



HAL
open science

La communication en interne, pour donner du sens aux objectifs

David Carassus

► To cite this version:

David Carassus. La communication en interne, pour donner du sens aux objectifs. Conférence-débat destinée aux cadres de la Ville et du CCAS de Mérignac, Dec 2016, Mérignac, France. hal-02427638

HAL Id: hal-02427638

<https://univ-pau.hal.science/hal-02427638>

Submitted on 14 Jan 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



La communication en interne, pour donner du sens aux objectifs

David CARASSUS

Professeur des universités en
sciences de gestion
Directeur de la chaire OPTIMA

*Conférence-débat destinée aux cadres de la
Ville et du CCAS de Mérignac
Mérignac, 15 décembre 2016*

SOMMAIRE

- 1. Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?**
- 2. Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?**

SOMMAIRE

- 1. Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?**
- 2. Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?**

1) Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (1/4)

La réforme territoriale génère une augmentation de la distance entre les acteurs (population – élus, admfs – élus, CD – autres collectivités, directions métiers – directions supports)

Distance

Culturelle

- Valeurs, normes sociales
- Réseaux
- Confiance

Administrative

- Normes politiques
- Normes réglementaires
- Normes institutionnelles

Géographique

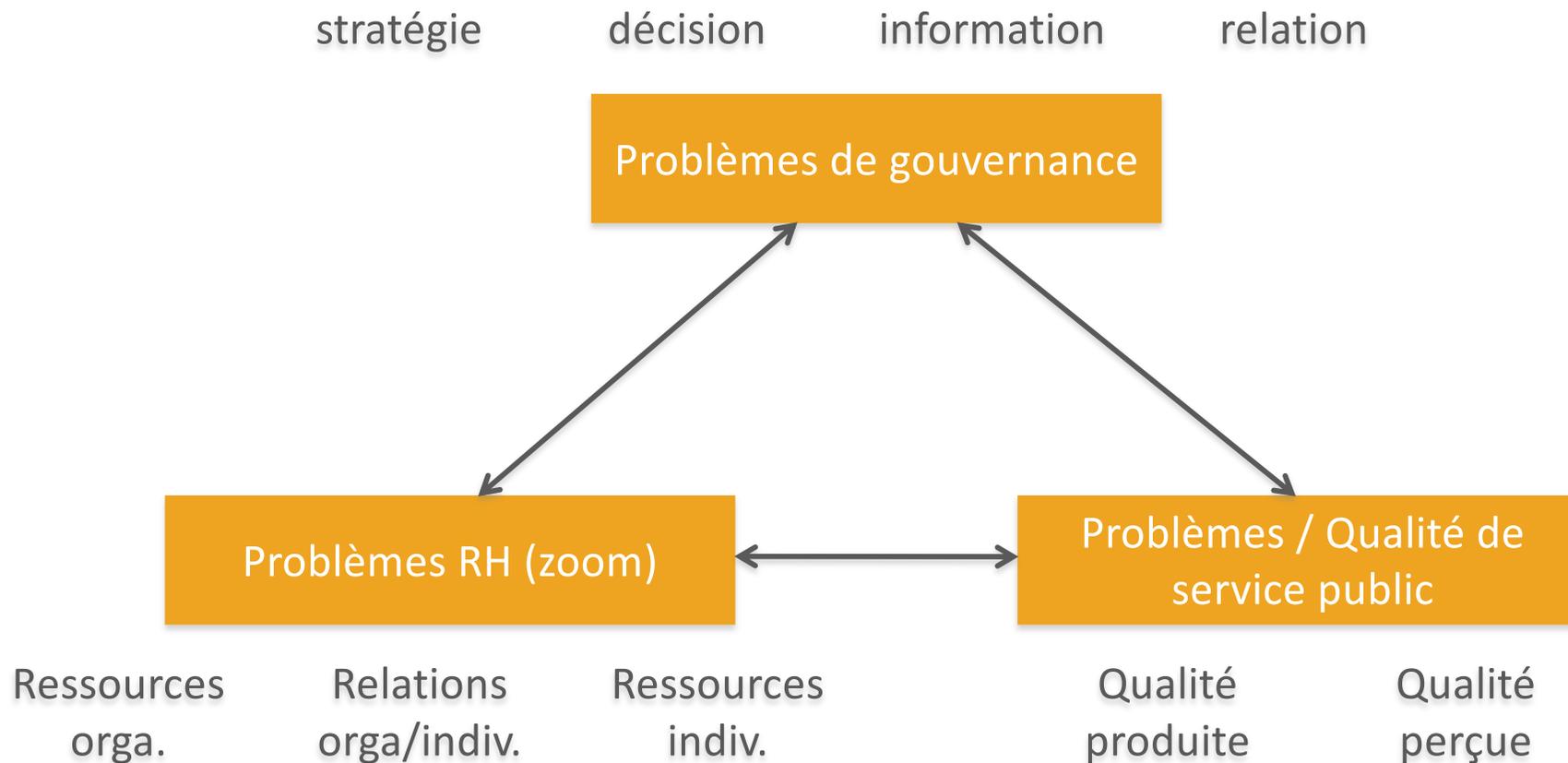
- Distance physique
- Proximité territoriale

Economique

- Taille
- Niveau de richesse

1) Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (2/4)

