



**HITMUSICONLY!**



## Communication interne

### **Chapitre 1 : La communication interne**

#### 1. Définitions

Dans la communication, il y a un émetteur et un récepteur. La communication interne est dans ce processus. Dans une organisation, la communication interne est le bouillon dans lequel se trouve l'employé. Pourquoi une entreprise communique-t-elle ? Pas uniquement pour communiquer les décisions au sein de la hiérarchie.

Un employé n'est pas qu'un employé. Il est aussi un client, un actionnaire, un riverain, etc. Tous ces rôles font partie de lui. Ex : Une société polluante. Un employé de cette société peut également vivre à côté et se plaindre de la pollution que la société engendre. Il est alors employé ET riverain.

#### 2. Les champs de la communication

La communication permet de situer et de positionner une organisation (entreprise, association, administration) dans son environnement

Elle a pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages

Elle vise à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement

Elle a pour objectif d'influencer les représentations et comportements de ses interlocuteurs

#### 3. Les différentes communications

- La communication financière
- La communication marketing
- La communication institutionnelle
  - Relations presse
  - Relations publiques
  - Relations extérieures
  - Lobbying
- Autres formes de communication
  - La communication visuelle (branding)
  - La communication de crise
  - La communication business-to-business
  - La communication de recrutement

#### 4. Une information construite

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques utilisées que dans la cible visée, à savoir l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise, plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication interne aide les employés à bien faire leur boulot, elle les motive. L'employé va se sentir relié à la communauté.



## 5. Informer n'est pas communiquer

- ⇒ Information = le contenu d'un message
- ⇒ Communication = système basé sur une stratégie et comprenant des acteurs et des actions, une action pouvant être une information

## 6. Informer et valoriser

Parmi l'ensemble des pratiques de communication d'une organisation, la communication interne se distingue par les 2 objectifs qui lui sont spécifiques:

- Informer le personnel.
- Communiquer vers le personnel pour que chacun de ses membres se sente relié à la communauté de travail et à l'organisation, y comprenne son rôle et sa responsabilité et s'y sente valorisé comme travailleur autant que comme personne.

## 7. Son rôle?

La communication interne crée un esprit d'entreprise. Elle motive les personnes. Elle développe une culture et des valeurs communes. Elle favorise la capacité de travailler ensemble. Elle développe une image positive de l'entreprise. Elle augmente la cohésion du groupe.

## 8. La fonction informative

- Faire connaître et comprendre les objectifs de l'organisation
- Rendre l'information nécessaire accessible. Que communique une entreprise ?
  - Sa santé financière (ce qui équivaut à une motivation par les résultats)
  - Ses décisions, stratégies, objectifs. EX : Brussels Airlines et Ryanair sont 2 compagnies qui font la même chose. Pourtant, leurs objectifs ne sont pas les mêmes. Leur communication interne sera différente.
  - Ses différentes informations (sur les membres, sur l'entreprise, etc) souvent communiquée via l'intranet.
- Promouvoir et faciliter la circulation de l'information (top-down, transversalement, bottom-up [une info bottom-up est une info qui vient du bas]) L'endroit le plus important dans une société est la machine à café. C'est là que la bouche-à-oreille fonctionne le mieux.
- Favoriser le dialogue et la transparence
- Créer des relais d'information, construire des réseaux
- Permettre le partage des connaissances au sein de l'entreprise. Celle-ci peut avoir des sièges dans différents pays. Il faut s'assurer que les connaissances soient partagées par tous les sièges, dans toutes les langues et toutes les cultures.
- Être la mémoire de l'organisation

## 9. La fonction managériale

Les employés sont les ambassadeurs de l'entreprise. Ils doivent donc être convaincus que leur entreprise est confortable, agréable, etc. La fonction de l'employé hors du cadre de l'entreprise est très importante.

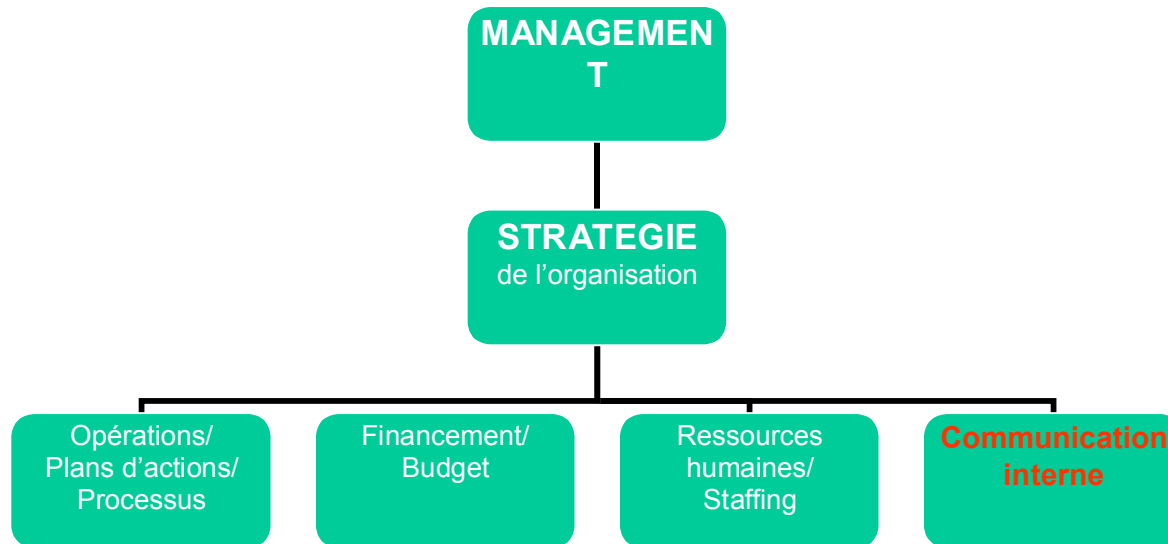
Une entreprise est une somme d'intérêts individuels. La communication interne doit faire en sorte que l'intérêt collectif prime sur ces intérêts individuels.

La fonction managériale doit :

- Faciliter la connaissance et la compréhension mutuelles
- Être un vecteur de la culture et des valeurs de l'organisation



- Augmenter la légitimité et rehausser l'image de l'organisation auprès de ceux qui y travaillent: ils seront ses meilleurs ambassadeurs
- Communiquer les missions, les visions et les valeurs
- Défendre l'intérêt collectif par rapport à des intérêts individuels



*La communication interne est un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'organisation. Elle contribue également, de manière indirecte, à soutenir la réputation externe de l'organisation.*

#### 10. Une organisation sans communication interne...?

Les conséquences seraient nombreuses :

- La « paix sociale » se dégraderait assez rapidement
- Les conflits latents exploseraient
- Les salariés ne seraient pas efficaces parce que mal-informés et peu collaboratifs
- Les meilleurs éléments iraient voir ailleurs
- Les messages véhiculés à l'extérieur seraient incohérents

Une entreprise a un pôle production, un pôle finance, ... La communication doit faire le lien entre tous ces pôles. Elle est un outil de gestion qui appuie la stratégie générale. S'il n'y avait pas de communication interne, il y aurait un manque de coordination et donc, une perte d'efficacité. Les conséquences iraient jusqu'à toucher les clients. Les employés ont tendance à partir quand ils se sentent mal dans une entreprise. Souvent, ce sont les meilleurs employés qui s'en vont.

#### 11. Des dégâts collatéraux

La communication interne est une communication externe à retardement. Si la communication interne est mauvaise, ça se ressentira plus tard dans la communication externe. Une entreprise ne communiquera bien en externe que si elle communique bien en interne.

Ex : Danone, qui était une des marques préférée des Français

Des employés mécontents ont fait un site en parallèle au site officiel. La presse a eu vent de l'existence de ce site. L'image de la marque est descendue, ses ventes aussi. => Une excellente communication externe... complètement réduite à néant pour une carence en communication interne.

#### 12. Quelques conclusions

La communication interne doit développer le sens du « **collectif** », comme dans une équipe sportive ou dans un orchestre.

Elle doit avoir une **finalité humaine**, sinon elle échouera. REM : Dans le cas d'une entreprise, la finalité humaine doit rencontrer la finalité économique.

Le communicant doit être **éthique**. Il doit garder des valeurs. Sinon, il devient un outil de propagande et perd sa crédibilité.

## **Chapitre 2 : La communication interne dans l'organisation**

### 1. La formation

Comment devient-on communicateur interne?

En théorie, en étant formé à la communication... mais la communication interne est une discipline récente. Il n'y a pas de formation précise. Sur le terrain, on trouve encore beaucoup de communicateurs professionnels qui sont juristes, philologues, traducteurs, enseignants ou qui n'ont aucune formation spécifique.

### 2. Une discipline récente

La communication interne apparaît de manière empirique après la guerre 40-45.

80's: la communication interne devient une pratique distincte et autonome. Elle devient un outil de management. Les "journalistes" d'entreprise deviennent des "communicateurs" d'entreprise. Les universités et hautes écoles intègrent des cours de communication interne. Au même moment, on remarque l'apparition des pages « économie » dans les journaux.

### 3. Les qualités d'un communicateur

- Les "classiques"
  - Qualité de rédaction (journalistique)
  - Techniques de recoupement (ne pas se fier à une seule source)
  - Pratique de l'interview et du portrait
  - Rewriting
  - Photographie
  - Graphisme
- Les "modernes"
  - Gestion de projet
  - Capacité stratégique à comprendre les enjeux
  - Capacité d'écoute et d'observation
  - Management, gestion d'une équipe
  - Organisation d'événements
  - Prise de parole en public
  - Connaissance des outils de gestion éditoriale (Web)

### 4. Journaliste ou communicateur?

Les tâches du "journaliste" d'entreprise: le « journaliste » est chargé de l'information écrite ou audiovisuelle ou électronique. Il est proche du "terrain".

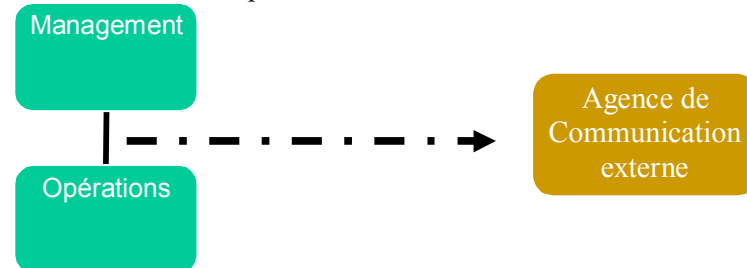
Les tâches du "communicateur": le communicateur a une fonction d'information et de communication. Son travail reprend toutes les activités qui relèvent de la cohésion et de la motivation. Il est beaucoup plus proche des Ressources humaines et du Management que le « journaliste ».

### 5. Quel organigramme?

Où placer la communication interne dans l'organisation?



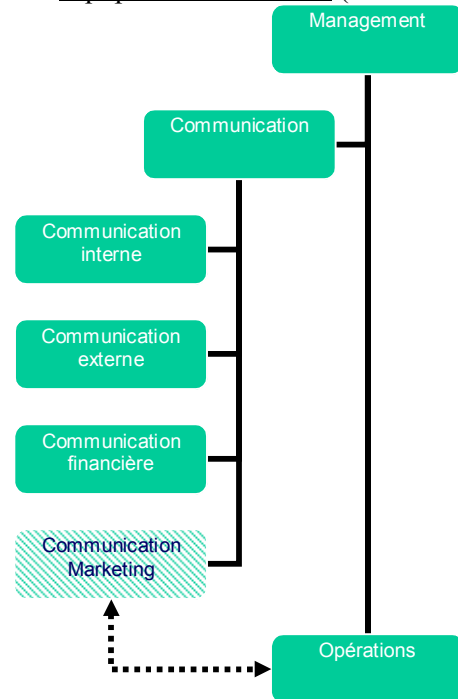
## ⇒ Externalisation pure



- ✓ Situation assez rare et adaptée pour des petites organisations ou des “filles” belges d’organisations internationales
- ✓ Souvent les agences constituent des réseaux internationaux
- ✓ 2 problèmes
  - Quid de la crédibilité et de la légitimité auprès du personnel?
  - Quid de la connaissance du “terrain” de la réalité de l’organisation?

⇒ Cas de PME qui confient leur communication interne à un groupe extérieur. Ca pose des problèmes de crédibilité parce que le communicateur n’est pas issu de la boîte. Il est difficile de confier ses problèmes à une personne extérieure.

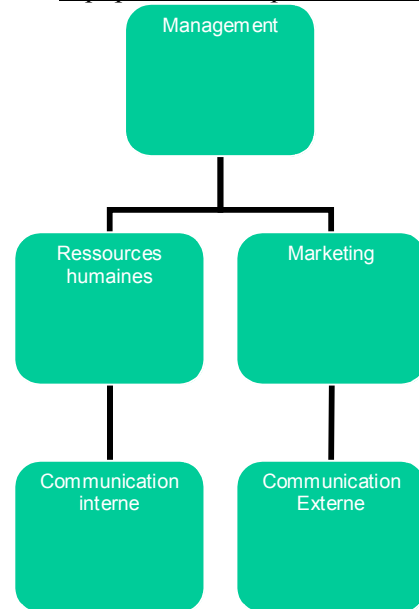
## ⇒ Equipe interne en staff (structure spécialisée ou intégrée)



- ✓ Situation qui donne au communicateur une grande **crédibilité** et grande **légitimité**
- ✓ Proximité relative du management
- ✓ Cohérence si toutes les communications sont réunies
- ✓ 2 problèmes
  - Dans les structures plus petites, les “tâches” de communication sont parfois données à des “non-professionnels”
  - Un effet de routine et un certain manque de recul peuvent se faire sentir à la longue

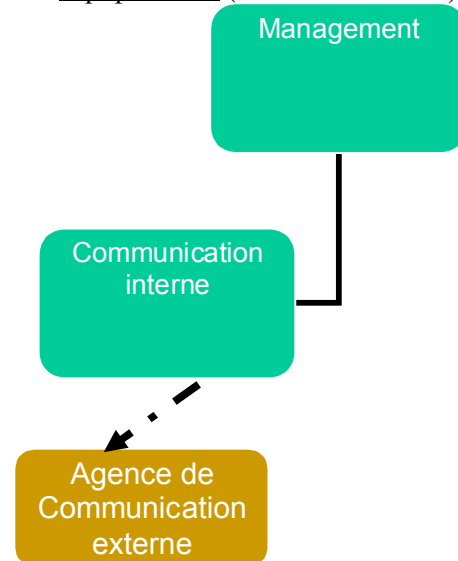


⇒ Equipe interne dépendant des ressources humaines (structure subordonnée)



- ✓ Situation qui privilégie les aspects “ressources humaines” peut-être au détriment des aspects “stratégiques” ou de cohésion.
- ✓ Bien souvent, dans ce type d’organisation, la communication externe (institutionnelle) dépendra du département Marketing.

⇒ Equipe mixte (interne & externe)



- ✓ Il existe une communication interne gérée par la boîte mais aidée par une boîte extérieure.
- ✓ C’est peut-être la situation idéale
  - Fiabilité, implication, connaissance de l’organisation, désintéressement < communicateur interne
  - Recul, vue comparative, relativité, fraîcheur de l’approche, idées nouvelles < agence externe)





==> Il n'y a pas de formule magique. Le choix doit être fait en fonction de la situation de l'organisation.

#### 6. Ce dont il faut s'assurer

Journaliste ou communicateur ? Le journaliste donne une info, il est proche du terrain. Mais il doit tout soumettre à la hiérarchie. Le communicateur a, en plus de la recherche de l'info et sa transmission, une **fonction de management**.

Le communicateur doit être clairement identifié. Pour cela, il faut éviter les initiatives parallèles. Il faut aussi assurer au "porte-parole" interne une crédibilité.

Le communicateur doit être au courant de tout pour éviter d'affronter le pire sans s'y attendre. Il doit avoir accès à toute l'info.

Le communicateur doit mettre au point un contrat moral qui définirait tout ce qui est relatif à l'accès aux informations, aux formations, à la présence à certaines réunions-clés...

Le communicateur doit mettre au point un contrat légal qui définirait les notions d'éditeur responsable, de clause de confidentialité, de droit de réserve...

#### 7. Code de déontologie des journalistes d'entreprise

Le code de déontologie des journalistes d'entreprise aborde les thèmes suivants:

- La responsabilité
- La crédibilité
- La rigueur
- L'intégrité
- L'ouverture



#### 8. L'importance de la cohérence

Une **communication externe** peut influencer fortement les publics internes d'une organisation.

