

Les formes de la communication écrite dans l'organisation

Dans une organisation, l'écrit représente la forme légale la plus importante. En effet, parce que la communication écrite laisse une trace «objective» des échanges entre les acteurs et ; permet, en quelque sorte, de dépersonnaliser les directives informations, elle constitue la référence légale en matière de conflit ou d'histoire des événements.

Par contre, un des problèmes reliés à l'écriture est celui de l'absence de rétroaction instantané qui nécessite une grande habileté d'expression, une maîtrise certaine la langue et une capacité de lire correctement, efficacement rapidement. Cela est loin d'être chose acquise même si la communication écrite est très répandue voire dominante dans les grandes entreprises. Cette caractéristique de la communication rite, additionnée aux lacunes mentionnées précédemment, peuvent engendrer une perte significative dans la communication, c'est-à-dire qu'on peut s'attendre à trouver une différence parfois importante entre ce que l'émetteur a voulu dire et ce que le récepteur a retenu.

Nous allons examiner, dans la présente section, quelques formes de communication écrite dans l'organisation, inspirées de Gondrand (1983): le compte rendu de réunion, la note d'information, le tract, la lettre au personnel, le journal d'entreprise, les bulletins spécialisés, l'enquête d'opinion, la boîte à idées et la revue de presse.

Le compte rendu de la réunion

Le procès-verbal ou le compte rendu d'une réunion de travail ou d'information est un document précis et autorisé par l'autorité compétente. Evidemment, ce document ne peut rendre compte de toutes les nuances d'une discussion mais c'est un moyen d'information efficace s'il est rédigé clairement et s'il est acheminé rapidement vers ses destinataires. Parfois les comptes rendus de réunions importantes peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal de l'entreprise.

La note d'information

La note d'information est constituée de consignes, de dira ou d'informations diffusées à un ou à quelques destinataires l'intermédiaire de la hiérarchie. La note d'information s'apparente aux « mémos » et elle permet, par exemple, à des chefs de s de diffuser des informations ponctuelles sur tout ce qui comporte un changement. Cette forme écrite est spécifiquement dirigé aux destinataires que l'on souhaite informer. C'est une information précise et adaptée au destinataire, bien quelle soit de nature impersonnelle, parfois télégraphique et qu'à cause de la simplicité de usage, elle tende à se multiplier grandement, ce qui peut enlever de l'importance à l'information. On considère qu'il est souhaitable que ces notes soient rédigées par un des destinataires afin de réduire l'étendue des interprétations que pourra soulever, la rédaction de la note par un spécialiste.

Le trac

Le tract est semblable, dans sa présentation, aux tracts syndicaux. Il est distribué sur les lieux de travail et il permet de faire connaître rapidement le point de vue de la direction à l'ensemble d personnel. C'est une information choc et instantanée qui informe tout le personnel simultanément. Cependant, la formule exclut les nuances et peut risquer d'altérer la compréhension du messages cela convient pour des informations urgentes.

La lettre au personnel

La lettre au personnel est un document signé par le directeur et envoyé aux membres du personnel à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Ces événements

correspondent à un projet de l'organisation, à une opération particulière ou à des intentions de la direction dans une situation critique. La lettre au personnel peut avoir beaucoup d'effet sur le destinataire; elle oblige à être précis et sert également à contrebalancer, dans certains cas, l'effet de rumeurs. Parfois, il est préférable d'envoyer la lettre au domicile de l'employé car si ce procédé n'est pas souvent utilisé, il peut avoir un effet démesuré et inattendu par rapport à ce que l'on recherche.

Le journal d'entreprise pour l'ensemble du personnel

Le journal d'entreprise est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé à domicile, ou remis sur les lieux travail. L'objectif de cette forme de communication écrite est le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Par sa diffusion large, il est très accessible bien qu'il nécessite un renouvellement périodique afin d'éviter de lasser le lecteur. Il est fréquemment conçu pour être aussi attrayant que les journaux et magazines. Il peut contenir un éditorial, des politiques gène-les de l'organisation, des informations techniques et commerciales et il peut traiter de l'environnement de l'organisation et de la vie sociale.