L'augmentation de la distance entre les acteurs, si elle n'est pas anticipée/gérée, provoque des problèmes de différentes natures



1) Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (3/4)

Problèmes RH (zoom)

Erosion des ressources organisationnelles

- Dégradation des conditions de travail,
- Conflit et ambigüité de rôle,
- Perception négative du soutien organisationnel,
 - Perte de confiance organisationnelle,
 - Climat négatif

Erosion des relations Organisation / Individus

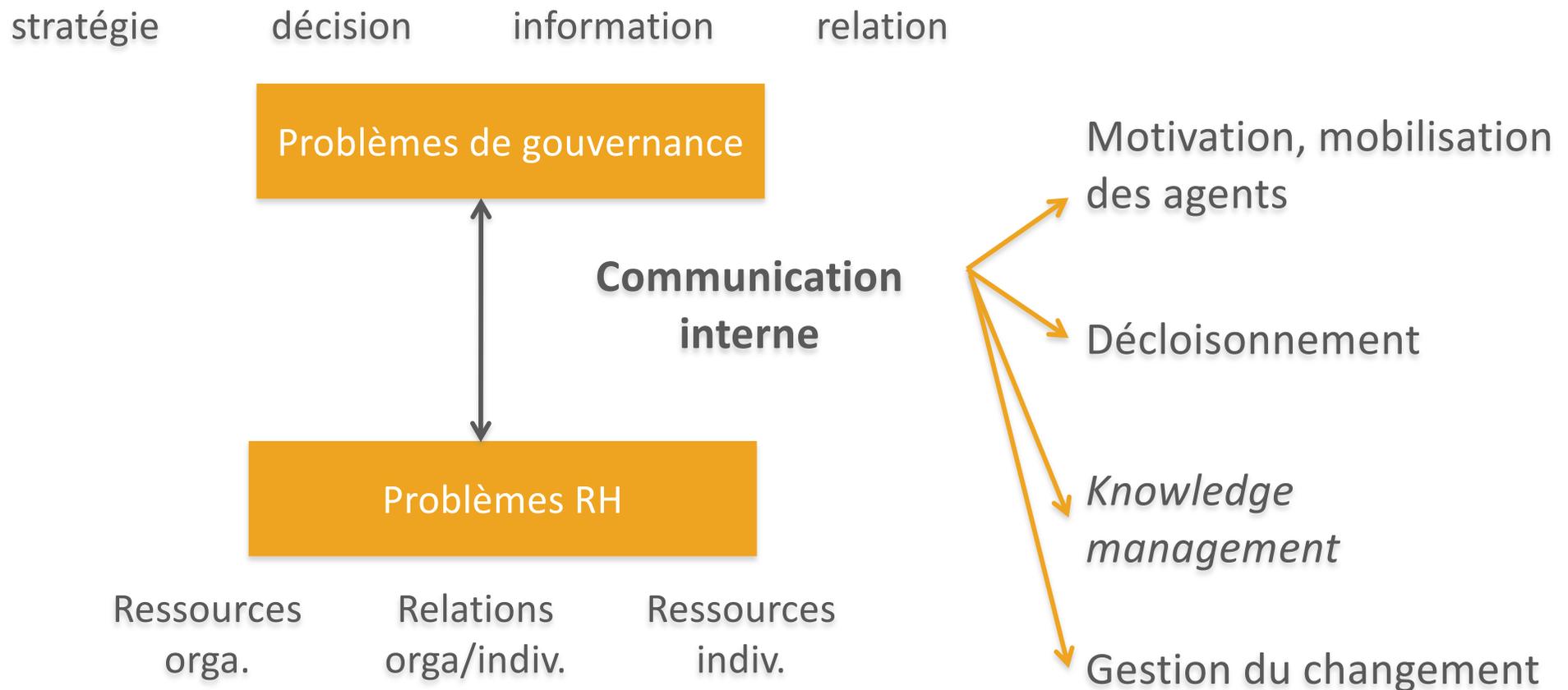
- Difficultés dans les relations aux supérieurs hiérarchiques
- Diminution de l'engagement au travail
- Perte de motivation de service public et au travail,
- Perte de la citoyenneté organisationnelle et la fidélité à l'organisation

Erosion des ressources individuelles

- Perte de reconnaissance, de l'identité prof.,
- Manque de réalisation au travail
- Perte de la motivation / implication,
 - Augmentation de l'absentéisme,
 - Dégradation de la performance à la tâche
 - Souffrance, RPS

1) Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (4/4)

La **communication interne** est un moyen de gérer l'augmentation de la distance entre les acteurs internes locaux



