

La communication interne au sein des exploitations et administrations de Suisse

Un voyage dans le temps avec Daniel L. Ambühl

Traduction : Christian Fessard, président d'honneur SVIK¹ ASCI

Ce qui est décisif dans la communication interne, c'est de repérer à temps les signes avant-coureurs

Daniel L. Ambühl est un fin spécialiste de la communication interne et intégrée dans le monde économique suisse, qu'il connaît de l'intérieur. Il a assumé la présidence de l'Association Suisse pour la Communication Interne et intégrée (ASCI) de 1998 à 2024. Dans la présente publication, il emmène les lecteurs dans un voyage historique depuis le passé, jusqu'au présent, et enfin vers l'avenir de la communication interne et intégrée en Suisse.

Que pense l'actuel past-président de l'ASCI de la communication interne et intégrée en Suisse ? En lisant sa contribution, vous obtiendrez sur ce thème un avis fondé et une expérience pratique.

Première question : dans le passé, pour quelles raisons la communication interne a-t-elle été un succès ?

Du désordre à l'ordre

Les astronomes le savent bien, des processus irréversibles se découvrent tous les jours. Car le désordre est naturellement généré lors d'évolutions spontanées. Les premiers propriétaires de fabriques, lors des premiers pas de l'industrialisation, durent se rendre à l'évidence : les machines finissent par se détériorer. Mais un autre constat était plus étonnant : les systèmes sociaux eux-mêmes sont victimes d'une telle usure. Ces deux phénomènes se sont répercutés sur les réflexions économiques. Qu'ils soient propriétaires ou managers, tous voulaient minimiser, voire empêcher cette évolution avec des méthodes et moyens organisationnels. Leur objectif était – et c'est toujours valable aujourd'hui – de conduire leur entreprise au mieux en tenant compte des aspects économiques et juridiques, de l'évolution de la technologie, et de la rentabilité. Les produits et services devaient être constants et planifiables. Le calme et l'ordre étaient une des bases. Pour y arriver, il y avait nécessité d'informer et de communiquer.

Les études de l'ASCI situent les débuts de l'information systématique des collaborateurs dans la deuxième décennie du 19^{ème} siècle. Les sciences économiques de l'époque liaient les notions d'organisation et de stabilité. Des processus répétitifs en étaient le support. C'est seulement dans les années 1970 que Alfred DuPont Chandler [1] souligne : le management a également besoin de stratégie et de vision. Ainsi commence l'ère de l'« information et communication interne et intégrée ». En plus, le management ajoutait à sa panoplie l'adaptabilité et même l'improvisation. Aucune organisation ne pouvait survivre sans ces capacités. Les recettes étaient nombreuses. Mais aucune « médecine » ne garantit la guérison ou la survie. Mais avec les outils et méthodes de l'information et de la communication, la pérennité de l'entreprise était mieux assurée, souvent seulement pour l'histoire. Prenons comme exemple, parmi d'autres, les cas de Kodak, Société de Banque Suisse ou Crédit Suisse.

Du vouloir à sa mise en œuvre

Le management vise toujours d'excellents résultats ! C'est ainsi qu'il se concentre sur les situations et les procédés. Mais il oublie trop souvent les comportements et les circonstances. La communication de direction assure alors les prestations demandées et comble d'éventuels manques d'information. On arrive ainsi à combattre l'incertitude et les différences d'opinion. S'il reste un doute, on peut s'appuyer sur des sondages et des entretiens. La culture du feed-back vient en aide. De là l'emploi continu des outils et méthodes de l'information et communication interne et intégrée. C'est ainsi que les managers, depuis plus de 50 ans, relient les exigences des collaborateurs avec la réalité du travail. Ils mettent en place systématiquement des instructions, de la formation de base et continue, de l'information contrôlée et des mots-clés. Une communication de direction régulière aide à l'obtention de bons résultats.

La valeur « communication interne »

Longtemps, les journalistes d'entreprise n'ont produit de l'« information et communication internes » que sous forme de magazines. A la suite du « black Friday » et de la récession survenus au siècle dernier, des français ont convaincu le gouvernement américain d'employer les PR pour créer un sursaut au sein de la population. Des agences PR transposèrent ce concept au sein des organisations par un travail constant de l'opinion publique. Le cœur de l'opération était de *donner du sens et de la motivation* aux collaborateurs. Mais le management voulait davantage. Il s'agissait pour lui de *conduire, apprendre et développer* en vue de maintenir le bon ordre dans l'organisation.

