

Chapitre 13

LA FONCTION COMMUNICATION : COMMUNICATION MULTICANAUX INTÉGRÉE (CMI)

13.1 LA COMMUNICATION EXTERNE

Plurielle en termes de cibles et de moyens à intégrer, la communication du groupe Altrad l'est aussi, vis-à-vis de l'extérieur, à travers :

- les produits et services, selon leurs caractéristiques techniques et objectives ;
- les marques – notamment la marque Altrad –, selon leur personnalité et leur emprise imaginaire ;
- les entreprises, selon leurs performances économiques, techniques, sociales, etc. ;
- l'institution, c'est-à-dire l'identité, la culture et les valeurs d'Altrad.

Tout “communique” donc bel et bien : la communication d'Altrad est tout à la fois commerciale, visant à faire connaître, apprécier et consommer les produits et marques Altrad, et *corporate* (institutionnelle), ambitionnant de construire une image valorisante de ses entreprises – leurs compétences et savoir-faire, leurs exigences en matière de qualité et de service – et du groupe qui les fédère – ses performances, son identité, sa culture. Les principaux moyens de cette communication *corporate* sont les discours présidentiels, les communiqués de presse,

la communication économique et financière (avis financiers, lettres aux actionnaires, rapports annuels, site Internet et tous les moyens visant à valoriser l'entreprise auprès des investisseurs institutionnels, des analystes financiers, de la presse spécialisée, etc.), le *sponsoring* et le mécénat, mais aussi le *lobbying* institutionnel, la signalétique intérieure et extérieure des sites et des locaux, voire la publicité dans les grands médias, mettant en valeur non pas un produit ou une marque mais le Groupe et/ou sa gamme tout entière.

Cette double dimension commerciale et *corporate* recouvre donc aussi deux types de cibles distinctes : d'une part les partenaires professionnels – la galaxie des fournisseurs, consommateurs, acheteurs-revendeurs et professionnels du BTP –, d'autre part les partenaires financiers et bancaires, sociétés de cautionnement et de garantie, actionnaires impliqués dans la stratégie de croissance externe voulue par Altrad.

D'un point de vue commercial, le fait que, dès l'origine, ces produits aient été vendus directement à des professionnels a précocement incité le Groupe, à distance des habitudes politiques d'attraction (*pull strategy**) à base de grands médias publicitaires (presse, télévision, radio, affichage, cinéma), à reconnaître l'intérêt d'une communication multicanaux et à mettre plutôt l'accent sur la communication hors médias – notamment sur les salons et foires, la promotion des ventes, les annuaires, le marketing direct et bien sûr toutes les aides matérielles à la force de vente, fer de lance d'Altrad –, qui représentait à l'époque environ deux tiers des dépenses de communication des annonceurs en France (source : France Pub).

Quant au poids des questions de financement dans le développement du groupe Altrad, il explique et justifie l'importance accordée à l'information financière et économique, que relaye toute une gamme de moyens de communication périodiques ou permanents :

- le rapport d'activité annuel, document clé de communication financière, publié en français et en anglais afin de

présenter la palette des activités à l'échelle mondiale – les métiers, l'organisation interne et les services transversaux du Groupe – et d'en manifester l'importance, à travers des données chiffrées dont les commissaires aux comptes garantissent la conformité et la sincérité par rapport aux comptes annuels consolidés ;

- le Mémoire stratégique mis à jour annuellement ;
- le film institutionnel ;
- les informations personnalisées adressées régulièrement aux divers partenaires bancaires et financiers ;
- les communiqués régulièrement publiés dans la presse nationale et internationale, présentant l'évolution de l'activité et des résultats ainsi que les opportunités de croissance et les événements importants ;
- la réunion d'information, en clôture du séminaire des cadres à la fin de chaque année civile, à laquelle le Groupe convie ses partenaires et les grandes figures de son environnement économique et financier autour d'un film institutionnel suivi d'une allocution du président sur les performances et les projets du Groupe et d'un dialogue ouvert avec l'assistance ;
- les articles et essais sur le management signés par le Groupe ou son président à destination des publics interne et externe, dont *Stratégie de groupe* (Chotard, 1989), *Écouter, harmoniser, diriger. Un certain art du management* (Les Presses du management, 1992) ou *L'Échelle des valeurs* (Actes Sud, 2006, traduit en 6 langues), qui présentent la charte du Groupe, sa philosophie managériale et son éthique ;
- enfin, le site Internet www.altrad.com, en ligne depuis plusieurs années et régulièrement mis à jour en 8 langues (français, anglais, allemand, néerlandais, polonais, espagnol, italien et chinois).