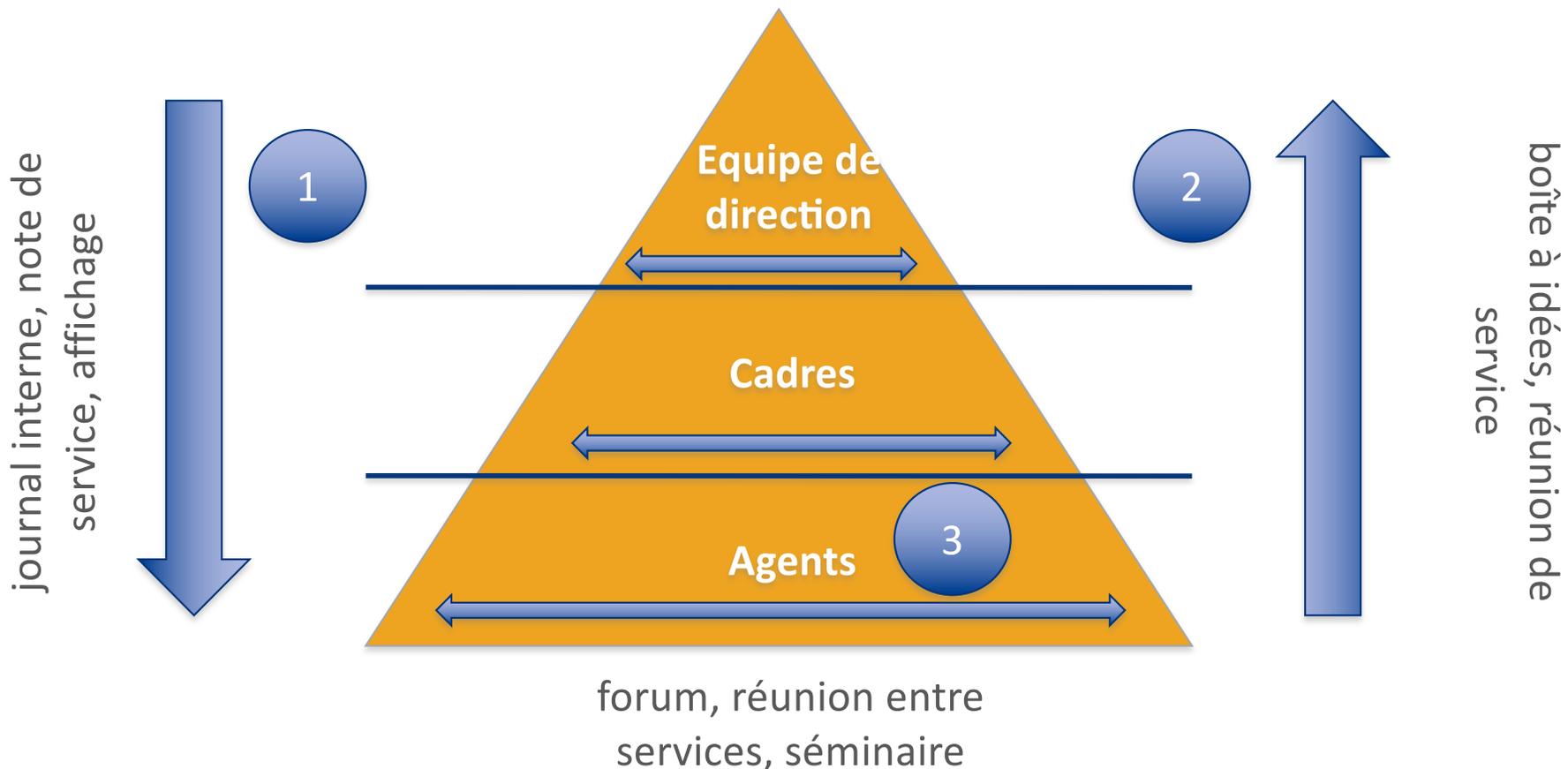
SOMMAIRE

1. Pourquoi mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?

2. Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ?