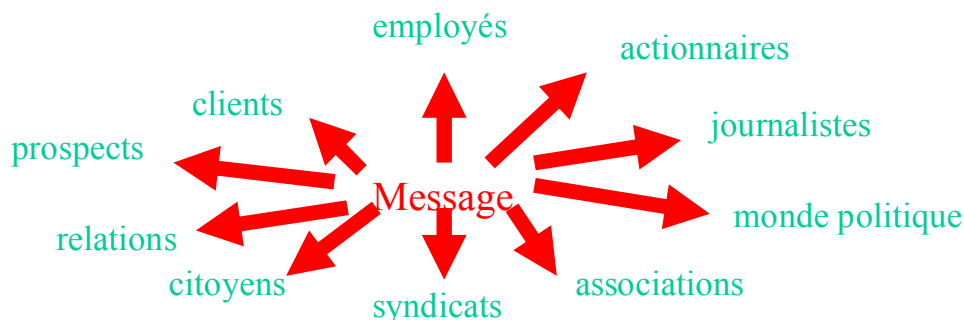
Ex : Mobistar, pris entre la qualité (Proximus) et le low-cost (Base) a du se redéfinir et sortir de sa crevasse par le haut. Sa campagne de pub a donc mis en scène des gens qui sautent. Dans la communication interne, cette idée de gens qui sautent a été reprise. Toute la société a appliqué son slogan public. => Grande cohérence.

- Les publics auxquels les organisations s'adressent ne sont pas étanches : il y a entre eux des interactions et des convergences. Ex : un employé peut recevoir des infos sur sa boîte par l'intérieur et par l'extérieur. La frontière entre communication interne et externe n'est pas étanche.
- Un salarié est à la fois un vecteur de l'image de son entreprise, un consommateur, un citoyen voire un membre actif d'associations. Il peut aussi être un actionnaire de son entreprise.

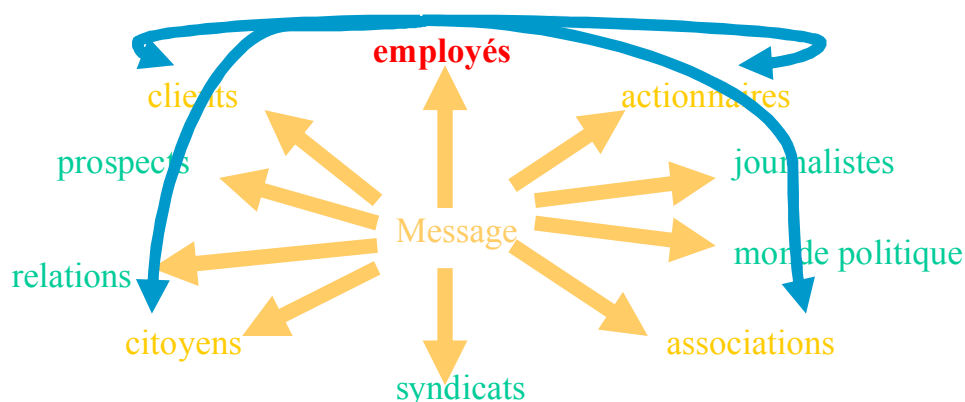
Une **communication interne** est une communication externe à retardement.

### 9. Les cibles d'une organisation

Les cibles d'une organisation sont diverses : employés, citoyens, clients, journalistes, actionnaires, etc.



Le message s'adresse surtout aux employés qui sont citoyens, clients, etc.



### 10. L'identité de l'entreprise

L'identité d'une organisation est forgée par les caractéristiques indépendantes qui lui donnent une spécificité, une stabilité et une cohérence. Elle est différente pour toutes les entreprises. Sinon, les concurrents se marcheraient sur les pieds.

En interne, on diffuse l'image de l'organisation de manière explicite (Visibles → le logo) et de manière implicite (Moins visibles → le comportement des employés). La communication d'entreprise traduit et organise la personnalité de l'organisation à travers ces signes.

### 11. L'identité < 4 facteurs

- Facteurs politiques

Histoire et personnalité des dirigeants, caractéristiques du pouvoir de tutelle

EX : Mobistar n'est pas Belgacom

- Facteurs économiques

Stratégie de produits et de développement

EX : Ryanair n'est pas SN Brussels

- Facteurs structurels

Type d'organisation et de répartition du pouvoir, procédures et systèmes de gestion

Ex : Delhaize n'est pas Colruyt

- Facteurs symboliques

Rites, langages et symboles organisant l'équilibre interne du groupe social

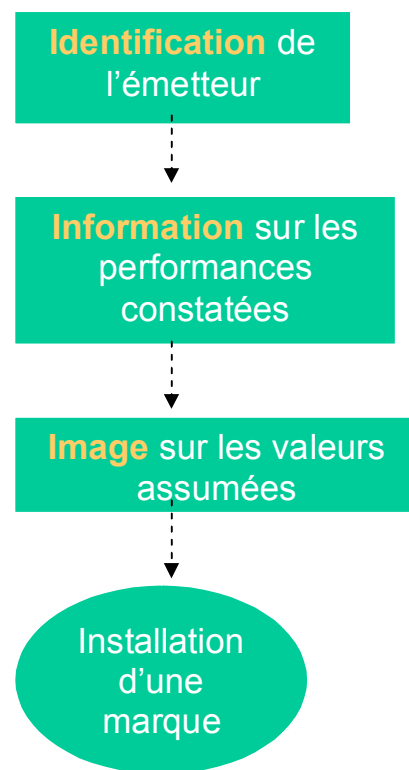
Ex : Apple n'est pas IBM

#### 12. Comment se construit une marque?

Identification / Information / Image sont les 3 étapes de la communication

La marque ne s'installe que si les conditions suivantes sont réunies:

- Cohérence entre tous les messages tout au long du processus
- Permanence des messages dans la durée
- Pertinence entre tous les messages et les attentes des publics



#### 13. Identité et vision

Ce sont les notions "objectives" qui permettent de définir une organisation. Elles sont:

- Descriptives
- Concrètes
- Quantitatives
- Exhaustives

#### 14. L'identité

On peut se poser différentes questions pour définir une identité.

Comment se définit l'entreprise?

Quel est son secteur d'activité?

Dans quel environnement opère-t-elle?

Dans quelle perspective historique?

## 15. La vision

De l'anglais "*Vision*" = "*rêve, illusion, désir*"

Différentes questions permettent de cerner la vision d'une entreprise.

Quel est son avenir?

Comment se voit-elle dans le futur?

Quels sont ses grands axes stratégiques?

Quelles sont ses ambitions?

## 16. Culture, missions et valeurs

Ce sont les notions plus "subjectives" qui définissent l'organisation de manière plus qualitative, indépendamment du secteur d'activité dans laquelle elle opère. Elles sont:

- Qualitatives
- Sélectives
- Abstraites
- "Aspirationnelles"

### ⇒ La culture

Quelles sont les convictions, les croyances que partagent les composantes de l'organisation?

Quelles sont ses traditions?

### ⇒ La mission

Quelle est sa raison d'être? Quel est le but ultime de son existence? Quelle est sa finalité philanthropique? Ou scientifique? Ou culturelle? Ou sociale?

### ⇒ Les valeurs

Quels sont les comportements qui sont encouragés au sein de l'organisation?

- Sens du client, créativité, réussite...
- Enthousiasme, intégrité, esprit d'équipe...
- Transparence, honnêteté...
- Diversité, esprit citoyen, responsabilité sociétale...

## 17. Comment atteindre la cohérence?

Pour atteindre la cohérence, on peut travailler sur le message.

On peut aussi répartir de façon claire les responsabilités.

On peut organiser la coordination.

Enfin, on peut organiser les flux et les processus.

## 18. Avant de communiquer

Quelques questions à se poser avant de commencer à communiquer :

<b>Quoi ?</b>	<b>Le message</b>
<b>Qui ?</b>	<b>Les cibles</b>
<b>Pourquoi ?</b>	<b>L'intention</b>
<b>Comment ?</b>	<b>La forme</b>
<b>En combien de temps ?</b>	<b>Les contraintes</b>

## 19. L'importance du message

Les messages développés auprès des différents publics doivent être cohérents et non pas contradictoires, même s'il peuvent / doivent être déclinés différemment. La cohérence de la communication est une des conditions de sa crédibilité.

## 20. Travail sur le message

La règle d'or est : la clarté du message.

Pour être clair, il faut respecter certaines règles :

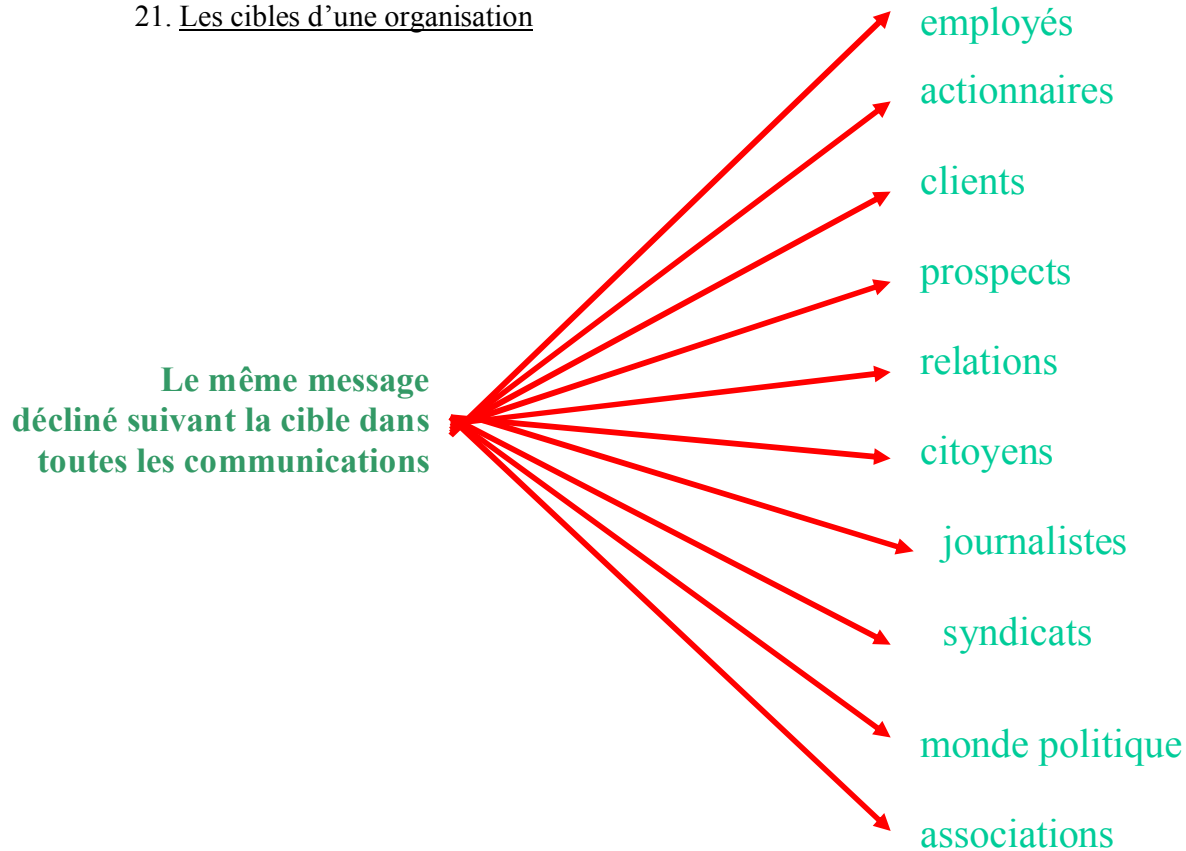
On ne met qu'un message par communication. Et ce message doit être le même dans toutes les communications.

Ce message doit être : clair, lisible, simple, logique et cohérent.

L'angoisse de la page blanche: « ai-je quelque chose à raconter... »

« *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement* » (Et les mots pour le dire viennent aisément...)

## 21. Les cibles d'une organisation



## 22. L'intention

Intentions générales : maintenir l'attention, convaincre, créer une réaction positive, ...

Pour la communication interne: motiver, informer, rassembler...

Pour la communication externe: « Qu'est ce que je veux lire comme titre dans les journaux de demain? »

## 23. La forme

Il est important d'adapter la forme à l'importance de la communication, à la cible et au timing.

## 24. Le temps

En fonction du temps que l'on a, il faut penser à

- assurer la bonne séquence dans la communication : informer les personnes adéquates au bon moment



- adapter les outils à l'urgence de la situation : magazine d'entreprises versus réunion de département...

#### 25. Responsabilités établies

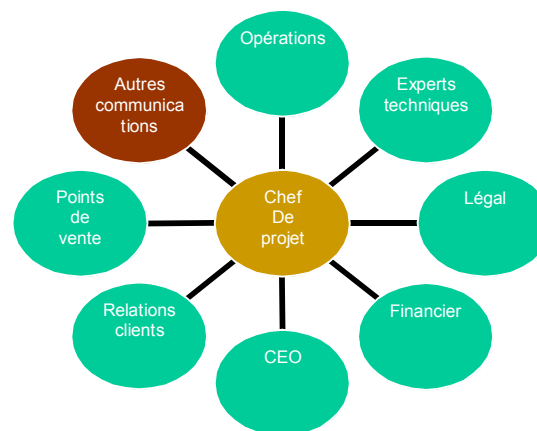
La responsabilité de la construction du message doit être parfaitement établie. Il est nécessaire de désigner 1 responsable (et le bon) par message à construire. On fera appel au **RH** pour les messages liés aux ressources humaines / syndicats. On fera appel au **IR** (Relations Investisseurs) pour les messages sensibles d'un point de vue boursier. Enfin, on fera appel à la **communication** pour les autres messages.

#### 26. Organisation de la coordination

Il existe au moins 2 types d'organisation de la coordination. Soit la communication est intégrée et centralisée. La coordination est alors naturelle et hiérarchique. Soit la communication est subordonnée et décentralisée. Il est alors nécessaire de créer des plateformes de coordination.

Dans tous les cas, il faut organiser un "kick-off" permettant le briefing et la réalisation du plan de communication. Il faut avoir un processus de validation très clair.

#### 27. "Kick-off": Plateformes de coordination



#### 28. Flux de communication

Des flux de communication doivent être maintenus à travers toute organisation. Pour cela, il doit y avoir un espace commun et réservé sur l'intranet. L'information doit être « bottom-up ». Les plannings doivent être communiqués. Il faut gérer les traductions dans les différentes langues dans lesquelles la société est active. Il faut aussi gérer les validations obligatoires.

#### 29. Processus de communication

Dans les grandes organisations, on peut juger utile de disposer d'un processus de communication. Ce processus décrit les étapes, attribue de façon claire les responsabilités, les rôles et tâches de chacun.

#### 30. Les effets de l'incohérence

L'identité d'une organisation permet de la distinguer par rapport à d'autres → vision globale de l'organisation comprise comme une unité. L'incohérence des messages peut entraîner des dommages

EX: "SNCF, c'est possible"

## Chapitre 3 : Le temps de la communication et les publics-cibles

### 1. Le temps

Il existe 3 grands types de temps dans l'entreprise : le quotidien, l'évènement, la crise.

<u>Quotidien</u>	<u>Evènement</u>	<u>Crise</u>
Réunion Départs/arrivées Communication des résultats Team building (regroupe tout ce qui rassemble l'équipe comme les dîners d'entreprise)  Gestion des absences Problèmes de harcèlement Signature de contrat Arrivée du courrier Pauses café  Evaluations et promotions Formations Congrès	Journée d'entreprise Changement de management Fusion Lancement d'un nouveau produit  Introduction en Bourse Visite royale Anniversaire Évènement externe Ouverture d'une nouvelle chaîne de production	Rappel de production Grève Restructuration Accident du travail  Crise boursière Faillite Espionnage Epidémie Procès

#### 1. Le rythme du temps

La vie d'une organisation est rythmée par une succession de moments, avec des temps morts et des temps forts

#### 2. Les 3 temps de la communication

Pour tenir informés les employés, il faut mettre à jour l'intranet. Les moments de la communication vont être gérés différemment en fonction de la culture d'entreprise. EX : Mobistar et Proximus ne gèrent pas une crise de la même façon.

#### **Communication quotidienne et récurrente**



#### **Moments forts de communication**



#### **Communication réactive (crise)**



Il faut tenir compte des 3 temps de l'entreprise. Le quotidien est très important pour les employés. Si la communication n'en tient pas compte, elle va perdre le contact avec les employés.



### 3. Communication interne = une stratégie de durée

La stratégie de communication interne ne doit pas être seulement la juxtaposition de ces communications successives. Elle doit s'inscrire dans la durée, prendre ses racines dans l'identité culturelle de l'entreprise et articuler les **temps morts** et les **temps forts**.