Dans le passé, déjà Aristote [2] et plus tard John Locke [3] ont défini comme préalables à un bon « vivre ensemble » la *commensurabilité* (possibilité de comparer et de mesurer les objets, les concepts, les valeurs), la *réciprocité* et le *bien commun* (marchandises, intérêts et conditions qui conviennent aux membres d'une société). C'est le *standard d'or* de chaque communauté d'intérêts. Il entraîne l'*identification*, la *responsabilité* et la *véracité* chez les collaborateurs. La *réciprocité*, la *comparabilité* et le *bien commun* deviennent ainsi l'« engrais » de la productivité et de l'efficacité.

Finalement, la communication d'entreprise résulte de prémices appartenant à la publicité et à la formation d'opinion traditionnelles.

Dès lors figurent en première position la promotion de *la disposition à fournir une prestation, de la production, de la possibilité de faire confiance et de l'efficacité*. Les 8 C ci-après en constituent l'essentiel :

- C1 - Consistance : prise en compte de la réalité par la direction dans la fixation et le partage du travail
- C2 - Consentement : prise de pouls préalable à la prise de décision et sa mise en œuvre
- C3 - Congruence : l'accord entre les intentions initiales et la mise en œuvre
- C4 - Contingence : unité et compatibilité des points de contact intellectuels et physiques
- C5 - Cohérence/cohésion : adaptation des aspects culturels et de soutien réciproque
- C6 - Coordination : excellence et rapidité de l'échange d'informations
- C7 - Coïncidence : Concordance temporelle entre la planification et la réalisation
- C8 - Contrôle/correction : l'art et la manière de conduire les opérations de contrôle et de correction

Apprendre des erreurs et des conflits

Où travaillent des gens apparaissent inévitablement erreurs et conflits. Ce sont des tueurs d'efficacité et des mangeurs de productivité. La science de l'exploitation ne peut rien y changer, mais elle peut observer et apprendre. Tant la systématique que l'improvisation peuvent y contribuer.

Il y a continuellement des discussions sur les comportements et les relations dans l'entreprise. Seulement soigner la résilience est de peu d'effet. Il est nécessaire d'informer et de communiquer. C'est un constat que démontrent notamment les entreprises cotées en bourse. Les exigences du personnel en matière de prestations et la manière d'y répondre constituent un thème récurrent tant dans les entreprises que dans les médias.

Les règles, la conduite, les signaux avant-coureurs de fausses prestations occupent aussi des professeurs. Afin de soigner l'image, on organise des conférences de presse, ou des « personal-events ». Les défauts y sont volontiers « blanchis » à coup d'arguments. Il serait bien meilleur, lors de telles manifestations, de se réjouir de ce qui a été atteint, et, avec l'ensemble du personnel, de se tourner vers les prochains caps à franchir.

Deuxième question : pourquoi la communication interne a-t-elle du succès aujourd'hui ?

Les petites organisations sont plus efficaces que les grandes

Selon ce que nous démontre la pratique, beaucoup de petites et moyennes entreprises de Suisse utilisent l'information et la communication internes. Introduites par portions, elles promeuvent la transparence et, partant, la productivité et l'efficacité. Le personnel de tout niveau hiérarchique l'apprécie.

A l'opposé, les grandes organisations disposent de possibilités supplémentaires dans l'économie d'entreprise, l'économie générale, la politique et le droit. Mais la technocratisation des procédés de conduite crée un climat d'entreprise peu productif. Les entreprises gaspillent leur énergie en administration et accessoires. Dans le secteur des services, publics ou privés, on trouve de beaux exemples. Le concret est volontiers remplacé par de la morale ou de l'éthique. La formation de base, la formation continue, la sélection du personnel, puis le marketing et finalement aussi la publicité adoptent rapidement les termes résultant de cette tendance.

