

## 7 clés pour une communication interne efficace

Savez-vous ce que le verbe damer signifie? Deux choses. D'abord, aux jeux d'échecs ou de dames, c'est transformer un pion en dame ou en une figure de son camp, ce qui est avantageux pour le joueur réussissant un tel coup. On en a tiré l'expression *damer le pion à quelqu'un* : l'emporter sur lui, le surpasser. C'est aussi un travail technique : tasser le sol avec un outil conçu pour cela. Mais qu'est-ce que tout cela a avoir avec la communication interne?

Ceci : retenez à vie DAMER-CI, les deux dernières lettres correspondant aux lettres initiales de l'expression *communications internes*. Il s'agit donc de transformer vos textes d'intranet, courriels, bulletins à l'intention de vos collègues, etc., en gains pour votre organisation dans cette partie jamais terminée de la communication interne, où il faut toujours chercher à se surpasser. De plus, ces textes doivent être compacts, solides, à l'effet aussi satisfaisant qu'un Piña Colada bien tassé... Et DAMER-CI représente plus encore.

Ce sont les lettres initiales des **7 qualités de toute excellente communication interne : digne, authentique, mobilisatrice, enthousiaste, reconnaissante, claire, intime**, faisant l'objet de cet article. L'assemblage de ces lettres en DAMER-CI est donc un bon moyen mnémotechnique de retenir ces qualités. Et en appliquant celles-ci, vous éviterez d'obtenir DRAME-CI...

### 1. Digne

« En communication, la familiarité entraîne l'apathie » William Bernbach.

Le fait qu'une communication s'adresse à votre « gang corporative » n'autorise pas à employer dans vos textes d'intranet ou vos bulletins s'adressant à l'ensemble du personnel le mot *gang* ni aucun autre terme relevant d'un style trop familier. Pourquoi? Parce que votre organisation regroupe des gens compétents et fiers, et non des buveurs de taverne (enfin, j'espère...). Vos collègues et vous-même œuvrez pour une organisation digne; votre niveau de langue doit donc l'être aussi.

Être trop familier, comme l'a dit le grand publicitaire Bill Bernbach, a un effet contraire à celui de la mobilisation – celle-ci étant une autre clé, et sans doute la plus importante, de la communication interne réussie. Si vous employez un langage négligé, ce serait donc dire que votre organisation est négligeable, que vous ne prenez pas au sérieux ni celle-ci ni vos destinataires.

Évidemment, dans vos courriels envoyés à un seul de vos collègues, et que vous connaissez très bien, un niveau de langue plus familier est permis. Mais attention : ce courriel sera-t-il ensuite transféré à d'autres personnes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise? Si cette possibilité existe, demandez-vous quel effet pourraient créer auprès de ces gens votre style, les plaisanteries que vous auriez pu avoir écrites ou encore les fautes d'orthographe que vous n'auriez pas corrigées.

Mais dans les textes d'intranet et les bulletins internes, trop de familiarité n'est pas de mise, en plus de constituer un risque de manque de clarté. Par exemple, vous voulez faire état d'un bon coup de l'un de vos vendeurs sur la route, un certain Roger? Si vous n'indiquez que son prénom, c'est parce qu'il n'y a aucun autre Roger travaillant dans l'entreprise et que tous les membres du personnel le connaissent. En l'absence de ces deux conditions, ajoutez son nom.

En fait, **il faut viser un équilibre entre le « trop amical » et le « trop guindé »**. Entre *Hey! Joins-toi à la gang de la compagnie pour participer...* et *Tous le personnel est convié à participer...*, on préférera *Joignez-vous à vos collègues pour participer...*

## 2. Authentique

« Cesse d'essayer d'être quelqu'un que tu n'es pas, tu finiras par obtenir quelque chose que tu ne veux pas » (nom de l'auteur[e] non trouvé; merci de me l'indiquer si vous le ou la connaissez).

En communication interne, il y a plus d'une sorte d'authenticité à privilégier. C'est d'abord dire ce qu'il faut dire, la vérité, sans détours ni dissimulation. Vous me direz que cela est valable aussi pour la communication externe. Bien sûr. Mais l'effet de la non-authenticité est bien pire pour les employés que pour le public.

