

La communication de l'entreprise

- I) Définition de la communication globale p.3
- II) Histoire et évolution de la communication interne p.3
- III) Définition de la communication interne p.4
 - 1) *Dans un état d'esprit marketing* p.4
 - 2) *Dans un état d'esprit managérial* p.5
- IV) Les objectifs de la communication interne p.7
- V) Les nouveaux enjeux de la communication interne p.9
- VI) Le plan de communication p.10
 - 1) Bâtir un plan de communication p.10
 - 2) Comment planifier une stratégie de communication p.13
- VII) Les moyens de communication dans l'entreprise p.22
 - Les supports écrits*
 - 1) *L'affichage* p.22
 - 2) *La revue de presse* p.22
 - 3) *La boîte à idées* p.23
 - 4) *Le flash* p.23
 - Oral, audiovisuel et autres supports*
 - 1) *Les réunions* p.24
 - 2) *La vidéo* p.25
 - 3) *L'audit interne* p.25
 - 4) *L'intranet* p.27
- VIII) Evolution des moyens de communication : les NTIC p.28
 - 1) *Le courrier électronique* p.29

2) *Les blogs* p.31

3) *Internet* p.31

Ø Comment créer son site facilement ?

Ø Combien coûte la création d'un site ?

IX) Les freins et obstacles de la communication interne p.33

Ø Sketch

X) Comment évaluer la communication ? p.35

XI) Comment améliorer la communication ? p.36

XII) Intervention d'Evelyne Byron Ramelet p.37

sur la communication externe

Bibliographie p.38

Annexe 1 p.39

Annexe 2 p.45

1 Définition de la communication globale

La communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.

La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit.

On distingue habituellement :

- la communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise
- la communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise

Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en "parallèle" communication interne et communication externe. Il s'agit d'assurer la cohérence et la compatibilité entre les messages en direction de toutes les parties prenantes (clients, prospects, personnel, partenaires, associés...). L'entreprise, par la mise en oeuvre d'une communication globale, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel, qui représente le premier ambassadeur de la firme.

2 Histoire et évolution de la communication interne

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « incentives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20^e siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.

3 Définition de la communication interne

On attend de la communication interne, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire.

La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

1) Dans un état d'esprit marketing

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques.

La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins recensés, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer.

Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire. L'offre d'informations doit être variée au niveau des canaux de distribution pour toucher les différents publics de salariés.

Elle doit également circuler vers les salariés et entre les salariés, en commençant bien sûr par la faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Faire « remonter » l'information : La communication ascendante permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. C'est un outil qui peut être évalué par la capacité d'une entreprise à écouter son personnel. De la même manière qu'un responsable marketing essaye de cerner les besoins du marché, il faut savoir écouter et comprendre le marché interne. Des audits ponctuels de communication ou d'image permettent d'ajuster les messages, de répéter les informations et de valider la compréhension. Des enquêtes d'opinion servent à mesurer les attentes des salariés et les évolutions de celles-ci.

Il est important de ne pas oublier de prendre en compte les observations faites par les responsables du service RH et les cadres.

Ce travail d'enquête implique que le responsable de la communication doit rapporter à la direction générale les informations recueillies, et ainsi proposer certaines préconisations.

Faire « redescendre » l'information : A la recherche d'une dispersion efficace de l'information « vers le bas », il a été indispensable de trouver des moyens de communication directs avec le personnel.

Ces modes d'expression doivent être variés.

Ils ont pour but de :

- Mettre en avant les objectifs et les changements à conduire ;
- Informer sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise
- Enfin, de parler de la vie de l'entreprise, des nouvelles organisations et nouveaux produits et services.

2) Dans un état d'esprit managérial

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

Les responsables hiérarchiques, directement liés, sont chargés d'animer l'action sur le terrain, en déclinant les objectifs de l'entreprise. Ils doivent également organiser le travail, en appliquant les règles internes, en fonction des informations qu'ils possèdent.

L'interdépendance des actions des trois entités principales de l'entreprise est donc indispensable :

- Le DRH a pour objectif de mettre en place une politique motivante pour gérer la ressource humaine : rémunération, formation, règles de travail....

- Les responsables de la communication interne assurent l'information des salariés sur la stratégie, le marché, l'organisation de l'entreprise et doivent également animer les échanges. Ils couvrent également l'actualité de l'entreprise (ouvertures de sites, nominations, réorganisations, actions de formation). Leur rôle est de développer une culture d'entreprise et de motiver le personnel. Ils présentent le projet d'entreprise défini par la direction. Ils en expliquent les objectifs, favorisent les débats sur les événements, sur l'actualité. Enfin, ils s'occupent de la communication sociale de l'entreprise (bilan social annuel).

En résumé, ils participent à la définition de l'image de l'entreprise et à l'élaboration de la stratégie de communication vers les publics internes (l'ensemble des salariés sans oublier les représentants du personnel, les syndicats et le comité d'entreprise). Ils organisent également la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

La diffusion de cette information doit être rapide et rigoureuse. Pour cela, ils élaborent et gèrent les différents supports de communication nécessaires. Ils s'occupent en parallèle d'organiser et d'animer des séminaires d'intégration, des cercles de qualités et des groupes de projet.

Enfin, les cadres sont chargés de concrétiser la politique de l'entreprise dans les pratiques professionnelles et d'animer les équipes.

Ces actions se doivent d'être cohérentes en tout point : cohérence entre les discours et les actions de ces trois sous-ensembles ; cohérence entre les discours et les comportements ; et enfin cohérence entre les stratégies énoncées et les comportements valorisés.

En tant que derniers maillons de la chaîne de communication, les cadres ont donc une responsabilité particulièrement importante. Tout laisse à penser que si la communication interne et la direction générale n'ont pas su convaincre les cadres, ces derniers auront peu d'influence sur les équipes. La population des cadres et des chefs d'équipe doit donc être traitée spécifiquement, car il est le prescripteur principal.

4 Les objectifs de la communication interne

Face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises se doivent d'être plus réactives : anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues, ce qui suppose, corrélativement, une capacité d'écoute plus vive et plus précise. Si l'écoute des publics n'est pas un objectif nouveau de communication des organisations, la « qualité » et la « rapidité » de cette écoute repositionnent un tel objectif. Les techniques d'écoute se multiplient et les investissements se doivent d'être plus importants : enquêtes, audits de communication, baromètres, observatoires, radars, locus groups, système de maillage, analyses du temps, analyses des circuits d'information, systèmes de saisies...

Face à la concurrence des compétences, à l'intégration et à la mobilisation du personnel, l'explication et la promotion de la politique de l'entreprise se doivent d'être rapides, claires et cohérentes. L'ensemble des moyens d'information doit être régi par une gestion efficace: complémentarité, ciblage, diversification et innovation des supports, circuits d'information différenciés en fonction de critères simples et contrôlables, analyse des coûts.

La communication interne doit aussi devenir un outil d'aide à l'adaptation permanente des entreprises et à la résolution des problèmes des organisations, en temps réel : identifier, coordonner, développer les réunions, leurs assigner des méthodes adaptées et établir des états de synthèse ainsi que des réseaux et des circuits de diffusion ou encore favoriser les cercles de qualité et les groupes de résolution.

