



Bernard Guignard,
Fondateur BG Consultant

La communication interne d'un sponsor est rarement l'élément déclencheur d'un partenariat sportif. Pourtant, celle-ci n'est pas à négliger. Petit précis de communication interne avec Bernard Guignard, fondateur de BG Consultant, cabinet de conseil spécialisé qui organise des formations à la stratégie de communication auprès de dirigeants d'entreprises, de collectivités locales ou de services publics.

« La communication interne dynamise la com externe »

Qu'entend-on par « communication interne » d'une entreprise ?

Bernard Guignard : Il s'agit d'un système mis en place pour l'échange de l'information. On organise la communication interne selon trois flux d'information principaux : la communication descendante (du haut de la hiérarchie jusqu'en bas), la communication transversale (entre personnes et services d'un même niveau hiérarchique), la communication ascendante (du bas vers le haut de la hiérarchie). À noter pour cette dernière que si on ne s'est jamais soucié de faire remonter l'information de manière bienveillante, alors elle risque de remonter spontanément sous forme revendicative. Dans un tel cas, il ne s'agit plus de communication ascendante car la direction ne l'a pas voulue. En revanche, il est fort probable qu'on soit proche de la communication de crise.

Quel rôle joue la communication interne dans une entreprise par rapport aux autres secteurs de la communication ?

BG : La communication interne joue un rôle de moteur et de fluidifiant. Elle dynamise la communication externe. Et non seulement elle fluidifie l'échange de l'information, mais **elle renforce aussi l'image de l'entreprise et augmente les ratios de productivité liés aux ressources humaines**. Le premier rôle de la communication interne est de motiver les salariés et de donner un sens à leur contribution. La motivation influe directement sur la productivité et la qualité.

Le sport est-il souvent utilisé par les entreprises au niveau de leur communication interne ?

BG : Le sport est en effet assez souvent utilisé par les entreprises pour leur communication interne, mais pas toujours de manière bien pensée pour qu'il soit profitable. Cependant, si l'exploitation du sport a du sens, le résultat est probant. Je citerais en exemple celui de Becker Industrie, dans la région de Saint-Étienne, qui pouvait se targuer à la fin des années 1990 d'utiliser le sport de manière cohérente, subtile et positive. Son directeur commercial avait fait sien la devise d'un texte écrit par l'équipe de rugby du Stade Français « Be a Droper » [ndlr : voir ci-contre], pour rallier sa force de vente et lui donner un outil simple pour communiquer sur les valeurs de l'entreprise. Il émanait alors de cette entreprise une ambiance, des valeurs, un esprit et surtout une énergie fidèles au style de management insufflé par son PDG, mais aussi à la dynamique de « Be a Droper ». Parallèlement, l'entreprise soutenait les clubs sportifs locaux auxquels appartenaient bon nombre de salariés de Becker. Le sens habitait véritablement la communication globale de cette entreprise.



La communication interne est organisée selon trois flux d'information principaux : la communication descendante (du haut de la hiérarchie jusqu'en bas), la communication transversale (entre personnes et services d'un même niveau hiérarchique) et la communication ascendante (du bas vers le haut de la hiérarchie).

Quelles caractéristiques le sport a-t-il par rapport à d'autres supports de communication ?

BG : Le sport a des vertus pédagogiques pour « enseigner » des comportements positifs au travail. Cela fonctionne par analogie sans qu'on ait besoin de faire de cours ou de formation. Tout le monde reconnaît intuitivement dans le sport les vertus qu'il véhicule : l'esprit d'équipe, y compris dans les disciplines individuelles, les bénéfices de l'effort et de la persévérance, l'apprentissage à rebondir après un échec, le dépassement de soi par l'émulation, etc. Notamment, l'esprit de compétition poussé à l'extrême dans un mode totalement pacifique, constitue une analogie très intéressante pour établir un référent de valeur, qui montre qu'on peut rivaliser pacifiquement. Le sport est le symbole de la noblesse de l'âme dans l'inconscient collectif. Il suffit de voir comment la majorité du public sportif ou non s'indigne lorsque les valeurs du sport sont bafouées.

Comment une marque doit-elle exploiter ses partenariats de sponsoring sportif en interne ?

