

Audit de la communication interne

Partie I : la démarche d'audit

Chapitre I : problèmes généraux

- I- l'enjeu d'un audit de la communication interne
- II- le choix de la méthode audit interne ou externe
- III- les étapes de la démarche

Chapitre 2 : Les pratiques de l'audit de la communication interne

- I- L'investigation et Compréhension de l'organisation :
- II- Choisir le champ de l'évaluation :
- III- Le choix de l'objet et construction du référentiel de l'audit :
- IV- Mettre en œuvre le diagnostic :
- V- Le rapport d'audit :

Partie 2 : guide de diagnostic des dispositifs de communication interne

Chapitre 1 : audit des dispositifs orientés vers la compréhension.

- I- LA COMPOSANTE D'INSERTION
- II- LA COMPOSANTE D'INFORMATION :
- III- LA COMPOSANTE ECOUTE :

Chapitre 2 : Audit des dispositifs orientés confrontation

- I- les rôles des stratégies individuelles :
- II- les dispositifs de positionnement :

Chapitre 3 : Audit des dispositifs orientés vers la circulation :

- I - Les dispositifs de coordination :
- II - Les Dispositifs de créativité :

Chapitre 4 : Des Dispositifs Orientés Vers La Cohésion

- I -Audit Des Dispositifs Permettant De Construire Une Identité ET Une Représentation
- II -Audit Des Dispositifs D'identification

Audit de la communication interne

Introduction

La communication demeure une activité de management, elle concerne l'organisation dans son ensemble et les décisions prises le au plus haut niveau. C'est la communication interne qui permet l'émergence et la diffusion de la stratégie, la circulation des directives et des informations, l'écoute réciproque et la cohésion.

La communication est une à la fois une fonction stratégique car elle engage l'entreprise sur la longue période, aussi c'est une fonction partagée ; avec l'aide et l'impulsion de professionnels, l'ensemble des acteurs de l'entreprise et plus particulièrement l'encadrement sont partie prenante dans la mise en place et le développement d'une organisation « communicant ».

La communication interne apparaît comme un concept indéterminé et recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines, alors les interprétations sont multiples. Dans cette perspective, et comme toutes les autres activités de gestion, la politique de la communication interne a besoin de s'appuyer sur des définitions, des méthodes et des référentiels afin de renforcer son efficacité. Car c'est elle qui facilite la transmission des décisions, qui permet la remontée des informations et des attentes et qui vient fluidifier les rouages de l'organisation.

La communication est une action mais aussi un état, et la politique de communication aura d'autant plus de chance d'atteindre son but que la situation au sein de l'entreprise sera faite d'ouverture, de diffusion, d'écoute, sera en un mot « communicante ».

Dans ce cadre, ce travail qui s'intéresse à l'audit de la communication est basé sur deux points fondamentaux, la première partie traite la démarche d'audit et la seconde vient pour élaborer un guide de diagnostic des dispositifs de communication interne.

Partie I : la démarche d'audit

Chapitre I : problèmes généraux

Pour pouvoir entreprendre un audit, il faut d'abord en saisir l'enjeu, il faut ensuite mettre au point une méthode d'analyse appropriée.

I - l'enjeu d'un audit de la communication interne

La communication interne placée au centre de la Politique générale de l'entreprise mondialisée. Une initiative issue de la mondialisation. La nécessaire circulation de l'information dans le marché global.

Et pour entreprendre un audit il faut mettre en place un certain nombre de difficultés liées au type de pouvoir et à son exercice. Alors il faut accepter une certaine remise en cause des pratiques de management qui prendra appui sur une nouvelle politique de communication.

Pour qu'un diagnostic soit crédible, ce qui est mesuré doit servir de point d'appui à des actions d'amélioration ; les résultats de ces actions doivent être à leur tour évalués. Donc on peut distinguer trois moments de l'audit :

- examen de l'état de la communication interne à un instant déterminé.
- examen de la stratégie mise en place, des axes d'action et des priorités.
- examen de la situation issue de la stratégie.

II -le choix de la méthode audit interne ou externe

Le problème est maintenant de savoir qui doit conduire l'audit. Seul un membre de l'entreprise pourrait prendre en charge une telle démarche, en effet celui-ci peut accorder une valeur précise aux faits observés, car il bénéficie d'une connaissance en profondeur de l'entreprise.

Inversement, le consultant externe pourra porter un regard neuf, qui ne sera pas influencé par le vécu de l'entreprise, par l'importance ressentie des problèmes, par la focalisation excessive sur tel ou tel point.

Alors chaque démarche a ses atouts et le fait de recourir à l'une seule observation interne ou laisser libre cours à un tiers peut présenter un risque important, d'où l'idée de mettre en place une démarche associée et participative entre un consultant et un ou des membres de l'entreprise tout au long de l'audit, ce qui permet de réduire le risque d'observation.

L'option choisie est déterminante, lors de l'analyse des résultats, c'est l'un des paramètres dont il faudra tenir compte.

III-les étapes de la démarche

On peut conclure 2 phases fondamentales dans le cheminement classique d'un audit :

§1-l'enquête préliminaire :

Elle vise un certain nombre d'objectifs, ce qui suppose le respect d'une méthodologie. Ainsi l'enquête

- doit porter sur un nombre restreint de personnes
- prend appui sur une étude élémentaire
- a pour but de spécifier la demande initiale
- permet de cerner l'entreprise, acteurs, structures, fonctionnement
- précise la méthodologie et présente le déroulement

§2-l'audit de l'existant :

C'est évidemment le point central du travail d'audit. Cet existant peut être différent selon l'étape à laquelle on se situe :

- situation à un temps T : l'audit convient à faire un inventaire des actions et des outils de communication, l'évaluation de chaque dispositif, l'évaluation de la pertinence des dispositifs par rapport aux grandes finalités et de la cohérence d'ensemble et examen de l'articulation existant entre la situation de communication et la politique générale de l'entreprise.

-stratégie de la communication : l'audit importe à examiner la façon dont a été élaborée la stratégie, les axes prioritaires choisis, les moyens mis en place, et le système d'évaluation projeté.

-situation résultant de la stratégie en T+1 : une évaluation des dispositifs et de leur contribution aux grandes finalités de la communication.

Pour conclure ce chapitre, notons une recommandation nécessaire; si un audit de communication interne est organisé il faut en informer les partenaires sociaux, les institutions représentatives du personnel dans son ensemble.

Chapitre 2 : Les pratiques de l'audit de la communication interne

L'expérience a montré que la prise de décision de procéder à un audit de ce sous système de communication interne, été en rapport avec un événement spécifique tel que :

- changement de stratégie de l'entreprise,
- changement de statut de l'entreprise (passage de la SA vers La SARL),
- déménagement de l'entreprise vers de nouveaux locaux.
- lancement d'une action innovante (Qualité total certification du processus productif),
- restructuration et plan social

Tous ces événements constituent des catalyseurs d'un changement de perception chez les collaborateurs

Ce qui peut souvent réduire les retours sur l'investissement en communication interne, attendus par l'entreprise en vue de faciliter l'application de sa stratégie.