Supposons par exemple que votre entreprise vit une crise à cause de faits certains que connaissent probablement déjà bien des membres du personnel. Imaginez la réaction de ceux-ci après avoir lu un mémo où ces faits seraient cachés ou niés. Il n'y a rien de pire pour démobiliser des employés en leur faisant perdre ainsi la considération qu'ils avaient pour l'organisation et ses dirigeants.

**Être authentique, c'est aussi être personnel**, et là encore il y a plusieurs façons de l'être en communication interne, qui se résument au fait de montrer dans ses textes qu'on est une « vraie personne ». Voici comment.

Il m'est arrivé souvent, quand j'envoie un courriel, de recevoir un message automatique d'un filtre anti-pourriels, qui me demande de cliquer sur un lien pour prouver que moi, l'expéditeur du courriel, je suis une « vraie personne ». Si je trouve risible une telle formulation – l'envoi de messages électroniques peut-il être dû au Saint-Esprit? –, je comprends bien la requête : peux-tu me prouver que tu n'as pas envoyé ce message en même temps que des milliers d'autres? que tu connais vraiment ton destinataire d'une façon personnelle et que tu veux t'adresser tout aussi personnellement à lui ou elle?

Voilà qui m'amène à ces principes gagnants de la communication interne : **montrer que l'on connaît ses cibles et s'adresser à elles d'une façon personnelle**. Ainsi, lorsqu'il s'agit de présenter par écrit un nouvel employé à ses collègues, ne vous contentez pas d'une fiche biographique factuelle : « René Cyr est diplômé en administration des affaires, il a travaillé comme chef de produits pour l'entreprise Unetelle pendant 8 ans », etc. C'est neutre et ennuyeux, alors que « Les affaires, c'est la passion de René Cyr. Ce diplômé en administration des affaires l'a transformée en succès pour l'entreprise Unetelle pendant 8 ans... » est plus sympathique.

Autre façon d'écrire en « vraie personne » : **rédiger les textes d'intranet et de bulletins internes au je lorsque c'est possible**, donc de les signer (prénom, nom et titre), et de mettre de l'avant des personnes plutôt que l'entreprise, une cause, un résultat, etc. Rappelez-vous que **l'être humain est captivé davantage par des humains que par des entités ou des abstractions**.

Il s'attachera donc plus facilement à un signataire comme « Diane Bernier, chef des communications internes » qu'à « La direction ». De même « Bravo à l'équipe des ventes pour un troisième trimestre exceptionnel » est moins accrocheur que « Bravo à Luc Ethier et à son équipe de ventes, Lucie Boire et Hélène Maheux, pour leurs efforts et leur talent qui ont conduit à un troisième trimestre exceptionnel ».

Enfin, **vous montrerez que vous êtes une vraie personne quand, tout simplement, vous parlerez de votre vie de personne**, et cela est surtout valable pour les courriels internes. À ce sujet, je me donne le plaisir de vous parler de Stéphanie Tremblay, gestionnaire de projets

Web et autres, qui m'a appris ce principe. Stéphanie est une précieuse relation d'affaires et celle avec qui j'ai le plus de plaisir à travailler. J'aurai l'occasion, dans une prochaine édition du *Stylo-Pub*, de vous présenter une excellente structure de lettre de vente qu'elle m'a fait connaître.

Voyez-vous, Stéphanie Tremblay sait se rendre attachante en personne comme par écrit. Elle exsude littéralement de joie de vivre dans ces textes, où il ne fait aucun doute qu'elle est une « vraie personne ». Ainsi, dans les courriels qu'elle m'envoie alors que nous travaillons à des projets communs, elle ne se borne pas à des questions, demandes, directives ou à m'indiquer l'état d'avancement du travail. Elle ponctue ses messages de mots comme « Mmmh, il est vraiment bon ce moka-java du matin... » et les termine par d'autres, tels « Je ferme boutique pour l'opération souper du bébé! ».

Elle a été jusqu'à concevoir la signature automatique de ses courriels de la même encre. On n'y lit pas simplement « Gestionnaire de projets » mais « *Heureuse* gestionnaire de projets ». Le résultat de tous ces mots charmants? Ils m'attirent des sourires, de petits instants de bonheur. Une « vraie personne » m'a écrit et m'a rappelé que le monde du travail n'est pas qu'une question de conditions, de délais et d'argent; il peut être aussi chaleureux, doux et humain.