BG : Elle doit d'abord mettre du sens dans ses choix de partenariats et sponsoring sportifs. C'est le rôle de la stratégie de communication globale : interne et externe. D'une part, on associe l'image d'une entreprise à un partenaire sportif (Quelles valeurs va-t-on véhiculer

PARIS



RUGBY

Be a Droper

Le directeur commercial de Becker Industrie avait fait sienne la devise d'un texte écrit par l'équipe de rugby du Stade Français « Be a Droper », pour rallier sa force de vente et lui donner un outil simple pour communiquer sur les valeurs de l'entreprise. Voici ce texte :

Croquer la vie à pleines dents ; être créatif ; savoir donner ; être enthousiaste ; aimer faire plaisir ; la spontanéité ; la tendresse ; ce qui est authentique, pas artificiel ; ce qui nous unit, pas ce qui nous divise ; chanter dans les stades ; les vraies valeurs ; être surpris ; écouter la musique très fort ; l'énergie quinze fois plus ; mettre au placard la morosité ; s'éclater en faisant du sport ; boire le champagne avec des fraises ; faire l'amour le plus souvent possible ; droper les galères pour les transformer en rêve ; détester les idées reçues et ceux qui ont toujours raison ; dessiner partout des ronds en forme d'ovale ; se rouler dans l'herbe verte, très verte ; plonger dans l'eau bleue, très bleue ; être un aventurier des arches perdues ; ne pas être jaloux du succès des autres ; faire la fête avec ses potes ; faire preuve de caractère ; respecter toutes les différences ; ne rien regretter ; partir en vrille ; imaginer ; savoir sourire ; savoir rire ; s'émerveiller...

dans cette image ?). D'autre part, on doit être capable d'établir une analogie en interne entre le choix qui a été fait et les valeurs propres à l'entreprise (En quoi les équipes de notre entreprise se reconnaissent dans ce partenariat ?). S'il est facile de trouver dans le sport un large choix de valeurs, il est souvent plus difficile pour l'entreprise de distinguer ce qui constitue son identité propre. Alors par défaut, on reste superficiel avec des choix un peu « tarte à la crème », ce qui donne évidemment un résultat médiocre. Trop souvent, on confie à un directeur opérationnel l'exploitation de ces partenariats sans qu'il dispose de substance, sans qu'il connaisse ce qui fonde profondément l'identité et le dessein de l'entreprise. La tête de celle-ci doit s'impliquer dans le choix d'un partenariat et être capable de mettre du sens dans ce sponsoring, avant de déléguer son exploitation. La liaison entre le projet d'entreprise et la stratégie de communication globale est la clé du succès pour exploiter un sponsoring sportif de manière profitable.

Quelles opérations sont les plus efficaces pour fédérer les équipes en interne ?

BG : Toute idée de communication opérationnelle peut être bonne à partir du moment où elle a fait l'objet d'une réflexion qui apporte du sens et surtout une vraie cohérence au regard de l'identité de l'entreprise, ses valeurs distinctes, ses objectifs. Il est très difficile de développer un sentiment d'appartenance sans élaborer une stratégie de communication interne dans les règles de l'art.

L'objectif de la communication interne est-il d'ailleurs seulement de fédérer les équipes ?

BG : C'est l'un des objectifs. Cependant, l'objectif prioritaire de la communication interne est de contribuer à la motivation des équipes. On peut fédérer artificiellement des équipes. Mais imaginez un chef d'armée rassembler une troupe démotivée autour de son drapeau... Il aura beau gesticuler et crier tout seul dans son coin : « Allez les gars, on forme une équipe, on va gagner ! »... Si du côté des troupes, le cœur n'y est pas, à moins d'être totalement aveugle et sourd, il risque d'éprouver un grand sentiment de solitude face à l'armée rivale. Il est donc impératif de définir une stratégie de communication interne fondée sur la motivation, avec une politique de ressources humaines cohérente. Les autres objectifs, dont le développement du sentiment d'appartenance, se déclineront plus facilement.

Les salariés doivent-ils être simples spectateurs ou devenir acteurs d'un partenariat sportif ou culturel ?

BG : Si les salariés ne sont que des spectateurs, il n'est pas certain qu'ils applaudissent à tout rompre et qu'ils déclenchent spontanément une ola... On peut même s'exposer à de vertes réflexions du style : « Ah, t'as vu, le patron a une nouvelle danseuse... » ou « Avec tout l'argent mis là-dedans, on ne risque pas d'être augmentés de sitôt ». Même si un partenariat sportif ne s'inscrit que dans une logique de mécénat, il est bien dommage de ne pas impliquer les salariés dans ce type d'opération. Les personnels ont besoin plus que jamais de trouver du sens dans l'organisation à laquelle ils appartiennent. Sport et culture sont des référents excellents pour répondre à cette attente.

Arnaud Buttica



Le sport véhicule des valeurs d'esprit d'équipe, y compris dans les disciplines individuelles, d'effort, de persévérance, d'apprentissage à rebondir après un échec, de dépassement de soi par l'émulation, etc.