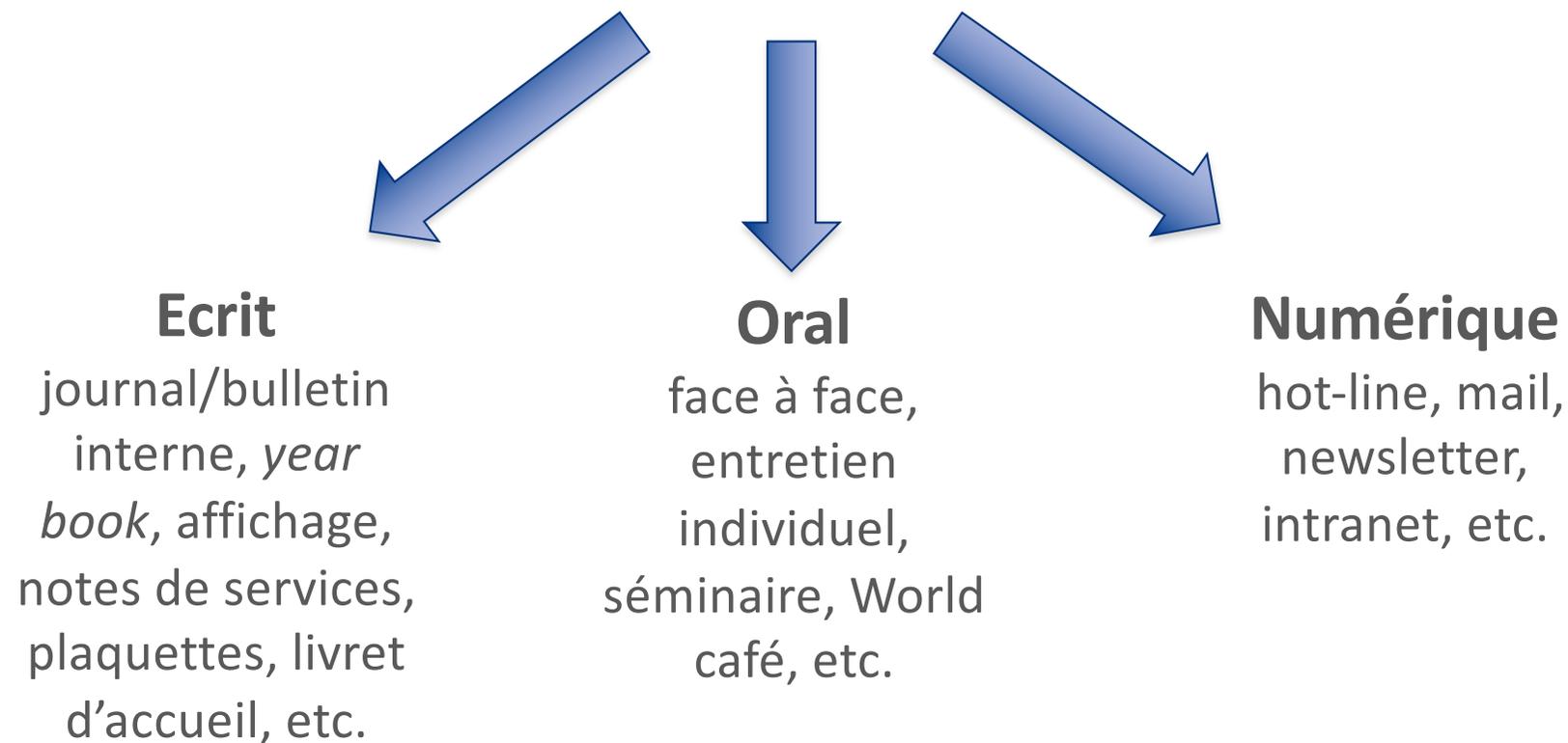
2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (1/7)

Privilégier les différentes formes de la communication interne, de manière liée :



2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (2/7)

Mobiliser les différents outils de la communication interne, de manière complémentaire :



2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (3/7)

Associer les différentes dimensions de la communication interne, en cohérence :

Stratégique

Sens

Projet de territoire / mandat / administratif, charte des valeurs, orientations/objectifs, feuille de route, projet de service, évaluation des actions engagées

Organisationnelle

Process

mode projet, dialogue de gestion, instances de décision, simplification de process, organisation fonctionnelle et hiérarchique

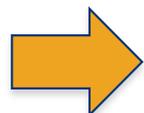
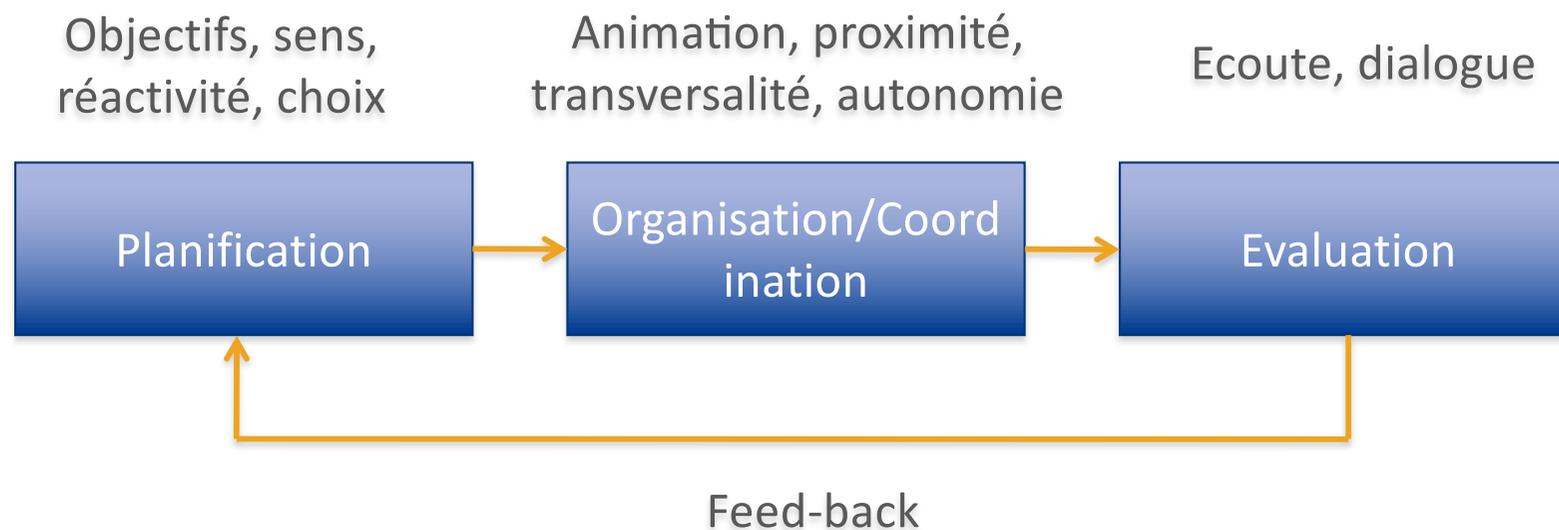
Individuelle