Pratiquement le diagnostic du système de Communication interne doit être envisagé pour pallier aux dysfonctionnements qui se cristallisent autour des formules émises par les collaborateurs telles que :

- On ne sait plus où l'on va...
- On ne sait plus qui fait quoi...
- On croule sous la masse des informations...
- On vit dans un cloisonnement général...
- Il n'y a plus de temps de se parler ...
- C'était mieux avant le changement...
- On n'y croit plus...

Le diagnostic et les pronostics de traitement de ces symptômes de dysfonctionnement il faut nécessairement passer par trois étapes:

- Une étape d'observation de l'organisation pour y pénétrer.
- Une étape de sélection du dispositif et choisir le champ d'évaluation.

- Une étape d'évaluation.

I-L'investigation et Compréhension de l'organisation :

Pour bien comprendre l'organisation, l'auditeur qui a reçu mandat pour un diagnostic, doit y voir clair en matière d'activités, de stratégie, de structure, de mode de fonctionnement et de culture d'entreprise.

§1 -La culture :

L'investigation de ce champ par l'auditeur est très délicate vu son caractère non mesurable.

La culture organisationnelle ou culture d'entreprise peut être définie comme « l'ensemble

Des convictions et des valeurs que partagent les membres d'une organisation »¹

Selon M.Thévenet² la culture d'entreprise est constituée d'un ensemble de références et d'un

Processus symbolique, qui orientent les comportements des collaborateurs.

Puisque la communication interne est au cœur de l'organisation il faut décrire ces références, il faut

Trouver des indices qui donnent un contenu à sa dimension symbolique, il faut décrire le rythme et les

Lignes de force de ce processus qui animent l'organisation.

Il existe de véritables « audits de culture d'entreprise », qui débouchent sur un travail historique qui remonte jusqu'aux racines de ces valeurs, codes, rites et normes de fonctionnement, dites partagées.

§2 - Les acteurs :

La communication n'existerait pas sans les hommes et les femmes de l'entreprise ; c'est eux les émetteurs et récepteurs.

L'auditeur mandaté doit repérer précisément les publics visés par les dispositifs de communication, surtout que certaines personnes ont un rôle déterminant en matière de confection, de diffusion, d'explication et d'utilisation d'informations.

§ 3-Les actions et supports de communication existants :

A ce niveau l'auditeur doit observer les actions et les supports de communication interne pour se donner

Une idée du mode de fonctionnement de l'entreprise, et pour enrichir, confirmer ou amender des points de vue forgés à l'occasion des premières investigations sur l'organisation.

I- Choisir le champ de l'évaluation :

§1 -Le point d'entrée de la fonction à auditer :

Il faut trouver un point d'entrée dans l'organisation pour cerner le dispositif à auditer.

Sachant que l'entreprise ne se développe pas de manière homogène et régulière, certaines de ses fonctions peuvent rester stables et avoir un fonctionnement standardisé, d'autres, sont en perpétuel mouvement, n'arrivent pas à trouver leur

vitesse de croisière. Alors c'est au niveau de ces dernières que des dispositifs d'accompagnement vont être mis en place de manière a :

- i. mieux informer ;
 - ii. Mieux expliquer ;
 - iii. Stimuler ;
- } LES SALARIÉS
} CONCERNÉS

Il existe en entreprise des secteurs ou des actions de communication lancées sont des succès, d'autres ou ces actions sont des échecs.., de mêmes dans certaines situation le terme de communication interne, n'est même pas évoqué .il faut à chaque fois déterminer un angle d'attaque plus pertinent à sélectionner pour répondre au problème posé.

§2 -L'articulation avec d'autres champs d'investigation

Prenant le cas d'une entreprise en phase de croissance qui vient de recruter un nombre significatif de nouveaux salariés, alors son problème de communication interne se résume à l'insertion optimale de ces nouveaux venus, Si l'insertion est un échec, c'est la culture, l'organisation et la compétitivité de l'entreprise qui peuvent s'en trouver affectées.

Le diagnostic doit porter sur les dispositifs qui ont été mis en place pour cette insertion.

III - Le choix de l'objet et construction du référentiel de l'audit :

Avant la mise en œuvre du diagnostic, l'auditeur doit déterminer le matériau (dispositifs de CI) à évaluer et l'instrument de mesure à utiliser pour en évaluer sa pertinence en terme d'efficacité et d'efficience binôme pivot de l'équation complexe de performance de l'entreprise.

§1 -Les outils de communication :

Ce sont les instruments de communication interne qui peuvent aller du simple poignet de main, du rapide coup de fil au séminaire annuel des cadres où à la téléconférence.

L'essentiel c'est que ces dispositifs (Combinaison harmonieux des outils), doivent t être appréciés au regard du public visé comme efficace.

✓ Pertinence par rapport au public visé :

Baigné dans un environnement informationnel (TV, Internet, téléphone portable, publicité commerciale, journaux...); le salarié est à la fois plus exigeant et plus critique vis-à-vis des supports de communication interne.

Ainsi, si les outils utilisés apparaissent archaïque, pauvres et ternes, le public aura le sentiment d'un manque de considération à son égard et s'arrêta aux apparences sans penser au contenu.

Par contre, si le média apparaît luxueux et dopé d'ingrédient de séduction volontaire, les collaborateurs auront une sensation de manipulation assortie d'un sentiment de gaspillage.

Alors l'auditeur de la CI, doit percevoir en profondeur ce qui est transmis et la façon dont cela est faite.

Exemple : un film vidéo ou un affichage lumineux sont mieux perçus qu'un bulletin interne recto verso, mal photocopié ou un journal d'entreprise imprimé sur papier glacé.

✓ **Tout instrument se trouve influencé par la culture interne de l'entreprise :**

Pour qu'il y ait pertinence des instruments de CI, ceux-ci doivent s'adapter à la culture dominante au sein de l'entreprise, son domaine d'activité, son ancienneté, sa situation économique, le type de technologie utilisé, le niveau moyen de formation, la tradition syndicale et ouvrière...

Exemples :

- Une entreprise de technologie de pointe, se doit utiliser la dernière nouveauté de réseaux, de messagerie, de vidéotex.
- Une entreprise en situation économique confortable et dominante se doit d'harmoniser la qualité de CI avec l'image d'aisance qu'il diffuse.
- Une organisation où domine la logique de l'écrit et de la rigueur devra rester dans la ligne en utilisant des supports auquel chacun est habitué.

✓ **L'outil de communication doit être pertinent :**

La pertinence des outils de communication se résume à sa correspondance avec le contenu et la cible du message interne.

Ainsi, mesurer la pertinence incite le responsable de la communication à s'inspirer d'une démarche de marketing pour segmenter le public ciblé en deux catégories :

- Public 1 : plus réceptif à la forme écrite, orale, audiovisuel
- Public 2 : plus réceptif aux formes interactives de communication.

La segmentation doit concerner aussi le contenu pour répondre aux attentes de chaque catégorie professionnelle.

