

Communication externe et interne dans la Famille Salésienne

Introduction

La communication institutionnelle fait référence aux activités menées par une organisation et ses représentants pour générer et transmettre des informations aux individus, aux groupes et aux communautés, ainsi que pour obtenir un retour. Les organisations mènent des activités de communication externe et interne, au cours desquelles elles communiquent au public des informations pertinentes sur les événements, ainsi que sur les objectifs, les valeurs, la mission et la vision de l'organisation. Les canaux de communication sont parfois différents, tout comme le public lui-même. Au cours des dernières années, les institutions ont clairement mis l'accent sur l'obtention d'un retour de la part des bénéficiaires, et pour cette raison, la communication est parfois appelée communication bidirectionnelle.

Par communication externe on entend toute transmission d'informations à l'extérieur de l'organisation, à un large public. Dans ce cas, l'entité vise à construire une image positive et à informer de manière fiable sur ses activités ceux qui ne sont pas directement impliqués dans l'organisation. La communication interne, quant à elle, est la transmission de messages au sein d'une organisation à ceux qui en font partie. Ces déclarations aident les gens à comprendre la mission et la vision, ainsi qu'à s'orienter vers les activités et les plans spécifiques de l'organisation.

Dans les principes fondamentaux de la communication, on retrouve l'affirmation que lorsqu'une institution cesse les activités de communication pertinentes, ce rôle est assumé par d'autres acteurs, avec des résultats différents : négatifs ou positifs. Le silence dans l'espace médiatique d'une institution n'est pas le cas préféré des médias et des journalistes. Dans ce cas, l'organisation ne construit pas de récit et n'est pas proactive, mais réactive dans ses activités de communication. C'est pourquoi il est si important de sensibiliser progressivement à une communication appropriée, mais aussi de préparer professionnellement des personnes spécifiques à ces activités.

Dans ce contexte, cependant, il est important de rappeler que « (...) la communication est souvent instrumentalisée pour que le monde nous voie comme nous voudrions être et non comme nous sommes. ¹ » La communication dans l'Église « (...) ne doit jamais être réduite à un artifice, à - nous dirions aujourd'hui - une stratégie de *marketing*, mais doit être le reflet de l'âme, la surface visible d'un noyau d'amour invisible aux yeux². »

¹ Message du Pape François pour la 57^{ème} Journée Mondiale des Communications Sociales, <https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>

² Ibid

Le corollaire de la communication institutionnelle est son identité, c'est-à-dire l'ensemble des caractéristiques qui l'ont façonnée. Dans le cas de la Famille Salésienne, il faut rappeler l'histoire, le charisme, les saints et les bienheureux de la communauté salésienne dirigée par Don Bosco, toutes les institutions et activités de la Famille Salésienne dans le monde, les dirigeants et surtout les personnes concrètes qui composent cette grande famille.

Communication externe

La communication externe a souvent lieu à travers des médias n'appartenant pas à l'organisation, publics ou privés. Dans ce cas, le contact avec les journalistes et avec ceux qui produisent des contenus pour ces médias est très pertinent. En faisant cela, il est essentiel de chercher à intéresser les médias individuels à des activités positives et pas seulement à mobiliser des forces lors des crises émergentes. Construire des ponts avec les médias en « temps de paix » est une tâche difficile et longue, mais qui apporte des bénéfices tangibles. Au contraire, la destruction rapide et irréfléchie de ces ponts, souvent pour des raisons émotionnelles et un manque de connaissances appropriées, conduit à l'isolement, à la confusion et à nager dans des eaux informationnelles solitaires et éloignées des côtes.

La transmission d'informations vers l'extérieur peut également avoir lieu à travers les médias appartenant aux institutions, dans ce cas de la Famille Salésienne. Ces médias permettent aux proposants du projet de mieux contrôler le processus de transmission et de création de contenus. Pour certaines activités, il arrive que ce contenu soit préparé de manière non professionnelle. En conséquence, face à l'énorme quantité de données présentes dans l'infosphère, ceux qui ne sont pas préparés très soigneusement disparaissent. Pour cette raison, il vaut la peine de s'assurer que notre contenu est préparé de manière à intéresser notre public et à influencer ses décisions.

Une tâche probablement importante à aborder par la Famille Salésienne est la professionnalisation des contenus, qui va de pair avec la collaboration de personnalités spécifiques dans le groupe créé. L'expérience des dernières décennies montre que la création de messages médiatiques professionnels a généralement lieu en équipe. Créer du contenu seul fait courir le risque de rester sur l'île solitaire de ses propres attentes et de sa propre bulle d'information. Pour obtenir les résultats souhaités, il est conseillé d'envisager d'inviter des professionnels compétents à travailler avec nous, en étant prêt à investir une somme d'argent mesurable. À ce stade, il convient de souligner que dans de nombreuses parties du monde, la Famille Salésienne gère avec succès et professionnalisme ses médias traditionnels, tels que la télévision, la radio et les journaux, ainsi que ceux associés au développement rapide d'Internet et des médias sociaux.

