

La communication interne au service de la mobilisation

I. La communication interne

A. Les fonctions et les objectifs de la communication interne

La communication interne poursuit de nombreux objectifs. Voici les principaux :

- faciliter le travail en commun ;
- exposer les résultats, expliquer une nouvelle orientation, transmettre des informations, organiser le travail ;
- favoriser l'adhésion des salariés aux valeurs de l'entreprise ;
- motiver, mobiliser, donner du sens à l'action.

B. La nécessaire évaluation de la communication interne

Une opération de communication s'articule autour d'un plan de communication et sa réussite nécessite d'être évaluée. Cette évaluation s'effectue par l'intermédiaire de la validation des objectifs fixés par le plan de communication, grâce à une variété d'indicateurs et de tableaux de bord. Elle s'effectue aussi par l'harmonisation de l'image « voulue » par l'organisation avec l'image « transmise » et l'image « perçue ».

C. Les outils d'évaluation de la communication interne

Dans le cadre de la communication interne, les technologies de l'information et de la communication (TIC), en tant que supports de communication, sont variées et en lien direct avec l'univers web 2.0. On peut citer :

- l'intranet, le réseau social d'entreprise, les blogs d'entreprise ;
- la messagerie électronique, le *chat*, la web-conférence, l'audioconférence ;
- les *paggers*, *newsgroups*, forums ;
- les agendas partagés, *groupware*, *workflow* ;
- les bases de connaissance partagée, *data mining*, gestion documentaire.

D. L'intérêt des TIC, supports de communication interne

Les TIC présentent de nombreux intérêts pour les entreprises et sont « au service » de la mobilisation des salariés, dans la mesure où ils permettent :

- le développement de la communication et des échanges ;
- le partage des connaissances et l'instauration d'une intelligence collective ;
- l'accélération de la diffusion de l'information et la réalisation d'échanges en temps réel ;
- l'interconnectivité des collaborateurs, avec un prolongement dans leur interactivité ;
- la réduction des coûts de communication, avec une installation simple.

II. L'animation d'équipe, au service de la mobilisation

A. Les techniques d'animation d'équipe

- Les managers mettent en œuvre des techniques d'animation d'équipe efficaces du point de vue de la mobilisation et de la motivation des équipes, autour des objectifs de l'organisation. Ils sont des « relais » organisationnels qui assurent la transmission et la mise à disposition des informations aux membres de l'équipe. Le manager organise et répartit le travail au sein de son équipe.
- Les managers adoptent des techniques d'animation variées et souvent complémentaires :

- création et renforcement de la cohésion et de l'engagement d'équipe, caractérisés par la mise en place d'une communication reposant sur le dialogue, la confiance, l'écoute et le respect réciproques. L'objectif est de mobiliser les équipes et de susciter l'adhésion ;
- création d'un sentiment d'appartenance, caractérisé par le partage des mêmes valeurs et d'une vision commune au sein de l'équipe ;
- manifestation de reconnaissance envers les membres de son équipe, qui caractérise un soutien psychologique du manager ;
- accompagnement du groupe, caractérisé par la responsabilisation, la délégation et la fixation d'objectifs clairs et réalisables. Le manager est orienté vers l'action et la recherche de professionnalisation de son équipe, *via* le développement de ses collaborateurs.

B. Les limites des techniques d'animation d'équipe

Ces techniques d'animation présentent cependant des limites, en termes d'efficacité, qui sont de diverses natures :

- limites humaines : les managers n'ont pas toujours les compétences en termes de communication, d'accompagnement et d'animation des équipes ;
- limites organisationnelles : les marges de manœuvre permises pour l'action du manager sont limitées, ce qui nécessite une structure hiérarchique simplifiée, peu complexe.

La communication interne, les TIC qui accompagnent sa mise en œuvre et les techniques d'animation d'équipe utilisées par les managers sont des facteurs qui peuvent renforcer ou affaiblir la mobilisation et la motivation des individus au travail.