### 4. Les temps « morts »

C'est la vie quotidienne au sein de l'organisation. La vie de tous les jours.

Ex: L'organisation de travail dans les ateliers

- La gestion des gardes et des permanences
- Les vacances pour les enfants
- Les jours de congé
- ...

Il faut communiquer là-dessus.

### 5. Les temps forts

Ce sont les moments prévus: les événements.

- Lancement d'une campagne, d'un produit. Il faut bien prévoir la communication car c'est frustrant pour un employé d'apprendre qu'un nouveau produit est lancé et qu'il n'est pas au courant.
- Anniversaire (ex : anniversaire de la société)
- Lancement d'un projet d'entreprise, la société réfléchit sur elle-même.
- Rebranding : la société change de marque, de logo, etc. Les employés doivent aimer cette nouvelle marque, ce nouveau logo.
- Réorganisation
- ...

Mais aussi les événements inattendus: les crises.

- OPA, rachat de société
- Grève
- Accident grave
- Crise
- Article dans un journal (= révélateur de crise)
- ...

### 6. L'harmonie communicante

Une communication qui ne tiendrait pas compte des temps « morts », du **quotidien**, risque d'être rejetée par les composantes humaines de l'organisation.

Une communication qui ne saurait organiser de temps à autre des « **coups d'éclat** » priverait l'organisation d'un ressort vital, d'un dynamisme indispensable.

Une communication qui n'arriverait pas à faire face à l'inattendu, à la **crise**, jetterait l'organisation dans le chaos.

### 7. Le temps du quotidien

Il s'agit de gérer, de manière continue, des actions de communication qui privilégient : la durée, la régularité, l'efficacité. Les mots d'ordre sont: ECOUTE et VIGILANCE. La communication doit écouter l'organisme et voir ce dont il a besoin. Elle doit aussi être vigilante. Avec quels outils ?

- Réunions de département
- Magazine d'entreprise
- Entretiens d'évaluation
- Réunions d'information, de sensibilisation



- Intranet
- Informations pratiques (menu de la cantine, vacances, parking, paiement des salaires, des bonus...)

## 8. Le temps des coups d'éclat

Il s'agit d'imprimer un mouvement, de modifier une représentation, de faire passer un message nouveau : faire la fête, casser la routine, mobiliser (en un seul jour et un seul lieu), c'est le « big bang ». Il faut créer une atmosphère particulière. Les employés doivent se sentir concernés. Les mots d'ordre sont: CONVIVIALITE et RASSEMBLEMENT.

EX : Lancement d'un projet d'entreprise, d'une nouvelle mission, de nouvelles valeurs

- Déménagement (nouveaux locaux, nouveaux aménagements)
- Sortie d'un nouveau produit
- Journées portes ouvertes
- Séminaires internes (sur la qualité, l'innovation, les processus, la culture d'entreprise)

## 9. Le temps de la crise

Il s'agit de réduire l'impact négatif, voire de donner une impulsion positive, suite un événement inopiné, à une rupture : état de choc, émotion, tensions, clans, lignes de fraction. Les mots d'ordre sont: ANTICIPATION et RAPIDITE.

EX : Plan social, restructuration

- Licenciement collectif
- OPA, fusion ou acquisition
- Accident grave
- Grève
- Arrivée d'un nouveau dirigeant
- Mise en cause du management

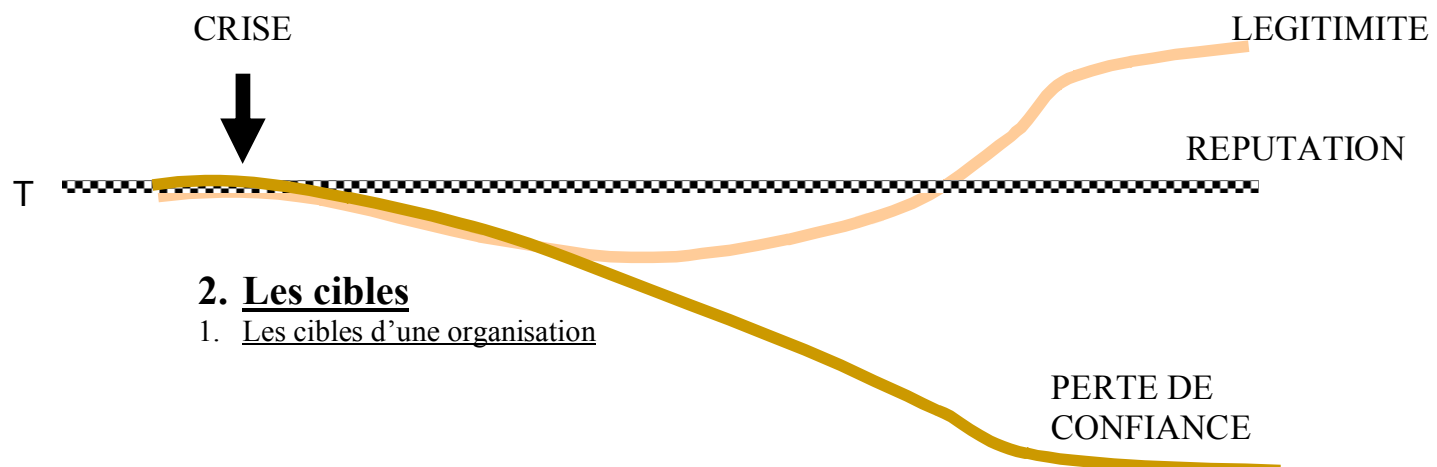
## 10. L'effet de la communication

Dans une bonne communication, l'autorité renforce sa légitimité parce qu'elle est capable de gérer les crises. Dans son incapacité à répondre ou à gérer les messages, c'est une perte de confiance qui s'installe.

Si une société est cotée en Bourse, on observera la même chose. En cas de crise : si la communication est bonne, les cours de Bourse vont baisser le jour de la crise et puis remonter très vite. Si la communication est mauvaise, les cours vont baisser et ne pas remonter.

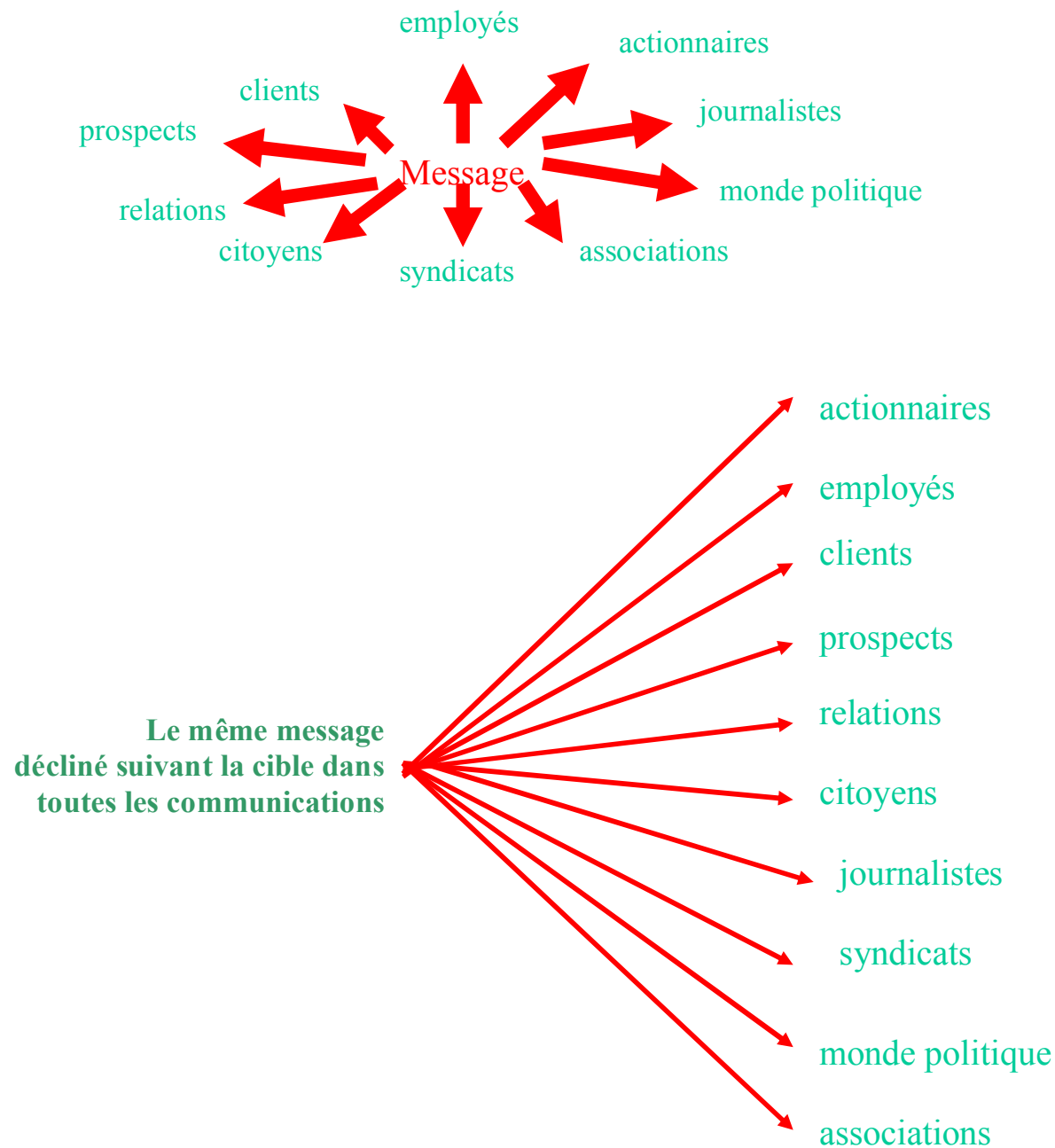
Ex : Coca-Cola a dû retirer certaines bouteilles du commerce. L'entreprise a mis trop de temps à réagir, il a été difficile de régler la crise.

Perrier a eu le même genre de problème mais a réagit très vite. Son image en est ressortie meilleure.



## 2. Les cibles

### 1. Les cibles d'une organisation



## 2. La communauté de travail

Avant, le personnel des organisations était la cible unique et uniforme. Aujourd'hui, le personnel des organisations est une masse diversifiée et complexe qui nécessite une stratégie de communication adaptée.

Les différents niveaux de la hiérarchie ne doivent pas avoir les mêmes infos. On ne communique pas la même chose en fonction de la localisation géographique des employés. Les messages doivent être adaptés. On ne communique pas de la même manière avec des employés mobiles (EX : un commercial qui n'a pas toujours accès à un ordinateur) et des employés fixes (ceux qui restent au bureau, par exemple). L'accès aux médias de la communication joue un rôle.

Exercice : Quels sont les différents clivages qui distinguent les cibles de la communication interne? Quels sont les principaux circuits de communication interne?



### 3. La diversité: les clivages

- Cadres >< employés >< ouvriers
- Statutaires >< contractuels
- Employés >< intérimaires >< consultants >< fournisseurs / sous-traitants >< CDD (contrats à durée déterminée)
- Poste de travail >< télétravail
- Administratifs >< technico-commerciaux
- Ateliers >< équipes virtuelles et pluridisciplinaires

REM : En fonction du type de travail que l'on a, en fonction du type de contrat du travailleur, on a des informations différentes. Par exemple, une caissière n'est pas censée savoir si Carrefour va racheter dans six mois une société aux USA. Et si elle le sait, ça peut même la perturber par rapport aux informations qu'elle reçoit habituellement.

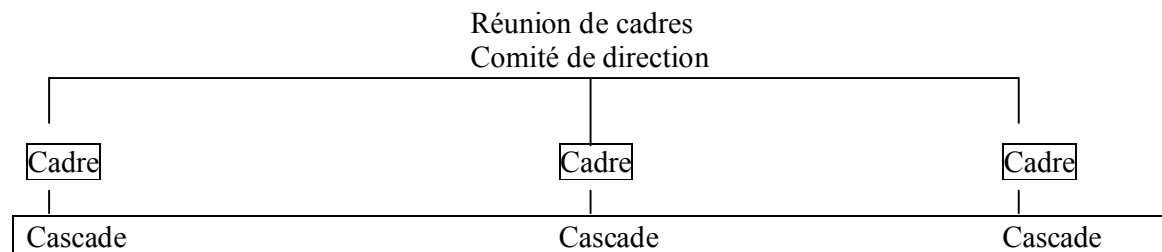
### 4. La diversité: la géographie

Il y a le personnel au Siège. Il y a le personnel au travail sur des sites décentralisés, parfois au-delà des frontières, ce qui entraîne une complexité linguistique et parfois culturelle. La communication interne doit se faire dans la langue de la cible.

### 5. La diversité: le statut (voir dia 26, ppt 3)

On ne donnera pas la même information aux cadres et aux employés/ouvriers.

- Outil de communication dédiés et sécurisés
- Système des cascades / réunion de département. Il y a une cascade : chacun retourne dans son département en étant chargé de transmettre un message à ceux qu'il gère. Il faut donner l'information d'une manière structurée : pas toute l'information, mais de manière réfléchie.



•

### 6. Le diversité: aspect technique

Tous les membres d'une communauté ne disposent peut-être pas des mêmes outils

- EX: l'intranet n'est pas accessible par les chauffeurs de bus, de train, les caissières de grande surface ou les cantonniers
- Portail extranet (encore faut-il que les employés aient un accès internet)
- Bornes interactives, radios d'entreprises, vidéo d'entreprises (dans les cantines par exemple)

## 7. Les circuits de la communication

### a) **Le circuit hiérarchique**

C'est une nécessité absolue pour le bon fonctionnement d'une organisation. La hiérarchie doit avoir à la fois :

- Une certaine indépendance, afin de conserver son caractère de proximité et de crédibilité
- Une cohérence certaine, afin de véhiculer de la manière la plus fidèle possible le message émanant du sommet

EX: MBWA (management by walking around), réunions debout...

### b) **Le circuit des instances représentatives**

C'est un circuit dont l'existence est régie par la loi:

- Dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de rendre caduque une décision
- Droit de recevoir des informations de la part de la direction
- Droit de transmettre des informations au personnel

#### Deux instances :

*Les comités d'entreprise*, créés en 1945. Ils ont une fonction d'information et de concertation.

*Les délégués syndicaux*. Ils reçoivent des informations et ont le droit d'informer le personnel en utilisant des moyens qui leur sont réservés (panneaux, journaux, tracts, réunions syndicales...). Et ils transmettent à la direction des réclamations individuelles et/ou collectives.

### c) **Le circuit de la communication interne**

C'est la communication organisée par l'entreprise mais dépassant les prescrits légaux. Cette communication a une dimension pédagogique et participative.

### d) **Le circuit informel = la rumeur**

Et on revient à la machine à café !

Cfr Axel Gryspeerdt: « *Il y a rumeur s'il y a diffusion collective et croyances collectives* »

Une rumeur est une soupape à une trop grande réglementation de l'information. Si la rumeur se transforme en information préjudiciable, il convient de la contrer par tous les moyens possibles.

## **Chapitre 4 : Le plan de communication interne**

### **1. Pourquoi un plan de communication?**

Avoir un plan de communication permet d'anticiper plutôt que réagir à chaud. Il assure la cohérence avec l'ensemble des communications. Il permet d'être plus efficace et de n'oublier personne.

### **2. Quelques grands principes**

- ⇒ On ne communique pas pour communiquer. Le but en soi est un objectif défini au sein de l'entreprise, que la communication va aider à atteindre.
- ⇒ La communication n'est jamais spontanée ou improvisée. Sinon, on oublie certaines choses (comme des règles juridiques,...).
- ⇒ On communique pour réaliser des objectifs précis. La communication est là en support de ces objectifs.
- ⇒ On communique en concertation avec le management pour qui la communication est une stratégie de soutien des objectifs globaux de l'organisation.

### **3. Questions préalables**

#### **a) Quel est l'objet de la campagne de communication interne?**

Ex : La vie de l'organisation

- La philosophie ou la culture de l'organisation
- Une information précise relative à la gestion des ressources humaines
- La relation entre la direction et les employés
- Une situation exceptionnelle, voire une crise

#### **b) Quel est le domaine de la campagne de communication interne?**

Ex : Entreprise de production

- Entreprise de services
- PME
- Multinationale
- Entreprise publique
- Entreprise privée

#### **c) Quelle est la cible de la campagne de communication interne?**

Ex : L'ensemble du personnel

- Une partie du personnel homogène en statut et en culture
- Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture
- Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture
- Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture

#### **d) Quelle est l'étendue géographique de la campagne de communication interne?**

- Ex : Un seul site (le siège social, un site de production, un bâtiment...)
- Plusieurs sites ou un réseau (d'agences, de magasins...) dans un même pays
- Plusieurs sites ou un réseau (d'agences, de magasins...) dans plusieurs pays





#### 4. Principes fondamentaux: existence et continuité

##### **a) Existence**

Principe évident en théorie, mais en pratique, rares sont les organisations qui ont un plan de communication interne.