Au sein de la Famille Salésienne, partout dans le monde, il est assez facile de trouver des personnalités intéressantes, voire fascinantes, qui attirent des millions de spectateurs, auditeurs ou lecteurs. Ils ont une responsabilité particulière pour les messages qu'ils véhiculent. Pour des millions de téléspectateurs dans l'espace des médias numériques, ces créateurs de contenu de pointe ou *influenceurs* deviennent une lumière brillante, une autorité et un phare. Dans de tels cas, ces innovateurs et *influenceurs* devraient être soutenus et, si nécessaire, les actions devraient être fraternellement corrigées. D'autre part, dans les situations où l'émotion de la performance publique ou celui qu'on appelle « narcissisme médiatique » l'emporte sur une approche logique, rationnelle et évangélique, il vaut la peine d'intervenir avec fermeté.

La création de contenus pour les médias traditionnels et numériques nécessite un ensemble de compétences. Comme un petit enfant apprend lentement à marcher, il en est de même pour une institution qui construit son savoir-faire et son atelier médiatique. Pour préparer et animer une conférence de presse, rédiger une déclaration pendant une crise ou participer à un débat télévisé en direct sur la différence entre l'approche du Pape François et du Pape Benoît XVI vis-à-vis de l'Église, il faut disposer de qualifications appropriées et d'une formation aux médias. Travailler dans les médias demande de l'expérience, de l'engagement, des connaissances et de la sensibilité. Probablement, cette sensibilité sera différente en Afrique, en Asie, en Amérique et en Europe pour des raisons culturelles, d'outils technologiques, d'accès à Internet et aux médias sociaux. D'autre part, sur tous les continents, les formes modernes de médias permettent d'atteindre plus facilement la jeune génération, qui assume peu à peu la responsabilité des institutions liées à l'Église, à la politique ou à l'économie.

Dans le travail médiatique de nombreuses institutions de la Famille Salésienne, la figure de l'attaché de presse et du bureau de presse est précieuse. L'attaché de presse peut être défini comme le leader, le visage de l'organisation, alors que le bureau de presse aide à construire et à diffuser des messages écrits, audio et vidéo appropriés. Les créateurs de contenu ont une compréhension de base de la façon de construire des messages en fonction du moyen et du public. Une courte vidéo Tik Tok sur une fête d'enfants sera écrite très différemment d'une émission de débat sérieuse à la télévision publique nationale sur l'élection d'un nouveau Pape. Un article dans le Bulletin Salésien et un post Facebook seront écrits différemment. Ce sera différent de diffuser les funérailles d'un Pape et un concert en direct d'un groupe de hip-hop chrétien.

Un autre point est celui des émotions dans la communication externe chez les personnes qui représentent l'institution. D'où l'importance des études, des formations ou des cours pour parler devant la caméra, pour rédiger des déclarations de crise, pour la capacité à formuler de manière concise des messages sur les médias sociaux, pour les principes de rhétorique et d'éristique. Tant de la part des dirigeants de l'institution, que de la part de ceux qui communiquent avec les médias, des émotions fortes peuvent surgir lors d'une crise réelle, et donc d'une crise de l'information. De même, l'expression des émotions liées aux sentiments positifs et aux nouvelles au sein de l'institution doit également être adéquatement équilibrée.

Un défi considérable est la communication externe correcte dans les situations dites de crise au sein de la Famille Salésienne. La pratique montre que, littéralement du jour au lendemain, peuvent survenir des affaires médiatiques qui surprennent et bouleversent l'ordre du jour de la journée. Dans le même temps, il est un fait que la plupart des crises peuvent être prédites, et il s'agit souvent de crises dites rampantes qui se sont accumulées pendant des années, mais qui n'ont pas été suffisamment surveillées. Une fois que la bombe d'une crise médiatique a explosé, il convient de rappeler le principe de parler aux médias, de lancer des messages appropriés, de constituer une équipe de crise et, si nécessaire, de se faire conseiller par des spécialistes. Les journalistes et le public perçoivent très mal une attitude de silence des institutions lors d'une crise. Dans l'esprit de l'opinion commune, cependant, cela équivaut généralement à un aveu de culpabilité. Dans ces cas, la parole est d'argent, mais le silence n'est pas d'or.