Au total, la segmentation des collaborateurs cibles et du contenu des messages véhiculés, doit être perçue de façon modérée pour ne pas affecter la cohésion recherchée et ne pas laisser entendre l'existence de plusieurs poids et plusieurs mesures au sein de l'entreprise.

✓ **L'efficacité intrinsèque de l'outil :**

L'efficacité des outils de CI est évaluée via une analyse rigoureuse du coût de la mise en place, de la maintenance, de la formation nécessaire ; surtout pour les outils sophistiqués : Réseaux informatisés, téléconférence, transparent sur ordinateur, RFE.

§ 2 -Les dispositifs de communications internes :

Tableau général :

FINALITE	COMPOSANTES	DISPOSITIFS
----------	-------------	-------------

Compréhension	}	Insertion	}	Accueil	1	O U T I L S
		Information		Enrichissement	2	
		Ecoute		Légal	3	
				Général	4	
				Quotidienne	5	
Vigilance	Organisée	6				
	Surveillance	7				
Circulation	}	Liaison	}	Coordination	8	
		Echange		Créativité	9	
		Place		Positionnement	10	
Rôle	Implication		11			
Confrontation	}	Représentation	}	Identité	12	
Cohésion		Appartenance		Identification	13	
					14	

Remarque :

- la relation entre moyen utilisé et objectif visé, n'est pas étroite ni biunivoque.
- Certains outils et dispositifs conduisent à plusieurs objectifs
- aux 14 dispositifs énumérés dans le tableau, il faut ajouter un ultime dispositif, à savoir, la fonction de communication interne elle-même, qui reflète la stratégie recherchée et l'ensemble des actions menées.

§3 -L'échelle d'évaluation ou le référentiel :

L'échelle d'évaluation ou le référentiel d'audit de CI, se matérialise par une sorte de situation optimale, sinon satisfaisante de CI.

L'atteinte d'un objectif par le responsable de la CI peut constituer une norme de référence qui l'incite à le dépasser dans la future, en passant vers une nouvelle norme de référence.

Pour forger un référentiel d'audit des dispositifs de communication interne, il faut prendre en compte les souhaits des responsables de projet, de la direction générale, de tous ceux qui cherchent à faire avancer la communication.

Une norme de référence moyenne est une norme jugée satisfaisante ici et maintenant pour une entreprise type.

- Tableau des niveaux de normes de référence :

NIVEAU DE NORME	CONTENU
1	La norme de référence
2	Situations intermédiaires
3	
4	Faiblesse ou inexistance

On note que la norme de référence ne peut être atteinte que par la suite et pour tous les dispositifs, l'essentiel de la stratégie consiste alors, à déterminer sur quel dispositif il faut faire un effort précis.

Une fois l'évaluation du dispositif effectuée, il faut examiner la cohérence des dispositifs entre eux : ont-ils la bonne dimension, sont ils trop valorisés ou négligés au sein de la composante et de la finalité choisie en priorité.

IV - Mettre en œuvre le diagnostic :

Pour comprendre l'entreprise, enquêtes et observation directes apparaissent comme les moyens les mieux adaptés.

§1 -L'enquête :

L'enquête est un outil d'investigation et consiste à :

- iv. Repérer les opinions dominantes.
- v. Quantifier la satisfaction ou l'insatisfaction du personnel selon l'âge, l'ancienneté, la catégorie, la section, la fonction...

Il consiste aussi en un élément de la communication, en effet se lancer dans une enquête c'est :

- vi. Monter l'intérêt aux opinions du personnel et donc manifester de la considération.
- vii. Dévoiler implicitement l'existence d'un dysfonctionnement.
- viii. S'engager à transmettre les résultats du dite enquête.
- ix. S'engager à mettre en œuvre des actions pour répondre aux problèmes soulevés.

L'opération enquête, est une occasion pour capter des informations, susciter des comportements, ouvrir des marges de liberté vis-à-vis du personnel.

✓ L'enquête qualitative :

Il consiste à réaliser des entretiens individuels semi directifs, autour des thèmes de la communication interne : Le travail effectué, la satisfaction au travail, les relations avec autrui, la structure et l'organisation, l'information.

L'enquête pertinent doit porter sur un échantillon représentatif en utilisant la méthode des Quotas.

Pour recueillir un éventail significatif de points de vue.

Les entretiens peuvent être enregistré, et leur contenu analysé sous l'angle thématique.

L'enquête qualitative permet à l'auditeur de cerner : les problèmes d'attentes, les

Valeurs, les Logiques de travaux formulés par le personnel.

Il convient alors de prolonger l'enquête qualitative vers une enquête quantitative pour

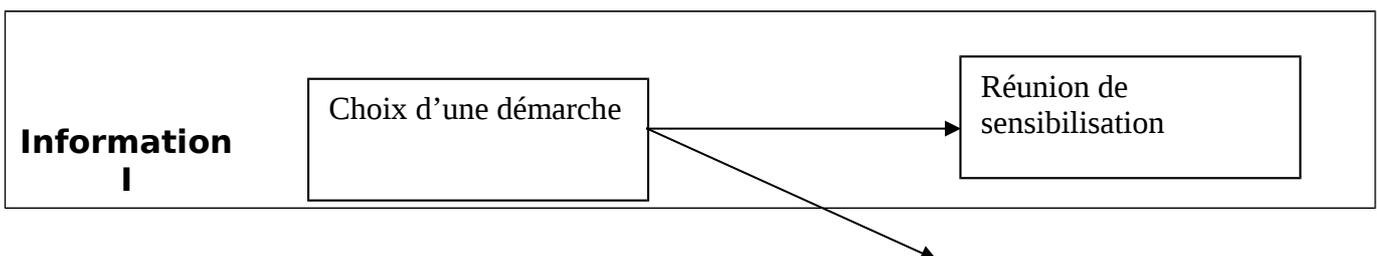
Bien apprécier les phénomènes observés à leur juste poids.