Encore une fois, c'est surtout dans les courriels internes, ainsi que dans certains messages externes, adressés à des destinataires que vous connaissez bien, que vous pouvez glisser de tels mots personnels. En y parvenant, vous enverrez vous aussi de la joie. Cela n'a pas de prix pour eux comme pour vous et votre entreprise.

Si mes propos sur Stéphanie Tremblay vous ont donné envie de lui confier la gestion de vos projets, voici comment la rejoindre : 450 467-0811, [allo@stephanietremblay.com](mailto:allo@stephanietremblay.com), [www.stephanietremblay.com](http://www.stephanietremblay.com).

### **3 et 4. Mobilisatrice et enthousiaste**

« Quand on veut gouverner les hommes, il ne faut pas les chasser devant soi; il faut les faire suivre » (Montesquieu).

Mobilisation... C'est la clé au centre de toutes les autres. Si les communications internes cherchent à informer, elles visent aussi – et surtout – à mobiliser. Il ne s'agit donc pas seulement d'annoncer que tel projet doit être accompli, tel nouveau règlement appliqué, telle orientation suivie, etc. Il faut en donner les raisons, tout en suscitant de l'enthousiasme – une autre clé essentielle de la communication interne – ou en montrant à quel point ce qui est annoncé est inspirant sur le plan humain.

Lisez par exemple cette annonce du lancement d'un nouveau service :

« C'est lundi prochain, le 18 février, que nous lancerons *Belle vie au meilleur prix*. Comme vous le savez, ce service unique au Canada informera les détenteurs de notre VISA sur les meilleures offres commerciales dans tous les domaines de la consommation. Il devrait permettre à notre banque d'augmenter substantiellement ses profits en suscitant ainsi une utilisation accrue de notre carte de crédit. Nous comptons sur le talent de nos deux nouvelles équipes, les recherchistes des meilleures offres et les préposés à l'information, pour transformer ce projet en réussite. »

Ce texte est clair et sans fautes, mais est-il mobilisateur et enthousiaste? Non. L'annonce est factuelle, froide, donc sans aucun entrain. Le style est strictement corporatif. La dernière phrase, avec son début en *Nous comptons sur...*, peut même apparaître comme sévère, voire

un peu menaçante : vous êtes mieux d'être bons, nouveaux équipiers, pour que *Belle vie au meilleur prix* devienne un succès...

À ce sujet, **bannissez de votre plume les constructions et le vocabulaire négatifs ou qui donnent un ordre**, comme « il faut », « vous devez », « il est interdit de... ». Ainsi, il est préférable d'écrire « cette employée a été courageuse », plutôt que « cette employée n'a pas été peureuse ». Rappelez-vous que les constructions négatives avec « ne... pas, ne... rien », etc., demandent un décodage de la part du lecteur. Or, si ce dernier est peu attentif, il risque de ne pas le faire. Dans ce cas, et dans l'exemple « cette employée n'a pas été peureuse », il retiendra et risque d'associer « cette employée » et « peureuse » – un adjectif lui-même très négatif.

Comme l'a écrit Jean-Paul Laurent dans *Rédiger pour convaincre* (Paris-Gembloux, Duculot, 1984), « la question à se poser est la suivante : "Mon texte est-il pacifique vis-à-vis du lecteur? N'y a-t-il pas trop d'injonctions, de marques d'opposition ou de négation? Ne puis-je tourner de manière affirmative ce que je suis tenté de dire négativement?" ». Dans le même ordre d'idées, on privilégiera des mots qui suscitent une réaction positive et l'engagement : *succès, réussite, collaboration, équipe, progrès, innovation, inédit, spectaculaire, unique, exclusif, espoir*, etc.

Dans ce texte sur *Belle vie au meilleur prix*, on n'a pas mis en relief le caractère unique de l'offre au pays, ni que le fait que d'être ainsi pionnier en lançant cette nouveauté peut être exaltant, ni ce que l'augmentation éventuelle des profits pourrait avoir de positif pour les employés de la banque, contrairement à cette version :

« Hé oui! c'est déjà lundi prochain que nous lancerons *Belle vie au meilleur prix*, qui informera utilement les détenteurs de notre VISA sur les meilleures offres commerciales dans tous les domaines de la consommation. Première à avoir concrétisé un tel service au pays dans le secteur des cartes de crédit, notre banque se donne ainsi toutes les chances de demeurer bonne première en matière d'innovation. Et l'augmentation ainsi espérée de ses profits en fera plus que jamais un employeur de choix.