La communication externe du groupe Altrad est essentiellement fondée sur un partenariat privilégié du Montpellier Hérault

Rugby Club (MHR : www.montpellier-rugby.com). Mohed Altrad en est devenu actionnaire majoritaire en mai 2011.

Les valeurs du rugby (esprit d'équipe, audace, combativité, solidarité même dans l'échec, convivialité, etc.) sont proches de celles du groupe Altrad. Les performances du club, au niveau tant national (vice-champion de France en 2011, quart de finaliste du Top 14 en 2012 et 2013) qu'européen (présence régulière en coupe européenne), sont une belle vitrine pour le groupe Altrad. Tout autant que la présence dans la presse spécialisée (*Midi olympique* en France) de Mohed Altrad, en tant que président du MHR.

Ce partenariat permet d'accroître considérablement la notoriété du Groupe et de la marque en France et en Europe, qui se trouve renforcée par la convention de *namings* Altrad Stadium conclue avec l'agglomération de Montpellier.



13.2 LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne de l'entreprise est un terme polysémique qui se réfère aux relations interpersonnelles entre membres d'une même organisation et également aux divers moyens de transmission de l'information et des instructions relatives au travail. Il s'agit de donner aux salariés à la fois les moyens et l'envie de bien travailler. La communication assure en premier lieu le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise,

mais les objectifs qui lui sont assignés se sont élargis, notamment avec l'émergence du management participatif : elle doit satisfaire les salariés, faire en sorte qu'ils apprécient leur travail, se sentent intégrés, prennent conscience de leur importance et aient du plaisir à travailler ensemble pour favoriser l'intérêt général. Il s'agit d'un véritable enjeu managérial permettant de fédérer les salariés autour de valeurs communes : "Une entreprise doit élaborer un plan annuel dont l'objectif est de relayer sa stratégie, susciter l'adhésion de ses salariés, créer du lien et développer une culture commune¹." Selon la philosophie de l'entreprise IBM, un salarié satisfait donne un client satisfait.

Selon bien des auteurs, la communication interne favorise la compréhension des objectifs de chacun, la circulation des informations et la cohésion de l'ensemble des personnels, qui baignent alors dans une culture commune. Répondant ainsi à la distance qui se creuse fatalement entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise – distance tout particulièrement sensible dans le cas d'un groupe multinational en fort développement, implanté à travers plus d'une trentaine de pays dans le monde –, la communication interne est donc un volet essentiel de la CMI.

La communication est un thème très présent dans les entreprises : "La communication est très souvent vue à la fois comme la cause de tous les maux et le remède susceptible d'apporter une solution à tout problème : il est devenu courant (et commode) de ramener tout dysfonctionnement organisationnel à un « problème de communication² »". Une bonne communication est donc complexe : "Rien ne semble plus nécessaire et plus répandu que de communiquer pour travailler, et pourtant la communication reste un processus difficile, qui ne connaît que des réussites

1. Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens et Stéphane Waller, *La Communication interne*, Dunod, 2013.

2. Philippe Cabin et Jean-François Dortier, *La Communication. État des savoirs*, Éditions Sciences humaines, 2008.

partielles¹.” La communication interne des entreprises fait par conséquent l’objet de vives critiques récurrentes : les entreprises souffriraient d’un manque ou d’une mauvaise communication, de rumeurs infondées, etc. Deux tiers des cadres déclarent ne pas connaître la stratégie de l’entreprise et constituer ainsi des collaborateurs mal informés.

13.2.1 Définition et enjeux de la communication interne

La communication interne revêt plusieurs sens : “La communication comporte le plus souvent deux visées distinctes : faire passer un contenu et définir la relation entre les interlocuteurs².” Elle répond à un besoin fonctionnel d’information afin que le travail s’accomplisse dans les meilleures conditions possibles.