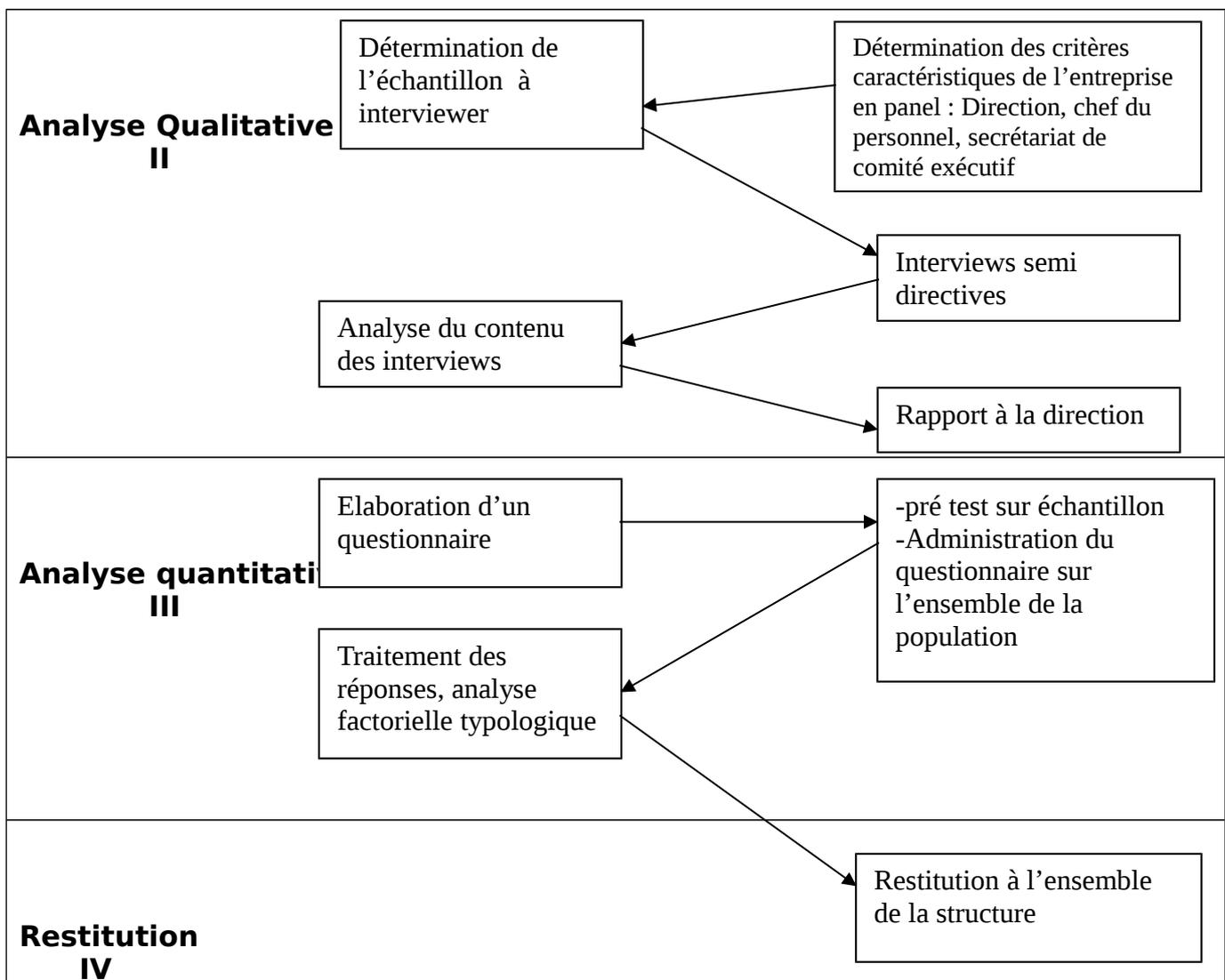
✓ L'enquête quantitative :

L'enquête quantitative comme le rappelle P.BEON, devra concerner un nombre suffisant de salariés pour que les résultats soient garantis. Dans certains cas, afin de focaliser l'attention de tous les salariés, l'auditeur peut choisir de diffuser le questionnaire à l'ensemble du personnel. Cela suppose une entreprise de taille raisonnable.

Un taux de réponse de 50% peut être considéré comme très satisfaisant.

Le processus d'enquête





§2 -L'observation directe :

Il est essentiel que l'auditeur se forge sa propre opinion, pour ce faire il doit avoir des entretiens directs et pouvoir recenser et analyser un grand nombre de documents.

Si l'homme de la communication au sein de l'entreprise entreprend lui-même cet audit, il lui faudra prendre du recul et s'extraire du quotidien pour voir l'entreprise de la manière la plus objective possible. C'est la une tâche très difficile, d'où le recours fréquent à un consultant extérieur qui apportera recul et objectivation lors du diagnostic.

✓ Les interlocuteurs :

L'auditeur a nécessairement un premier interlocuteur : celui qui a formulé la demande d'audit, suite a son intuition ou un constat.

L'auditeur doit ainsi bien « écouter » pour comprendre ce que veut l'initiateur de la démarche .est ce une initiative personnelle, est ce le résultat d'une concertation avec les plus hauts responsables de l'entreprise, ou peut être le souci concerne la volonté d'affirmer la direction de la communication interne vis-à-vis des autres fonctions.

Généralement l'initiateur de la demande de l'audit et le consultant doit coopérer entre eux pour apporter des réponses aux problèmes de CI soulevés. Au delà des entretiens que l'auditeur doit avoir avec celui qui a lancé la démarche, il est souhaitable d'avoir une série d'entretien avec les principaux

responsables de l'entreprise, afin d'en comprendre la stratégie, les activités, les rappels historiques, attitudes des partenaires sociaux...

L'auditeur doit aussi se focaliser sur les personnes les plus significatives par rapport au dispositif particulier qu'il souhaite étudier.

✓ **Les supports et documents :**

A ce niveau l'auditeur doit faire une visite des lieux pour juger des possibilités de s'orienter, et pour savoir où est qui, qui est qui et qui fait quoi.

L'affichage, les salles de réunions, les points d'information, les documents internes, les circulaires, les journaux, les flashes...donnent une première idée sur les habitudes de l'entreprise en la matière.

L'existence ou non d'une charte graphique, choix des supports, souci de l'architecture des ateliers et des bureaux, sont des indicateurs précieux sur le « style » de l'entreprise.

V - Le rapport d'audit :

Une fois les diagnostics effectués et l'enquête dépouillée, il revient à l'auditeur de rédiger un rapport d'audit qui doit être court et aller à l'essentiel pour être facilement assimilable.

§1 - Les exigences formelles :

J.lgalens précise trois qualités qui sont exigées pour un rapport d'audit : la rigueur, la clarté et le caractère constructif.

La rigueur : suppose que l'auditeur est à même de fournir des informations fiables. Donc, l'auditeur devra distinguer entre les constatations et les simples opinions, entre les constatations qu'il a pu faire personnellement et celles qui découlent d'entretiens avec des tiers.

La clarté : est largement fonction de la concision du langage et du choix des concepts. Cette concision est importante si le destinataire du rapport a une fonction élevée dans la hiérarchie, ainsi l'usage de termes courant et significatifs dans le monde des entreprises est préférable à l'utilisation d'un jargon pseudo scientifique.

Le rapport doit être aussi positif et donc déboucher sur des améliorations. Il ne s'agit pas de faire constat de faillite ou de dysfonctionnement, il faut redonner aux acteurs un nouveau souffle .on est dans le domaine des ressources humaines et le rapport doit être constructif

§2 - Les Composants du rapport:

Le rapport d'audit se compose de trois parties essentielles : Le constat, L'analyse ; Les recommandations.

✓ **Le constat** : le constat des faits permet d'objectiver la situation et de clarifier une représentation commune de l'entreprise.

Sa rédaction doit aller à l'essentielle sans simplifier la réalité. Si d'aucuns ne se reconnaissent pas dans ce constat, un retour en arrière s'avérerait difficile.

C'est pour cela que la restitution de l'enquête revêt un caractère stratégique, si lors de cette étape, il n'y a pas validation, la photographie n'apparaît pas fidèle, il faudra repenser son investigation.