Nul doute que, grâce au talent et à l'enthousiasme de nos chercheurs des meilleures offres et préposés à l'information, ce projet sera un franc succès. Bravo et bonne chance à Jean-Louis Plamondon, chef des chercheurs, à Alina Grey, directrice de ce service à l'information, et à leurs coéquipiers. On est tous à 100% avec vous! »

C'est un peu plus long, mais c'est du bonbon pour des gens qu'on nomme et qu'on félicite et pour leurs équipes. De plus, on sent de l'enthousiasme et l'on se sent entraîné dans un mouvement positif. Comme c'est bon d'innover et d'être premier, surtout si, par la suite, on pourra en profiter comme employés!

Relisez la deuxième et la troisième phrases du premier paragraphe de cette nouvelle version, car elles sont importantes. En effet, elles constituent la conclusion que les communicateurs internes doivent toujours tirer de toute annonce aux employés. Il ne suffit pas, en effet, d'annoncer un projet, mais aussi de mentionner les conséquences positives qu'il aura ou pourra avoir pour l'entreprise et ses employés.

Quand j'étais rédacteur au *Journal Bell*, la publication interne de Bell Canada, j'ai remarqué que tous les autres scribes de cet hebdomadaire ne manquaient pas une occasion de tirer ce genre de conclusion, et généralement à la fin des articles : « Voilà qui démontre que Bell..., Encore une fois, cette équipe a prouvé que notre entreprise..., Une telle réussite maintient Bell au premier rang de... », etc.

**Au sujet de l'enthousiasme, attention : il doit être mesuré pour être crédible**, notamment quand il est question de souligner les bons coups de l'entreprise. Alors, méfiez-vous des indigestions d'interjections et de points d'exclamation. Après tout, vos collègues ne sont pas des scouts-louveteaux...

Enfin, **un autre moyen de susciter de la mobilisation est de prévoir de l'interactivité** : invitation à faire des suggestions ou des commentaires, publication de lettres ou de courriels d'employés, concours pour trouver le nom d'un nouveau produit maison, etc.

## 5. Reconnaisante

« Je suis horrifié de voir que le cours d'éthique ne soit qu'une option parmi d'autres à la Harvard Business School » John Harvey-Jones, ex-président de ICI.

« La pire erreur qu'un patron puisse faire est de ne pas dire "c'est bien" » John Ashcroft, ex-président de Coloroll.

Dans son excellent ouvrage *Vendre l'invisible* (traduction française de *Selling the invisible*, Varennes, Éditions AdA, 2001), l'expert en marketing Harry Beckwith traite de l'importance du remerciement en affaires : « Peu de choses nous font autant plaisir qu'une marque de gratitude – et peu d'entreprises font suffisamment preuve de gratitude. » Ces deux affirmations sont indiscutablement vraies.

Remercier flatte une personne. Celle-ci se sent importante à cause de ce qu'elle a fait qui a mérité le remerciement. En ce sens, c'est une puissante arme marketing, car on aime faire affaires avec des gens ou entreprises qui nous apprécient et qui nous le disent, c'est humain. Comme l'a si bien exprimé l'ex-président d'International Manager Group, Mark McCormack, « toutes choses étant égales, les gens achèteront toujours à leurs amis. Toutes les choses n'étant pas égales, les gens achèteront quand même à leurs amis. »

Dans son livre, M. Beckwith évoque aussi les dangers guettant les entreprises qui remercient peu, mal ou pas, et il donne des exemples. Des conférenciers bénévoles qui reçoivent la même lettre de remerciement non personnalisée, une « circulaire » de 4 lignes... Pire : une consultante qui se fait remercier de l'entreprise à qui elle a rendu un service en recevant un rabais de 20 % sur son prochain achat de produits de la même entreprise – un remerciement qui n'en est tout simplement pas un puisqu'il indique à la consultante que, pour la remercier, l'entreprise consent à faire un profit moindre sur l'une de ses prochaines ventes!