Réalisation de ces objectifs : les actions à conduire en amont

Afin d'atteindre les objectifs que les dirigeants se sont fixés, l'information doit circuler à travers des actions différenciées en fonction des besoins, et les supports doivent varier selon les publics et les sujets. Le responsable de la communication interne doit donc choisir les outils adaptés, et planifier ses projets au service de la politique choisie.

Nous retiendrons six actions qui découlent de cette nécessité de faire circuler l'information :

- Ecouter : Savoir ce que pensent et ressentent les salariés est une donnée stratégique pour les décideurs. La remontée de l'information est indispensable lorsque l'on souhaite mettre en place le service de communication interne ou améliorer celui qui existe déjà. Il est également important de mesurer l'impact des actions pour savoir si ces dernières correspondent encore aux besoins des « clients » internes.

- Produire de l'information : Le choix, parmi le très grand nombre de moyens d'information mis à la disposition du décideur, se fait à la croisée des budgets, de la culture d'entreprise, des cibles, de la spécificité des supports, et de leurs pertinence par rapport au sujet et à la cible.

- Distribuer : La difficulté de cette action, est de faire circuler l'information jusqu'au bout de la chaîne. Les cadres en sont l'un des vecteurs, ainsi qu'un des acteurs de l'animation.

- Animer : La création d'une dynamique d'échanges internes passe par la volonté de rapprocher des structures les hommes, et de leur donner la possibilité d'échanger leurs problématiques. Car il faut à l'intérieur de la structure : de l'échange, de l'argumentation ainsi que de la pédagogie, à la recherche de l'implication personnelle.

- Conseiller : C'est l'un des rôles « clés » du responsable de la communication interne. Il est chargé de faire remonter les informations auprès de la direction générale, de proposer des contenus, des actions ainsi qu'une planification. Il devra convaincre les responsables, de la pertinence de ses préconisations, puis que ceux-ci les adoptent et y collaborent.

- **Planifier et coordonner** : Pour donner toute sa puissance à l'accompagnement des priorités de l'entreprise, il va falloir choisir un certain nombre d'actions, leur donner une priorité, et les budgéter. Il ne faut pas oublier de leur donner une chronologie pour que la cohérence s'impose. La communication interne aura la capacité de s'adapter davantage aux événements inattendus plus ses fondements et ses priorités seront clairs et connus.

Les objectifs spécifiques de chaque entreprise nécessitent l'élaboration d'un plan de communication. Ce plan doit rester cohérent et compatible avec les autres plans fonctionnels de l'entreprise. Il s'agira ensuite de gérer sa diffusion, et enfin d'étudier la mise en place d'un réseau efficace. De cette façon, la communication devient l'affaire de chacun et la structure de communication reste légère, flexible et réactive, permettant ainsi de légitimer la structure.

5 Les nouveaux enjeux de la communication interne

5.1.1 Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.

L'enjeu social : On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

La communication produit : Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

L'enjeu technologique recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en en diminuant les délais; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

6 Le plan de communication

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but : son développement. Il fixe donc, les objectifs, les messages, les cibles, une stratégie et des moyens d'action. Le guide de communication récapitule les messages et les procédures de communication. Il expose les règles et explique comment les appliquer ou les faire appliquer. Le plan de communication a sa contrepartie financière : un budget doit être défini en début d'exercice.

Pour évaluer les impacts de la communication globale, la méthode qualitative est souvent employée. Elle consiste à mesurer l'évolution de certains critères fixés à l'avance (notoriété, réactions du personnel, répercussions sur la motivation interne, mise en valeur et exploitation par les médias).

1) Bâtir un plan de communication

La communication n'échappe pas aux impératifs d'organisation et de budget. Comme toutes les fonctions de l'entreprise, elle doit offrir une bonne visibilité de ses priorités et de ses échéances.

Un plan de com va concrétiser, après validation par la direction générale, son projet et les moyens d'y parvenir. La conception de ce plan se structure en 4 étapes :

Etablir un diagnostic :

Pour repérer les besoins à prendre en compte dans le plan de com, il faut s'appuyer sur la stratégie d'entreprise et la politique de la direction. Ceux-ci dicteront les actions et les comportements des salariés de l'entreprise.

Si par exemple, la fidélisation du client est à l'honneur pour des raisons de rentabilité, il faudra expliquer combien le recrutement de nouveaux clients coûte cher et pourquoi il faut désormais savoir compléter les services vendus pour rentabiliser les contacts acquis.

Les orientations définies dans les projets stratégiques sont donc les premiers éléments à prendre en compte.

Définir les axes de développement de la politique de com :

A partir des besoins recensés une fois le diagnostic établi , l'étape suivante consiste à lister les objectifs prioritaires, les cibles internes à viser et, à partir de cette analyse, à définir les axes de développement de la com qui vont structurer le plan. Il faut ensuite les hiérarchiser les uns par rapport aux autres.

Quelques exemples :

- Aider sa hiérarchie à jouer son rôle de manager (cible : cadres et les différents managers)

- Renforcer la cohésion intersectorielles (cible : par métiers, les responsables de départements, de services.....)
- Favoriser la remonter des innovations (cible : les commerciaux)

Ce sont des axes de développement qui seront concrétisés dans les actions décrites dans le projet de plan.

Choisir des dispositifs, des actions et des supports à mettre en oeuvre :

Pour transformer les axes de développement en actions de communication, on recense les moyens et outils à disposition :

- Penser aux sources et intervenants à l'origine des messages (direction, directeurs, experts...)
- Recenser les moyens et les outils les plus crédibles, les mieux adaptés et destinés à quelles populations.
- Faut-il les remettre en cause, en supprimer, en créer de nouveaux ?

En toute logique, à ces prévisions, on ajoutera une réflexion sur la qualité et l'efficacité des actions antérieures. Ensuite, on s'interrogera sur les éventuels blocages, et par exemple sur les routines qui conduisent certains supports à s'endormir.

Transformer ses choix en projet de communication :

On peut maintenant formaliser le document qui va réunir les différents objectifs de communication pour les cibles visées et, pour chacune d'elles, les émetteurs et les vecteurs de communication.

Il n'est pas question de tout réaliser en même temps. Il est donc nécessaire de fixer le temps imparti à chaque action, la période calendaire prévue, et de s'assurer de la cohérence des actions.

Par exemple, pour accompagner la volonté de fidélisation des clients le projet peut prévoir :

- En début d'année, une action de sensibilisation de l'ensemble des cadres (séminaire itinérant).
- Dans une seconde phase, une opération de démultiplication qui permettra de toucher l'ensemble des collaborateurs. Lors d'une réunion de l'ensemble des cadres, un kit d'animation leur sera remis pour organiser, auprès de leurs équipes, une séance d'information sur les comportements à adopter face aux clients
- Enfin, durant toute l'année, en renforcement, des articles mettront en scène des exemples de comportements préconisés dans les entreprises d'un autre secteur économique.

Du projet au plan de com :

L'ensemble de ces opérations, transformation des besoins en objectifs, sélection des moyens à mettre en oeuvre, ciblage des salariés concernés va constituer le projet de communication.

Selon les procédures budgétaires de l'entreprise, les éléments de coût peuvent être inclus dans le plan de communication.

Avantages de cet effort de planification :

1. Un support de discussion :

C'est d'abord un support de discussion ou de négociation avec les différents décisionnaires en matière de communication.

Durant son élaboration il conduit à des discussions entre les différents responsables de secteurs.