✓ **L'analyse** : à ce niveau, l'auditeur doit être vigilant dans l'interprétation des constats et ne doit pas imposer des explications « prêtes à porter » empruntées des situations apparemment similaires. car l'enchaînement des problèmes n'est pas identique d'une entreprise à

l'autre, il ne faut pas faire l'économie d'une étape ni d'une causalité spécifique.

- ✓ **Les recommandations :** A ce niveau l'auditeur doit mettre l'accent sur un axe à privilégier. un catalogue de mesures plus ou moins disparates, n'apportera rien à la résolution des problèmes ; par contre le choix d'un angle d'attaque, avec des étapes et des moyens bien identifiés, apparaîtra plus prometteur.

Partie 2 : guide de diagnostic des dispositifs de communication interne

Chapitre 1 : audit des dispositifs orientés vers la compréhension.

La compréhension apparaît comme un objectif de base. La compréhension est une condition permissive.

Parmi ces dispositifs de la compréhension quatre composantes principales sont nécessaires :

- La composante d'insertion
- La composante d'information
- La composante d'écoute
- La composante de vigilance

I - LA COMPOSANTE D'INSERTION :

L'entreprise doit rechercher d'abord à faciliter du salarié nouvellement recruté. Ce dernier doit se sentir accueilli, il doit pouvoir disposer des moyens nécessaires pour pouvoir progresser dans l'entreprise. Ce qui fait que la composante d'insertion appelle à deux dispositifs essentiels, un dispositif d'accueil et un dispositif d'enrichissement professionnel.

Ce dispositif d'accueil doit vérifier les procédures normales pour le nouveau salarié à donner au nouvel arrivant une vision globale de l'entreprise, à lui faire

percevoir les objectifs généraux de la firme et aussi à lui faire créer un réflexe de relation et de communication direct avec les lieux, les ateliers, les services, les personnes et les équipes de travail.

Il permet aussi de vérifier le caractère pédagogique et progressif de la démarche pour pouvoir donner ou bien élaborer une information correcte.

Le dispositif d'enrichissement professionnel essaye d'explicitier que l'impact de la communication sur la capacité de compréhension du salarié porte un autre ordre. Il s'agit de créer les conditions pour qu'il y ait éveil et sensibilisation au problème d'évolution des techniques et des qualifications. Il s'agit de permettre au salarié d'entretenir voire d'accroître sa compétence personnelle, de favoriser la maîtrise de sa tâche et de son rôle au sein de l'organisation. Normalement on perçoit d'emblée que la démarche d'audit s'apparente ici à celle d'un audit pédagogique, il s'agit de vérifier la pertinence du travail de diagnostic et de préparation, la qualité des méthodes de sensibilisation, la qualité de l'outil de diffusion et d'explication utilisé, les procédures de suivi et d'évaluation mises au point dès le lancement du dispositif. Ce système permet aussi de vérifier le diagnostic des besoins et des aptitudes des salariés, de vérifier le repérage des gisements d'informations effectué, de vérifier la pertinence des outils, de vérifier le type d'attitude adoptée (toute information ne sera assimilée que si elle est communiquée, c'est-à-dire que s'il y a « échange » entre l'émetteur et le récepteur, s'il y a « coproduction » de l'information, de vérifier si la communication n'est pas formelle et enfin de vérifier si un suivi et une évaluation sont envisagés.

II-LA COMPOSANTE D'INFORMATION :

Il s'agit ici d'examiner l'ensemble des dispositifs mis en place, en vue de favoriser la compréhension de l'activité et du fonctionnement de l'entreprise. La démarche d'audit se doit alors de vérifier la pertinence du contenu, de la forme, de la fréquence et de l'efficacité du dispositif. D'emblée, il est nécessaire de rappeler l'existence d'un dispositif de plus en plus important.

La double dimension du dispositif d'information des salariés, ce que prévoit la loi selon le législateur c'est que le chef d'entreprise peut être amené à diffuser à l'ensemble du personnel une série d'informations sur les mêmes thèmes, en fonction de ses propres exigences.

Le dispositif d'information légal, c'est de pratiquer un audit de conformité, de faire une vérification de l'existence et du contenu de l'information, de vérifier la forme et la périodicité (il est bien clair qu'en maîtrise de forme l'écrit s'impose) et enfin d'analyser l'impact.

Le dispositif d'information au profit de l'ensemble des salariés, ici l'entreprise cherche avant tout à « faire comprendre » à l'ensemble des salariés quelle est son activité et quels sont ses problèmes. Avant tout c'est de vérifier la pertinence par rapport aux attentes, de vérifier le degré d'objectivité et l'adéquation aux circonstances, de vérifier la pertinence des méthodes par rapport

aux publics (c'est-à-dire qu'il faut considérer que les moyens oraux n'ont de réel effet que s'ils viennent compléter les supports écrits) et de vérifier l'existence d'un diagnostic en termes coût efficacité, c'est-à-dire d'estimer le coût d'obtention de l'information, d'évaluer le coût de la diffusion et enfin d'apprécier l'efficacité.

III-LA COMPOSANTE ECOUTE :

Ecouter, c'est avant tout être attentif, c'est tenter de comprendre les attitudes au sein de son entreprise. Elle prend deux dimensions. L'écoute est d'abord organisée, c'est tout de qui va permettre à la direction de connaître l'ensemble des caractéristiques du corps social dans l'entreprise. L'écoute est empirique et en même temps spontanée, c'est une attitude d'ouverture et d'attention à l'égard de ce qui se passe au sein de l'entreprise. Elle explique aussi quelles que dispositifs essentielles pour la bonne écoute.

Le dispositif d'écoute quotidien, il peut être expliqué sous formes des multiples formes de réunion, de l'utilisation d'événements particuliers, des visites auprès des salariés etc. il essaye aussi de vérifier l'existence et l'efficacité d'écoute des réunions et de vérifier l'utilisation des occasions de contact (il s'agit là d'une écoute active qui essaie de renouer avec les rapports directs qui pouvaient exister dans des entreprises).

Le dispositif d'écoute organisée, il concerne en principe la connaissance des salariés et de mener une enquête d'opinion et d'étude du climat social.

L'audit de l'enquête d'opinion, c'est le respect du cheminement qui est mené par l'information sur l'enquête, l'analyse qualitative, l'enquête quantitative, la restitution et les suites de données. L'audit du dispositif d'écoute passe donc par la vérification d'un certain nombre de conditions. Il ne s'agit pas seulement de transférer des techniques qui ont fait leurs preuves dans d'autres domaines, il faut encore qu'elles soient pertinentes avec l'objectif, que les conditions de recevabilité soient remplies, que les conséquences en soient assumées.

IV-LA COMPOSANTE VIGILANCE :

Si le champ de l'écoute interne est bien délimité, celui de la vigilance paraît tout à fait indéterminé. Voilà les dispositifs cités importants dans cette partie.

Audit du dispositif de surveillance de l'environnement, c'est de vérifier le type de structure qui normalement apparaît comme la condition premier de la vigilance, d'examiner la forme de culture, de faire le point sur les outils de la vigilance.