Le bulletin spécialisé

Le bulletin ou journal spécialisé s'adresse à une catégorie précise de personnel : cadres et ingénieurs, techniciens, représentants, etc. C'est une marque de considération pour une catégorie de personnel. Dans une grande entreprise, ces bulletins sont presque une nécessité. Ils complètent la formation technique, économique et sociale lecteurs et offrent aussi l'occasion d'une «tribune libre».

L'enquête d'opinion

L'enquête d'opinion est une recherche systématique des aspirations du personnel, par sondage ou échantillonnage. Le but est diagnostique du climat de l'entreprise ou l'analyse d'un problème particulier. Cela permet au personnel de s'exprimer et de créer un climat de communication. La réussite d'une enquête dépend de sa pertinence, de sa préparation, de sa méthode et de la volonté de la rection d'assurer le « suivi » de l'enquête en prenant des mesures concrètes en fonction des conclusions auxquelles on a abouti. L'enquête ne donnant qu'une image de l'entreprise à un moment donné, il est donc opportun de la répéter régulièrement.

La boîte à idées

La boîte à idées donne la possibilité aux salariés de faire des suggestions sur tout ce qui touche la vie de l'entreprise, sous forme de ! feuilles écrites remises dans des boîte placées à différents endroits. Il s'agit de communication ascendante sur l'organisation et les conditions de travail. C'est un appel à la responsabilité de chacun. C'e un moyen d'expression efficace dans la mesure où l'on donne une réponse aux intéressés même si l'on ne retient pas leurs suggestions.

La revue de presse

La revue de presse est une reproduction d'articles de presse portant sur l'entreprise et sur son environnement. Elle est destinée aux cadres et a pour objectif de faire ressortir les circonstances extérieures influençant l'activité de l'organisation. C'est de l'information fonctionnelle qui éclaire les décisions. Il y a toute: dans cette forme de communication écrite le risque que les cadre soient submergés par la documentation écrite.

Quelques autres formes de communications écrites dans l'organisation

Nous pouvons mentionner brièvement, en terminant cette section quelques autres formes de communication écrite. Par exemple, il est curieux de constater, comme l'explique Lehnish (1985), que le personnel interne d'une organisation n'est souvent pas au courant des campagnes publicitaires déclenchées par l'entreprise où il travaille. Selon cet auteur, cette information devrait être largement diffusée dans l'entreprise afin de promouvoir un sentiment de fierté.

Il y a aussi les petites annonces d'offres d'emploi qui peuvent avoir une incidence à la fois positive et négative. Sentiment positif dans la mesure où, si l'entreprise recrute, c'est que sa situation n'est pas mauvaise. Cependant, le personnel peut avoir l'impression que l'on recherche quelqu'un pour remplacer l'un des membres qui ne donnerait pas satisfaction. Enfin, il existe parfois dans les grandes organisations un livret d'accueil pour le nouvel arrivant, qui décrit la structure, l'organigramme, le fonctionnement et parfois l'évolution des carrières.

Les formes de la communication audiovisuelle et de la communication bureautique

Dans cette section, nous allons surtout traiter des formes audiovisuelles de la communication, qui comprennent l'aide visuelle, l'affichage, le montage audiovisuel, le film d'information, le journal télévisé et le message par haut-parleur. La communication bureautique sera illustrée par la téléconférence.

L'aide visuelle

L'aide visuelle permet de faire voir simultanément à un groupe des éléments d'illustration. Ce sont les tableaux noirs, les tableaux blancs, les rétroprojecteurs et les projecteurs de diapositives. Ils sont particulièrement utiles pour illustrer des graphiques et des données chiffrées lors d'un exposé ou lors d'une conférence. Cela permet de mieux suivre un exposé grâce à la synchronisation avec parole, surtout lorsque le contenu est quelque peu complexe.