Elle satisfait également un besoin social en créant des relations, des liens entre les individus.

Ces deux enjeux sont bien évidemment interdépendants : en effet, “un acte de communication se présente comme un système complexe, dynamique, producteur de sens et porteur d’enjeux pour les interlocuteurs, aux finalités multiples, dans lequel le transfert d’information n’est qu’un aspect parmi d’autres. Car « communiquer », c’est aussi : définir une relation, affirmer son identité, négocier sa place, influencer l’interlocuteur, partager des sentiments ou des valeurs et, plus largement, des significations³”. La communication instaure un dialogue dans l’entreprise qui permet la transparence et le développement de la confiance.

Elle s’est complexifiée avec le temps et l’évolution du management : il ne s’agit plus uniquement de transmettre l’information de la hiérarchie aux salariés, mais de motiver et d’inciter les membres de l’organisation à s’investir pleinement.

1. Michèle Lacoste, “Peut-on travailler sans communiquer”, in Anni Borzeix et Béatrice Frankael, *Langage et Travail*, CNRS, 2001.

2. Edmond Marc et Dominique Picard, *L’École de Palo Alto*, Retz, 1984.

3. Edmond Marc et Dominique Picard, *Relations et Communications interpersonnelles*, Dunod, 2008.

La communication débute par l'écoute ; en effet, afficher une volonté de bonne communication équivaut à faire savoir à autrui qu'il est écouté et entendu. Par l'écoute, la connexion s'établit et les messages passent ainsi plus efficacement.

Souvent, les entreprises possèdent des structures pour mener à bien la communication interne : Direction des Ressources humaines, Direction de la Communication, ou directement par le biais de la Direction générale.

Altrad n'a pas de Direction de la Communication, celle-ci est l'œuvre de la Direction générale, mais comme le changement, elle est également à l'initiative de tous. Cet aspect représente une richesse, avec le risque associé de la perte de cohérence d'ensemble.

Le rôle de la holding est dès lors fondamental ; la "communication interne" est en effet un terme générique qui recouvre de très nombreux domaines (l'information des salariés sur la stratégie de l'entreprise, la transmission d'informations très opérationnelles, etc.).

Chaque type de communication doit donc faire l'objet d'une tactique spécifique tout en conservant la cohérence de l'ensemble ; les modes de communication doivent être adaptés selon la nature de la communication et la population ciblée. La communication doit être ascendante, transverse et participative selon les sujets, ce qui induit une forte complexité de mise en œuvre et de cohérence.

La communication interne n'est pas sans lien avec la communication externe adressée aux intervenants n'appartenant pas à l'entreprise : clients, banquiers, investisseurs, institutions, presse, *lobbies*, cabinets de recrutement, etc. Les deux types de communication doivent nécessairement être cohérents entre eux.

Les fonctions d'une communication interne sont :

- transmettre l'information nécessaire au travail ;
- tenir les salariés informés des objectifs économiques, financiers, sociaux et des objectifs de production ;

- accompagner le projet d'entreprise en véhiculant les valeurs et l'éthique du Groupe ; fédérer autour de valeurs communes ;
- faire comprendre la vision et la stratégie du Groupe aux salariés qui en seront les acteurs ; expliquer le projet d'entreprise ;
- motiver, en donnant du sens à ce qui est demandé aux salariés ;
- créer les conditions d'un climat de confiance permettant d'obtenir des *feed-backs* et ainsi de comprendre l'atmosphère générale et les problématiques et attentes de chacun ;
- réduire ou contourner les résistances en période de crise (restructuration, regroupement, rationalisation, modernisation, etc.) ;
- éviter les rumeurs insidieuses provenant souvent de la peur de l'inconnu.

Par conséquent, la communication est conjointement de l'information et de la relation. Elle s'appuie sur l'histoire du Groupe pour renforcer le sentiment d'appartenance et elle rassemble autour de symboles, codes et rituels afin de créer une culture d'entreprise. La communication se forme autour d'une nécessité d'identité – même des ouvriers syndiqués, opposés par principe à la direction, peuvent être fiers du logo et des slogans de leur entreprise.