##### **b) Continuité**

Indispensable si l'on veut atteindre un certain niveau d'efficacité dans la transmission du message.

#### 5. Principes fondamentaux: différenciation et clarté

##### **a) Différenciation**

Pour avoir un sens, la communication interne d'une organisation doit être différente de celle qui est menée par une organisation directement concurrente.

##### **b) Clarté**

Le principe du KISS: keep it simple & stupid. Il faut être clair, simple et sans ambiguïté pour être compris.

#### 6. Principes fondamentaux: réalisme et déclinaison

##### **a) Réalisme**

L'écart entre ce qui est communiqué et la réalité ne doit pas être trop grand: une communication trop "idéaliste" ne sera pas acceptée par les employés et aura même un effet contraire.

##### **b) Déclinaison**

Le plan doit pouvoir se décliner sur plusieurs médias différents, dans plusieurs langues et cultures (s'il s'agit d'une multinationale).

#### 7. Principes fondamentaux: cohérence et acceptabilité interne

##### **a) Cohérence**

Il faut assurer la cohérence avec les autres communications de l'organisation (externe, financière, marketing, environnementale...).

##### **b) Acceptabilité interne**

Il faut plaire, même si cela paraît parfois "démagogique": le message, le style et la forme doivent être globalement acceptés et "acceptables" par une large majorité du personnel.

#### 8. "Check list" (avec Exemple : Proximus)

##### **a) Diagnostic**

Etant donné des plans successifs de départs volontaires et de pré-pension, les effectifs de Belgacom ont diminué de 30%.

Les clients veulent de plus en plus des produits qui allient, de manière transparente, la téléphonie fixe et mobile.

Décision: regrouper les employés de Belgacom et de Proximus dans un même bâtiment

##### **b) Objectifs de la communication**

Vaincre la réticence au changement: faire accepter un déménagement du personnel vers le bâtiment de la maison-mère.

Convergence entre le fixe et le mobile: encourager les employés de Proximus à travailler plus étroitement avec les employés de Belgacom.

##### **c) Sponsors**

L'ensemble du management: l'exemple vient d'en-haut.

Le responsable de la logistique





## d) Messages

*“Le bail du bâtiment de Proximus arrive à son terme. C’était l’occasion pour le management de la société d’optimiser l’utilisation de l’ensemble des bâtiments. Les employés bénéficieront d’environnements de travail complètement rénovés. Dans le cadre de la convergence, les employés de Belgacom et ceux de Proximus pourront travailler beaucoup plus étroitement ensemble afin de mieux répondre aux besoins des clients”*

## e) Scénarios

*Scénario 1* - les employés de Proximus ont la perception d’une intégration de leur société dans Belgacom.

*Scénario 2* - les employés de Belgacom ont l’impression que les employés de Proximus viennent occuper leur espace.

*Scénario 3* - les employés de Belgacom et de Proximus n’ont pas les mêmes avantages.

## f) Plan d’actions

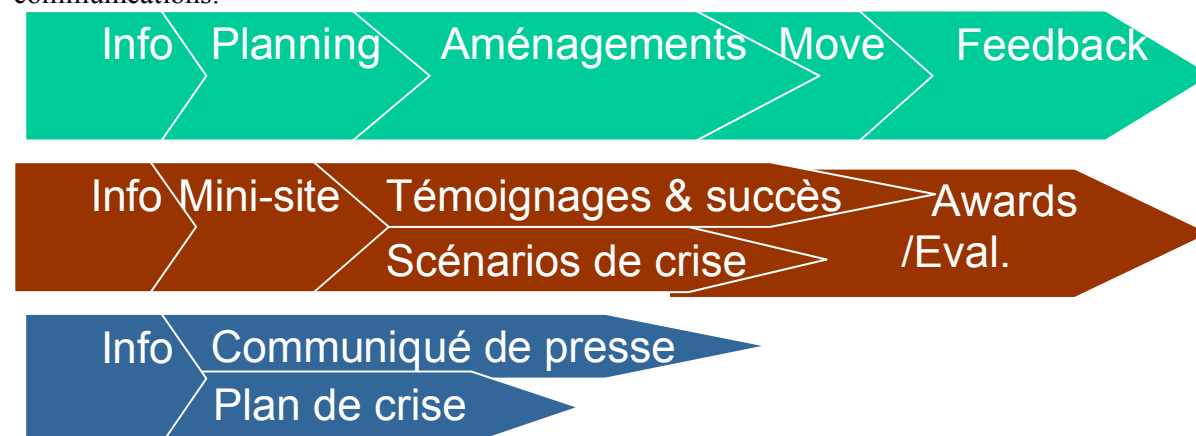
- Information des organisations syndicales.
- Communication Top-Down avec un minimum de précisions relatives au timing et à la procédure.
- Communication de fond sur les avantages des nouveaux aménagements (en termes d’espaces de travail et en termes d’efficacité).
- Communication précise (et respect) du timing.
- Communication d’un processus relativement strict qui laisse une place à la consultation des équipes.
- Témoignages des premiers à bouger.

## g) Médias

- News dans l’intranet
- Affichage dans les bâtiments
- Mini-site expliquant les avantages des nouveaux aménagements et précisant le timing et l’état d’avancement du processus
- Événement d’inauguration
- Articles dans la revue d’entreprise évoquant des témoignages
- Awards des équipes ayant le mieux géré leur déménagement
- “success stories” liées à la convergence

## h) Planning

Planning de communication calqué sur le planning des opérations et sur le planing des autres communications.



## i) Budget

Il faut distinguer:

- Ce qui entre dans le budget récurrent de la communication interne (Intranet, magazine...)



- Les frais exceptionnels liés à la mise en oeuvre de moyens exceptionnels et ponctuels (mini-site, événement...)

Et il ne faut pas oublier:

- Les frais techniques (création), les droits, la rémunération des agences, l'achat d'espace...

**j) Evaluation**

- Enquêtes de satisfaction des employés
- Mesure de l'évolution de la réputation de l'organisation / du management
- Mesure des gains d'efficacité
- Analyse du taux d'attrition

9. Le mix de communication

- Mélange
- Complémentarité
- Synergie
- Dosage de techniques différentes:
  - Les techniques de communication volontaires
    - Communication média
    - Médias internes
    - Médias externes
    - Communication directe
    - Réunions, courriers, e-mails, face-à-face
    - Communication événementielle
    - Événement, sponsoring, mécénat
  - Les techniques de communication induites
    - Communication Corporate (Ex. Benetton, GB...)
    - Communication financière (Ex. OPA, fusion, acquisition...)
    - Communication marketing



## Chapitre 5 : Le cadre juridique

### 1. Le respect du Droit

La pression du Droit est de plus en plus forte sur des domaines auparavant moins visés comme le droit à la consommation, le droit d'auteur / Droit à l'image ou encore le droit social. Il est donc important d'avoir les bons conseils légaux. Dans les grandes organisations, il y aura des juristes d'entreprise. Dans les plus petites, des cabinets d'avocats spécialisés.

### 2. Droit social

Le Droit des relations collectives de travail impose un devoir de communication.

- La Loi Renault: loi du 13 février 1998 portant des dispositions en faveur de l'emploi. Elle a un impact considérable sur la communication en cas de licenciement collectif et de fermeture d'entreprise. La priorité d'information est donnée au Conseil d'entreprise.
- L'emploi des langues : le lieu où est établi le siège d'exploitation régit l'emploi des langues dans l'entreprise. A région différente, situation différente
  - Dans les 19 communes bruxelloises
  - En Région wallonne
  - En Région flamande
  - En Région de langue allemande

La loi s'applique aux documents à caractère social. Qu'en est-il des supports de communication interne?

### 3. Le droit d'auteur

#### **a) Les sources du Droit d'auteur**

Au niveau international

- Convention de Berne
- Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Au niveau européen

- Directive de 1991 sur les logiciels
- Directive de 1993 sur les bases de données
- Directive de 2001 sur le droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information

Au niveau belge

- Loi relative au droit d'auteur et aux droits voisins du 30 juin 1994 (LDA, parue au Moniteur Belge le 27 juillet 1994)

#### **b) Qu'est-ce qu'une oeuvre protégée?**

Il y a 2 conditions pour qu'une "création" soit protégée :

- Elle doit être matérialisée
- Elle doit être originale

La loi protège 2 types d'"oeuvres" :

- Les oeuvres littéraires
- Les oeuvres artistiques

#### **c) Droits patrimoniaux et droits moraux**

⇒ *Droits patrimoniaux*

Ils permettent à l'auteur de retirer le bénéfice économique de la diffusion et de l'exploitation de son oeuvre. Il y a les droits exclusifs d'exploitation (droit de reproduction et droit de communication au public) et le droit à rémunération. Ces droits sont cessibles à l'employeur.

## ⇒ Droits moraux

Ils visent à protéger la réputation de l'auteur et l'intégrité de ses œuvres. Ils comprennent :

- Droit de divulgation
- Droit de paternité
- Droit à l'intégrité de l'oeuvre
- Droit de s'opposer à toute atteinte préjudiciable à son honneur et à sa réputation

Les droits moraux sont inaliénables.

## Revue de presse

Cfr [www.copiepresse.be](http://www.copiepresse.be)

Cfr [www.reprobel.be](http://www.reprobel.be)

## REM : Droits primaires et droits secondaires

**Le droit primaire** correspond à l'acquisition du contenu par l'utilisateur lors de la première diffusion de la publication sur support papier par l'éditeur ou sur support électronique par l'éditeur ou un distributeur agréé

Tout utilisation ultérieure relève du **droit secondaire**. Elle fait l'objet, en principe, d'un droit exclusif de l'ayant droit (dont l'autorisation préalable est alors indispensable) mais peut également relever d'une licence légale

## CAS : Copiepresse vs Google

En janvier 2006, Google a lancé son service Google News en Belgique. Vu l'absence de réaction aux interpellations des éditeurs et après avoir obtenu un rapport d'experts décrivant les infractions au droit d'auteur, Copiepresse a lancé une action en cessation contre le géant américain afin de faire respecter les droits de ses membres. Le 5 septembre 2006, Copiepresse a obtenu gain de cause dans un jugement par défaut.



## Reprobel

Créée le 27 juin 1994, Reprobel est une société coopérative qui représente quinze sociétés belges de gestion de droit des auteurs (écrivains, auteurs dramatiques, compositeurs, journalistes, photographes, illustrateurs, auteurs de textes scientifiques ou éducatifs) et des éditeurs (de livres, de journaux, de périodiques, de partitions) concernés. Par l'Arrêté Royal du 15 octobre 1997, Reprobel a été désignée afin de percevoir et répartir aux ayants-droit, la rémunération pour reprographie. Reprobel est la seule société qui peut gérer les droits de reprographie

## Et pour le communicateur?

- Les **conséquences pour ses œuvres** sont concrètes mais... théoriques. Le journaliste d'entreprise a le droit de signer son article. Il peut aussi s'opposer à la modification du titre. Il a le droit de refuser de signer un texte qu'il ne revendique pas intégralement. Idem pour les photos ou illustrations. Les litiges interviennent généralement après un licenciement...
- Les **conséquences pour son travail** sont beaucoup moins théoriques. Les droits d'auteur (surtout patrimoniaux) sont souvent évoqués dans le cadre de la reproduction d'œuvres dans les supports de communication interne. (Tableaux, sculptures, monuments, textes, logos, discours, bases de données) Les litiges sont fréquents et peuvent entraîner des frais plus conséquents que les droits eux-mêmes, sans parler de l'impact sur l'image.



## **d) Auteur, le communicateur interne?**

En théorie, si le contrat de travail ne prévoit pas de cession complète des droits patrimoniaux ou si la cession est partielle, le journaliste d'entreprise reste propriétaire de ses droits... En pratique, il convient de clarifier ce point au plus tôt dans la relation et ce par un contrat ou un avenant au contrat existant...

### La responsabilité des communicateurs internes

Les publications d'entreprise sont régies par le droit commun et non le droit de la presse. Il faut un éditeur responsable, représentant de la direction de l'organisation. Le droit de réponse n'est pas d'application. C'est l'organisation qui endosse la responsabilité. Libre à elle de se retourner contre son employé, en cas de faute lourde.

### 4. Le droit à l'image

Principes généraux:

- Convention Européenne des Droits de l'Homme (article 8): droit au respect de la vie privée
- Loi du 30 juin 1994 sur le droit d'auteur

En communication interne, l'autorisation tacite suffit le plus souvent. En cas d'utilisation d'une photographie:

- La photo est protégée par le droit d'auteur
- Le modèle est protégé par le droit à l'image

### 5. La gestion des bases de données

Les droits d'auteur protègent le créateur d'une base de données. Les droits s'attachent à la structure même de la base de données. Le propriétaire de la base de données doit veiller au respect des obligations résultant de la loi sur la protection des données personnelles.

### 6. Le plagiat

Les risques du plagiat:

- L'action en cessation
- L'action en dommages et intérêts
- La plainte au pénal

Le droit de citation existe toutefois.

### 7. L'obligation de dépôt légal

Tout éditeur de publication est tenu de faire parvenir le premier numéro, puis un exemplaire de l'ensemble des numéros publiés à la Bibliothèque Royale. => Loi du 8 avril 1965 et Arrêté Royal du 31 décembre 1965. Il faut aussi compléter et envoyer la déclaration de dépôt lors de la parution d'une nouvelle publication.

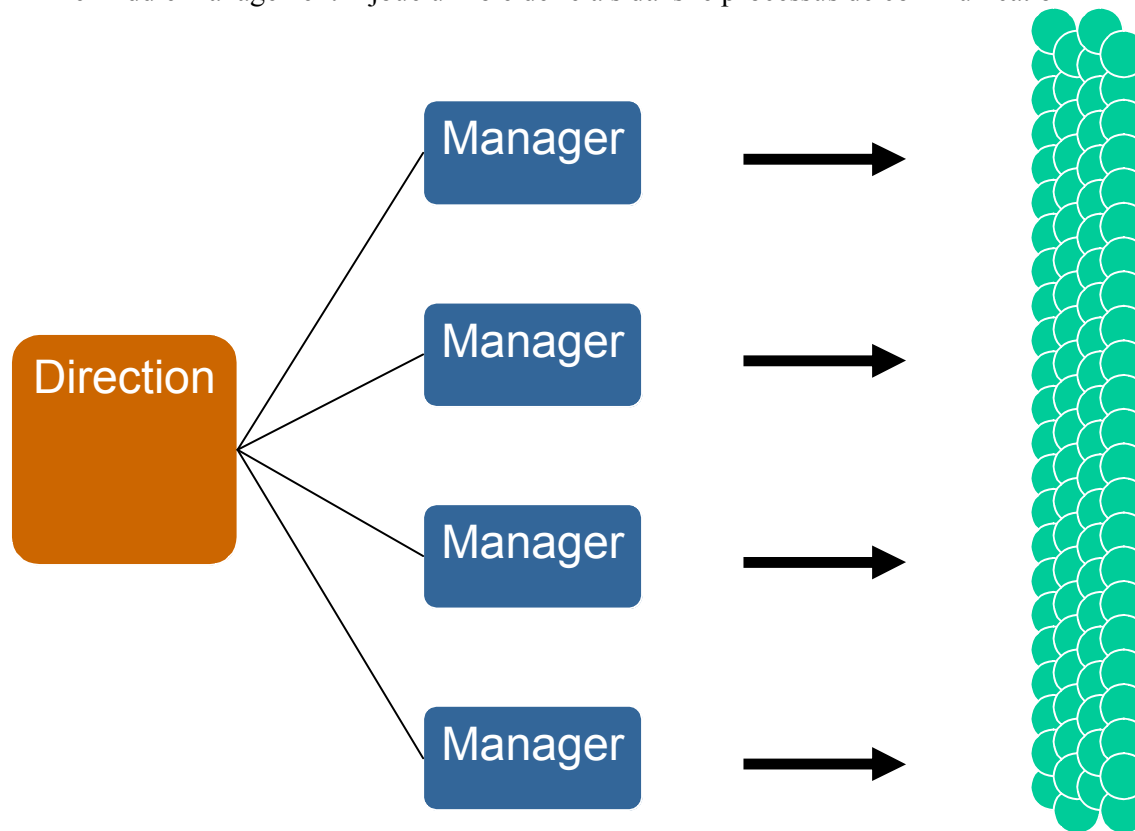
## Chapitre 6 : Les médias de la communication interne

### 1. La communication orale

#### 1. Le rôle des managers

Le manager, le chef hiérarchique, est le principal vecteur de communication. D'où l'importance pour le communicateur d'avoir une bonne relation avec la structure de l'organisation:

- Le top management > décide de la stratégie et des messages
- Le middle management > joue un rôle de relais dans le processus de communication



#### 2. Comment coacher les managers?

Il faut les impliquer dans la communication

- En les informant à l'avance et de manière privilégiée
- En définissant leur rôle dans le processus
- En les intégrant dans un comité d'orientation de la communication interne

Il faut également leur donner des outils comme un support et conseils pratiques et les outils de communication (messages-clés, Q&A, présentations...).