L'affichage

L'affichage est réalisé à l'aide de panneaux fixes ou mobiles qui portent des notes d'information ou des affiches proprement dites. Généralement, le contenu de cette forme de communication s'adresse à peu près à tous les membres de l'organisation. Il porte quelquefois sur des communications urgentes. L'affichage est une méthode utilisée en complément d'autres moyens; elle a l'avantage de l'ampleur et de la simultanéité de la diffusion. L'usage de techniques publicitaires comme la couleur, l'illustration graphique et l'éclairage attirent davantage l'attention. Les messages sont ponctuels et régulièrement renouvelés. De même, l'emplacement des panneaux d'affichage est un élément stratégique.

Le montage audiovisuel

Le montage audiovisuel est un programme de diapositives accompagné d'un texte enregistré sur bande magnétique. La projection peut être entièrement automatisée et elle peut combiner la projection sur trois écrans comme dans le cas du diaporama. On utilise cette forme audiovisuelle pour présenter la société aux nouveaux employés ou pour des actions de formation ou de formation précises. Cela exige normalement un travail assez considérable de production, qui suppose des photographies, leur développement, une réalisation sonore, du matériel et un mixage. C'est une forme de communication efficace parce que spectaculaire et rejoignant un large public.

Le film d'information

Le film d'information est un court-métrage présentant les activités de l'entreprise, une partie d'entre elles ou un problème précis. Les coûts de cette forme de communication varient mais ils sont plutôt élevés. L'avantage indéniable du film est qu'il expose un sujet complet, en même temps limité, avec plus de force et d'efficacité que n'importe quel autre média. Le but du film d'information est de sensibiliser, c'est pourquoi le contenu ne devrait retenir que l'essentiel puisqu'il peut être rediffusé fréquemment. Le film donne donc une image concrète et synthétique de l'organisation, qui permet aux membres de s'identifier à cette dernière.

Le journal télévisé

Le journal télévisé est une diffusion, à l'aide de bandes magnétiques, de séquences tournées à l'intérieur de l'entreprise. On visionne donc le journal télévisé à l'aide d'un magnétoscope et cette forme de communication audiovisuelle sert surtout à présenter des communications de la direction ou des reportages et des entrevues. C'est une information rapide qui a un caractère de « document ». Il est important de mentionner ici que la télévision réclame un autre langage que le film. Le développement du *DVD* insuffle un nouvel élan à cette forme de communication audiovisuelle.

Le message par haut-parleur

Le message par haut-parleur consiste en la diffusion, par un système de sonorisation, de courts messages d'information dans les ateliers au moment des pauses. Ce sont des messages d'ordre pratique sur la sécurité, les nouvelles sociales, l'annonce des visiteurs de la journée, l'annonce d'une réunion ou des modifications d'horaire. L'instantanéité de l'information et la souplesse d'utilisation représentent les principaux avantages de ce moyen. Cependant, les messages diffusés ne permettent pas le dialogue et ne sont pas toujours audibles de partout. Les informations sont de nature neutre afin d'éviter les risques de rejet.

La téléconférence

La téléconférence est en quelque sorte une forme de communication bureaucratique qui couple les techniques modernes de transmission des données avec les formes classiques de l'audiovisuel. Cela permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur. La téléconférence peut prendre la forme d'une audioconférence, qui autorise seulement la diffusion simultanée des voix entre des studios équipés du matériel nécessaire. La vidéoconférence permet de retransmettre la voix et l'image des participants ainsi que des documents et graphiques.

L'équipement technologique est cependant assez complexe et coûteux. Les avantages de la téléconférence sont évidents : elle permet d'accélérer les prises de décision en réunissant rapidement les personnes compétentes sans avoir à les déplacer, et surtout, à diminuer les frais de transport et de séjour des participants.

La communication multiforme

Dans cette dernière section, nous allons examiner quelques formes intégrées de la communication dans les organisations. Gondrand (1983) en répertorie plusieurs: la salle d'information, la procédure d'accueil, le séminaire de réflexion et la réunion d'échange.

La salle d'information

La salle d'information consiste en un hall d'exposition destiné à l'information du public. La salle d'information sert à mettre à la disposition du personnel et des visiteurs du matériel d'information sous forme de panneaux d'exposition, de photos, de graphiques et de documentation sur les produits, les techniques et les résultats de l'entreprise.