Le plus gros client de la communication interne sera le DG. Le projet de communication part de ses volontés stratégiques, une fois que celui-ci l'aura validé le plan de communication constituera la feuille de route du département communication.

2. Répondre avec souplesse à l'imprévu :

La communication interne implique fatalement une notion de souplesse, il ne faut pas agir coup par coup, ni se balloter au gré des événements. La seule façon d'agir dans la durée, c'est d'avoir des priorités planifiées.

La communication interne peut alors intégrer les à coups dans une perspective, leur donner un sens et ne pas oublier que dans l'évolution à moyen terme de l'entreprise, elle a des responsabilités à conduire.

3. Asseoir la fonction :

Nous sommes dans l'entreprise, avec ses inévitables nécessités de formalisation qui sont autant de preuve d'existence. Comme on a pu le constater la constitution d'un plan de communication est en soi un terrain de rencontre, d'affrontement et de négociation, avec les partenaires opérationnelles ou fonctionnelles. Ces échanges mettent en évidence que la communication interne est un outil à la disposition de la stratégie et au service du management.

Une fois formalisé, le plan de communication devient une référence qui doit s'imposer à tous. On pourra sans doute éviter de longues et frustrantes démonstrations sur la nécessité de lancer telles ou telles opérations impromptues.

2) Comment planifier une stratégie de communication

L'objectif de cette planification est de proposer des outils pour mettre en pratique la communication participative à l'aide d'une méthodologie systématique. Cette planification se fera en dix étapes pour appuyer la mise en oeuvre efficace des interventions de recherche ou de développement participatif (nous le verrons ultérieurement).

Tout d'abord, il est essentiel de savoir qu'il n'y a pas de recette ou de formule pour enclencher un processus de communication participative.

Si l'on veut réellement promouvoir le changement, il faut chaque fois trouver le meilleur moyen d'établir la communication entre les groupes et les autres parties prenantes et ainsi encourager la participation à une initiative concrète.

Aussi, il est essentiel que les équipes de recherche, les agents de développement et les autres intervenants adaptent leur approche d'intervention aux situations et aux groupes de participants avec qui ils travaillent.

Au niveau de la communication, plusieurs intervenants ont tendance à commencer d'ores et déjà à inventorier les outils de communication dont ils se serviront (vidéo, affiches, radio) plutôt que de planifier une intervention dans son ensemble. Il est alors impossible de savoir si l'activité choisie pourra contribuer à la résolution du problème ou à l'atteinte de l'objectif fixé.

La participation des employés au processus de planification est importante. La méthodologie proposée est inspirée des premiers modèles de communication pour le développement, dans lesquels la planification consistait à préparer et à diffuser des messages adaptés à des groupes cibles précises. Ces premiers modèles ont considérablement évolué et mettent aujourd'hui l'accent sur la communication à double voie et la facilitation de la participation. La méthodologie reflète donc l'objectif d'engager les participants dans le processus de communication afin de créer un espace de dialogue et de prise de décision ;

En communication participative, le personnel est engagé dans chacune des étapes suivantes :

- cerner le problème de développement à régler (ou l'objectif à atteindre)
- comprendre ses multiples dimensions, déterminer les solutions potentielles (ou concevoir une série d'actions)
- et enfin, décider d'un plan d'action concret à mettre en oeuvre ou à expérimenter. Ces étapes ne sont plus du seul ressort des chercheurs, des agents de développement et des organismes concernés.

Cette démarche implique également de repérer et d'utiliser tant les savoirs traditionnels que les connaissances modernes dans l'analyse des problèmes et l'identification des solutions. Elle demande de soutenir un processus dans lequel le plan d'expérimentation ou de mise en oeuvre sera conçu avec la participation active des utilisateurs finaux.

La démarche décrite ne doit être utilisée qu'à titre de référence et elle doit être adaptée à chaque contexte. Il s'agit en fait d'un processus logique basé sur une prise de connaissance du contexte local, qui implique les intervenants dans la réflexion autour des problèmes de développement et de leurs solutions potentielles, ainsi que dans la mise en oeuvre d'un plan d'action visant à implanter ou à expérimenter ces dernières, et qui soutient et accompagne ce processus participatif.

6.1.1.1 6.1.1.2 L'approche méthodologique

La communication participative pour le développement supporte un processus de développement participatif ou de recherche pour le développement.

Habituellement un tel processus est représenté par 4 phases principales inter reliées les unes aux autres : la définition du problème, la planification, l'intervention et l'évaluation. Après cette dernière, on peut soit reprendre le processus à la définition du problème et refaire un autre cycle, soit réviser la planification et reprendre l'intervention ou encore passer à des activités de partage des résultats et de mise à l'échelle.

Le modèle de communication participative pour le développement supporte ce processus au moyen de dix étapes. On peut placer ces étapes autour d'un cercle représentant l'utilisation de la communication pour faciliter la participation. Ce processus se développe de manière continue à travers chacune de ces étapes, par les interactions entre les communiquant et les membres de l'entreprise. ***Les dix étapes pour planifier et mettre en oeuvre la communication participative.***

Certaines étapes peuvent être pratiquées en parallèle à d'autres ou dans un tout autre ordre. Il est donc important de voir ces étapes comme des points de repère dans un processus systématique global. Voici les dix étapes par lesquelles nous devons passés habituellement pour planifier et mettre en oeuvre une stratégie de communication participative pour le développement :

Étape 1	Établir une relation avec une communauté et approfondir sa compréhension du contexte local
Étape 2	Faire participer le personnel : cerner un problème, trouver des solutions potentielles, décider de la mise en oeuvre d'une initiative concrète
Étape 3	Identifier les groupes et les autres intervenants concernés par le problème et l'initiative de développement dans l'entreprise
Étape 4	Déterminer les besoins et établir les objectifs et les activités de communication
Étape 5	Choisir les outils de communication appropriés

Étape 6	Préparer et pré tester les contenus et le matériel de communication
Étape 7	Faciliter la mise en place de partenariats et réviser la planification
Étape 8	Établir un plan de suivi et mise en oeuvre
Étape 9	Assurer le suivi et l'évaluation de la stratégie de communication et documenter le processus de recherche ou de développement
Étape10	Mettre au point une stratégie d'utilisation des résultats

6.1.1.3 6.1.1.4 6.1.1.5 Établir une relation avec le personnel et approfondir sa compréhension du contexte

Établir une relation est un processus qui se développe tout au long d'une intervention (qu'il s'agisse de la mise en oeuvre d'une initiative de développement ou de recherche pour le développement), à travers les modes d'interaction entre les intervenants et les membres de la communauté locale.

La qualité des relations entre les intervenants et les membres de l'entreprise influe sur la capacité d'amener ces derniers à participer à un processus de recherche ou de développement.

Au tout début de l'intervention, le processus inclut :

- la collecte de données préliminaires sur l'entreprise et son environnement,
- les premiers contacts avec les membres de l'entreprise,
- l'identification des groupes et des personnes-clés,
- l'approfondissement de la collecte d'informations avec la participation des employés,
- la facilitation d'un dialogue autour des problèmes et des initiatives de développement.

Ce faisant, il s'agit surtout d'établir une relation de confiance entre les intervenants et le personnel, d'instaurer des mécanismes de collaboration, d'encourager et de nourrir l'échange de connaissances et d'information et de négocier les rôles et les responsabilités.