Cette déviation par rapport aux objectifs principaux engloutit une masse d'énergie. Les entreprises en deviennent paresseuses. Toutes les observations démontrent que les grandes entreprises, dans le quotidien, opposent une force d'inertie particulièrement puissante. Plus la chaîne de création de valeur est large, plus la division du travail est élevée. Chaque maillon croît automatiquement. Ce qui entraîne naturellement de nouvelles lacunes dans l'information. Les contradictions qui en résultent compliquent la communication interne. Cela touche les entreprises et les administrations plus particulièrement lors de phases où la conduite est faible. Les premiers signaux qui apparaissent au grand jour sont d'ennuyeux problèmes de chiffre d'affaires, de rentabilité, de fabrication. Peu à peu suivent des déclarations plus significatives dans les médias. Et lorsque chacun découvre le désastre, c'est déjà trop tard pour retourner la situation. Nestlé, Crédit Suisse, Burger sont des exemples actuels d'une telle évolution.

Les organes officiels et internes de surveillance et de contrôle devraient avoir réalisé depuis longtemps que toutes les petites et grandes catastrophes sont précédées de *signes avant-coureurs*.

Les émetteurs appartiennent à l'organisation ou en sont très proches. Mais c'est seulement grâce à une démarche systématique dans la construction et la mise en œuvre des décisions, appuyée par un flux régulier d'information, de communication et de documents sur l'évolution de l'entreprise (par exemple pas seulement des chiffres financiers vérifiés, mais aussi la tenue de protocoles corrects), que l'on pourra combattre cette inertie. Mais cela demande aussi du personnel attentif : un management au savoir monothématique, provenant de la même filière de formation, et sans beaucoup d'expérience pratique, comme c'est souvent le cas en Suisse, n'est pas le meilleur fondement.

Productivité et efficience entraînent rendement et profitabilité

Les gens de marketing monopolisent volontiers la communication interne à des fins publicitaires et de résultats. Mais c'est seulement avec une communication interne vaste et systématique qu'une organisation apprend, travaille et conduit d'une façon efficiente. Les communicatrices et communicateurs internes d'aujourd'hui aident l'entreprise à devenir plus dynamique et plus résistante à l'erreur. Ces 50 dernières années, ils ont cumulé dans la communication interne, et ainsi intégré à l'entreprise, l'archivage, la documentation, la recherche historique fondée sur la précédente, la culture d'entreprise, les systèmes de notification, le sentiment de la responsabilité sociale, la digitalisation, la prévision. Ce qui a conduit à des avancées significatives dans la prestation.

Trop souvent, les entreprises négligent le fait que l'utilité, la qualité et la réputation d'un produit découlent d'un grand nombre d'éléments. Elles considèrent trop souvent une réorganisation comme la seule méthode de changement possible. Elles oublient que des améliorations pas-à-pas sont plus simples et plus rapides à introduire. C'est mieux pour éviter des déficits dans la production et l'efficience. Sinon l'organisation arrive vite en déséquilibre. L'histoire économique de la Suisse en fournit des tas d'exemples.

Les organisations sont toujours des centres d'information et de communication

Le minimum que les organisations produisent aujourd'hui, c'est de l'information. La communication suit au deuxième rang. Ce n'est qu'après que prend place la production. C'est pourquoi les entreprises s'accommodent plus fortement du monde des médias. Mais attention ! Raconter des histoires et faire des annonces dans tous les sens font bien sûr monter les attentes des consommateurs, pour autant qu'ils y soient sensibles. Les firmes doivent donc mieux connaître leur histoire, notamment celle de leurs produits et services, que ne le font leurs clients, les médias et les politiciens. Utiliser la digitalisation seulement pour arracher aux clients des données afin de les lier au produit par des apps, des systèmes et d'autres artifices, cela conduit dans les décors. L'informatisation par contre permet aussi à de petites organisations d'engager comme moyens un traitement professionnel des données. Et de n'être plus prisonnières de centres de production déterminés.

- Un point est clairement établi : aujourd'hui, le soin apporté au produit et à l'image commence à l'interne, par le biais d'une information et communication interne et intégrée.