La communication externe est la communication positive quotidienne qui construit systématiquement l'image de l'institution et présente les activités réelles liées aux objectifs statutaires. Partout dans le monde, la Famille Salésienne est une puissante force de changement dans les Pays et les sociétés. Le charisme de Don Bosco en temps de pandémies et de guerres est d'autant plus une graine qui, grâce aux médias, tombe sur un terrain fertile et fructueux. Les gens, dans une période de confusion, attendent de l'espoir : de bonnes informations sur des activités éducatives sages, un engagement dans le champ missionnaire ou une direction pour une vie religieuse profonde. Il est également important de rappeler que jamais dans l'histoire de l'humanité il n'y a eu une chaire comme celle d'Internet et des médias sociaux qui, théoriquement, a un impact sur plusieurs milliards de destinataires.

Communication interne

La communication interne au sein des institutions de la Famille Salésienne est aussi importante que la communication externe. Elle se compose d'activités planifiées et suppose des objectifs de communication spécifiques. Un processus de communication adéquat se traduit par une forte motivation au travail, un engagement et la loyauté. Ainsi, grâce au retour, les dirigeants sont en mesure de mieux comprendre les actions menées au sein de l'institution. Les objectifs de la communication interne comprennent le partage des connaissances et des stratégies, le transfert d'informations, l'intégration, la motivation et l'établissement de relations.

Pour accroître l'efficacité des processus de communication interne, il est particulièrement important de s'assurer que les bureaux de presse fonctionnent de manière appropriée. D'autre part, un message diversifié sur de multiples canaux d'information, préparé par les responsables, assurera le succès de

l'information. En même temps, il convient de souligner que la communication interne est un processus à double sens qui prend du temps. « L'influence et l'engagement se réfèrent à la réalisation d'une communication bidirectionnelle, où non seulement on communique des informations, mais on recherche également des informations auprès des employés. À cet égard, il est très important d'encourager leurs opinions, leurs idées et leurs opportunités de codécision dans la mise en place d'activités importantes pour le développement de l'entreprise³. »

Les organisations disposent généralement de canaux internes adéquats pour communiquer des informations : newsletters, sites Web, pages de fans, groupes fermés sur les médias sociaux, dépliants, fiches d'information électroniques, e-mails, panneaux d'affichage, affiches, cours de formation, ateliers, messagerie instantanée, réunions en direct et en ligne, visites informelles des supérieurs, informations fournies directement dans les réunions et les groupes. Une bonne communication dans une institution commence souvent par un panneau d'affichage (papier ou électronique sur Internet) placé à un endroit approprié. Une information complète sur les activités de l'institution est très stimulante pour de nouvelles initiatives exploratoires et innovantes entre collègues. Au contraire, le manque de communication interne augmente le risque d'irritation croissante, d'évaluation erronée des processus et de baisse de la motivation au travail.

Les éléments de communication interne suivants se retrouvent dans l'Encyclopédie de la Gestion⁴ :

- dis toujours la vérité, parle clairement et simplement,
- les crises surviennent à la suite d'un manque ou d'un défaut de communication interne à l'entreprise,
- plus on en sait sur l'organisation, mieux on peut obtenir des résultats de la communication,
- l'employé doit être informé avant l'impression,
- un groupe d'employés ne doit pas être opposé à un autre,
- une communication bidirectionnelle doit être établie et maintenue,
- des outils simples fonctionnent avec la même efficacité que des outils complexes,
- les effets ne sont pas immédiats,
- la communication interne est un processus continu.

³ Klaudia Smolağ, Beata Ślusarczyk, Komunikacja wewnętrzna – innowacyjny aspekt współczesnego zarządzania organizacją, Studia i Prace WNEIZ US, nr 52/2 2018, p. 206

⁴ Wojciech Korona, Dawid Wójcik, Encyklopedia zarządzania, Komunikacja wewnętrzna, https://mfiles.pl/pl/index.php/Komunikacja_wewnetrzna.

Les situations de crise semblent être un moment privilégié de la communication interne, où il faut veiller à ce que l'information soit communiquée de manière homogène. Il est largement reconnu que la principale source de crises internes dans les institutions est le manque de communication adéquate entre collègues. Selon une étude, 86 % des employés et des dirigeants citent une communication inefficace comme principale raison de l'échec au travail⁵. Sans une communication claire, les objectifs restent vagues, laissant place à une mauvaise interprétation et augmentant la probabilité d'erreurs et de malentendus. En cas de mauvaise communication, les employés se sentent ignorés, sous-évalués ou trompés. Cela affecte non seulement la productivité, mais aussi le moral, augmentant ainsi le taux de rotation⁶. Dans certains cas, il est donc conseillé de s'assurer que l'état actuel de la communication interne est correctement diagnostiqué.