La plupart du temps, ce sont les intervenants qui vont pressentir une communauté pour entamer une recherche ou une initiative de développement. La situation inverse est aussi possible, mais n'arrive que peu fréquemment. Le premier cas implique donc un processus de sélection et une collecte de données préliminaire visant à soutenir ce processus.

Choisir avec qui travailler

Comment choisit-on une communauté avec laquelle travailler ? Les directeurs de com voudront aller là où ils perçoivent un important besoin d'intervention. Ils considéreront les ressources disponibles et le degré de facilité pour se rendre sur le terrain. Il peut donc y avoir plusieurs facteurs influents ; deux d'entre eux méritent une attention particulière.

Cela peut sembler évident, mais il est important de tenir compte de l'intérêt du personnel à participer à une initiative de recherche ou de développement. Dans plusieurs cas, les autorités de la communauté approuveront le projet mais sans avoir consulté les autres membres et sans comprendre les implications réelles de participation et de collaboration. Ces cas engendrent souvent des situations artificielles.

Il est aussi important de mesurer le potentiel d'utilisation ultérieure des résultats de la recherche. La recherche et les interventions de développement doivent être menées dans une situation concrète, mais les résultats doivent aussi pouvoir être appliqués à une plus grande échelle. Il faut se poser ces questions au moment du processus de sélection d'une communauté

6.1.1.5.1 Attitudes et perceptions

Plusieurs intervenants ont été habitués à percevoir les membres des communautés comme les bénéficiaires des résultats de recherche ou des activités de développement. Si l'on veut modifier les manières de faire, il faut d'abord modifier cette perception. Le premier pas est donc de percevoir les membres du personnel comme des intervenants dans le processus que l'on tente de structurer. Ainsi, l'approche d'une communauté doit se faire avec la participation directe de ses membres, perçus à titre de participants-intervenants dans les étapes du projet global.

6.1.1.5.2 Mandats et intérêts

À cette étape, il faut également être conscient que les intérêts diffèrent. Or, si l'on veut faire des besoins et des priorités d'une entreprise le point de départ d'une intervention, cela ne peut se faire qu'à l'intérieur d'un domaine d'intervention bien délimité. Cela doit être clarifié dès les premiers contacts

6.1.1.5.3 Éviter le piège des attentes trop élevées

Lorsqu'ils discutent, les intervenants doivent aussi être conscients du risque de nourrir des attentes trop élevées. Afin de contrer ce risque, il faut être très clair dans ses explications et aborder tant les aspects négatifs que les aspects positifs de l'intervention, tout en amenant les membres du personnel à participer à des retombées dans la planification des activités.

Il sera souvent utile d'aborder les questions de l'intervention à court et à moyen terme. Dans plusieurs cas, les gens ont tendance à se désintéresser d'une intervention de développement lorsqu'ils ne voient aucun résultat concret à court terme.

Enfin, il faut discuter des avantages financiers et matériels liés à la participation à des activités de recherche ou de développement. Tout d'abord, il vaut mieux utiliser un autre terme

que le mot «projet». Lorsque des responsables de la communication parlent d'un «projet», plusieurs s'imaginent à tort qu'il s'agit d'une occasion de gagner des sommes d'argent importantes ou d'obtenir des avantages ou des biens matériels. Or c'est rarement le cas. Ces questions devraient être abordées dans les premières étapes de la relation.

6.1.1.5.4 Le facteur temps

La participation exige un changement d'attitude de la part des chercheurs et des agents membres de l'entreprise. S'ils veulent réellement participer, ils doivent transformer leur vision d'eux-mêmes, en passant d'une attitude passive - attendre les intervenants, les différents réunions... - à une attitude active, c'est-à-dire le désir de s'aider eux-mêmes. Mais cette métamorphose ne se fait pas en quelques jours ou quelques semaines. Elle exige beaucoup de temps.

En plus du changement d'attitude, la participation exige que le personnel développe des aptitudes pour contribuer efficacement aux initiatives de développement ou de recherche, et en toute confiance. Cela aussi demande un apprentissage et une pratique, particulièrement dans les milieux où l'on trouve peu de précédents de participation communautaire à la prise de décision.

Enfin, dans certains contextes, les membres du personnel sont très influencés par les tendances du marché et l'intérêt individuel passe souvent avant l'intérêt de l'entreprise.

Par conséquent, les attentes relatives au niveau d'atteinte des objectifs de recherche ou de développement doivent être mesurées et tenir compte de tous ces facteurs liés au temps.

6.1.1.5.5 Situer l'intervention dans l'histoire de l'entreprise

Tout d'abord, il ne faut pas perdre de vue qu'une intervention se situe dans une dimension temporelle. Il est donc important, pour l'intervenant interne ou externe, qui s'apprête à travailler avec une entreprise, de réaliser que les actions qu'ils posent s'insèrent dans le contexte d'interventions de développement passées et présentes qui ont eu lieu (ou non).

Il sera utile de connaître l'historique des interventions ainsi que les groupes ou les personnes qui y ont participé, non seulement pour développer une synergie potentielle mais aussi pour comprendre l'attitude des membres du personnel et des autres parties prenantes face à cette nouvelle intervention.

6.1.1.5.6 6.1.1.5.7 Recueillir et partager l'information

Les méthodes de recherche classiques tendent à être extractives. Les communicants ont reçu une formation qui leur apprend à recueillir des données au tout début d'une initiative de recherche. De la même façon, les agents de développement ont appris à recueillir des renseignements dans le but de soutenir la planification de leur projet.

Le but de cette pratique est de les associer aux étapes de l'intervention de manière à ce qu'ensemble intervenants et membre de l'entreprise participent au processus de production et de partage des savoirs.

Le partage de l'information concernant le contexte local ou le problème de développement permettra aux intervenants de confirmer leur compréhension des renseignements fournis par les membres de l'entreprise, et, en retour, donnera à ces derniers une vision plus globale de leur collectivité grâce à l'assemblage de toutes ces connaissances.

Cette vision plus globale aidera également l'intervenant à faciliter la participation des individus dans le processus d'identification du problème ou de l'objectif commun, et de l'établissement d'un plan d'action.

6.1.1.5.8 Utiliser les techniques de recherche participative

Plusieurs communicants, sont familiers avec l'emploi des techniques de recherche participative. Ces dernières permettent de rassembler dans un temps court, avec les participants, le plus de renseignements possible, le tout dans le but de planifier un projet de recherche ou de développement.

Ces techniques, qui permettent de recueillir un ensemble d'informations utiles en peu de temps, sont également des modes efficaces pour faciliter la participation des membres du personnel. Il arrive cependant que ces techniques soient employées de façon plus restrictive lorsqu'elles ne sont pas bien comprises par les participants et qu'elles ne soient utilisées par les intervenants que dans le but de recueillir des renseignements.

Or, l'idée principale derrière ces techniques est de recueillir de l'information rapidement avec la participation des membres de l'entreprise et de la partager afin que toutes les parties puissent s'approprier l'intervention et participer aux processus d'analyse et de prise de décision. Si les choses ne se passent pas ainsi, et si les intervenants recueillent ces renseignements sans nourrir le processus d'appropriation, la technique est alors mal appliquée. Les intervenants croient alors procéder de façon participative alors que, dans les faits, cette participation demeure artificielle.