L'entreprise est un réseau de compétences. Communiquer débute par l'écoute, puis consiste à produire de l'information, la distribuer, l'animer, conseiller, planifier et coordonner en créant des liens sociaux.

La communication est le reflet des objectifs et des ambitions du Groupe ; elle permet en parallèle de construire un dialogue pour mieux comprendre et échanger avec les salariés. Elle se doit d'être régulière, fréquente et accessible en permanence.

Différents canaux peuvent être utilisés :

- les moyens écrits (journal d'entreprise, notes, revue de presse, plaquettes et brochures, etc.) ;

- les moyens oraux (réunions, ateliers, séminaires, entretiens, vidéos, etc.) ;
- les nouvelles technologies (site Internet, Altrad TV).

La communication directe favorise l'individualisation du message et la proximité (rendez-vous, courriels, face-à-face) alors que la communication événementielle s'adresse au plus grand nombre (site Internet, courriels, séminaires).

Il est important de garder en mémoire que les gens retiennent généralement 10 % de ce qu'ils lisent, 20 % de ce qu'ils entendent, 30 % de ce qu'ils voient, 50 % de ce qu'ils voient et entendent simultanément, 80 % de ce qu'ils disent et 90 % de ce qu'ils disent quand ils sont impliqués, ce qui justifie l'importance d'une bonne écoute et d'une reformulation.

La participation est fondamentale. Cela complexifie les flux de communication, qui ne sont pas seulement descendants mais doivent dans la mesure du possible être ascendants et horizontaux. La communication est un élément central du management participatif, qui favorise l'échange avec les collaborateurs dans le but de promouvoir l'adhésion et la motivation et de développer l'information et le dialogue afin d'accroître l'efficacité.

13.2.2 Problèmes de communication et solutions

Le terme "communication" même présentant un caractère polysémique, chaque membre d'une organisation ou presque dispose de sa propre définition d'un problème s'y rapportant. Si la communication présente des lacunes, les conséquences peuvent être graves :

- Les informations nécessaires au travail ne sont pas disponibles et l'entreprise peut perdre des clients ou des avantages concurrentiels.
- Se développe un système informel de communication véhiculant des rumeurs souvent néfastes, les réseaux sociaux participant largement à leur diffusion.

- Les relations au sein de l'entreprise sont de mauvaise qualité, engendrant du stress au travail, peu compatible avec la nécessaire recherche de productivité.
- La confiance se perd, etc.

En général, le sens donné à ce terme “problème de communication” varie en fonction de la position du salarié au sein de l'entreprise. De manière schématique, pour les ouvriers, un problème de communication sera généralement de nature relationnelle, alors qu'il sera informationnel pour les cadres et le haut management.

Les ouvriers dénoncent en effet, sous ce vocable, un problème de reconnaissance et de rapport à l'autorité. Ce constat est un produit de l'histoire : être ouvrier correspond à une façon d'être dans laquelle il serait contre nature de communiquer avec ses supérieurs. Il apparaît souvent une distance sociale entre l'ouvrier et ses supérieurs, qui fait que les échanges sont peu nombreux. L'ouvrier ressent un manque de considération à l'égard de son travail, pense que même s'il exprimait des idées, il ne serait pas écouté. Il y a souvent un manque de confiance – thème développé précédemment, les ouvriers attribuant à la direction des mauvaises intentions. Leurs besoins de reconnaissance, d'existence et de valorisation n'étant souvent pas assouvis, ils ressentent un manque de considération pour leurs compétences professionnelles et se voient comme les mauvais éléments de l'entreprise.

Un défaut de sentiment d'appartenance au Groupe peut dès lors émerger. La solution est en premier lieu de restaurer la relation et la dimension humaine du travail, respecter le statut de tous les travailleurs contribuant à la création de richesse et le faire savoir, multiplier les contacts et donner la parole à ceux qui l'ont peu. À ce titre, la structure peu hiérarchisée du groupe Altrad est de nouveau un atout, les communications horizontales et ascendantes y sont plus aisées. Les valeurs du

Groupe instaurent aussi un respect de la parole de tous et la reconnaissance du savoir issu de l'expérience.