Une communication de mauvaise qualité et l'absence d'une stratégie appropriée peuvent faire plus de mal que de bien. Parmi les erreurs les plus fréquentes, figurent : un manque de clarté dans la communication - les communications internes les plus efficaces sont directes et simples ; le choix d'outils de communication inadéquats - comprendre ce qui est important pour les personnes et savoir comment ils veulent communiquer est fondamental ; une réticence à recevoir des commentaires - c'est alors une communication à sens unique, qui appauvrit grandement la collaboration ; un leadership excessivement autoritaire ou insuffisant ; surcharge d'information ; communication trop fragmentée ; inadéquation entre les objectifs des employés et ceux de l'entreprise ; absence d'une culture d'entreprise unitaire ; incapacité à fermer celui qu'on appelle cycle de commentaires par une réponse adéquate⁷.

Des processus de communication interne réfléchis apportent des avantages tangibles. Dans une institution qui fonctionne bien, les employés sont également concernés par la culture personnelle, l'expression et les principes éthiques de la présentation du contenu dans les médias traditionnels et sur Internet, souvent appelés netiquette. Cette attitude façonne une image positive de l'individu et de l'institution dans son ensemble dans les médias. La responsabilité des contenus publiés aujourd'hui est énorme et elle nécessite des actions spécifiques aux niveaux individuel et institutionnel. En outre, il convient de rappeler que : « Le bon fonctionnement de la communication interne détermine en grande partie l'efficacité de la communication externe, car il existe une relation significative entre les deux types de communication, et c'est aussi l'une des dimensions fondamentales d'une gestion organisationnelle efficace⁸. »

⁵ Pumble, Workplace communication statistics, <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>, 2022.

⁶ Workplace, I 7 strumenti principali per la comunicazione interna, <https://it-it.workplace.com/blog/top-internal-communication-tools>.

⁷ Bitrix24, Errori di comunicazione sul posto di lavoro? Ecco i 5 motivi principali, <https://www.bitrix24.it/articles/errori-di-comunicazione-sul-posto-di-lavoro-ecco-i-5-motivi-principali.php>; Workplace, I 7 strumenti...

⁸ Ewa Mazur-Wierzbicka, Komunikacja wewnętrzna w organizacji – wybrane aspekty, Studia i Prace WNEiZ US

Conclusion

La communication externe et interne sont des processus complémentaires. L'un sans l'autre ne fonctionnera pas bien, il sera boiteux. Dans ce cas, une comparaison du domaine du sport peut être utilisée avec succès. Un sprinter qui démarre une course avec une seule chaussure court le risque de ne pas avoir l'efficacité nécessaire. Il n'atteindra certainement pas 100% de l'objectif et mettra en même temps son image en danger. La complémentarité évoquée dans la communication suppose aussi une prise de conscience de l'interpénétration des deux processus qui, bien qu'adressés à des publics différents, se croisent en de nombreux points et conduisent à un même objectif, un but commun.

Pour la Famille Salésienne, s'appliquent les mêmes principes de communication qui concernent les grandes organisations et entreprises. La proactivité, les diverses formes de communication ou le professionnalisme garantissent le bon message. De cette façon, le destinataire sera orienté vers des activités spécifiques et les médias intéressés recevront la quantité appropriée d'informations. Il ressort clairement des constats présentés ci-dessus qu'une communication institutionnelle cohérente externe et interne est l'expression du souci de l'Église d'informer et d'évangéliser, mais aussi d'être présente dans la vie publique de toute la société.

La Famille Salésienne fonctionne à l'échelle mondiale et, ainsi perçue, elle manifeste une grande force dans une large perspective. Peu d'institutions peuvent se vanter d'un si grand nombre de membres réunis autour d'un même objectif. Peu d'organisations ont une influence aussi puissante sur les décisions et les actions aux niveaux local, national et international. Une autre caractéristique, dans le cas de la Famille Salésienne, est un objectif commun fort, très différent des entreprises et institutions typiques à but lucratif.

Dans ce contexte, le Pape François, dans son Message pour la Journée mondiale des communications sociales 2023, parle de son rêve. « Je rêve d'une communication ecclésiale qui sache se laisser guider par l'Esprit Saint, douce et en même temps prophétique, qui sache trouver de nouvelles formes et modalités pour la merveilleuse annonce qu'elle est appelée à porter dans le troisième millénaire. Une communication qui mette au centre la relation avec Dieu et le prochain, en particulier les plus démunis, et qui sache allumer le feu de la foi plutôt que préserver les cendres d'une identité autoréférentielle⁹. »

⁹ Message du Pape François pour la 57^{ème} Journée Mondiale des Communications Sociales, <https://www.vatican.va/content/francesco/fr/messages/communications/documents/20230124-messaggio-comunicazioni-sociali.html>