6.1.1.5.9 6.1.1.5.10 La connaissance globale du contexte

La connaissance globale du contexte peut inclure la création de cartes des ressources, mais devrait aussi aller beaucoup loin. Il s'agit de connaissances générales sur l'entreprise et son personnel, ses environnements géographique, écologique, démographique, linguistique, religieux, culturel, historique, économique, social, sur le style de vie, les pratiques éducatives, les aspirations des individus et plus encore.

Plus précisément, l'intervenant devrait pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelle est l'histoire de cette entreprise ?
- Quels sont les groupes qui la constituent, quelles en sont les principales caractéristiques et quelle est la nature de leurs relations ?
- Quelles en sont les institutions politiques, sociales et administratives ?

- Quel est le lien qui existe entre cette entreprise et les autorités locales, provinciales ou nationales ?
- Quelles sont les relations de pouvoir et les conflits - s'il y en a - à l'intérieur de l'entreprise ?
- Quelles en sont les principales activités socio-économiques ?
- Quels sont les principaux problèmes et initiatives de développement ?
- Quelles sont les principales habitudes et croyances liées au domaine d'intervention ?

6.1.1.5.11 6.1.1.5.12 Recueillir de l'information concernant la communication

Dans cette étape qui est préliminaire à la recherche, il faut également s'efforcer de circonscrire les groupes composant l'entreprise. Il est important de ne pas considérer les membres d'une communauté comme un groupe homogène. Il est préférable également, après une première rencontre avec les membres de l'entreprise, de planifier des rencontres particulières avec des représentants des groupes et de leur demander leurs propres points de vue sur le sujet traité.

Les renseignements suivants seront très utiles à l'élaboration future d'une stratégie de communication qui viendra appuyer l'intervention de recherche ou de développement :

- Comment classer et décrire les groupes qui constituent l'entreprise ?
- Quelles sont les principales caractéristiques de chacun de ces groupes et l'état des relations qu'ils entretiennent?
- Quelles sont les principales habitudes et croyances à propos de la gestion
- Quels sont les canaux de communication interpersonnelle utilisés dans l'entreprise
- (par exemple pour les points de vue exprimés par les porte-parole et les opinions échangées entre les gens dans des lieux précis)?
- Quels sont les canaux institutionnels (les associations locales ou les institutions qui jouent un rôle prépondérant dans la diffusion de l'information) utilisés localement pour échanger des idées et des points de vue?
- Quels sont les médias modernes ou traditionnels utilisés?

6.1.1.5.13 6.1.1.5.14 Comment obtenir une information fiable

Dans bien des cas, certains membres de l'entreprise, vont dire ce qu'ils croient que l'intervenant veut entendre, plutôt que de donner leur point de vue. C'est pourquoi il est utile de valider ces renseignements et de mettre au point des stratégies adaptées à certains groupes précis. Ainsi, on obtiendra souvent des réponses plus fiables de la part des intervenants extérieurs qui discutent avec eux.

6.1.1.5.15 Développer la collaboration et les partenariats

Les premières étapes du processus (l'approche, la collecte et le partage de données) sont aussi une occasion d'identifier les personnes-ressources ainsi que les organismes qui travaillent ensemble afin de les amener à participer aux étapes subséquentes. Il peut s'agir, par exemple, d'une ONG, d'une troupe de théâtre, d'une station de radio rurale..... Il est préférable de contacter ces personnes-ressources au début d'une intervention, lorsqu'ils sentent qu'ils peuvent jouer un rôle dans la conception de l'intervention.

Plus tard, ils auront tendance à se percevoir plutôt comme des contractants engagés par un projet, plutôt que comme des partenaires à cette intervention.

6.1.1.5.16 Bâtir une relation de confiance

Enfin, il faut insister, sur l'importance de développer une relation de confiance et un climat de collaboration entre les intervenants et les membres de l'entreprise. C'est cette relation qui permettra par la suite de soutenir la motivation et les efforts visant la mise en oeuvre de l'initiative de développement choisie.

Les premières activités d'une intervention sont souvent menées avec un enthousiasme qui décroît par la suite. Il faut être conscient que celles-ci ne sont que les premières étapes d'un long processus qui exige une attention et un dévouement constants. En ce sens, la collecte préliminaire des données est une façon d'entamer le dialogue avec l'entreprise, de faire participer ses membres, ainsi que les personnes-ressources au processus et de bâtir cette relation de confiance. Plus tard, à l'étape de l'implantation de l'intervention, il sera important de maintenir la motivation et l'intérêt des participants. Cette relation de confiance sera alors essentielle à la poursuite de l'engagement communautaire dans l'intervention.

7 Les moyens de communication dans l'entreprise

LES SUPPORTS ECRITS

7.1.1.1 L'affichage :

• Objectifs :

- informer : information inédite ou d'accompagnement / rapidement
- sensibiliser : (sécurité, qualité, projet d'entreprise)
- annoncer une visite

• Avantages :

- simple, souple d'utilisation
- peu onéreux
- ampleur et rapidité de la diffusion

- fort impact si bonne qualité de la conception (photos)

• **Ecueil :**

- vieillissement : renouveler rapidement

7.1.1.2 La revue de presse :

• **Objectifs :**

- informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement

• **Avantages :**

- assurer une ouverture sur l'environnement

- sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise

- entretenir une image de transparence

- renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho

- susciter l'attitude de veille

• **Ecueils :**

- temps de collecte des articles ou coût de la sous-traitance

- définition du périmètre de collecte

- péremption rapide de l'information

7.1.1.3 La boîte à idées :

• **Objectifs :**

- faire circuler l'information remontante = donner la parole aux salariés, de façon anonyme ou non

- recueillir les suggestions

• **Avantages :**

- interactivité

- coût faible

- anonymat qui facilite l'expression

• **Ecueils :**

- ne pas répondre aux questions, comportement suicidaire

- moyen de contourner la hiérarchie = la décharger de sa mission d'écoute ?

- appauvrissement des relations interpersonnelles

- lourdeur du système d'analyse des suggestions

7.1.1.4 Le flash :

• **Objectifs :**

- informer rapidement le personnel

- compléter ou modifier une information déjà diffusée

- annoncer un évènement important ou une décision

- informer tout le personnel au même moment

• **Avantages :**

- rapidité, souplesse

- simultanéité de la réception dans tous les sites

- s'adapte à tous les types d'information

- coût faible

- moyen complémentaire d'autres supports

• **Ecueils :**

- vieillissement très rapide : la non-fraîcheur de l'information discrédite le support

- information brute, peu détaillée et peu pédagogique

- abus de son utilisation : le flash ne doit pas être galvaudé, sous peine de ne plus être lu

- manque de chaleur

ORAL, AUDIOVISUEL, D'AUTRES SUPPORTS

1) Les réunions :

- D'informations

• Objectifs :

- faire se rencontrer les salariés dans une ambiance agréable
- fêter un évènement
- renforcer l'appartenance à une communauté

• Avantages :

- entretenir un climat social détendu
- ton naturel proche e la vie sociale
- occasion parfois de désamorcer des conflits naissants
- coût très faible

• Ecueils :

- temps
- coûts éventuels de réception
- non-disponibilité ou refus de participation

- D'expression

Loi du 4 Août 1982 : « Les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail, ainsi que sur la définition et la mise en oeuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ».

Etendue de l'obligation : obligation de négocier et pas de conclure ; négociation au niveau entreprise ; et pas de nouvelle répartition des pouvoirs.