En communication interne, pour remercier un membre du personnel ayant accompli une réussite, évitez donc à tout prix cette stratégie d'offrir un rabais sur les produits ou services de la maison. En fait, lui offrir une telle réduction – et en permanence, durant tout le temps que cette personne travaille pour l'organisation – fait partie des choses qui vont de soi. Comme cadeau de remerciement à vos gens, trouvez autre chose, et de plus personnel.

Harry Beckwith commente ces exemples par des questions : en recevant de si pauvres remerciements, « accepteriez-vous de (continuer à) contribuer au succès de ces entreprises? Les recommanderiez-vous à vos amis? Est-ce que ces organismes savent quelles impressions ils ont créées et les torts qu'ils ont causés? » Poser de telles interrogations, c'est y répondre...

La puissance d'un remerciement autrement mieux senti est plus grande encore dans un monde où l'art de la reconnaissance se fait rare. L'ami Beckwith a aussi raison quant à sa seconde affirmation : trop peu d'entreprises font suffisamment preuve de gratitude – et je sais très bien de quoi il parle, pour n'avoir pas été remercié moi-même quand cela aurait dû s'imposer.

Je vous donne un exemple : mes 3 séminaires en rédaction font l'objet chacun d'un cahier. Et, dans tous les cas, il ne s'agit pas d'un fascicule de 10 pages contenant seulement la reproduction du diaporama utilisé lors de la formation; ce sont des traités de rédaction dépassant la centaine de pages. Or, il m'arrive d'employer aussi ces cahiers comme super cartes d'affaires. Par exemple, pour me faire connaître d'un nouveau client éventuel, il m'arrive de lui poster ou de lui remettre en mains propres l'un de ces cahiers. Combien de ces personnes me remercient? À peine 2 sur 10.

Parfois, je leur offre une chance de le faire en leur téléphonant : « Vous avez bien reçu mon cahier *Écrire pour obtenir des dons* que je vous ai posté il y a 8 jours? » Oui, me répond-on; pas oui et merci. Comme si ce cahier leur était dû. Mais il m'a coûté quelque 8 dollars d'impression et de reliure, 3 dollars de frais de poste et – surtout – des années d'apprentissage... Et je n'étais pas tenu de le leur donner. Résultats : ces gens ne me donnent pas envie de travailler pour eux.

Mais parlons maintenant du remerciement en communication interne. Les entreprises québécoises, malheureusement, ont souvent tendance à remercier davantage leurs clients que leurs employés. Elles se privent alors d'un important moyen de faire plaisir à leurs gens et, donc, de les mobiliser. « N'arrêter pas de remercier », martèle Beckwith dans son livre.

Cela signifie qu'il faut être reconnaissant non seulement pour les réussites exceptionnelles des employés, mais aussi pour leur dévouement ordinaire, pour signaler également des qualités personnelles et professionnelles. Et ne vous contentez pas de seulement remercier; expliquez aussi, et clairement, pourquoi vous le faites, à cause de quels bons résultats obtenus, comme cela est fait dans l'exemple de mot de remerciement suivant, qui est accompagné d'un plan dont vous pourrez vous inspirer pour ce genre de lettre :

- **L'introduction.** Rappelez la **raison** du remerciement (travail accompli, service rendu, allocution lors d'un colloque, etc.) et **remerciez** la personne, mais sans donner de commentaires (ceux-ci font partie du développement). *L'exposé que vous avez fait lundi dernier, devant les membres du conseil d'administration de Transdim, a été des plus appréciés, et je tiens à vous en remercier chaleureusement.*
- **Le développement.** Expliquez les **retombées positives** de l'action à l'origine des remerciements. *Par vos propos pertinents et encourageants, vous avez su nous donner l'heure juste sur les difficultés actuelles de notre entreprise. De plus, les solutions que vous avez proposées ont vivement intéressé les membres du conseil, et je ne doute pas qu'elles inspireront certaines décisions importantes.*
- **La conclusion.** Faites un lien entre l'action à l'origine des remerciements et **l'avenir**. Au besoin, réitérez les remerciements. *En espérant que Transdim pourra compter longtemps sur vos compétences et votre grand engagement, je vous remercie à nouveau et vous prie d'agréer, Madame Gingras, l'expression de mes sentiments distingués.*

## 6. Claire

« Pour bien communiquer, ne cherchez pas à faire de "belles phrases", mais efforcez-vous d'écrire avec clarté et concision » Jacques Bojin.