RH

Gestion des RPS, Baromètre RH, Pilotage du changement / innovation, Réseaux métiers

2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (4/7)

Intégrer une communication interne adaptée à son management (1/2) : « ensemble de pratiques, de valeurs/principes, de discours et de connaissances relatifs à la conduite des organisations afin qu'elle atteigne ses objectifs » (d'après Cohen, 1996)



Une communication interne essentielle à un management territorial rénové

2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (5/7)

Intégrer une communication interne adaptée à son management (2/2) : étude de LIKERT (1983)

- Variables mobilisées : motivation des agents, processus de **communications** internes / d'interaction / d'influence / de prise de décision / de fixation des objectifs / d'évaluation
- Résultats : 4 styles de management

système autoritaire exploiteur :
craintes/sanctions, communication faible, communication haut vers bas avec déformations, distances fortes entre supérieurs et subordonnés, pas d'esprit d'équipe, décision prise au sommet sans consultation, centralisation

Le moins performant



système participatif par groupe :
utilisation du groupe pour gestion des conflits, pour décider, pour établir les objectifs, communication dans les deux sens, participation, cohésion, décentralisation

Le plus difficile à mettre en œuvre

2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (6/7)

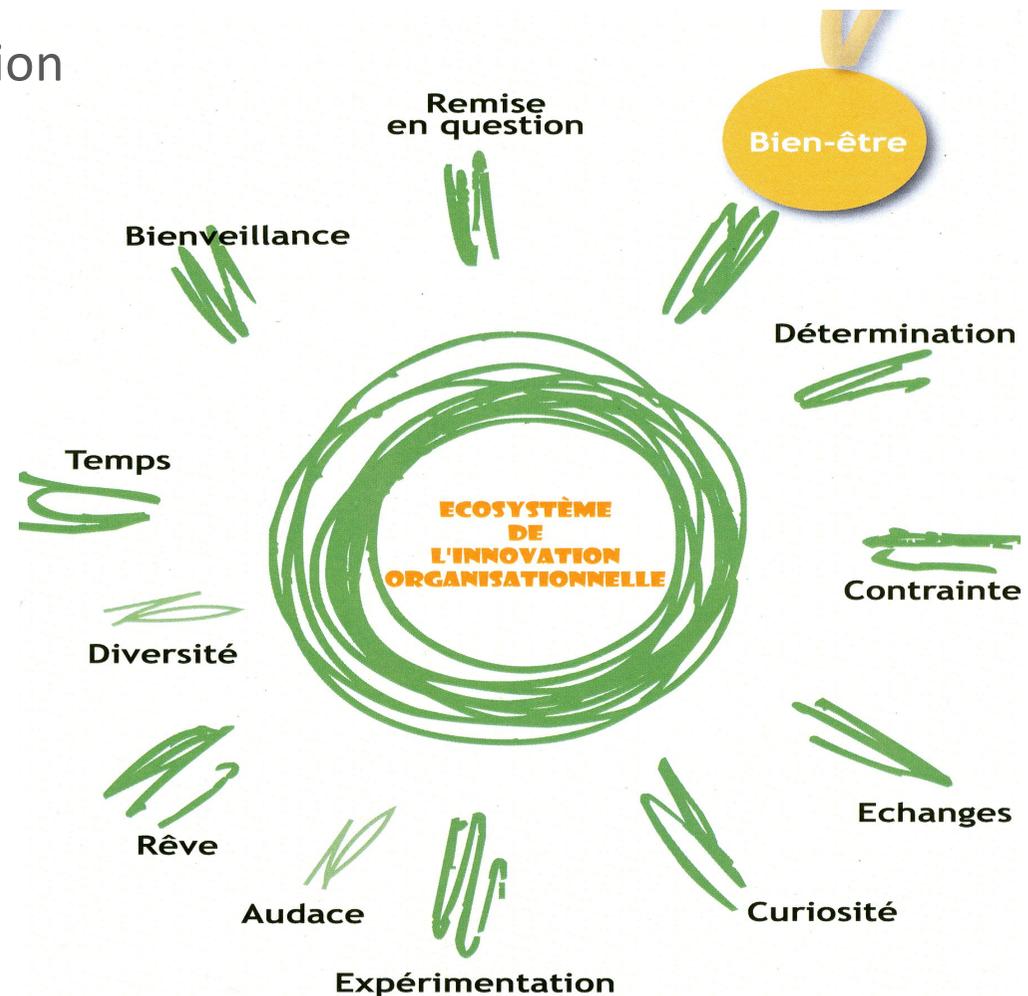
Exemple : le Département 64 et son projet 2016/20

- une réflexion étalée sur une année mêlant élus, cadres et agents
- un mode projet avec COPIL et COPROJ, des GT représentatifs des différentes DGA/Dir.
- 6 chantiers appréhendant les compétences départementales
- des objectifs et un plan d'action co-produits
- un dialogue de gestion et des modes de management à rénover



2) Comment mieux communiquer en interne dans le secteur public local ? (7/7)