Difficultés de fonctionnement : En 1999, seulement 29% des entreprises déclarent pratiquer le droit d'expression des salariés. Ce faible pourcentage s'explique par : difficultés d'animation, absence de conclusion, absence de suivi et lassitude des participants.

Comment dynamiser l'expression des salariés ? Former les animateurs, instituer l'obligation de réponse, éviter de se référer à la loi mais plutôt aux actions engagées, impliquer l'encadrement et enfin revoir la fréquence et la durée des réuni

2) *La vidéo :*

• **Objectifs :**

- informer ponctuellement ou régulièrement (journal vidéo)
- convaincre, séduire
- sensibiliser le personnel sur un thème : sécurité, qualité, environnement
- conférer un certain prestige à un événement (exemple : vidéo de la réunion annuelle des cadres)

• **Avantages :**

- fort impact malgré la tendance à la banalisation de l'image
- compréhension, adhésion et mémorisation facilitées
- public large

• **Ecueils :**

- coût
- forte déperdition du message
- ne pas faire de l'image pour l'image : banalisation
- attention à l'humour : effet amplificateur positif ou négatif

3) *L'audit interne :*

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité.

Soit:

« Tout ce que devrait faire un manager pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses activités, s'il en avait le temps et les moyens »

· *Caractéristiques*

- d'évaluation indépendante

v L'auditeur interne doit être rattaché au niveau le plus haut de la hiérarchie

v ne peut pas intervenir comme opérationnel

v ni exercer un contrôle des personnes (contrôle interne ou inspection)

- d'assistance du management

v Optimiser le fonctionnement de l'organisation

v Encourager un contrôle efficace à un coût raisonnable par des:

§ enquêtes et analyses

§ évaluations

§ recommandations et avis

§ informations

v Le manager à une obligation de résultats

v L'auditeur interne a une obligation de moyens:

§ méthodologie et normes

§ indépendance

§ pas d'implication opérationnelle

- d'appréciation du contrôle interne

v Le contrôle interne c'est l'ensemble des actions entreprises par le management et le personnel en vue de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

v L'audit interne est une fonction d'appréciation et d'évaluation dont la tâche essentielle est, notamment, la validation du contrôle interne.

· *Intervient*

- sur mandat de la haute direction

- dans le cadre d'une mission générale

· *Privilégie*

- le conseil

- la coopération avec les audités

· *Les différents types d'audit*

- Audit opérationnel

- Audit de conformité

- Audit financier

- Audit de management

- Audit stratégique

- Audit I.T. & I.S.

- Audit de sécurité

Bien d'autres outils et supports sont disponibles pour communiquer dans l'entreprise : la note d'information, l'avis financier, la lettre circulaire, les portes ouvertes, la balade dans l'entreprise, l'entretien annuel ou biennuel, le minitel, le journal interne etc. Mais la liste est exhaustive. Nous avons jugé qu'il n'était d'aucune nécessité de les développer plus précisément tant la liste est longue. Cela dit il ne faut pas les négliger pour autant car ils peuvent tous avoir leur importance suivant le type, la taille de l'entreprise concernée et bien entendu selon la sensibilité du personnel à chacun de ces outils

4) *L'intranet:*

Définition : L'Intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les techniques de l'Internet (courrier électronique, liens hypertexte et moteurs de recherche), mais en circuit privé (réservé aux membres d'une même entreprise). Il permet, à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de son, entre les différents membres d'un groupe, quel que soit l'endroit où ils se trouvent.

De plus, l'Intranet offre généralement un moyen d'accès à l'Internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

Intranet : une opportunité pour renforcer la fonction communication interne

L'Intranet induit de sérieux bouleversements dans les mentalités et les modes de fonctionnement. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussion se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur l'Internet. Des liens professionnels se créent, d'un autre type, basés sur la seule contribution intellectuelle.

L'abolition des frontières dans le temps et dans l'espace et l'échange d'une information en simultané entre tous les collaborateurs favorisent la réactivité de l'entreprise. Cette coordination peut s'avérer déterminante lors de la prise de décisions importantes au siège : changement d'orientation dans la production, une nouvelle politique des prix, l'aboutissement de négociations salariales sont ainsi pris en compte simultanément par toutes les entités de l'entreprise

L'annuaire-organigramme électronique représente une de ces opportunités. Il se révèle être indispensable à la fonction communication interne sur l'intranet : il donne l'état précis et détaillé de la liste de l'ensemble des individus connectés au réseau. Il délimite ainsi l'ensemble des possibilités de connexions entre personnes, et permet ainsi de déterminer qui doit recevoir quel message.

L'implication de la direction générale est un facteur critique de réussite. Le rôle d'entraînement du directeur général est décisif pour légitimer des projets nécessairement transversaux, supposant une collaboration entre les services qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble. Pour un souci d'exemplarité, les responsables doivent être les premiers à s'en servir.

Après la direction générale, ce sont les collaborateurs qu'il faut sensibiliser, puis accompagner dans leur découverte de l'outil intranet. Ils doivent être convaincus de son utilité concrète. Pour cela, la fonction communication interne peut proposer des formations par niveau à l'ensemble des salariés.

Enfin, disposant de davantage d'outils et moins soumis à un système hiérarchique dans leur recherche d'information, les salariés sont incités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle. Chaque employé peut participer aux échanges d'informations et laisser libre cours à sa créativité. Ils peuvent à la fois plus communiquer et surtout partager davantage.

8 Evolution des moyens de communication : les NTIC

Les grandes tendances des NTIC dans les entreprises européennes

Ø Les NTIC : un outil d'information/de communication et de relation-client...

Pour les entreprises européennes, les NTIC permettent tout d'abord d'améliorer l'information et la communication. Les bénéfices des NTIC (via l'e-mail, puis l'Internet) sont dans l'ordre décroissant :

- Un gain de temps et un accès immédiat à l'information,
- Un accès au monde/au marché,
- Une facilité pour traiter tout type de document "lourds ou complexes" (e-mail),
- Une amélioration de la connaissance,
- La possibilité d'être connu en quelques mois, voire de devenir leader rapidement.

Les bénéfices qui reviennent le plus souvent sont, l'amélioration de la connaissance, l'amélioration du service client, l'adaptation aux besoins spécifiques des clients (marketing personnalisé), la rationalisation des process et procédures internes pour accroître l'efficacité, la traçabilité des produits et services et la meilleure gestion, le suivi et le contrôle des fournisseurs " On-line ".

Ø ... plus qu'un moyen d'augmenter les ventes

Pour les entreprises, l'e-commerce n'est pas encore un véritable outil de vente mais représente une vitrine nécessaire (site Web). La majorité des entreprises déclare utiliser Internet pour s'informer sur les produits et les prix mais achète et ne vend peu, citant spontanément les problèmes de sécurité des transactions, ainsi que le faible développement et le manque de fiabilité de la logistique comme principaux freins.

La réduction des coûts induites par les NTIC est également considérée comme difficile à mesurer. Manquant de recul, les entreprises, bien que conscientes des gains de productivité induits par les NTIC, peinent à évaluer le retour sur investissement.

Ø Les freins au développement des NTIC dans les entreprises

Les freins structurels à l'adoption des NTIC sont tout d'abord les difficultés que représentent pour l'entreprise l'adaptation de son organisation interne et la modification de ses process et procédures. Par ailleurs, l'incertitude quant aux choix technologiques et leur retour sur investissement est une difficulté ressentie fortement. Les dirigeants informatiques soulignent ainsi leur difficulté à favoriser l'introduction de nouvelles technologies et ce, à un rythme adapté aux besoins réels de l'entreprise et dans un cadre budgétaire contrôlé.