Cette communication multiforme est attrayante, autant pour l'information interne que pour les relations publiques. Le lieu de manifestation de cet événement est stratégique, il doit être situé dans un endroit fréquenté. Le hall d'exposition peut également permettre la projection d'un film et la présentation d'un diaporama sur l'organisation. Il est important que la conception et la réalisation de toutes ces formes de communication soient réalisées par des professionnels.

Procédure d'accueil et matériel d'accueil

La procédure d'accueil est une combinaison de différents moyens destinés à familiariser le salarié avec l'entreprise et le service dans lequel il sera amené à travailler. Cela permet de rapprocher la personne de la production en lui faisant comprendre les rouages et le fonctionnement de l'entreprise. C'est une procédure personnalisée, adaptée aux besoins des salariés.

Ainsi, la combinaison des moyens oraux, écrits et audiovisuels donne à l'accueil un caractère complet et utile à l'intégration de l'employé dans l'organisation. La procédure d'accueil peut comprendre une réception par le chef du personnel ou un exposé du directeur et des chefs de service accompagné d'un film ou d'un montage audiovisuel. C'est aussi l'occasion de remettre aux nouveaux employés un livret d'accueil et le journal de l'entreprise tout en organisant une visite des lieux.

Quant au matériel d'accueil, il consiste en un livret ou un dossier permettant au nouvel embauché de se familiariser avec l'entreprise et de situer les individus qui y travaillent. Les éléments de contenu du livret d'accueil incluent l'histoire et le fonctionnement de l'entreprise, la description des activités, les règlements et les consignes de sécurité ainsi que les avantages sociaux, un plan de l'usine ou des bureaux et les dispositions légales, contractuelles et particulières de la société. C'est donc une documentation de référence générale qui fournit des renseignements pratiques destinés à orienter le nouvel employé dans l'environnement organisationnel.

Le séminaire d'information

Cette forme de communication intégrée que constitue le séminaire d'information peut aussi s'appeler journée d'étude ou journée de réflexion. Cela consiste en des réunions s'échelonnant sur plusieurs heures, voire quelques jours, destinées aux collaborateurs de l'entreprise, dans les locaux mêmes de l'entreprise ou à l'extérieur. Destinés particulièrement (mais pas uniquement) aux cadres de l'entreprise, ces séminaires d'information ont l'avantage de permettre une réflexion approfondie sur les problèmes de l'organisation. Ce temps d'arrêt, qui vient rompre avec le quotidien, favorise un certain recul par rapport au travail. Il encourage aussi une communication ascendante, descendante et latérale et c'est l'une des formes les plus efficaces pour promouvoir l'ouverture d'esprit et le changement. Tous les acteurs organisationnels peuvent exprimer leurs préoccupations par les formes multimédias présentées plutôt.

La réunion d'échange

La réunion d'échange regroupe une quinzaine de personnes tout au plus avec leur responsable hiérarchique direct. Elle se déroule pendant les heures de travail et à l'intérieur de l'entreprise. La réunion est suivie d'un compte rendu écrit. C'est donc une occasion d'échanges multiples entre les

participants, dont le but est surtout d'amener chaque responsable à résoudre ses problèmes à son niveau, au lieu de faire remonter à la direction des problèmes relativement mineurs, dans lesquels elle n'a pas vraiment à intervenir. Ces réunions permettent aussi de régler des conflits latents nés d'incompréhensions ou de quiproquos. Très souvent, la bonne marche de ces réunions dépend des talents d'animateur et de la personnalité de celui qui les dirige.

Les thèmes abordés lors de ces réunions portent autant sur la vie quotidienne du salarié que sur des problèmes qui intéressent plus largement la vie du secteur visé ou la marche générale de l'entreprise. Les problèmes soulevés ainsi que les critiques et les suggestions des collaborateurs peuvent être présentés aux autres membres de l'organisation par une combinaison des différentes formes de communication orale, écrite et audiovisuelle.

Source: Alain LARAMÉE (2010), *La communication dans les organisations. Une introduction théorique et pratique*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 3e édition, pp. 197-205.