Exemple : la ville d'Antibes et sa démarche de pilotage de l'innovation



Merci de votre attention

CONTACTS

David CARASSUS

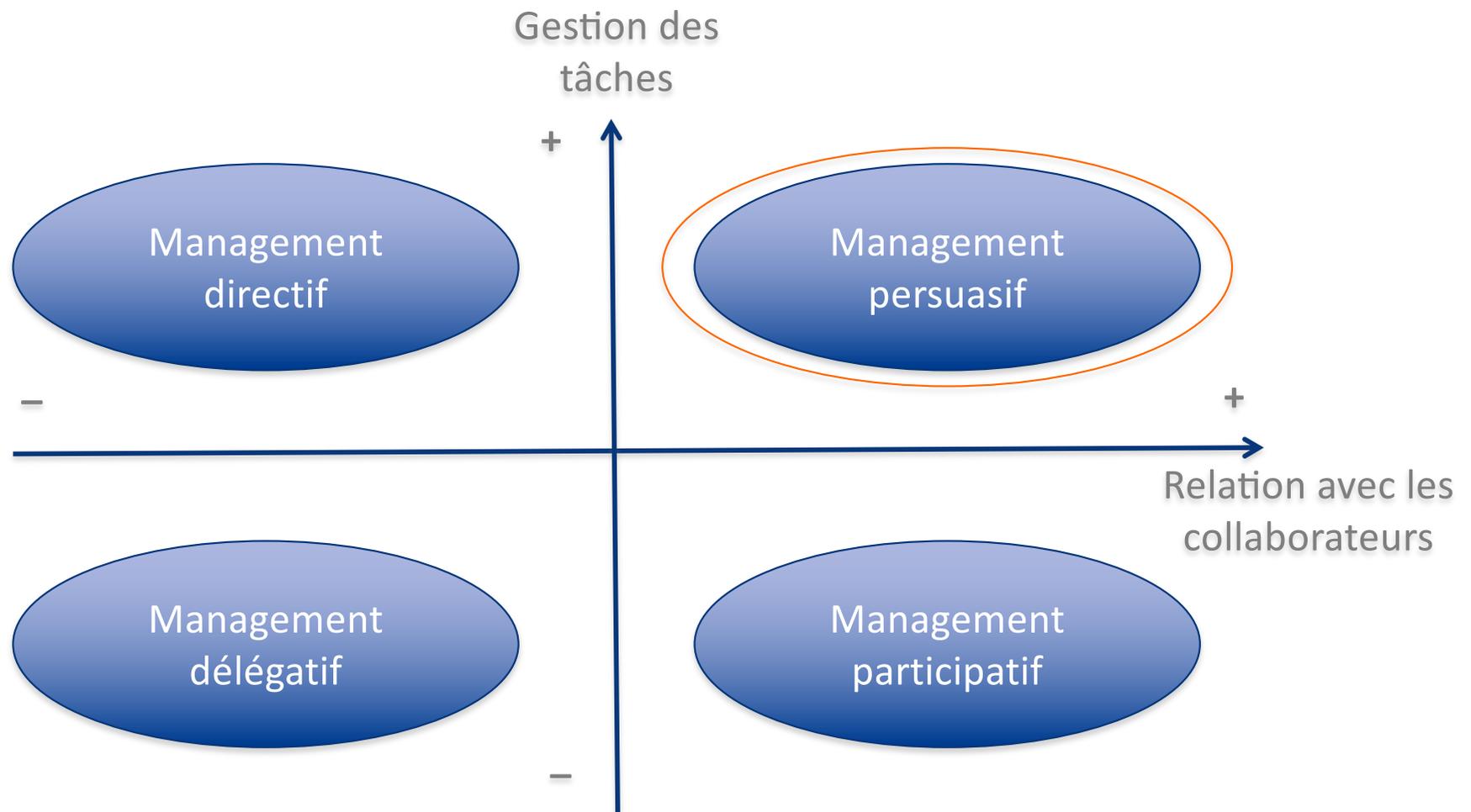
Professeur des universités en sciences de gestion