#### 3. « Tout le monde peut communiquer... »

**Faux!** ... en pratique, la communication souffre souvent du manque d'expérience et de formation de la personne responsable.

**Vrai!** ... en revanche, tout le monde communique.

Il ne faut pas accepter l'improvisation et il faut évaluer!







#### 4. Les réunions « cascade »

Il s'agit de répliquer, le plus fidèlement possible, une communication faite au niveau supérieur de l'entreprise vers les niveaux les plus bas. Ces réunions peuvent être accompagnées ou non d'une vidéo de support. Elles doivent faire l'objet d'un coaching clair des managers intérimaires.

#### 5. Communication orale

##### a) **L'entretien individuel**

L'entretien individuel permet de faire passer un message fortement individualisé. Il motive l'employé. C'est l'occasion d'évaluer un travail fourni, un projet. C'est aussi le moment pour responsabiliser l'employé pour une mission particulière.

EX: entretien d'évaluation annuel, briefing

##### b) **Les réunions d'information et les réunions de dialogue**

⇒ *Les réunions d'information*

Réunions de service, réunions interservices. Lors de ces réunions, on organise une communication hiérarchique (« top-down »). On donne une information collective. On cherche à obtenir la cohésion d'une équipe autour d'un projet. On organise ensuite un feedback venant des salariés.

REM : une information « top-down » n'est pas un brainstorming.

Avoir un support écrit permet d'éviter un oubli ou une confusion.

Il faut rédiger un rapport de réunion pour consigner le message principal, les réactions éventuelles et les actions à prendre.

Il faut gérer le déroulement en:

- Choissant une date (faire en sorte que les éléments-clés soient présents)
- Réservant une salle adaptée
- Respectant le timing (« time-keeper »)
- Respectant l'ordre du jour et en définissant le type de réunion

⇒ *Les réunions de dialogue*

Lors de ces réunions, on organise une communication hiérarchique (« bottom-up »). On échange des informations, on établit un dialogue et on encourage à s'exprimer.

EX: pré-test pour une campagne de communication interne (maquette d'un journal interne ou d'un site intranet)

Comment recueillir les informations ?

- « Boîtes à idées »
- Tableaux d'affichage, Post-it
- Places de marchés / vente d'idées à la criée (Danone). Les *givers* proposent des idées aux *takers* qui jugent de leur pertinence et de leur efficacité.
- Brainstorming, culture de l'innovation (3M)

⇒ *Autres types de réunions*

##### • **Téléréunions**

Les téléréunions sont des réunions qui se font par téléphone. C'est une façon de communiquer qui est efficace, facile à mettre en œuvre, peu coûteuse et écologique. Mais ces réunions doivent être limitée en nombre de participants (10) et en durée (concentration et attention). Elles doivent être bien coordonnées. Pour cela, il faut un animateur-responsable. Il est interdit d'avoir des conversations privées. La qualité des communications n'est pas toujours parfaite. Il y a parfois des parasites, ...



- Visioconférences

Les visioconférences sont des réunions qui se font par téléphone avec vidéo. Ce qui s'applique aux téléréunions s'applique également aux visioconférences. L'équipement doit être adéquat (écran, caméra, haut-parleur). Plus il y a de participants, plus la qualité de l'équipement est importante. Il existe des studios externes qu'une entreprise peut louer.

- Web-conférence

Les web-conférences sont des réunions multimédia qui se font via le Web. Elles permettent une très grande facilité d'utilisation. Tous les cadres disposent d'un PC connecté à Internet. Leur coût est extrêmement réduit. Le matériel se limite à une webcam, un micro et des haut-parleurs.

REM : Web-conférence à 5 ou 6 participants maximum.

*Web-casting* = possibilité de diffuser une réunion / un événement via le Web avec une possibilité d'interactivité réduite.

### c) Conventions et séminaires

REM : Le terme dépendra du nombre de participants:

< 10 personnes = réunion

< 100 personnes = séminaire

> 100 personnes = convention

Les conventions et séminaires ont 3 objectifs : l'information, l'émotion et la motivation.

On peut avoir recours à des orateurs externes:

- Soit pour inviter des experts dont les connaissances et les réflexions sont incontestables (consultants, académiques, ...)
- Soit pour confronter les salariés à une autre manière de penser, d'aborder les problèmes (Alain Hubert, Dirk Frimout, Aimé Jacquet, ...)

Pour que le message passe bien, il faut que l'organisation soit parfaite: une mauvaise organisation pourrait avoir un effet exactement inverse de celui qui était escompté. Pour éviter cela, il faut avoir une conduite, un guide-fil, un conducteur – c'est-à-dire un document qui reprend toutes les opérations à mener dans un minutage précis. Il faut aussi tenir compte du protocole.

#### L'importance de l'exécution

Dans toute action de communication, il y a quatre phases aussi importantes les unes que les autres:

- Le briefing > la partie stratégique
- Le concept > la partie créative
- L'exécution > la partie opérationnelle
- Le debriefing > la partie organisationnelle

#### Incentives & Team Buildings

Le Team Building est utilisé pour **renforcer l'esprit d'équipe et les systèmes de communication** au sein d'une équipe de travail ou d'un service. Il est motivant et ludique.

Quels sont ses objectifs ?

- Comprendre et améliorer les relations
  - Faciliter la circulation de l'information
  - Diminuer le temps perdu en conflits internes
  - Favoriser une meilleure utilisation des compétences de chacun
  - Orienter l'équipe vers un but commun, tout en donnant à chacun l'occasion de mieux exprimer ses capacités
- Situer et développer son style de leadership

- Gérer le changement et optimiser la communication qui y est liée
- Améliorer les processus de prise de décisions et de résolution de problèmes

#### **d) Visites sur le terrain**

Une « Field visit » est une visite (planifiée ou non) dans une usine ou un siège. Les objectifs de ce type de visites sont :

- L'écoute: prendre le pouls du salarié
- La diffusion des messages: faciliter l'acceptation des directives
- Le symbole: marquer du respect et valoriser le salarié

## **2. Les médias traditionnels**

### 1. Trois types de médias

Les médias écrits : les plus classiques et les plus utilisés.

Les médias audiovisuels : les plus coûteux et les plus difficiles à mettre en œuvre.

Les médias électroniques : les plus modernes et sans doute les plus prometteurs.

### 2. Les médias écrits

EX : dépliants, prospectus, affiches, journaux d'entreprise, livre d'entreprise.

Communication interne = marketing => Les médias écrits de la communication interne utilisent les mêmes techniques que la communication marketing.

EX : l'affiche: une seule idée, un seul message, un slogan, un visuel qui évoque immédiatement quelque chose.

EX : le dépliant: impact fort différent s'il est distribué dans les bureaux ou au domicile de l'employé.

### *Le journal d'entreprise*

Eviter d'être la « voix de son maître », c'est-à-dire éviter le modèle paternaliste de la fin du XIXème siècle. La charte éditoriale est importante. Elle fixe par écrit les références et les guides nécessaires à la conception de chaque numéro.

- La charte éditoriale

Elle reprend :

- la structure et la composition de l'équipe responsable
- la personnalité et le genre du rédacteur en chef
- le style et le ton utilisé pour le rédactionnel et les visuels (« housestyle »)
- les rubriques récurrentes
- la présence ou non de publicité
- la maquette et la mise en page
- le rapport texte/photos

- Les rubriques

Il faut les définir. Elles peuvent reprendre les sujets suivants :

- La stratégie de l'entreprise (le mot du CEO)
- Les portraits des gens qui font l'entreprise
- Les projets de l'entreprise
- Les marques et les produits
- La vie des salariés

- Les arrivées et les départs (retraites...)
- Les activités sportives ou culturelles

- Le style

Très proche des magazines de presse d'information, le style du journal d'entreprise met un accent particulier sur la proximité:

- Portraits
- Interviews
- Editoriaux
- Brèves
- Reportages
- Articles historiques
- Etc.

- Le titre

Le titre peut être :

- Le nom de l'entreprise (Accor, Fortis Tribune)
- L'échange (Synergie, Liaisons, You-nited)
- Le mouvement (Express, Connect)
- La vision (Horizons, Imagine)
- L'environnement (Altitudes, Atmosphériques)
- Les sigles (CH.A.N.GE, 3A, BSD...)
- Le jeu de mots (Crédit moi tout, Coke d'Azur...)

- Le numéro zéro

Le numéro zéro est le numéro test pour mettre en œuvre l'ensemble des décisions prises.

C'est à ce moment-là qu'on définit et adopte un «chemin de fer» du journal, schéma graphique du journal, page par page, presque ligne par ligne

C'est l'opportunité d'impliquer des salariés dans le projet

Ex : chemin de fer

	<b>Page 1</b> Couverture	<b>Page 2</b> Sommaire Editorial	<b>Page 3</b> Actualités de l'entreprise. Nouveaux produits
<b>Page 4</b> Actualités de l'entreprise. Résultats financiers	<b>Page 5</b> Actualités de l'entreprise. Informations	<b>Page 6</b> Dossier de motivation	<b>Page 7</b> Dossier de motivation
<b>Page 8</b> Vie des salariés. Activités sportives et culturelles	<b>Page 9</b> La parole aux salariés. Portraits d'employés	<b>Page 10</b> Présentation des campagnes de pub de l'entreprise	

- La distribution

Le journal d'entreprise peut être mis à disposition dans les lieux de travail. On peut également le distribuer de façon nominative sur le lieu de travail ou au domicile du salarié.

- Le flash d'information

Le flash d'info est transmis via la lettre d'information ou « newsletter ». C'est une alternative ou un complément au journal d'entreprise. C'est rapide, efficace et peu coûteux. La lettre d'info ne contient qu'un seul thème, elle est monothématique. Elle peut être soit électronique soit sur papier (affiche).

### 3. Les médias audiovisuels

L'audiovisuel est très à la mode mais il implique évidemment des coûts très importants en terme de production et en terme de diffusion (coût d'infrastructure / coût de serveurs informatiques).

EX : un journal télévisé d'entreprise: Belgacom

Projet pilote destiné à remplacer le journal d'entreprise « papier »

### Le message vidéo du CEO

En cas de communication importante (crise, réorganisation...), le CEO peut s'adresser à ses salariés via un message vidéo. 3 points sont importants :

- la rapidité d'action
- la qualité d'exécution
- le « non verbal » (qui doit être positif)

## 3. Les nouveaux médias

### 1. L'intranet

L'intranet n'est pas concurrent des médias traditionnels. Il est complémentaire. Il s'agit d'une bibliothèque de données disponibles pour les utilisateurs. Il est un lieu d'archivage infini.

Il est un vecteur de nouvelles brèves.

### 2. Quelles informations?

L'intranet contient :

Les informations textuelles « statiques »

- Les informations institutionnelles (présentation de la société, son histoire, ses valeurs, sa mission...)
- Les informations liées au contexte (les résultats, les activités, les clients, les produits, les concurrents...)
- Les informations pratiques et RH (les manuels ISO, le règlement de travail, les statuts, les rapports du Conseil d'entreprise et des comités...)
- Les informations liées à l'actualité (les événements, les nouvelles, la revue de presse, l'agenda global, les activités destinées au personnel...)

Les bases de données partagées

- Le répertoire téléphonique (trombinoscope ou « who's who? »)
- Les organigrammes
- Les outils de gestions personnels
  - Gestion des performances
  - Gestion des compétences
  - Gestion des salaires
  - Gestion des congés
  - Gestion des salles de réunion
  - Avantages octroyés aux employés (achats / réservation en ligne)



### 3. Article imprimé

Titre accrocheur et informatif

**Chapeau: qui? Quoi? Quand? Où? Comment? Pourquoi?**

Développement du Quoi

...

Développement du Qui

...

Développement du Comment

...

Développement du Pourquoi

...

**GRANDE  
IMAGE**

Signature = journaliste + Date de rédaction

Notes bibliographiques, références, notes de rédaction...

Comment organiser son contenu

La manière dont vous allez organiser votre contenu est fortement dépendante du produit que vous allez éditer : page d'accueil, chronique, interview, brève, dossier, lettre d'information,...

Néanmoins, à titre d'exemple général, et de manière un peu caricaturale, voici en quoi la maquette d'un imprimé diffère de celle d'un article en ligne... (voir point 4)

### 4. Article en ligne

Titre surtout informatif

**Chapeau: Qui? Quoi? Quand? Où? Comment? Pourquoi?**

Développement général

...

... (sources)

...

**PETITE IMAGE**  
(intégrée au contenu)

...

... (références)

...

Signature = ?

Date de dernière mise à jour

Qui?

Comment?

Pourquoi?

Qu'en  
pensez-vous?

Autres articles

Faites le calcul  
vous mêmes!

Pour les  
enfants

Pour les  
mamans

Pour les  
papas

Extraits  
vidéo

Extraits  
sonores

Photos

L'article en ligne aura tendance à être plus concis et plus factuel dans son développement général, mais il pourra mener, via l'hypertexte, vers de **multiples éclairages complémentaires** (aspects contextuels, espaces interactifs, éléments multimédias, informations ciblées, ressources logicielles complémentaires,...) que le lecteur choisira d'explorer en fonction de ses intérêts personnels.

La démarche du journaliste en ligne est donc, quelque part, plus éclatée : il s'agit de se mettre à la place du lecteur et des différentes motivations qui peuvent l'animer, et de proposer de l'information répondant à chacune de ces motivations.

A titre d'exemple, regardez la manière dont la page d'accueil de ce dossier (voir point 5) a été rédigée : un article général, assez court, entouré de multiples accroches éclairant le sujet sous un maximum de facettes.

Sur Internet, donc, le journaliste adoptera très vite une **logique "dossier"**, par opposition à la logique "article" qui voudrait que l'on se limite à un angle d'attaque précis et qu'on le développe suivant un fil conducteur littéraire.

Un dossier Internet sera **extensible en hauteur** (une page web n'est pas limitée à un format précis), **en profondeur** (via l'hypertexte) et **dans le temps** (via l'actualisation des données).

## 5. Une page d'accueil type





## 6. La lecture sur Internet



L'étude *Eyetrack III* a été menée à bien, en 2004, par *The Poynter Institute*, aux Etats-Unis, en collaboration avec *The Estlow Center for Journalism & New Media*, ainsi que la société *Eyetoools*, qui apporte son expertise technologique. Comme son nom l'indique, cette étude en est à sa troisième édition et dispose donc de données comparatives. **46 personnes ont été observées pendant une heure**, tandis qu'elles naviguaient tantôt sur des sites de news fictifs, tantôt sur des contenus réels.

Les études de suivi du regard sont régulièrement "remises à leur place" par certains consultants et ergonomes en tant qu'elles ne démontrent que ce qu'elles démontrent. Ce n'est pas parce qu'une personne fixe un point de l'écran qu'elle y porte forcément de l'intérêt. Il est tout à fait possible de regarder sans voir, ou de voir sans comprendre. Les études de suivi du regard restent, dans ce sens, délicates à interpréter. Steve Outing et Laura Ruel — les responsables de ce projet — en sont parfaitement conscients. Ils sont les premiers à préciser que leur étude n'apporte pas toute la vérité, mais seulement une part de vérité. Ils vous invitent à croiser les résultats avec d'autres données, que vous êtes susceptibles de recueillir via d'autres méthodes, comme les statistiques de fréquentation ou les tests utilisateurs.

Au-delà des précautions d'usage, l'étude *Eyetrack III* garde un immense intérêt pour la communauté des rédacteurs et éditeurs de sites web, dans la mesure où il est plutôt rare d'avoir accès gratuitement à des résultats aussi complets de tests aussi précis et aussi consistants.



## 7. Les éléments qui accrochent l'oeil



Lorsqu'un internaute découvre une page web, son attention est tout particulièrement attirée par les **gros titres**, surtout lorsque ces titres apparaissent dans la partie supérieure gauche. Egalement en haut à droite, quoique dans une moindre mesure.

Contrairement à ce que certains pourraient penser (et contrairement à ce qui a été observé au niveau des publications papier), la plupart du temps, les **photographies** ne constituent pas les points d'entrée d'une page d'accueil.