Et enfin dispositif de liaison et de maillage. Audit du maillage

Chapitre 2 : Audit des dispositifs orientés confrontation :

La communication à ici une finalité de caractère individuel, puisque chacun est responsable de sa place au sein de l'organisation, la communication interne va donc valoriser les stratégies individuelles

I - les rôles des stratégies individuelles :

Lorsque on parle du bon fonctionnement de l'entreprise on ne parle pas seulement de l'amélioration de la qualité des informations, et de la fiabilité des réseaux, l'entreprise peut recourir aussi au rassemblement d'acteurs ayant chacun leur stratégie.

Aussi la maîtrise de l'information joue d'ailleurs un rôle central dans les stratégies menées par chacun, accéder à l'information, c'est avoir une parcelle du pouvoir, diffuser l'information, c'est accroître son pouvoir en laissant l'autre dans l'incertitude.

Par cette diffusion de l'information, en crée des relations et en favorisent la confrontation (entre le salarié et l'entreprise ou il travaille et entre le salarié et l'ensemble des autres salariés) est donc la discussion, et parallèlement la diffusion de l'information permet le positionnement de chacun à la bonne place pour travailler individuellement de manière à éviter tout problème de discussions sur les contributions.

Mais on voit que l'organisation scientifique du travail se méfie de la communication parce qu'elle l'a considère comme cause qui détruirait le savant équilibre.

Or, ce n'est pas la communication qui détruit ce savant équilibre, c'est les modifications dans l'ensemble des modes de production, en liaison avec l'informatisation et l'automatisation qui crée des ruptures.

Au contraire la communication apparaît comme un moyen pour maintenir le savant équilibre, en effet si aucune information n'est donnée, si aucun canal n'est efficace, l'organisation ne fonctionnera pas correctement.

II - les dispositifs de positionnement :

Lorsqu'on parle des dispositifs de positionnement, on fait appel à d'autres dispositifs jointes qui sont : les dispositifs d'accueil, les dispositifs d'information interne et les dispositifs participatifs. L'ensemble de ces dispositifs permettant à chacun de se positionner.

- l'accueil :

Il permet à la fois au salarié de comprendre l'entreprise à partir d'un certain nombre d'information (la description de son poste et l'organigramme général de l'entreprise) et de se situer à travers (une "carte" des emplois), afin de savoir qui est qui et qui fait quoi.

- L'information sur les changements :

Les changements peuvent être dû lors d'une mise en place d'une stratégie, ou lorsque l'organisation se réorganise et que ses fonctions se trouve modifiées, donc on doit diffuser l'information sur ses changements parce que tout salarié est censé de les savoir.

- Vérifier l'existence et l'efficacité des dispositifs participatifs :

Les dispositifs aux quels on fait ici référence c'est les divers groupes d'expression qui cherchent avant tout à exprimer les difficultés qu'ils se posent et à résoudre les problèmes en mettant en commun, les compétences de chacun ; ce sont à la fois des dispositifs de coordination et de confrontation de manière à accroître la performance collective.

- Donc on perçoit que la confrontation est une finalité complémentaire, et que c'est la cohérence de l'ensemble de ces dispositifs qui va être essentielle.

Niveau x	Contenus
1	<ul style="list-style-type: none">• Bon niveau d'information générale.• Possibilité d'échange de l'information à tous les niveaux de la hiérarchie.• Les modifications techniques et organisationnelles sont de bonnes occasions de confrontation.
2	<ul style="list-style-type: none">• Un système d'échange est mis en place lors des modifications techniques et organisationnelles, mais il reste d'un impact limité.
3	<ul style="list-style-type: none">• Aucun système d'information n'est mis en place lors des changements organisationnels.• Le dispositif d'accueil est embryonnaire (imparfaite).
4	<ul style="list-style-type: none">• Le dispositif d'accueil et d'insertion est inexistant.• Les occasions de confrontation sont très limitées.

Chapitre 3 : Audit des dispositifs orientés vers la circulation :

Si l'information circule, c'est d'abord pour faire comprendre l'action, et aussi pour préparer et coordonner l'action.

I - Les dispositifs de coordination :

Il existe deux grands moyens de coordination :

-soit tout est prévu et organisé.

-soit on ne peut pas tout prévoir et il faut alors favoriser l'ajustement mutuel (qui entre dans les Cinq principes de Mintzberg) à travers la communication qui est considéré comme moyen qui facilite la circulation de l'information.

Donc pour avoir une coordination il faut faire circuler l'information par la communication entre les différents acteurs concernés au sein de l'entreprise.

Face à l'impossibilité de maintenir des mécanismes d'ajustement spontanés, se sont développés les diverses formes de réunion et de travail en groupe qui quel que soit leur niveau.

Aujourd'hui ces réunions occupent une grande partie du temps du travail de chacun, cependant avec les progrès des nouvelles technologies de communication, apparaissent des moyens nouveaux contribuent à une autre forme de circulation d'information et donc de coordination.

- **La coordination par la réunion :**

Pour que ce type de coordination soit efficace, il faut la réalisation de certaines conditions :

- ✓ **vérifier l'existence d'une volonté de coordination :**

Y a-t-il un effort fourni par les acteurs de l'entreprise et de la direction pour que la coordination soit réelle et non formelle, c a d qu'il a une volonté pour un travail en commun, donc si n'est pas le cas, la coordination perdra leur efficacité et leur qualité.

- ✓ **vérifier la généralisation de la démarche :**

Les membres de la direction sont censés de se rencontrer régulièrement pour harmoniser leur décisions, et trouver des solutions, cette même démarche apparaît aussi lorsque on descend dans la hiérarchie, au niveau d'exécution avec le développement des nouvelles techniques de production,

l'aspect collectif du travail devient prépondérant avec l'interdépendance des tâches qui nécessitent une coordination pour avoir un ajustement.

✓ **vérifier le degré de pertinence des réunions :**

A coté des réunions de travail, qui sont souvent programmées, les réunions informelles de coordination nécessitent une très grande disponibilité pour rassembler ceux qui ont besoin de se coordonner sur un point précis ou pour résoudre des problèmes par nature imprévisible qui exige bien sur un minimum de coordination.

✓ **vérifier le déroulement des réunions :**

Il est important enfin de vérifier la bonne marche de ces réunions de coordination, celle-ci va dépendre du degré d'écoute mutuelle, de la manière dont la réunion est conduite, la capacité à répondre et à décider de chacun, tout cela suppose un apprentissage et donc une formation à la conduite de réunion et à l'expression interindividuelle.

• **La coordination grâce aux nouvelles technologies de l'information :**

Les outils de la circulation de l'information se développent et réduisent les contraintes d'espace et de temps et permettent de transmettre toujours plus vite et plus loin, aussi répondre le plus vite à un problème de communication interne et de coordination.