Au delà des freins structurels, il existe des freins psychologiques : la peur du changement, le manque d'information, de connaissance ou de compétence ; et parfois (beaucoup plus rarement) la résistance de la Direction. Ces freins psychologiques sont toutefois moins importants dans les entreprises de plus de 500 salariés, qui ont déjà mis en place des projets liés aux NTIC, et ont donc dédramatisé le processus par une forte implication de l'interne.

La sécurité de l'information et des transactions demeure un enjeu essentiel, et un frein non négligeable, cité spontanément dans toutes les entreprises européennes.

Enfin, les entreprises les plus avancées dans l'utilisation des NTIC (les entreprises européennes de + de 500 salariés) évoquent le risque de déshumanisation associé au monde virtuel créé par les NTIC. Cette apparente contradiction indique qu'une fois franchies les étapes de mise en place des NTIC, le rôle de l'humain dans les relations internes et externes reprend tout sa valeur.

Ø Que faire pour faciliter l'adoption des NTIC dans l'entreprise ?

Les entreprises donnent elles-mêmes des recettes éprouvées : implication et communication au sein de l'ensemble de l'entreprise, " c'est l'affaire de tous ". Elles insistent également sur la nécessité de repérer et agir sur les changements nécessaires en amont, pour ne pas les subir ou les faire subir. Ceci apparaît comme le meilleur moyen pour éviter tout rejet.

En conclusion, on peut clairement dire que les NTIC sont de plus en plus intégrées par et dans les entreprises, partout en Europe. Les entreprises ont une bonne compréhension des bénéfices induits, le principal d'entre eux étant l'amélioration de la communication et de l'information (l'E-mail est l'outil indispensable par excellence). L'impact des NTIC sur l'organisation de l'entreprise est radical. L'entreprise doit donc s'y préparer structurellement et psychologiquement. Le " virtuel " ne doit pas tuer " l'humain " et les individus doivent conserver toute leur valeur.

8.1.1.1 Le courrier électronique

A quoi peut servir une messagerie électronique ? A envoyer (et recevoir) toute sorte de documents : du courrier professionnel, de la correspondance personnelle, des notes de service, des graphiques, dessins, photos, courrier publicitaire... mais elle permet également de s'abonner à des revues électroniques. La messagerie électronique sert enfin à participer à des groupes de discussion ou forums, professionnels ou non, sur des thèmes très variés (économiques...). L'e-mail est de loin l'application la plus utilisée sur Internet.

De nombreux avantages...

- Moyen de communication rapide, fiable et économique,
- le courrier électronique est à la fois un complément et une alternative au fax, au téléphone et au courrier postal.
- Permet de récupérer tous types de documents (tableaux, textes, photos...)
- manipulation enfantine et résultat immédiat
- moins intrusif que le téléphone puisque pas de contraintes de temps, de disponibilité
- coût moindre que le téléphone ou le fax
- plus sûr : pas de conditions de transport pouvant être affectées

....Et quelques dangers

- problèmes de confidentialité, peut faire l'objet de « cambriolage informatique »
- absence de filtrage : les spams publicitaires

Une campagne de mailing ou la création d'une [liste de diffusion](#) sont des éléments de marketing direct qui contribuent fortement à l'accroissement du trafic d'un site et à la fidélisation de la clientèle existante. Ces pratiques sont souvent regroupées sous le terme d'"e-messaging". Quelle que soit la solution retenue, en interne ou en externe, l'entreprise doit dans tous les cas prouver la conformité de sa démarche avec le droit français sous peine de gros risques juridiques. Les bases d'informations sur les clients doivent être soumises à la CNIL, qui vise à faire respecter le droit du consommateur ainsi que la réglementation relative à l'exploitation de fichiers. L'envoi d'e-mails en masse est une pratique illicite en France lorsque la publicité n'a pas été sollicitée par son destinataire. L'envoi de publicité traditionnelle sur papier est gratuite, alors que le *spam* induit un coût de connexion. Enfin, l'"e-messaging" s'inscrit dans le cadre de la réglementation du marketing direct : l'internaute doit pouvoir s'opposer à tout moment au traitement informatique de ses données personnelles.

Les points clés d'un bon e-mail :

Le choix de l'objet :

Le choix de l'intitulé du titre du message est fondamental car il doit déclencher l'envie d'ouvrir l'e-mail.

La formulation et la présentation :

Rédigez un message simple, court, direct. Privilégier les « merci », « cordialement », « à bientôt ». Aérer la mise en page. N'oubliez pas d'accentuer le texte. Il ne faut pas non plus hésiter à multiplier les liens et les incitations au clic (cliquez ici !) au sein d'un même message pour profiter pleinement du caractère interactif d'un e-mail.

La personnalisation :

La signature doit comprendre nom adresse, fonction dans le cadre d'un échange professionnel. Penser à mettre en copie d'autres correspondants dans le champs CC si nécessaire. L'e-mail gagne en efficacité lorsqu'il reprend, dans son titre ou dans son texte, les éléments personnels de son destinataire : son nom, son âge, etc.

La longueur du message :

La lecture sur écran étant moins confortable que la lecture papier, il ne faut pas abuser de la longueur des e-mails et veiller à proposer des paragraphes courts et des titres mis en évidence.

Tester, tester et retester

Alliées aux coûts de production quasiment nuls des messages, les possibilités de mesures très fines et en temps réel des résultats permettent de tester ses envois rapidement et à peu de frais. Il est ainsi très simple de tester deux intitulés différents d'un même message sur deux échantillons, afin de ne retenir que le plus efficace pour une diffusion sur l'ensemble de la liste des destinataires.

8.1.1.2 Les blogs

Ø Un nouveau type de communication interne

Les blogs peuvent être créés sur le réseau interne de l'entreprise (et donc rester confidentiels) avec des logiciels serveurs. Chez Disney et à la BBC, ce sont des collaborateurs de l'entreprise qui ont eu l'idée de lancer leurs blogs interne d'eux-mêmes. Ils ont commencé à y écrire les projets sur lesquels ils travaillaient, leurs comptes rendus de réunions et les besoins qu'ils avaient. Rapidement, leurs blogs accessibles à tous ont fait le tour de l'entreprise, généré de nombreux commentaires et suscité la création de nouveaux blogs. Leur caractère "bottom-up" accélère la diffusion de l'information et le travail collaboratif. Ainsi, plus de deux cent weblogs sont présents chez Disney, des dizaines à la BBC, et toute l'entreprise peut s'informer facilement sur les actions et besoins en cours de tel ou tel département qui utilise les blogs. Ils créent une transparence sans précédent dans l'entreprise et sont beaucoup plus vivants que les sites Intranet classiques par leur facilité de publication et de consultation.

8.1.1.3 Internet

Ø Comment créer son site facilement

C'est un espace créé par l'entreprise pour informer et initier une relation qui est le point de départ, le cœur du système. Quel que soit le domaine d'activité de l'entreprise concernée, ce site est le premier d'un système à palier qui repose sur la notion virtuelle (thématique, sociologique, professionnelle, culturelle...). Il s'agit de fédérer des internautes dans la durée avec un site permanent, ou de manière précaire autour d'un événement. L'entreprise se constitue ainsi un fichier de clientèle ciblé, qu'elle va pouvoir suivre - et satisfaire - individuellement.