Précédemment, les journalistes d'entreprise devaient se contenter de ce que l'entreprise leur accordait. Il y a aujourd'hui, entre les médias, les administrations et les entreprises, une foule de liaisons conventionnelles et digitales. S'ajoutent à cela les réseaux formels et informels du monde moderne du travail. Ce qui signifie que les informations sont pratiquement constamment contrôlées. Pour les entreprises, c'est une tâche significative de faire concorder ces informations avec les autres objectifs de communication de l'entreprise. On peut rapidement et de manière approfondie travailler par exemple des questions d'image et de réputation, des rectifications lors de rumeurs dommageables, des aspects de licences et de copyright. Même l'espionnage industriel et les problèmes de technologie de l'information sont rapidement détectables dans ces réseaux d'entreprise.

L'affirmation tombe d'elle-même : digitaliser c'est bien, informer et communiquer avec le personnel, c'est encore mieux !

Troisième question : qu'est-ce qui va à l'avenir donner du succès à l'information et la communication interne ?

L'économie de l'attention dans la communication interne

La vérité n'est pas ce qui est juste, mais ce qui est le plus attractif. L'image est plus importante que le texte. Les faits brutaux dissimulent les faits plus faibles. Ce n'est pas vrai que pour les médias, cela s'applique aussi à la communication interne. Depuis la fin des années 90, l'ASCI creuse le concept de prestation de l'information et de la communication interne et intégrée. Il n'y a pas aujourd'hui que l'information et la motivation des collaborateurs qui concourent à l'organisation professionnelle et au développement personnel dans l'entreprise. Comme déjà mentionné plus haut, la commensurabilité, la réciprocité et le bien commun remplacent des éléments moins importants. Les thèmes traditionnels, comme la communication financière, la sécurité, la prévoyance, l'hygiène (particulièrement importante dans l'industrie pharmaceutique, l'industrie agricole et l'industrie alimentaire), la santé, etc... doivent être complétés par de nouveaux thèmes. Selon la taille de l'organisation, s'y ajoutent la responsabilité sociale, les systèmes de notification, voire compliance et innovation, langage et culture d'entreprise, une partie de la formation de base et continue, ainsi que les questions de traitement des erreurs.

Le concept de prestation « information et communication » au même niveau que les chiffres

Le concept de prestation des chiffres est universellement connu. En complément, c'est depuis plus de 40 ans que les premières firmes ont introduit des concepts systématiques d'information et de communication. Depuis lors, l'ASCI a continué à développer et promouvoir le concept de prestation « communication interne ». Grâce à cela, les délais d'action et de réaction médiatique des entreprises se sont considérablement accélérés. Du concept via la stratégie et la tactique jusqu'à la réalisation d'un même élan. L'étage de la direction reçoit en quelques secondes les informations nécessaires relatives aux marchés, aux produits, aux matières premières. Plus aucune entreprise n'ignore les développements politiques et professionnels. Les déclarations et tractations d'une organisation sont ainsi pratiquement productibles à l'instant.

Mais la crise de la COVID a démontré qu'une information d'entreprise efficiente ne supporte que quelques canaux conventionnels et digitaux. Primo, ceux-ci doivent être étayés par des analyses détaillées pour les cas ordinaires, réorganisation et crise. Secundo, les éléments d'information doivent être retravaillés pour les différents cercles hiérarchiques et professionnels au sein du personnel. Là où de grandes entreprises disposent d'un centre des médias, il doit être complété par des équipes plus petites et pointues en matière de communication interne. Car finalement ce sont ces collaborateurs qui guident de façon authentique l'organisation depuis son passé à travers le présent et vers l'avenir. Le résultat : plus d'efficacité et de productivité. C'est ainsi que se crée un gain de confiance pas seulement dans l'économie, la politique ou la société, mais chez les collaborateurs eux-mêmes.

Sources

[1] Alfred DuPont Chandler : The Visible Hand, 1972 (... the firm structure must follow strategy...)

[2] Aristote (384-322 av. JC) philosophe grec

[3] John Locke (1632-1704) : médecin anglais, philosophe, expérimentateur, père du libéralisme

Un bref portrait de Daniel L. Ambühl

Daniel L. Ambühl est past-president de l'ASCI (Association Suisse pour la Communication Interne et intégrée). Propriétaire de « Praxis für Unternehmens- und Verwaltungskommunikation » à Berne.

L'auteur Daniel L. Ambühl fournit volontiers des renseignements sur de nombreux mandats de formation de base et continue pour des PME et grandes entreprises, des unités administratives cantonales et fédérales et des institutions de formation.