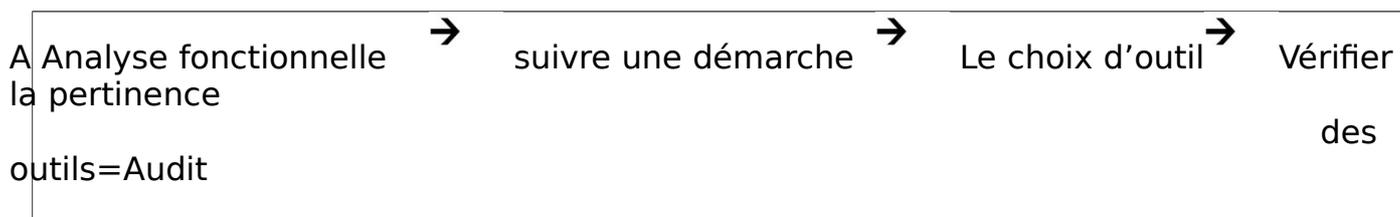
La démarche d'audit devra donc vérifier la pertinence des outils utilisés par rapport à l'objectif recherché en matière de coordination.

L'audit passe donc par un examen de la méthodologie suivie, en effet la mise en place de tels outils suppose une démarche rigoureuse basée sur une analyse fonctionnelle.

✓ **vérification de la démarche préalable :**

L'analyse fonctionnelle, doit vérifier les informations aléatoires qui nécessitent l'intervention humaine pour être traitée.

Tout d'abord il faut analyser les acteurs qui travaillent dans un certain circuit pour savoir le circuit de l'information auteur d'une tâche.



✓ **vérification de la mise en place et du fonctionnement.**

-Une vérification de la pertinence des outils par rapport aux problèmes de circulation est une nécessité, mais il faut en outre vérifier le type d'utilisation à travers une enquête auprès des utilisateurs là aussi nécessaire.

II - Les Dispositifs de créativité :

Ces dispositifs sont récents, issus de la mise en place d'un management plus participatif, ils regroupent un ensemble de pratiques orientées vers la résolution de problèmes à partir d'une interactivité accrue entre les personnes.

Un audit de ces dispositifs doit offrir des réponses adaptées et rapides, suppose que l'on examine :

- La pertinence des méthodes par rapport aux objectifs ;
- le choix des personnes et leur sensibilisation préalable ;
- les suites données et le type de valorisation.

1) vérifier la pertinence des méthodes

Les méthodes sont nombreuses, elles se fondent sur un certain nombre d'acquis scientifiques, tant dans le domaine de la méthodologie statistique, que dans celui des techniques de créativité.

Pour qu'il y ait pertinence, il faut que l'outil corresponde à l'objectif, un objectif stratégique pour la firme ne va pas faire l'objet de la même méthodologie de traitement qu'un problème quotidien. Mais pour qu'il y ait pertinence, il est souhaitable aussi que l'objectif corresponde à un enjeu pour les participants, de manière à ce que chacun se sente impliqué, et rendre crédible leur intervention.

2) vérifier le choix des personnes, leur sensibilisation préalable

Par rapport au problème étudié, le choix des personnes peut jouer un rôle déterminant, en fonction des degrés de spécialisation et d'ouverture des membres.

La préparation et la sensibilisation apparaissent essentielles ; il ne peut y avoir de réelle démarche de créativité sans l'apprentissage d'une méthode.

3) examiner les suites données et envisager le type de valorisation

L'effort de créativité doit avoir des retombées pour les salariés, en termes financiers et en termes de carrière.

Donc pour évaluer ces dispositifs de créativité :

Niveau x	Contenus
1	<ul style="list-style-type: none">• Les dispositifs s'intègrent dans un projet plus vaste.• L'ensemble de la hiérarchie a été sensibilisé• Une instance de suivi est mise en place• Les méthodes et les règles du jeu sont clarifiées

	<ul style="list-style-type: none"> • Les solutions débouchent sur une réalisation • L'effort de chacun est valorisé.
2	<ul style="list-style-type: none"> • La valorisation des symboliques • Toutes les préconisations ne sont pas mises en place.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Les règles du jeu et les méthodologies ne sont pas clarifiées et testées
4	<ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif est ponctuel, il ne s'intègre pas dans un projet d'ensemble. • Le milieu n'est pas porteur.

Chapitre 4 : Des Dispositifs Orientés Vers La Cohésion

La cohésion dépend à la fois d'une perception commune de l'entreprise et d'un désir de s'identifier à sa dynamique collective.

I -Audit Des Dispositifs Permettant De Construire Une Identité ET Une Représentation

Il s'agit ici pour le responsable de la communication d'uniformiser les représentations, de définir l'image de l'entreprise que chacun doit conserver à l'esprit. Cette vision commune est un moyen de mieux se comprendre, elle favorise la cohésion autour de l'entreprise.

Mais cette image n'est pas seulement l'image qu'elle veut donner d'elle-même, cette image ne peut être artificielle, elle est constituée par l'ensemble des signes qui permettent à chacun d'identifier le type d'organisation dans lequel il travaille.

A -Réflexion sur les signes Véhiculés par toute Organisation :

Le vocabulaire utilisé, les nomenclatures, les abréviations, les jargons spécialisés, sont autant de signes distinctifs, pour ceux qui sont extérieurs à l'organisation ; ce sont des « Barrières à l'entrée » qui rendent difficile l'accès mais qui, en même temps confirment une appartenance.

Toute démarche d'audit devra donc vérifier : Leur cohérence, L'utilité technique et opératoire des signes utilisés, leur accessibilité ainsi que leur impact.

B- Réflexion sur les symboles attachés à l'organisation :

Chaque entreprise construit sa légende autour de l'héritage laissé par le fondateur ou grâce au souvenir d'une époque glorieuse. La « légende » de l'entreprise, les hommes qui la composent, les slogans qui la personnifient, les « succès stories », sont autant d'éléments de nature symbolique, ces belles

histoires viennent mettre en valeur une stratégie qui n'en a pas été une. Ainsi l'exemple de Michelin qui reste fidèle à sa légende qui veut que l'entreprise ait toujours réussi à contre-pieds des tendances du moment. Quand à la société de construction métallique issue du chantier de la tour Eiffel, elle vient de reprendre, cent ans après, le nom de Gustave Eiffel.

Lorsqu'on l'entreprise arrive à unifier l'image externe avec l'identité interne, leur impact en sera d'autant plus grand. Ainsi, si l'on prend le cas de Nestlé avec son slogan « chocapic de Neslé, c'est fort en chocolat », ou le cas de « bull, l'esprit d'équipe », cette double dimension du slogan apparaît comme un atout indéniable pour renforcer la cohésion.

L'impact de la communication sera d'autant plus net que l'identité culturelle de l'organisation sera visible aux yeux de tous.