Plus on s'élève dans la hiérarchie, moins la dimension relationnelle semble poser problème, le poste élevé étant intrinsèquement une reconnaissance. Les problèmes de communication deviennent des problèmes d'information. Les défaillances peuvent concerner :

- le support de transmission : le moyen utilisé pour véhiculer l'information n'est pas adapté ;
- des *feed-backs* lacunaires car les gens n'osent pas prendre des initiatives ;
- une carence d'information ;
- une surabondance d'informations : trop de réunions, par exemple, et pas assez de temps pour s'investir dans une relation avec les subordonnés ; une diffusion d'informations non prioritaires ou à caractère confidentiel ;
- un problème d'accès ou d'encodage ;
- une action non conforme aux instructions communiquées, etc.

Les cadres doivent correctement filtrer, hiérarchiser et retransmettre l'information qu'ils reçoivent. Le problème de communication peut parfois s'apparenter à une surcharge de travail ; cette erreur devient une faute lorsque le cadre conserve l'information, pensant ainsi détenir plus de pouvoir.

13.2.3 La communication interne directe

L'écoute est essentielle dans l'établissement d'une communication interne efficace, car le collaborateur se sent reconnu et la confiance se développe. L'écoute est une capacité managériale déterminante pour mobiliser l'énergie collective. Elle permet de surcroît :

- de disposer d'une information ascendante indispensable dans la prise de décision et l'élaboration de la stratégie et de la vision

du Groupe. L'écoute aide à mieux décider ; le manager devient plus pertinent en comprenant le contexte et les attentes, ce qui lui permet de prendre des décisions appropriées ;

- de développer un management participatif et de mobiliser tous les talents ;
- de susciter l'adhésion, car les individus savent ainsi leurs remarques entendues et voient leurs idées prospérer ; ils en retirent une fierté méritée et ont davantage confiance en eux ;
- d'instaurer cette confiance indispensable à toute communication efficace ;
- de mettre en pratique le principe d'exemplarité ;
- de connaître et reconnaître, afin de coordonner les contributions de chacun ; la connaissance des personnes permet de pratiquer un management individualisé adapté à chacun et la reconnaissance est un signe de respect des personnes ;
- de stimuler la réflexion et la progression des personnes écoutées ;
- de favoriser la remise en question et le changement par une attitude ouverte, etc.

L'écoute peut être passive, dans une situation de dépendance de celui qui écoute envers celui qui parle, ou au contraire active. L'écoute active est une attention soutenue envers la parole et la pensée d'autrui, c'est une situation positive d'interdépendance. Elle se réalise avec empathie et permet de remarquer les non-dits par des signaux d'hésitation, de doute ou d'approbation.

L'écoute active doit par conséquent être développée selon quelques principes simples :

- se demander quel est le but de l'écoute : découvrir la cause d'une insatisfaction, recueillir des informations sur un sujet, montrer l'intérêt porté à la personne écoutée, etc. ;
- comprendre le point de vue de l'autre sans essayer de le modifier ni de changer la personnalité de son interlocuteur ;
- être conscient des comportements, des mots et phrases qui mettent la personne sur la défensive ; connaître ses propres

préjugés. Tendre vers un discours positif : le cerveau n'enregistre pas la négation, en conséquence, si l'on dit par exemple "Ce n'est pas grave", la personne ne retient inconsciemment que "grave" et peut perdre confiance ;

- être attentif aux émotions.

D'autres conseils pratiques peuvent être retenus :

- se préparer à l'avance ;
- regarder la personne dans les yeux ;
- ne pas parler de manière excessive ;
- pratiquer l'empathie ;
- ne pas interrompre ni anticiper la pensée de son interlocuteur ;
- se concentrer ;
- prendre des notes ;
- reformuler systématiquement ce que dit l'autre ou faire reformuler ce que l'autre a compris de ce que l'on a dit ;
- poser des questions en cas de doute ou d'incompréhension ;
- écouter les idées et pas uniquement les mots ; aller au-delà du sens des mots ;
- montrer son intérêt ;
- ne pas laisser ses soucis personnels interférer ;
- réagir aux idées et non à la personnalité de l'autre ;
- ne jamais conclure hâtivement.