La taille compte : les titres en **gros caractères** accrochent davantage l'oeil que les titres en petits caractères. Cependant, les petits caractères — à condition de rester lisibles — semblent favoriser la lecture proprement dite (avec des fixations sur chaque mot) plutôt qu'un balayage superficiel.

Il semble que les **barres de navigation** situées en haut de page obtiennent de meilleurs résultats que les barres de navigation placées dans la colonne de gauche (rares sont les sites web qui positionnent la navigation à droite). La navigation placée en haut de page attire l'attention d'un plus grand nombre d'internautes, lesquels s'y attardent également plus longtemps.

Un point intéressant de l'étude concerne les sites qui associent aux titres ("headlines") de **courtes accroches** ("blurbs"). Lorsque l'accroche suit immédiatement le titre, sur la même ligne et dans un corps de caractère équivalent, les internautes ont tendance à tout balayer. A l'inverse, lorsqu'une séparation visuelle existe entre le titre et la phrase d'accroche, les visiteurs ne saisissent que les titres.

**Les gares à la loupe**  
La SNCB... sur dix à ses 534 gares. « Le Soir... publie les résultats en exclusivité. Bruxelles-National obtient le maximum. En 2005, 123 millions seront investis.  
Depardon  
BELGIQUE | 01.02.2005 | 06:00

**Défilé de prévenus**  
Au 2e jour du procès des responsabilités de la catastrophe du tunnel du Mont-Blanc, les familles des victimes ont découvert les visages des prévenus dont le conducteur du camion belge, à l'origine de l'incendie, Gilbert Degrave (photo).  
AP  
MONDE | 01.02.2005 | 19:44

**La Belgique à la pointe**  
La carte d'identité électronique belge, dont la diffusion à grande échelle a débuté il y a quelques mois, sera intégrée à la messagerie électronique MSN Messenger de Microsoft.  
EPA  
Laviedunet | 01.02.2005 | 18:52

- Titre plus grand que les accroches
- Couleurs différentes
- Utilisation des espaces

Ci-dessus, le journal *Le Soir* en ligne utilise pour ses titres des caractères plus grands que pour ses accroches. Une distinction est faite également au niveau de la couleur (titres en bleu, accroches en noir). Enfin, un espace sépare le titre du paragraphe d'accroche. Dans de tels cas, lorsque plusieurs cassures visuelles ("visual breaks") interviennent pour distinguer les éléments de différente nature, il y a de grandes chances que seuls les titres — perçus comme plus importants — soient balayés. Les internautes ne liront le paragraphe sous-jacent qu'à condition d'avoir été préalablement accrochés par le titre. Il est possible qu'ils plongent directement vers l'article complet en page intérieure, sans même parcourir le paragraphe d'accroche.

Lorsque le titre est souligné, et non l'accroche, les internautes ont tendance à délaisser l'accroche.

Sur 25 sites de news observés, 22 préoyaient des paragraphes d'accroche. En moyenne, ces accroches contiennent entre 15 et 20 mots.

Autre donnée importante : très souvent, les visiteurs ne balayent que les **premiers mots** des titres ou des accroches. Le premier tiers d'une accroche ou d'un titre, en partant de la gauche, obtient généralement un taux de fixation sensiblement supérieur. Autrement dit, les internautes effectuent un début de lecture, et ne poursuivent que si les premiers mots les captivent.

En moyenne, un visiteur s'attarde moins d'une seconde sur un titre. Plus le titre est long, plus il est important, pour le rédacteur, d'en peser les premiers mots. Ce sont eux qui servent d'hameçon.



## 8. Les articles en page intérieure

### Les gares à la loupe

BERNARD DEMONTY



La SNCB donne une cote sur dix à ses 534 gares. « Le Soir » publie les résultats en exclusivité. Bruxelles-National obtient le maximum. En 2005, 123 millions seront investis.

Près de 900.000 Belges les arpentent tous les jours, parfois en grognant, parfois en souriant, mais finalement on

sait peu de chose d'elles. Enfin, on savait peu de chose. Car la SNCB vient d'achever un travail de cartographie complète des 534 gares du pays, dont nous avons pu prendre connaissance. Nous publions, en exclusivité, les résultats pour la Belgique francophone, auxquels nous avons ajouté Bruxelles-National, référence en la matière et située dans un aéroport fédéral.

De ce classement, il apparaît que les gares les plus fréquentées obtiennent souvent de bonnes cotes, signe que la SNCB leur a consacré davantage d'attention ces dernières années. Les mauvaises cotes se retrouvent dans toutes les régions du pays. Un peu moins à Bruxelles où le nombre de gares est plus réduit et où la fréquentation est plus élevée.

Pour établir ce classement, qui s'inscrit dans le cadre d'un projet baptisé « Revalor », les inspecteurs de la société ferroviaire ont ausculté les gares sous toutes les coutures : bâtiments, quais, parkings voitures et deux-roues, sans oublier les alentours.

Dans et hors des gares, l'attention s'est notamment portée sur la sécurité (éclairages, présence d'un voisinage, graffitis), la rapidité (proximité ou non de parkings), la facilité (présence d'arrêts de bus), le confort (température dans les locaux, présence de commerces) et le « vécu », un concept plus subjectif permettant de mesurer le niveau (éventuel) de plaisir qu'il peut y avoir à fréquenter une gare.

Nous disposons enfin d'un état des lieux complet des gares du pays,

[PAGE PRÉCÉDENTE](#)

page 1 de 2

[PAGE SUIVANTE](#)

[AGRANDIR / RÉDUIRE LES CARACTÈRES](#)

[1 COLONNE / 3 COLONNES](#)

La plupart des sites de news utilisent des paragraphes de longueur moyenne, tournant autour de 45 à 50 mots, ou l'équivalent de deux ou trois phrases. Quelques éditeurs ont néanmoins pris pour habitude de rédiger des paragraphes plus courts, constitués d'une seule phrase dans certains cas. Il semble que ce soit une bonne stratégie...

Les **paragraphes courts** ont beaucoup plus de succès que les paragraphes longs. En fonction de ce paramètre, le taux de lecture varie aisément du simple au double.

Contrairement aux journaux papier, les médias en ligne présentent la plupart du temps leurs **articles en une seule colonne**. Lorsque le colonnage est utilisé sur Internet, c'est plutôt pour amener des contenus complémentaires que pour mettre en page un article donné. L'étude *Eyetrack III* semble valider cette politique : les articles présentés en une seule colonne obtiennent davantage de fixations oculaires que les articles disposés en plusieurs colonnes. Toutefois, les habitudes pourraient évoluer.

Le site du journal *Le Soir* offre une fonctionnalité originale et intéressante. Par défaut, l'éditeur utilise un affichage en trois colonnes. Cependant, une option est proposée à l'utilisateur (voir en bas à droite de la prise d'écran ci-dessous) qui lui permet de passer d'un mode de présentation à l'autre. Un fichier témoin ("cookie") mémorise le choix de l'utilisateur. Les paragraphes introductifs ou "**chapeaux**", censés résumer le contenu de l'article qu'ils introduisent, obtiennent un franc succès. 95% des utilisateurs les parcourent en tout ou en partie.

Seuls quelque 20% des sites de news ont recours à la technique du chapeau. Il y a donc, en la matière, une belle marge d'amélioration.

Fort lus en tant que tels, les chapeaux n'ont cependant que peu d'influence sur le taux de lecture de l'article, selon l'étude.

Concernant les photographies, la tendance des pages intérieures est la même que pour la page d'accueil : les titres ou les hyperliens attirent prioritairement l'attention par comparaison aux **visuels**.

La taille des images compte : entre une petite vignette de la taille d'un timbre-poste et une photographie occupant près de la moitié de la largeur de l'écran, le taux d'exposition varie de 10 à 70% pour les sites étudiés. Une **image de 210 x 230 pixels** a beaucoup de chances d'être vue par plus de la moitié des visiteurs.



La nature des photos influence le comportement. En particulier, les **photos de visages** en gros plan ont un gros pouvoir d'attraction.

Les internautes ont facilement le réflexe de vouloir **cliquer sur les photos**, même lorsque ces dernières ne sont pas interactives. Dans la pratique, la majorité des sites de news étudiés ne placent pas de liens sur les photos.

Les utilisateurs sont mieux à même de restituer une information factuelle (tel un nom, une date, un lieu,...) lorsque cette information leur a été présentée **sous forme textuelle**.

#### 9. Ecrire concis

L'écriture en ligne a beaucoup de points communs avec le style utilisé en radio. Il faut privilégier:

- Les titres courts
- Les phrases courtes
- Les paragraphes courts (limités à une seule idée)
- Les tournures simples (par exemple, la voix active plutôt que la voix passive, les tournures positives plutôt que les doubles négations,...)
- Eviter les pléonasmes. EX : "absolument essentiel" ou "bilan général".
- Entre deux mots, choisir le moindre. EX : "usage" plutôt qu'"utilisation", "trier" plutôt que "sélectionner", "avant" plutôt que "antérieurement",...

La concision, c'est l'ergonomie de l'écrivain, c'est obtenir le **même résultat informatif en moins de mots**, en moins de phrases, moyennant moins de "bruit" (au sens linguistique du terme).

La concision est une qualité précieuse pour l'écrivain ou pour le journaliste, quel que soit le support pour lequel il travaille. Mais ce qui est un atout au niveau de l'écriture traditionnelle devient une **véritable nécessité** au niveau de l'Internet, dans un contexte où la lecture (à l'écran) est plus difficile et où les internautes lisent en diagonale. Voulez-vous trop en dire ou tomber dans d'excessives digressions ou précautions de langage ?... Vous finirez par ne plus être lus du tout !

En fait, l'écriture en ligne a beaucoup de **points communs avec le style utilisé en radio**.

A ce propos, il est intéressant de constater que les mots concrets sont, en moyenne, plus courts que les mots abstraits. Comme l'indique Joris Vandendooren dans son mémoire intitulé "Ecriture journalistique.com" (le site n'est plus en ligne), s'appuyant en particulier sur les travaux de Henry et Barrier, 80% des mots courts, c'est-à-dire de maximum quatre syllabes, sont des mots concrets, désignant des réalités palpables. Par exemple, "école" est un nom concret tandis que "scolarité" n'en est pas un.

#### **EXEMPLE :**

##### ***plutôt que de titrer :***

"Séance d'information générale ouverte au public sur le thème des plantes transgéniques et de leurs implications diverses pour les trois régions de Belgique"

##### ***...vous titrerez :***

"Plantes transgéniques: les enjeux pour la Belgique (conférence)"

...Les premiers mots étant les plus significatifs !

Attention, toutefois ! **Ne poussez pas la concision jusqu'à l'imprécision !** Au niveau des hypertextes, en particulier, il convient d'être très explicite et suffisamment informatif. De même, il est conseillé de ne pas abuser des abréviations, sigles et autres acronymes qui ne sont pas forcément compris par tout le monde.

## 10. Contextualisation



Réputation, éditeur responsable, positionnement, tirage, ...



Chaînes de télé, grille de programmes, audience, ...

Lorsqu'une personne lit un **imprimé**, soit qu'elle l'ait acheté, soit qu'elle l'ait emprunté, à défaut d'être déjà tout à fait familiarisée avec la maquette de l'éditeur, elle connaît généralement la réputation de cet imprimé, ainsi que son positionnement thématique, géographique,... Certaines indications légales, comme l'éditeur responsable, le tirage,... améliorent la contextualisation. Les pratiques sont convenues, de sorte que le lecteur pourra très souvent se référer à une préface, à une introduction, à une table des matières,... pour se faire une idée du document. La matérialité du document (sa couverture, son sceau,...) sont aussi une forme de signature.

Les chaînes de **télévision**, bien qu'elles se soient multipliées, peuvent pratiquement se compter sur les doigts d'une main. Les fréquences sont limitées et les journées ne sont pas extensibles : 24 heures, ni plus ni moins, sont disponibles pour diffuser ou rediffuser. L'audience de la télévision, particulièrement élevée, a pour conséquence qu'une émission fait en général beaucoup parler d'elle, de sorte qu'elle est parfois "connue" même par ceux qui ne l'ont jamais vue ! Les grilles de programmation sont relativement stables dans le temps.

Dans le monde de la presse imprimée ou télévisée, les contenus sont traditionnellement bien cernés : information, divertissement et publicité sont bien séparés, contenus professionnels et amateurs se distinguent clairement, communications officielles et officieuses, également.



# HITMUSICONLY!

à propos du Groupe SNCB | voyager en Belgique | voyager en Europe | marchandises

Actualités, projets d'avenir (RER, TGV),  
infos d'entreprise, le Groupe SNCB en images,  
histoire, emploi...

**B** SNCB

**HORAIRES**

☒ National ☐ International

DE

À

DATE 11 04 2005

HEURE 08 10

☒ Départ ☐ Arrivée

RECHERCHER

**QUOI DE NEUF?**

**Quand mobilité rime avec Diabolo**

Infrabel, l'entreprise qui au sein du groupe SNCB est en charge de la construction et l'entretien de l'infrastructure, a lancé vendredi 1<sup>er</sup> avril une offre publique portant sur le financement de l'infrastructure du projet «Diabolo». La zone de l'aéroport est un important pôle économique qui attire toujours plus de clients.

**ACHETEZ VOS BILLETS EN LIGNE**

Voyager en Belgique  
Voyager en Europe

Contactez-nous | Communiqués de presse | Infos juridiques



This unofficial website is completely independent of SNCB/NMBS ; SNCB/NMBS declines any responsibility for its contents.  
© 2004 David De Neef. Reproduction is forbidden except written permission from the webmaster.

Les sites Web sont extrêmement nombreux (on en compte **plusieurs dizaines de millions** à l'heure actuelle). La frontière est parfois très floue entre les contenus promotionnels et les contenus informatifs. Le **journalisme d'entreprise** et le journalisme institutionnel explosent. La page personnelle de Monsieur Dupont côtoie indistinctement les pages officielles du gouvernement wallon. La **législation** concernant l'édition de contenus sur Internet n'a pas encore eu le temps de faire ses dents, et la tendance à l'**internationalisation** complique encore les choses. Les études macroscopiques sur le Réseau ont montré que moins de 20 clics de souris séparent, en moyenne, une page internet d'une autre ; ce qui veut dire qu'un surfeur se retrouve très vite dans une université américaine, dans un musée japonais ou sur la page d'un groupuscule suédois. Les pages crouissant depuis la préhistoire du Web côtoient les pages actualisées il y a 6 minutes...

...Est-il, dès lors, nécessaire de démontrer l'importance de la contextualisation de votre communication Internet ??

Le fait que les internautes naviguent souvent sur plusieurs sites en même temps augmente encore la nécessité de contextualiser les choses. Lorsque les visiteurs reviennent à votre site, ils ne devraient pas devoir fournir trop d'effort pour le reconnaître et s'y replonger.

Les internautes ne débarquent pas non plus systématiquement par la page d'accueil de votre site... Venant d'un moteur de recherche, ils peuvent très bien atterrir directement sur une page intérieure ! **Le besoin de contextualisation ne s'arrête donc pas à la homepage !** Chaque page de votre site devrait introduire son sujet et reposer sur elle-même. Ne présumez pas de ce que l'utilisateur a lu précédemment !

Quelque part, on peut dire aussi que le besoin de contextualisation est inversement proportionnel à la **popularité** de votre site. Un Yahoo! n'a pas vraiment besoin d'expliquer aux gens qu'il est un portail, pratiquement tout le monde connaît ses services. En revanche, la start-up CironsVosChaussuresEnLigne.com, étant inconnue du grand public, devra clairement expliquer de quoi elle retourne si elle veut parvenir à accrocher les gens.



# HITMUSICONLY!



Aujourd'hui Monde Article

## Le monde attend le choix de l'Amérique

Les premiers électeurs se sont rendus aux urnes à 6h ce matin alors qu'un dernier sondage Reuters/MSNBC donne Al Gore légèrement en tête devant George W. Bush. Le républicain a remporté une victoire symbolique dans le hameau de Dixville Notch, en recueillant 21 voix contre 5 à son rival démocrate Al Gore et une à l'écologiste Ralph Nader.

Publié dans le Figaro Quotidien du mardi 7 novembre

WASHINGTON, 7 novembre - Les résultats sont très incertains et devraient a priori être bien plus serrés qu'à Dixville Notch.

Le dernier sondage en date Reuters/MSNBC crédite le vice-président de 48% des intentions de vote contre 46% pour George W. Bush, alors que jusqu'à dimanche, le gouverneur du Texas disposait d'une légère avance. Ralph Nader, le candidat du Parti Vert, recueillerait quant à lui 4%.