Dispositif N°13 : Dispositif D'identité

Niveau x	Contenus
1	<ul style="list-style-type: none"> - les signes distinctifs sont pertinents. - Une grande cohérence existe au sein de l'entreprise - L'identité est perçue de manière identique à l'intérieur et à l'extérieur - L'ensemble du personnel s'y reconnaît
2	<ul style="list-style-type: none"> - Un décalage est observable entre l'image extérieure et l'identité perçue en interne - Tous les salariés ne se sont pas appropriés cette identité
3	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés d'assimilation de l'identité - La cohérence des signes distinctifs n'est pas partout assurée - La démarche d'identité est embryonnaire (imparfaite)
4	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'identité bien assurée - Manque de pertinence par rapport à la réalité - Pas d'harmonisation et de cohérence interne des signes distinctifs

II -Audit Des Dispositifs D'identification

Une conception très limitée de la démarche d'audit nous conduirait à examiner la qualité du discours, du texte et de la mise en scène, la pertinence des mots et l'impact des images s'agissant de transmettre du symbolique pour agir sur les représentations, la communication d'identification et de cohésion prend la forme du discours. Il suffirait alors de comparer les prestations observées avec ce qui fait référence en la matière, pour dégager des écarts et proposer des améliorations.

A- L'entreprise a-t-elle dépassé le stade de la pensée magique ?

Dans certaines entreprises, en raison de son efficacité naturelle, la communication interne n'aurait pas besoin d'examen ni d'évaluation. Les dispositifs de communication, les discours de l'entreprise sur elle-même, trouvent leur valeur dans leur propre existence, et non dans les finalités qu'ils sont censés atteindre. Comme le souligne **B. Galambaud** « **la pratique du discours est le signe du succès à défaut d'en être la source** ».

Ainsi la valorisation des pratiques et des dispositifs, pour eux-mêmes conduit inévitablement au développement d'une « pensée magique », le discours suffit, il satisfait l'orateur et comble les attentes du public. Le fait de s'adresser à l'ensemble du personnel est déjà en soi un signe de considération, il ne peut qu'améliorer le climat social, si l'on y ajoute quelques formules bien senties, le discours de la direction ne peut que reconforter les esprits et conduire, par magie, à la cohésion. On comprend alors que face à de tels automatismes d'une efficacité parfaite, toute réflexion d'audit ait le mal à voir le jour.

Il faut alors se demander quel type de démarche a été suivi ? Comment ont été élaborées et définies les valeurs « partagées », ainsi que le cadre dans lequel s'inscrit ce discours.

B - Les fondements de la cohésion existent-ils en dehors du discours ?

Dès l'instant qu'un discours, une rhétorique, veut mettre en évidence voire construire une identité commune, il n'aura aucune chance d'être reçu, s'il ne correspond pas à une réalité vécue, à un ensemble de pratiques quotidiennes, qui ont d'autres origines et ne sont pas, nécessairement, le fruit de la seule politique de communication. En effet, tout discours n'aura d'efficacité que s'il apparaît comme la touche finale d'un dispositif plus complexe.

D'une certaine manière, le personnel d'une entreprise n'aurait pas besoin de discours, pour être plus soudé et interactif, si l'ensemble des actions de l'entreprise « parlaient d'elles-mêmes ». Or, précisément, le contenu du discours est général et désincarné ; comme si le fait de parler de l'organisation autorisait à faire abstraction de sa configuration réelle de ses caractéristiques propres.

Dispositif N°14 : Dispositif D'identification

Niveau x	Contenus
1	<ul style="list-style-type: none"> - Le message sur la cohésion est cohérent avec les politiques sociales pratiqués - Les valeurs partagées sont fondées sur un diagnostic de la situation interne - Le message s'intègre d'une une stratégie - La méthode est en accord avec le fond - Les enjeux en récompenses sont précisés
2	<ul style="list-style-type: none"> - La « mise en scène » est souvent en désaccord avec le contenu du message - Une cohérence d'ensemble est assurée avec la réalité économique et sociale de l'entreprise
3	<ul style="list-style-type: none"> - Les valeurs sont plaquées et peu représentatives - La spécification de l'organisation est mal prise en compte

4	- Aucune cohérence entre ce qui est dit et la réalité de la gestion sociale. Ni solidarité ni cohésion possible.
---	--

On comprend dès lors la difficulté que l'on ressent, lorsque l'on aborde le champ de la communication. On s'attache d'emblée à examiner la partie visible, l'ensemble des actions dites de communication, sans se soucier de toute la partie immergée, celle qui a un impact sur les attitudes, les relations et qui constitue le moteur de l'organisation.

C- Quelle est l'articulation du discours avec la réalité de la gestion quotidienne ?

Ainsi vouloir vérifier l'opérationnalité des dispositifs mis en place pour favoriser l'identification. Ce n'est pas seulement vérifier la qualité des arguments et l'aisance du discours, c'est d'abord et surtout vérifier la qualité de l'articulation avec toutes les composantes du management ! Une entreprise n'est pas performante parce qu'elle parle d'une certaine façon de son fonctionnement, mais d'abord parce qu'elle fonctionne d'une certaine façon.

La démarche d'audit doit donc vérifier :

Le contenu du « discours » et la cohérence entre les axes privilégiés et la spécificité observée.

La qualité de la communication, et le type d'évaluation mis en place avec le dispositif.

Synthèse Générale

Profile de communication

		1	2	3	4
--	--	---	---	---	---

1	Dispositif d'accueil	x			
2	Dispositif d'enrichissement	x			
3	Dispositif d'information légal		x		
4	Dispositif d'information général	x			
5	Dispositif d'écoute quotidienne			x	
6	Dispositif d'écoute organisé		x		
7	Dispositif de vigilance		x		
8	Dispositif de liaison	x			
9	Dispositif coordination			x	
10	Dispositif créativité			x	
11	Dispositif positionnement		x		
12	Dispositif d'implication		x		
13	Dispositif d'identité				x
14	Dispositif d'identification	x			

Conclusion

Dans un environnement changeant, l'auditeur peut jouer un rôle dépassant largement celui du contrôleur pour devenir un catalyseur encourageant les dirigeants d'entreprise à agir.

L'audit de la communication permet donc de déterminer si les efforts de l'entreprise ont été efficaces pour la durée de son plan d'action.

Il démontre ses forces et faiblesses et les erreurs à éviter. Il l'aide à augmenter le rendement et à s'adapter à son environnement politique, légal, technologique en constante évolution.

La littérature nous inonde de documentation sur le sujet de la communication. Certains auteurs mentionnent qu'il apparaît essentiel que les entreprises se questionnent sur le présent et fassent le point sur leurs relations avec les employés. Ainsi, Westphalen (1998) mentionne qu'aucune entreprise ne résiste à ce goût à l'introspection. Savoir ce que les salariés pensent, ressentent, espèrent, est devenu un besoin impérieux. De plus, Henriët et al. (1995) nous révèlent que l'audit est la

première étape de l'élaboration d'un plan de communication, elle est aussi la plus sous-estimée. Sous le prétexte que l'essentiel réside dans l'objectif à atteindre et que la situation existante peut s'appréhender aisément, voire intuitivement, cette phase est souvent occultée.

Ce que l'on croit n'être souvent qu'un problème de communication peut s'avérer, après étude et analyse être, la résultante d'un problème de gestion, le symptôme d'un profond malaise.

Un audit de communication est un formidable outil de gestion à la disposition de ceux et de celles qui souhaitent mieux connaître et comprendre l'organisation dans laquelle ils évoluent.