13.2.4 La communication interne indirecte

Le groupe Altrad n'a pas attendu ce stade de son expansion pour comprendre que la communication interne répondait à un réel besoin d'information des membres de son personnel – information dont l'insuffisance pouvait se traduire par toute une série d'effets pervers : démotivation, rotation du personnel, rumeurs négatives, mouvements sociaux, etc. En outre, loin de l'état d'esprit de certains entrepreneurs qui ne voient guère dans la communication interne qu'une source de dépenses sans profit

immédiat, le groupe Altrad la considère depuis toujours comme un véritable investissement pour l'avenir et un moyen privilégié pour construire sa culture propre. Et s'est donc tout naturellement doté, au fil du temps, d'une large palette d'outils à cette fin.

Moyens de communication	Fréquence
Documents écrits (supports papier) Contrôle budgétaire par centre de profit et de coûts Rapport d'activité Mémorandum stratégique Dossier de presse sur le Groupe	Mensuelle (à l'étranger), bimestrielle (en France), trimestrielle ou quadrimestrielle, selon les entreprises
Documents écrits (sur Internet) • courriels • site Internet • site Intranet	Permanente
Réunions • comités de direction • séminaire	Quadrimestrielle Annuelle
Altrad TV	Permanente Alimentée préférentiellement lors des séminaires qu'elle prolonge

Deux cibles internes sont à distinguer : le personnel d'exécution (ouvriers et employés) et les responsables des sites et filiales (directeurs, cadres, agents de maîtrise, contremaîtres).

Vis-à-vis de la première, la communication interne est assez largement déléguée aux chefs d'entreprise, dont chacun – évidemment avec l'aide et sous le contrôle de la Direction de la Communication du Groupe – jouit d'une certaine autonomie pour participer à la diffusion de l'esprit et de la culture Altrad auprès de son personnel par les moyens qui lui semblent les plus judicieux. Ainsi, si certains documents émanant de la Direction générale – comme les notes ou le magazine Altrad en préparation – sont diffusés à l'ensemble du personnel du Groupe,

d'autres sont communiqués aux seuls responsables, qui prennent ou non l'initiative de les relayer vers leur personnel.

Altrad TV (web TV en français et en anglais) est le dernier outil de communication créé par le groupe Altrad en 2014. Il est à l'image du Groupe : moderne, évolutif et réactif, valorisant pour les filiales et les collaborateurs.

Chacun doit pouvoir consulter le patrimoine Altrad. À ce titre, Altrad TV propose :

- des films “portraits et points de vue” ;
- des films “pays et films publicitaires” ;
- des photos des séminaires depuis 2007 ;
- un portail vers les sites web.

The screenshot shows the Altrad TV website interface. At the top, there is a red navigation bar with the Altrad TV logo and links for 'Accueil', 'La presse en parle', 'Films groupe', 'Portraits', 'Vie des filiales', and 'Séminaires'. Below the navigation bar is a large video player area with a red background. The video player is titled 'JW Player' and displays the text 'Construire notre vie'. Below the video player are several video thumbnails with titles and descriptions:

- Interviews du PDG**: Interviews du PDG - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée
- Films groupe**: Films groupe - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée
- Ceux qui font Altrad**: Ceux qui font Altrad - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée
- Vie des filiales**: Vie des filiales - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée
- Altrad vu par...**: Altrad vu par... - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée
- Altrad par Altrad**: Altrad par Altrad - Altrad - 00:01 - Vidéo présentée

At the bottom of the page, there is a red banner with the slogan 'Building is our life'. Below the banner is a footer with the Altrad TV logo and navigation links, a 'LOG IN' button, and a list of links for 'La presse en parle', 'Films groupe', 'Portraits', and 'Séminaires'.

Chaque filiale, du chef d'entreprise aux managers, doit pouvoir partager et échanger avec ses collaborateurs autour des thèmes du séminaire de décembre, de la culture et du patrimoine Altrad.

Altrad TV est donc un puissant outil de diffusion de la culture du groupe Altrad et de sa multiculturalité.