**POUR BIEN COMPRENDRE**

- Pourquoi Albert Arnold Gore peine à convaincre «W» s'y voit déjà...
- La course à la Maison-Blanche
- La réalité américaine en chiffres
- georgewbush.com, le site du candidat républicain (en anglais)
- Le parti républicain (en anglais)
- La convention républicaine (en anglais)
- Gop, portail républicain (en anglais)
- Dossier sur les

Dossier LEFIGARO.fr - La course à la Maison-Blanche - Microsoft Internet Explore...

**LEFIGARO.fr** ...avec le MarketZoom comdirect

## CHRONOLOGIE

3 novembre 1992

Clinton est élu président

William Jefferson Clinton, gouverneur démocrate de l'Arkansas, devient, après 12 années d'administration républicaine, le 42ème président des États-Unis. Avec 43% des voix, il l'emporte face au président sortant George Bush. Investi le 20 janvier 1993, son discours inaugural insistera sur deux thèmes : le changement et le sacrifice.

Dossier LEFIGARO.fr - La course à la Maison-Blanche - Microsoft Internet Explore...

**LEFIGARO.fr** 500 dépêches chaque jour... comdirect

## LES CANDIDATS

**Favoris Outsiders**

George W. Bush Al Gore Pat Buchanan Ralph Nader

Parti Républicain Parti Démocrate Parti du 98ème Congrès Parti Vert

**La course à la Maison-Blanche** Les candidats en course

FERMER CETTE FENÊTRE

### Comment contextualiser ?

#### 1. Pour permettre à l'internaute de rapidement trouver ses repères, il convient de contextualiser les choses à plusieurs niveaux...

- \* **Au niveau géographique :** Le suffixe de votre nom de domaine (par exemple, .be) peut servir à vous localiser, mais pas toujours (comme les .com qui n'ont pas de véritable assise géographique) et, en tout cas, de manière trop imprécise. C'est pourquoi, à travers votre communication, devrait transparaître votre ancrage géographique.
- \* **Au niveau temporel :** Il est fort important de communiquer la date de dernière mise à jour de votre site, la date de sa création, voire même la date de mise en ligne de certaines informations spécifiques. L'internaute pourra alors juger objectivement du degré d'actualisation de votre site, et votre crédibilité s'en trouvera renforcée.
- \* **Au niveau éditorial :** L'éditeur du site, personne morale ou personne physique, devrait clairement se présenter, ainsi que décrire ses motivations, académiques, commerciales ou autres à éditer de l'information. Des adresses électroniques et/ou physiques devraient, pour bien faire, être mentionnées, et permettront aux lecteurs de vous contacter. Si vous bénéficiez d'une autorité scientifique ou institutionnelle particulière, il est plus qu'important de le démontrer, afin de vous démarquer.

**Concrètement,** la contextualisation pourra se matérialiser à travers plusieurs éléments de votre site :

- \* Un texte d'accueil sur la homepage
- \* Des rubriques du type "About us", "How to contact us?" ou "Why is this site useful?"
- \* L'interface de navigation (qui soutient à la fois une identité visuelle et une approche du contenu)
- \* Les mentions "copyright"
- \* Les dates de dernière mise à jour
- \* La contextualisation intégrée au contenu lui-même

#### 2. Pour enrichir votre contenu grâce à la contextualisation, vous pouvez :





- \* Mentionner vos sources
- \* Utiliser le langage "méta", les notes de rédaction
- \* Proposer des liens vers des articles complémentaires
- \* Proposer des liens vers des ressources complémentaires
- \* Proposer des liens vers des points de vue différents, éventuellement contradictoires
- \* Resituer votre information dans le temps
- \* Resituer votre information dans l'espace

## 11. Mettre le contenu en relief

<b>Internet en Belgique</b>	Ready.be, filiale du groupe belge GIB cesse ses activités. Le géant français Carrefour, qui a racheté GB, le pôle distribution de GIB, n'était pas intéressé par Ready.be. Pour deux raisons. Primo, Carrefour possédait déjà un magasin en ligne, ooshop.fr (largement inspiré de Ready.be puisque GIB était déjà lié à Promodes, donc à Carrefour) et n'avait pas besoin d'investir dans une nouvelle "expérience pilote". Secundo, Carrefour estimait la valorisation de Ready trop élevée. Du coup, GIB, dont le core business est passé de l'alimentaire au bricolage ne souhaite plus soutenir l'expérience et voulait depuis quelques mois vendre l'activité. Malgré un dernier baroud au premier semestre 2000, une campagne de pub "grand public" qui a coûté (précipité la perte?) à Ready près de 100 millions de BEF. Au vu des pertes (500 millions BEF) et en l'absence de repreneur, la maison-mère a décidé de stopper Ready. 40 employés se retrouvent sur le carreau et, contrairement aux informations relayées par la presse, ils ne seront pas repris d'office par GIB. Marc Bauherz, directeur de CaddyHome, filiale de Delhaize ne se prononce pas sur son ex-concurrent. Mais il met en évidence le succès de son business modèle. A comparer avec Ready.be, bien sûr. "CaddyHome existe depuis 14 ans. Aujourd'hui seulement, nous arrivons à l'équilibre financier avec 400 clients/jour. "A l'inverse de Ready, l'évolution fut donc très progressive et basée à la fois sur un concept de livraison à domicile au lieu de point d'enlèvement privilégié par Ready et d'autre part, sur la mixité des modes de communication (téléphone, fax, Internet) plutôt que sur le Net uniquement. "Nous avons visé les ménages actifs et les personnes âgées pour qui, la livraison à domicile constitue une véritable autonomie. "Encore une différence avec Ready dont la clientèle était (trop) "couple branché". Marc Bauherz conclut sur la stratégie gagnante. "Si nous sommes arrivés au break-even, c'est grâce à un souci de rentabilité permanent. Nous avons refusé des investissements inconsidérés destinés à gagner des parts de marché sur une activité qui dégage une marge aussi faible. "C'était pourtant un très bon projet", affirme Alain Decorte, CEO de Fidelity Net Marketing, un groupe belge spécialisé dans la e-logistique. "Mais 2 à 3 ans trop tôt", s'empresse-t-il de nuancer. Pourquoi ? "Parce que Ready avait un volume de transactions réduit. Il faut savoir que le taux de pénétration actuel du Net en Belgique au niveau des particuliers est de 8,6 %. "La cible de Ready était donc trop restreinte. "Regardez les statistiques du e-commerce en Europe", poursuit Alain Decorte, "on constate que le taux de pénétration des particuliers dépassera les 30 % en 2003. Il est probable que le marché sera mûr à ce moment là. "
<b>Tops</b>	
<b>VC en Belgique</b>	
<b>Levées de fonds en Belgique</b>	
<b>Les meilleurs courtiers en ligne</b>	
<b>Top Webdesign</b>	
<b>Rubriques</b>	
<b>Profils</b>	
<b>L'opinion des experts Marketing</b>	
<b>Dossiers</b>	
<b>Internet en Belgique</b>	
<b>Vente aux enchères</b>	
<b>Les Incubateurs WAP</b>	
<b>CRM</b>	
<b>Les sites Portails</b>	
<b>Internet par secteur</b>	
<b>Interviews</b>	
<b>Smarterwork: le travail à distance</b>	
<b>Le marketplace</b>	

La difficulté de la lecture à l'écran et le fait que les internautes lisent en diagonale font qu'il est très important, sur Internet, de donner du relief visuel à l'information.

Un simple coup d'oeil sur ce fichier vous convaincra de l'importance du relief au niveau de la lisibilité d'une information. L'exemple d'Internet Addict est moins caricatural, mais néanmoins parlant.

Dans le monde anglo-saxon, on parle de "scannability" pour exprimer la qualité de relief d'un document.

Pour améliorer le relief d'une page Web, vous pouvez :

- \* Utiliser des **titres et intertitres** (en jouant sur la différence de taille et, éventuellement aussi, sur la différence de police de caractère)
- \* Utiliser les **caractères gras**
- \* Utiliser la **couleur** (en évitant d'interférer avec les codes couleurs réservés aux hyperliens)
- \* Utiliser les *caractères italiques* (plus subtils, mais difficiles à lire lorsque les caractères sont petits)
- \* Utiliser des **listes** à puces ou des listes numérotées
- \* Découper votre information en plusieurs **paragraphes** ne contenant qu'une idée maîtresse
- \* Découper votre page en plusieurs espaces d'information (**encarts** en couleurs, *eyebites*,...)
- \* Intégrer les **visuels** au contenu (en y associant des légendes)

Selon Guy Barrier, chercheur à l'Université de Limoges, **les titres et intertitres sont 5 fois plus lus que les textes !**

Autres éléments engageants : **les lettrines** (qui augmentent, en moyenne, le taux de lecture de 13%) et **les blancs entre les paragraphes** (qui augmentent le taux de lecture de 12%).

[Source : Netmarketeur.net]



La page d'accueil du Monde, à l'instar de la plupart des médias en ligne, est particulièrement dense en informations... Ce qui sauve sa lisibilité, c'est le découpage (ou *chunking*).

Tout le défi du découpage de l'information réside dans le fait de rendre ce **découpage signifiant**. L'information devrait être découpée/regroupée en différentes zones d'une même "famille sémantique", perçue comme telle par l'utilisateur. Certains prestataires, comme Qwentes KANTOR, sont spécialisés dans l'architecture d'information.



- Titres en grand et en couleur
- Utilisation de la couleur
- Hypertextes
- Encadrés
- Titres de rubriques
- Onglets

## 12. L'utilisation de l'hypertexte

L'ennemi de l'hypertexte, c'est l'hypertexte lui-même... Abusez de l'hypertexte et vous ne tarderez pas à dérouter votre visiteur. Evitez donc l'effet "labyrinthe" dans la mesure du possible ! Un utilisateur ne devrait jamais avoir à explorer des forêts de boutons pour obtenir de simples informations.

Il est toujours délicat de proférer une règle absolue tant les choses peuvent dépendre du contexte (par exemple, il est communément admis qu'un moteur de recherche ou un média généraliste proposera une grande densité de liens, par comparaison avec un site d'institution ou d'entreprise). Néanmoins, voici quelques ordres de grandeur largement partagés :

\* **Ne pas dépasser 7 hyperliens à un même niveau** (Plusieurs études neurophysiologiques indiquent que notre cerveau est capable de prendre en compte, d'un seul coup, 7 "paquets" d'informations. Au-delà de ce chiffre, nous passons à un mode de lecture morcelé, nettement moins efficace. C'est tout à fait sérieux. Si vos hyperliens sont trop nombreux, découpez donc l'information en plusieurs sous-groupes !)

- \* **Maximum 20 hyperliens sur votre page d'accueil** (A moins que vous ne vous présentiez comme un portail)
- \* **Maximum 5 hyperliens intégrés au contenu** (Sous peine de provoquer d'excessives digressions !)

### 13. Comment intégrer des visuels

**1996 Mazda : 626**  
Great Daily Driver!

Item #532314153  
Item located in: Passenger Vehicles/Mazda/626

Currently **\$6,200.00** (reserve not yet met) bid

Time left **6 hours, 27 mins +**

Started Dec-27-00 12:27:44 PST  
Ends Jan-03-01 12:27:44 PST

Seller (rating) **kruseintl (82)** ★  
me  
(View seller's feedback)  
(View seller's other auctions)  
(Ask seller a question)

High bid **jonblaze5 (2)**

# of bids **7** (bid history)



- 50202 Miles
- 4 - Cyl.
- 4 doors
- Automatic transmission
- Used
- Clear title
- Other Color Exterior - Beige/Tan Interior

### Sélectionner les visuels en fonction de leur apport informatif

Le fait que les images ne soient pas très bien accueillies par les utilisateurs d'Internet est fortement lié à la lenteur du Réseau et au fait que les images, bien souvent, pèsent beaucoup plus lourd que les textes.

Cependant, nous aurions tort de jeter le bébé avec l'eau du bain... Dans certains cas, le recours à l'image est évidemment efficace et justifié.

A cet égard, les études de Jared M. Spool et Matthew Klee (User Interface Engineering) sont fort intéressantes en ce qu'elles aident à faire un tri intelligent entre les images efficaces et celles qui le sont moins. En fait, ces auteurs ont mis en évidence quatre rôles fondamentaux joués par les images d'un site web. Ces rôles ne se valent pas et nous les considérons ici dans un ordre décroissant d'efficacité :

- \* L'image comme élément d'**information**
- \* L'image comme élément de **navigation**
- \* L'image comme élément de **mise en page**
- \* L'image comme élément d'**ornementation**

Le message principal est qu'il faut privilégier les images informatives, pour lesquelles les utilisateurs sont prêts à patienter, et éviter le plus possible les effets purement ornementaux !

En matière d'e-commerce, une photo vaut parfois mille mots. Le site eBay.com, par exemple, propose systématiquement une photo des produits vendus aux enchères. Mais il ne se permet l'usage de telles grandes photographies qu'après que l'utilisateur ait précisément défini son choix de produit ou sa gamme de prix au départ d'interfaces essentiellement textuelles.

L'**infographie**, telle que sous la forme de cette fiche éditée par l'AFP, est l'exemple parfait de l'image à caractère informatif.

## 14. Pas trop de multimédia



Basé quasiment exclusivement sur le texte à ses débuts, Internet est devenu aujourd'hui un moyen d'expression multimédia, permettant d'intégrer tout autant des **textes** que des **images**, des **vidéos**, des **sons**, des **animations**, des **programmes interactifs**, etc. Ecrire pour Internet, c'est donc exploiter plusieurs supports d'expression.

Il est bon, lorsque vous traitez un contenu, de vous demander si ce contenu ne pourrait pas être exploité intelligemment sous une forme multimédia. Posez-vous donc la question de savoir si le son, l'animation ou l'interactivité ne peuvent pas venir renforcer votre contenu, améliorer sa compréhension, augmenter son attrait.

### **Pas toujours nécessaire...**

Attention toutefois! Le recours au multimédia est loin d'être nécessaire dans tous les cas. La plupart du temps, le texte, complété de quelques images fixes, suffira à communiquer efficacement votre propos.

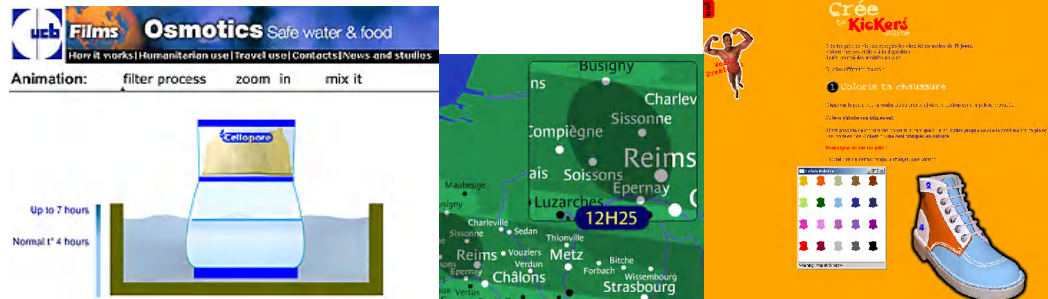
Le recours au multimédia présente quelques obstacles :

- \* Il fait souvent appel à des **formats non standards** que tous les utilisateurs ne sont pas capables de lire à défaut d'installer un "plug-in", ou que les moteurs de recherche n'indexent pas correctement.
- \* Il peut impliquer des **temps de chargement** importants.
- \* Les délais de réalisation sont souvent plus longs, et les **coûts de production**, souvent plus élevés.
- \* L'**autonomie** risque d'être limitée sur le plan de l'actualisation des contenus.

Le recours au multimédia peut encourager les mauvais usages en termes d'**ergonomie** — comme l'indique Jakob Nielsen, de manière assez radicale, dans son article Flash, 99% Bad — tout comme il peut enrichir l'ergonomie — comme l'argumentent les auteurs du livre Flash, 99% Good en réponse à Jakob Nielsen.



## 15. Multimédia



### 1. Expliquer un mécanisme logique ou une séquence temporelle

...Je songe à une animation Flash que proposait Le Figaro pour illustrer les différentes phases d'un départ de 100 mètres dans le contexte des Jeux Olympiques, ou bien à cette animation que proposait UCB (voir prise arrêtée ci-dessous), qui illustrait un mécanisme de purification d'eau.

### 2. Proposer une interactivité visuelle sophistiquée

Kickers.be, par exemple, vous propose de colorier vous-même vos chaussures puis de les commander.