Le site permet ainsi une communication relationnelle ou « one to one » : en échange d'information qu'elle met à la disposition des internautes, l'entreprise se constitue des bases de données fines, précises, mises à jour en permanence.

Le retour sur investissement doit nécessairement s'apprécier à moyen terme, le temps de faire connaître son site, d'y attirer les visiteurs, de les faire participer, de les fidéliser.

La création d'un site web

La création d'un site web absorbe la majorité des dépenses consacrées au multimédia.

Pour apprécier la qualité d'un site, 4 critères sont à prendre en considération : le design, l'arborescence, la qualité des services ainsi que le temps de chargement. Voici quelques conseils techniques pour concevoir un site web :

- Elaborer un plan du site lisible.
- Dresser un mode d'emploi du site avec des grands chapitres selon les utilisateurs
- Prévoir un bouton « Home »
- Offrir une possibilité d'entrée Français/Anglais en premier choix
- Trouver un juste équilibre entre les animations visuelles et la lenteur du téléchargement (directement proportionnels)

Des progrès doivent être encore faits pour que les sites français rattrapent leurs grands frères - et précurseurs - américains....

Attention, on ne peut se contenter de concevoir un site web, il faut aussi en assurer la maintenance : mise à jour des informations, réponse au courrier....On doit sans cesse évoluer en contenu et en fonctionnalités et cette régie doit être envisagée en termes logistiques et budgétaires.

Enfin et surtout, la qualité d'un site, chargée de véhiculer l'image de la marque et son message, s'appréciera en fonction de sa capacité à avoir « rempli son contrat ». Car, soyez-en bien persuadé, la réalisation d'un site web n'est pas une simple production créative, loin s'en faut. L'interactivité n'est pas un gadget : c'est un outil au service d'objectifs clairs et prédéfinis.

Combien coûte la création d'un site Internet ?

Le coût d'une création d'un site web s'échelonne entre 1500 euros pour une simple présence de quelques pages, et plusieurs dizaines de milliers d'euros. « il faut être sérieux et arrêter de croire qu'on peut réaliser un site web de qualité pour 1500 euros. Il faut au minimum 15500 euros pour un site vitrine et davantage pour un site transactionnel », explique un professionnel de la conception de sites.

Dans une étude sur les sites institutionnels ne faisant pas de commerce, il ressort que le matériel représente 15% du coût d'un site, les études et la planification 15%, les logiciels et le développement informatiques 30%, la création de la charte graphique, des arborescences et des contenus 40%.

9 Les freins et obstacles de la communication interne

La communication est-elle réservée aux grandes entreprises ?

Distinguons 2 choses :

- la structuration d'une fonction communication interne En moyenne 80% des grandes entreprises (plus de 500 salariés) ont une fonction communication spécifique
- La nécessité d'une communication interne On peut penser que dès qu'il y a plus de 10 personnes, la communication ne se fait plus de façon naturelle

Le chiffre de 10 se retrouve d'ailleurs dans de nombreux seuils :

- plancher de plusieurs obligations sociales
- plafond d'une entreprise artisanale
- chiffre au delà duquel le nombre de dépendances hiérarchiques peut devenir un frein à la fluidité des relations (un bon râteau managérial a 7 dents)

La fonction communication interne est peut-être réservée aux grandes entreprises, mais les comportements de communication concernent tout individu en relation avec d'autres

Les couples le savent bien !

La communication interne ne se mesure pas

Imaginons un médecin qui ne se soucierait pas de l'effet des médicaments qu'il prescrit, un professeur qui ne testerait jamais les connaissances de ses élèves.... Un tel manque de professionnalisme fait frémir. Pourtant, dans certains cas, on n'est pas très éloigné de la vérité

Si la communication externe a développé ses propres outils de mesure (post-tests, études d'impact ou d'image), la communication interne reste encore en retrait : un tiers seulement des responsables de communication interne des entreprises mesurent les résultats de leurs actions. Ainsi, la majorité d'entre eux ignore tout du taux de lectorat de leur journal interne, du degré de satisfaction des participants à la dernière ou de la qualité des relations les équipes et leur encadrement. Et de nombreux outils existent. La qualité d'un climat social est difficile à mesurer, mais la difficulté ne justifie pas l'absence

La communication interne est-elle affaire de spécialistes ?

Reprenons les 3 champs d'application de la communication interne et les rôles respectifs de chaque salarié, de l'encadrement et de l'entreprise

	Salarié	Responsable d'équipe	Entreprise (ou son représentant, le responsable de la CI)
Appropriation des	Cible	Relais	Responsable

finalités			
Cohésion	Contributeur	Responsable	Facilitateur
Travail en commun	Contributeur	Responsable	Facilitateur

Le responsable de la communication n'est pas qu'un opérationnel, c'est aussi et surtout un facilitateur : son rôle est de faciliter et d'encourager l'ensemble des pratiques de communication interne. Il appartient à chacun de faire preuve d'écoute, de dialogue, d'implication et de cohésion. La communication est un comportement ; C'est donc l'affaire de tous.

10 Comment évaluer la communication

Il n'est pas toujours aisé de mesurer les effets de la communication interne, comme ceux de la communication externe d'ailleurs, faute de temps et/ou de moyens. Dans ce domaine, l'empirisme l'emporte souvent sur toute autre approche : si tout va bien, la conclusion est vite tirée que la communication interne est globalement performante.

Les critères objectifs :

Certains aspects de la communication interne sont facilement mesurables. Ils supposent la mise au point de quelques outils :

- des questionnaires dans le journal interne
- des boîtes à idées ou à suggestions
- la consignation du nombre d'appels téléphoniques reçus (pour le lancement d'une opération, par exemple)
- la consignation du nombre de présents aux réunions
- la consignation du nombre de documents demandés
- la fréquentation du siège de l'association

Les critères subjectifs :

Plus difficiles à prendre en compte, et surtout à analyser, ils donnent une idée plus fine du

degré de motivation et d'implication des membres de l'association. Ils représentent l'aspect qualitatif des critères objectifs :

- perception du journal interne (est-il attendu ? lu ? conservé ? suscite-t-il des questions les membres de l'association proposent-ils des articles ou des sujets d'articles)
- les suggestions venant de la base portent-elles sur des points de détail ou visent-elles à enrichir la réflexion et l'action de l'association) ?
- les réunions internes apportent-elles des solutions ou font-elles apparaître régulièrement des tensions ou des antagonismes systématiques ?
- les opérations de communication externe suscitent-elles l'indifférence, l'hostilité ou le soutien des membres de l'association ?

11 Comment améliorer la communication

- L'amélioration de la communication à l'intérieur de la culture de l'entreprise de telle manière à ce qu'elle contribue à la qualité de vie du staff (le style de communication utilisé par les responsables devrait encourager la coopération interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle)
- L'amélioration de la communication entre le personnel et les clients de telle manière à ce qu'elle soit guidée par le respect et les valeurs humaines
- L'accroissement de la quantité et de la qualité des informations, de la communication et des différents programmes mis en place
- L'amélioration de la communication et de la coopération entre les différents services, les initiatives de promotion, ainsi que les groupes de volontaires et les différentes organisations extérieures et ainsi aider à optimiser les liens entre les différents acteurs du secteur
- Le développement des systèmes d'information qui mesurent les effets de la politique de communication