Directeur de la chaire OPTIMA

carassus@me.com

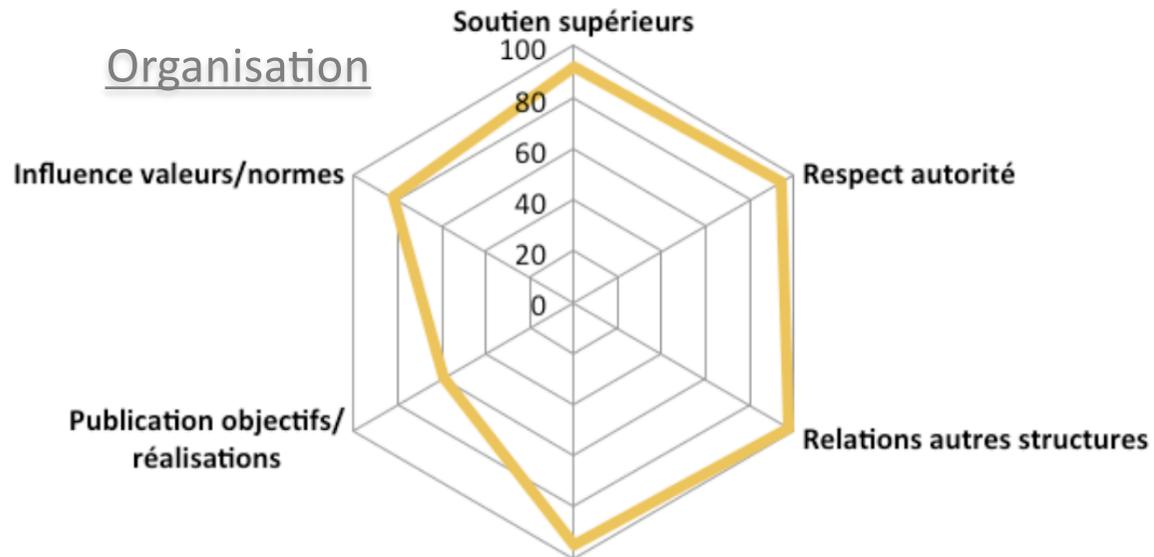
Annexe : Les styles de management

Hersey & Blanchard (2000)

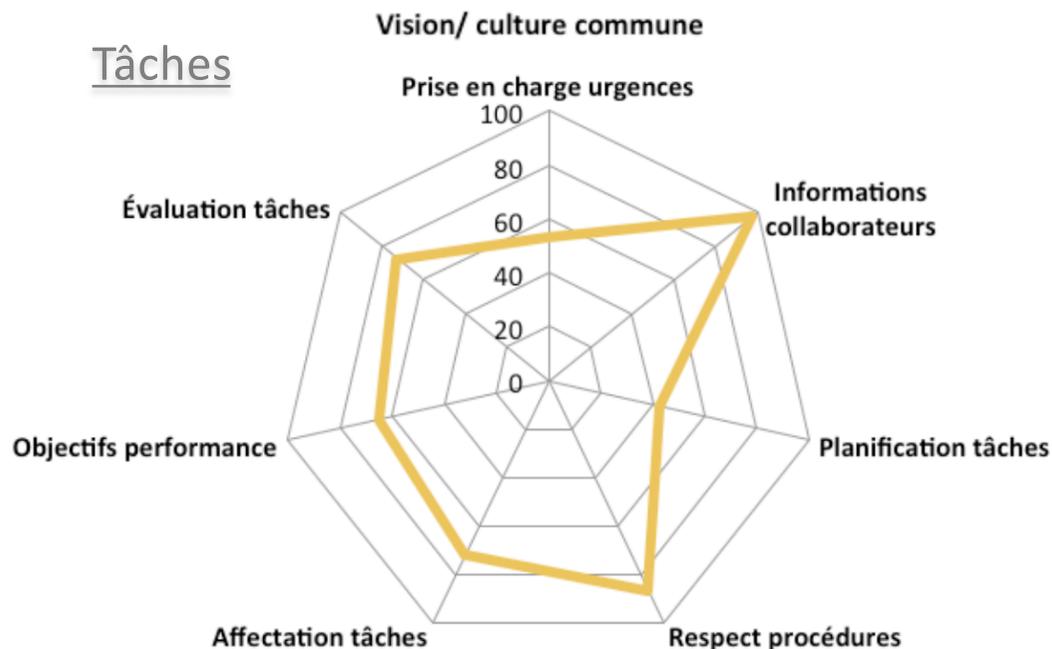


Annexe : Les styles de management

Silvia & McGuire (2010)



Un management intégrateur
(lien fort entre le management et l'organisation, sauf sur la diffusion des objectifs et résultats)

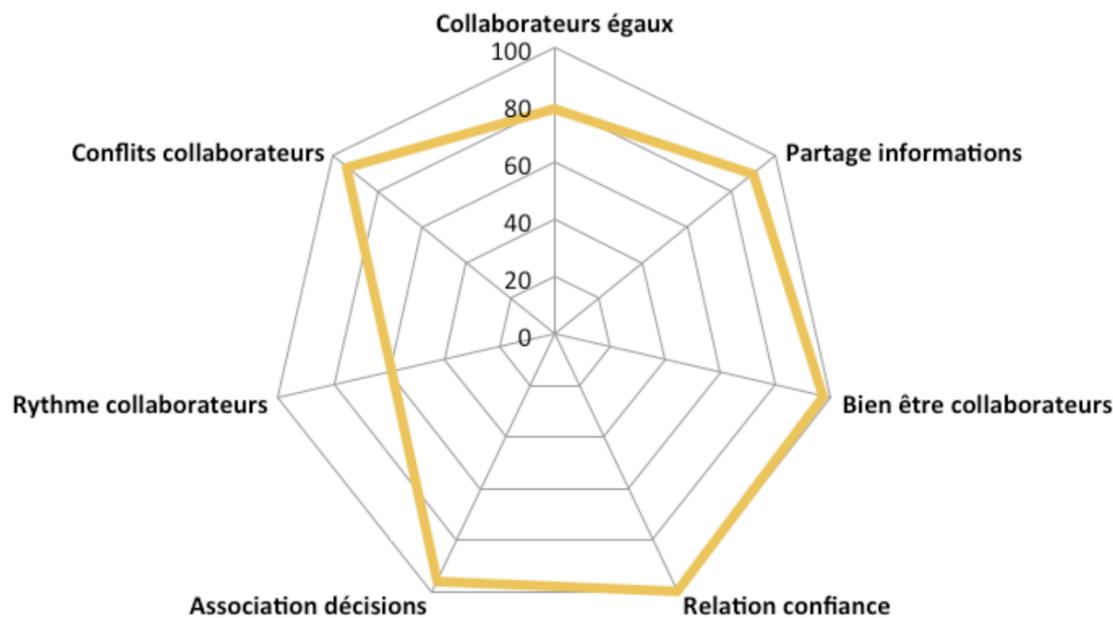


Un management des tâches, informatif, « procédural »
mais peu anticipatif/objectivé