Le manque de clarté est un autre piège où les communicateurs internes peuvent tomber, à cause de la connaissance pointue qu'ils ont de leur entreprise, de son fonctionnement et de ses offres, et du fait qu'ils pensent que tous leurs collègues partagent également ce même savoir. Or, il ne faut pas oublier qu'un employé connaît généralement mieux le service où il travaille

que le reste de l'organisation. En outre, les nouveaux membres du personnel en savent peu sur l'entreprise à leurs débuts.

Par conséquent, évitez de prendre des raccourcis dans vos communications internes. Expliquez clairement les tenants et aboutissants des nouvelles que vous annoncez et, quand vous demandez aux lecteurs d'accomplir des actions – s'inscrire à un formulaire ou à un événement, effectuer un travail en fonction d'une série d'étapes, etc., –, soyez précis, dites exactement ce qu'il faut faire. Au fond, la meilleure attitude pour vous assurer de vous faire comprendre est de supposer que vos collègues ignorent tout de ce que vous leur communiquez.

Retenez aussi que les gens lisent vite, souvent mal et distraitemment, en pensant à autre chose. À ce sujet, une communicatrice interne de Radio-Canada m'a déjà raconté qu'une de ses annonces, à savoir que des places disponibles avaient été ajoutées pour un événement, avait été mal comprise par un grand nombre de ses collègues. En fait, ils avaient compris l'inverse, que le nombre de places était moindre! La communicatrice avait écrit : « Il y a plus de places disponibles... » Mais voilà : les lecteurs ont vu un *n* apostrophe qui n'était pourtant pas écrit devant le *y*. Elle aurait dû remplacer *plus* par *davantage*.

C'est un phénomène bien connu dont il faut toujours se souvenir : quand on lit rapidement et distraitemment, on voit des mots qui ne sont pas là, et nos yeux changent souvent un mot pourtant là par un autre, qui est souvent un homophone. D'où l'importance d'écrire simplement en visant la plus grande clarté possible.

## 7. Intime

« Le bonheur, c'est quelque chose d'intime, de chaud, qui nous comble d'une joie unique » Reine Malouin.

Voilà une autre clé cruciale en communication interne, puisqu'on s'adresse à ses collègues, à ses amis, à notre « gang » de la maison pour laquelle on travaille tous ensemble. On est entre nous, on aime ça et ça doit paraître. Un style corporatif impersonnel et guindé n'a donc pas sa place.

La meilleure attitude que les communicateurs internes peuvent adopter à ce sujet est de se dire qu'ils s'adressent à des amis, mais pas en une langue relâchée : dans un français à la fois de qualité et simple, proche du bon langage oral et exempt de toute familiarité déplacée. Pour apprendre les mots et les expressions de l'écriture intime, lisez les lettres de sollicitations de dons et aussi les discours, qui en sont pleins : *chers amis, entre nous, voyez-vous, vous savez, permettez-nous de..., je vais vous confier un secret, disons-le franchement, on doit vous avouer que...*

L'avantage d'une telle écriture est de créer de la connivence, sans laquelle il ne peut y avoir de mobilisation. Les lecteurs doivent se sentir heureux et privilégiés de prendre connaissance d'information qui ne s'adresse qu'à eux, sur un ton amical, celui qu'on réserve à des proches.

## D'un fils de pub

« Si tu veux qu'ils deviennent frères, force-les à construire une tour. Si tu veux qu'ils te haïssent, jette-leur du grain » Saint-Exupéry, *Citadelle*.

---

**Pascal Pelletier**

Concepteur-rédacteur et formateur en rédaction

PUBLICITÉ – RELATIONS PUBLIQUES – WEB

[Portfolio](#)

*Des mots et des idées. Des résultats et des amis.*

6732, 16e Avenue

Montréal (Québec) H1X 2T4

Tél. : 514 597-0890

[p.pelletier@stylo-pub.com](mailto:p.pelletier@stylo-pub.com)

[www.stylo-pub.com](http://www.stylo-pub.com)