Annexe : Les styles de management

Silvia & McGuire (2010)

Individu



Un management en proximité
(information, confiance, participation)

Annexe : Les efforts du manager en terme de communication (1/2)

- **Modèle de Lasswell** - Incite tout manager à faire :

Un effort de cohérence

- Entre les outils de la communication et la finalité du message

Un effort de distinction

- Entre l'arbitraire et l'essentiel

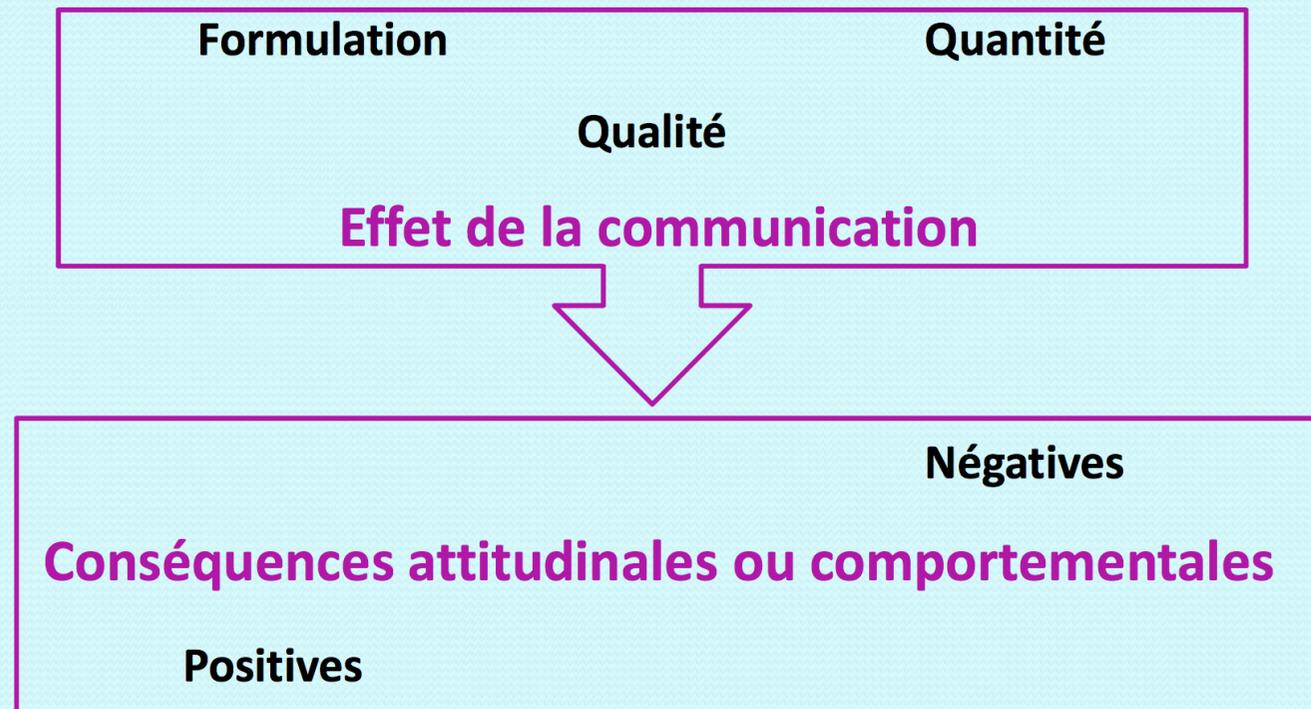
Un effort d'adaptation des médiums

- Moyens matériels & financiers
- Habitudes
- Aptitudes des salariés
- Organisation spatiale & temporelle

La garantie d'une bonne communication repose sur l'utilisation intelligente des outils de communication

Annexe : Les efforts du manager en terme de communication (2/2)

▪ **Modèle de Lasswell**



Une bonne communication garantie le maintien d'un climat de travail sain, la motivation et l'implication des salariés

Annexe : Les écueils à éviter en terme de communication (1/2)

- **L'infobésité** : « pathologie de la surcharge informationnelle »
 - Multiplication des lieux d'information → **Perdiction de l'information**
 - ✱ **Trop d'informations tue l'information**
 - Multiplication des messages → **Etats de tension**
 - ✱ **Trop d'informations n'est pas synonyme de sécurité**
 - Paradoxe entre trop d'informations et sentiment de ne pas participer
 - ✱ **L'infobésité n'est pas synonyme d'échange**

Annexe : Les écueils à éviter en terme de communication (2/2)

- **La communication écrite ne doit pas prédominer sur l'orale**

- Risque de confusion et d'incohérence plus grand
- Moins réactive
- Absence de fluidité dans le travail

« Il faudra plus d'ordina-cœurs que d'ordinateurs dans la communication de demain » (Jacques Ségéla)