Quelques jours avant l'annonce d'une éclipse solaire totale, au mois d'août 1999, le Monde Interactif avait mis en ligne une séquence, intitulée "La France à l'ombre", qui proposait une interactivité particulièrement intéressante (voir ci-dessous) : en passant votre souris sur les différentes zones de France, vous pouviez visualiser les villes en gros plan ainsi que l'heure précise à laquelle l'éclipse y était attendue.

Dans le domaine scientifique, Jean-Jacques Rousseau, de la Faculté des Sciences exactes et naturelles de l'Université du Mans, vous propose une véritable mine d'or en matière de simulations interactives. Non moins de 200 simulations de physique, programmées en Java, sont disponibles. Testez, par exemple, le mouvement d'une balle de tennis ou la propagation des ondes élastiques.



SeaWorld/Busch Gardens Animal Information Database





<http://www.seaworld.org/animal-info/sound-library/index.htm>

### 3. Attirer l'attention

N'essayez pas d'attirer l'attention à la manière des bannières publicitaires, dont on sait qu'elles sont plus évitées qu'autre chose, mais plutôt de manière plus subtile.

Par exemple, au moyen d'un effet graphique, vous attirerez le regard du visiteur sur un point précis d'une carte géographique ou sur un visage précis au milieu d'une photo de groupe.

Dans un tel cas, évitez de présenter l'animation en boucle ; faites-la jouer une ou deux fois à l'ouverture pour la faire terminer sur un plan arrêté. Il est avéré que les animations en boucle perturbent la lecture des éléments périphériques !

### 4. Exploiter la 3D ou les techniques de réalité virtuelle

Dans certains cas, il peut être intéressant de permettre aux utilisateurs d'appréhender un objet en 3D ou sous forme de "réalité virtuelle". comme le propose le site [Portugal in 360°](#), dont l'objectif est de faire découvrir à distance certains lieux ou monuments touristiques.

Ceci dit, la navigation en 3D s'encombre de toutes les tracasseries liées aux plugins.

### 5. Exploiter le son

L'expression "Une image vaut mille mots" s'applique parfois au son.

Par exemple, sur ce site, les internautes peuvent écouter des [cris d'animaux](#)... Et essayez donc de décrire un son avec des mots !

D'autres sites éditent des extraits sonores de discours politiques, reprenant ainsi la communication dans toutes ses nuances.

Certains extraits sonores ou vidéos viennent ainsi parfaitement enrichir les encyclopédies multimédias.

## 16. Penser « dynamique »



The screenshot displays the Belgapress website interface, which is dynamic and user-friendly. The top navigation bar includes links for HOME, PORTRAIT, CONTACT, SITEMAP, LIENS, FAQ, and JOBS. The main header features the date 11-04-2005 and the time 09:16. The left sidebar lists various services such as Belgapress, Belgapicture, Belgonline, Belgadirect, Belgapress, and Belgapress. The main content area is divided into several sections, including 'What's new', 'L'actualité', 'Communiqués de presse', and 'Belga Select'. A weather forecast section is visible on the right, showing temperatures and conditions for the next few days. The bottom of the page includes a footer with the same navigation links as the top bar.



- Accueil personnalisé
- Informations déroulantes et actualisées
- Informations mises à jour quotidiennement
- Archives
- Liens directs vers des informations personnalisées
- ...

Il est devenu de bon ton de parler de contenus "dynamiques". Que veut-on dire par là au juste ?

En fait, la notion de "contenus dynamiques" peut couvrir plusieurs acceptions...

\* **Les contenus dynamiques parce que actualisés en permanence** (voire automatiquement actualisés)

Cela va du décompte de l'Euro sur le site Euroclear aux dépêches en direct de l'Agence France Presse, en passant par les webcams de la météo en France.

\* **Les contenus dynamiques parce que générés à la carte**

Ces contenus s'articulent généralement à partir d'une ou de plusieurs bases de données.

Par exemple, le site Immoweb.be permet à ses utilisateurs d'accéder aux offres immobilières selon des critères personnalisés (prix du bien mis en vente, région, nombre de chambres,...).

Autre exemple : certains portails, comme AltaVista, permettent aux utilisateurs de se composer une page d'accueil personnalisée, en agencant des morceaux d'information.

\* **Les contenus associés dynamiquement**

Certains moteurs de recherche proposent systématiquement des "related searches" (de manière pas toujours pertinente).

Certains sites distillent du contenu en fonction du profil technique ou sociologique du visiteur, voire en fonction de son comportement sur le site.



## 17. Blogs, Wiki...



## 18. Blogs, Wiki... Définitions

Blog (weblog) = un blog est un site web sur lequel une ou plusieurs personnes s'expriment de façon libre, sur la base d'une certaine périodicité. Le flux d'actualités est décomposé en unités chronologiques, susceptibles d'être commentées par les lecteurs et le plus souvent enrichies de liens externes.

→ Le mot blog est né de la contraction de "web log" (en quelque sorte un bloc notes sur le web).

Blog = Ce type de Weblog (prononcez "oui-blog") a été créé en décembre 1997 par Jorn Barger ; depuis ce type de site s'appelle un blog, l'éditeur du site un blogger et le concept a rapidement rassemblé une communauté "artistique branchée" sur le Net. Un guide des Weblogs a été publié en 2000, The Weblog Handbook chez Perseus Publishing ([www.rebeccablood.net/handbook/](http://www.rebeccablood.net/handbook/)) ; un répertoire complet peut être consulté à l'adresse : <http://portal.eatonweb.com/>

[2/ Au plan technique, le Weblog désigne l'analyse du trafic d'un site : nombre de visiteurs, de pages vues, des connexions (en anglais logs). Dans ce cas, la prononciation sera bien évidemment différente : "ouèbe-log". Seuls les vrais initiés du Net connaissent cette subtilité de prononciation. Vous saurez désormais les reconnaître et briller parmi vos amis internautes...]



■ Wiki = un wiki est un site web dynamique permettant à tout individu d'en modifier les pages à volonté. Il permet non seulement de communiquer et diffuser des informations rapidement, mais de *structurer* cette information pour permettre d'y naviguer commodément. Il réalise donc une synthèse des forums Usenet, des FAQ (FAQ : foire aux questions) dans le World Wide Web *en une seule application intégrée* (et hypertexte).

→ Le nom *wiki* vient du terme hawaïen *wiki wiki*, qui signifie « rapide » ou « informel ».

Le Wiki possède ses lettres de noblesse aux adresses <http://wiki.org/> et <http://c2.com/cgi/wiki.P.S.> : Wiki vient de l'hawaïen "wikiwiki" qui signifie "vite". Wiki = un wiki repose sur le principe de la contribution : chacun peut y participer, laisser un commentaire, créer une page, en modifier/corriger d'autres pour en enrichir le contenu. Vous êtes libres d'y participer en veillant toutefois à ne pas trop foutre le bordel et à respecter ce que font les autres.

Logiciel à la fois système de composition de pages Web, outil de travail collaboratif et espace de discussion. Il s'exécute sur le serveur et permet aux utilisateurs de modifier le contenu d'une page Web librement, avec n'importe quel navigateur. Un Wiki reconnaît les hyperliens et dispose d'une interface textuelle simple pour créer de nouvelles pages, les liens se faisant à la volée.

## 19. Des newsletters aux podcasts

### ⇒ *Newsletter*

La "newsletter" est l'équivalent sur Internet du bulletin d'information ou de la lettre d'information. C'est une lettre à laquelle les internautes peuvent s'abonner sur un site Web, afin de recevoir régulièrement par courrier électronique des informations brèves et récentes associées à ce site.

Personnalisation = Adaptation d'un médium électronique effectuée selon des données personnelles fournies par un usager ou un consommateur. Sur le web, la personnalisation implique la création automatique de pages web qui s'adaptent aux intérêts de l'internaute.

Newsletter/ Cette lettre d'information permet, par exemple, de recevoir directement dans sa boîte de courriel des infos sur les dossiers d'actualité d'un journal en ligne (sous forme de brèves), sur le sommaire de certaines publications, sur les nouveaux produits et les promotions d'une entreprise commerciale, sur les activités d'une association, etc.

La fréquence de diffusion d'une lettre d'information est variable (quotidienne, hebdomadaire, mensuelle, etc.) selon les sites et la nature de l'information. Les lettres d'infos, généralement gratuites, sont la plupart du temps archivées dans les sites Web.

Récupérée de « <http://fr.wikipedia.org/wiki/Infolettre> »

Personnalisation = La personnalisation s'organise selon des données implicites (fureteurs, provenances, parcours observé dans un site, etc.) ou explicites (informations fournies par l'internaute sur ses préférences). L'expression « sur mesure » est parfois utilisée lorsqu'il est question de données explicites.

### ⇒ *Podcast*

Moyen de diffusion de fichiers sonores ou vidéo sur [Internet](#). Le podcasting permet aux utilisateurs d'automatiser le téléchargement d'émissions sonores ou vidéo, notamment pour leur baladeur numérique, sur le disque dur de leur ordinateur personnel, pour une écoute ultérieure. Cela permet d'écouter (Radio) ou de regarder (TV) une émission en différé et à la demande.



RSS (Really Simple Syndication) = Fichier XML mis à jour en temps réel. Il reprend automatiquement soit les titres, soit le texte intégral, d'un site d'actualité ou d'un blog. Le flux RSS peut ensuite être inclus et affiché sous forme de liens cliquables dans une page web tierce ou par un logiciel spécialisé.

## 20. Web 2.0

Il n'existe pas une définition officielle du Web 2.0. Il s'agit plus d'un concept d'interactivité. Il s'agit de passer d'un concept de lecture seule vers des sites Internet où le contenu est généré par les utilisateurs eux-mêmes et qui est animé par des technologies particulières (Flash, AJAX, FLEX...)

Les applications les plus populaires que l'on peut retrouver dans le cadre d'intranets:

- Les flux RSS
- Les blogs et forums
- Les outils collaboratifs (Wikipedia)
- Les plateformes de socialisation (Facebook, YouTube, Second Life...)

## 21. L'intranet du Groupe Belgacom



## 22. Questions au CEO







23. Recrutement sur Second Life



## Chapitre 7 : Le lien entre communication interne et autres départements

### 1. Les ressources humaines (DRH)

#### 1. Ressources humaines: le lien est réel

Les processus RH sont des actions de communication car les décisions de Ressources humaines sont perçues par les salariés comme des signes de reconnaissance et d'indifférence. La communication sert les Ressources humaines en produisant l'effet d'implication

#### 2. Le lien hiérarchique

Dans la moitié des cas, la communication interne est rattachée à la direction des ressources humaines, ce qui est un signe évident de complémentarité.

#### 3. Les 3 niveaux de la DRH

##### **a) Le niveau administratif**

= Paye, indexation des salaires, assurances, déclarations, gestion des données individuelles, congés, allocations familiales, maladies, ...

Cette communication administrative ne nécessite pas un support stratégique de spécialistes en communication mais bien le maintien de média adaptés. L'implication de la communication interne est donc faible.

##### **b) Le niveau opérationnel**

= Prestations de services (recrutement, mobilité, évaluation et augmentation individuelles, formation...)

Cette communication opérationnelle agit fortement sur le comportement des salariés, leur implication, leur engagement, leur motivation. L'implication de la communication interne est donc forte.

##### **c) Le niveau stratégique**

Il s'agit de la réflexion menée par la Direction générale, plus précisément, de l'implication des Ressources humaines dans la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques.

Relation très étroite avec la communication interne. Les deux visent à un même objectif: l'appropriation de la vision de l'entreprise par ses salariés.

#### 4. Les grands moments de la vie d'un salarié

##### **a) Le recrutement**

Il ne s'agit pas seulement d'un contrat de travail, mais d'un contrat psychologique constitué de promesses (de l'employeur) et d'engagements (de l'employé). C'est un moment intense de communication: le degré de réalisation des promesses faites au moment du recrutement déterminera le niveau de confiance accordé à la communication interne. En cas de pénurie de main d'œuvre, il faut veiller à ne pas entrer dans une surenchère salariale et respecter les « aînés » et leurs avantages... La culture d'entreprise et une bonne communication externe peuvent être des atouts non négligeables.

### b) L'évaluation et les augmentations salariales

Il s'agit de moments auxquels les salariés attachent une importance énorme. Ce sont souvent de longs processus globaux qui se traduisent par un résultat individuel tout à fait concret. C'est un moment intense de communication: l'entreprise touche un point extrêmement sensible qui, généralement, crée plus de frustrations que de satisfactions... Il est très important que les principes d'évaluation et les promotions soient clairement présentés et expliqués et qu'ils soient cohérents avec les valeurs ou les principes mis en avant par la communication interne.

*« Des processus qui fonctionnent de façon opaque, sans communication interne des résultats et des effets, sont perçus comme source d'iniquité. Ils alimentent inquiétude, insécurité, rumeurs... » (Peretti)*

#### Le principe du « Tous DRH »

Ce principe repose sur le partage des fonctions de gestion du personnel entre les responsables des ressources humaines et les opérationnels. Selon ce principe, la communication interne est aussi l'affaire de tous, avec les problèmes de cohérence que l'on imagine... Là aussi, la communication interne a un rôle important à jouer.

### c) Le départ (retraite ou licenciement)

#### ⇒ La retraite

Elle est souvent une occasion de fêter, de célébrer, ce qui représente un moment important pour la culture et les valeurs de l'entreprise. La reconnaissance des aînés est perçue par les plus jeunes comme une appropriation. Dans certaines cultures d'entreprise, la fin de carrière est perçue comme une délivrance. La transmission du savoir par les aînés est importante.

#### ⇒ Le licenciement

La communication joue un rôle important lors d'un licenciement. Il existe différents types de communications :

- Communication collective (dans le cas d'un licenciement collectif)
- Communication individuelle (à adapter aux circonstances et aux personnes)
  - Licenciement pour motif économique
  - Licenciement pour raisons personnelles
- Communication d'équipe (pour expliquer et rassurer)

Il est important de communiquer avec ceux qui restent. La communication doit être en ligne avec les valeurs et les principes de l'entreprise. Elle doit être claire sur les étapes qui suivent le départ: timing, répartition des tâches, promotions ou recrutement éventuels...

EXERCICE : Avantages et inconvénients de lier DRH et DIRCOM?

#### 5. Communication interne et Ressources humaines

+	-
La logique de la fonction	Divergences
La nature de la fonction	Classicisme
La construction d'objectifs communs...	Cloisonnement





... dans une action à long terme	
La proximité dans l'affrontement des mêmes obstacles	
+	-
Coordination / cohérence / rapidité d'action	Difficulté d'être à la fois interface avec les syndicats et communicateur
Anticipation	Problème de confiance
Bonne compréhension des actions de RH / accompagnement	Risque de confusion
Connaissance des destinataires (base de données)	Conflit entre le DRH et le DIRCOM. Légitimité?
	Autorité >< proximité

## 2. Le marketing

### 1. Communication interne et marketing

Le marketing s'adresse aux « clients » de l'organisation et a pour objet de valoriser les produits et les services de cette organisation.

La communication interne a pour objet l'information et la valorisation du personnel.

MAIS le personnel peut avoir une « casquette » de client...

EX : opérations « MGM » (« member get members ») appliquée aux employés

- Grande distribution
- Belgacom / Mobistar / Base / Voo
- 

L'un des enjeux de la communication interne est de permettre à la direction d'informer les salariés sur les projets et la vie de l'entreprise. C'est aussi de donner la possibilité aux salariés d'échanger entre eux, de croiser leurs expériences et leurs savoirs. La communication interne est à la croisée de deux techniques :

- Le marketing, parce qu'il invite à écouter le marché interne des salariés et à utiliser des techniques de communication adaptées.
- Le management, parce qu'il facilite la relation entre les hommes, par des pratiques d'animation.

Après avoir fait une courte revue de l'état actuel de la communication interne, l'ouvrage affirme les fondamentaux de la fonction et s'attache ensuite à décrire les méthodes, les outils, et la logique qui anime leur utilisation. Pour chaque moyen et support préconisés, on trouve une description très concrète de la mise en place et des résultats que l'on peut en attendre. Ces conseils sont tirés de l'expérience des auteurs, complétés par des témoignages d'entreprises de différents secteurs économiques. Les " grands classiques " de la communication interne y sont présentés : l'écoute et les méthodes à mettre en place ; la réunion la convention ; le journal d'entreprise ; l'intranet et la communication électronique. S'y ajoutent des pratiques moins

habituelles : l'affiche, l'organisation d'expositions internes, les "réunions métiers" et bien d'autres idées qui sollicitent plus la créativité et l'innovation que des moyens importants. Cet ouvrage, ensemble ordonné de conseils et de réflexions, aidera tous ceux qui ont à prendre des responsabilités dans ce domaine, du chargé de communication régionale au responsable de communication, en passant par l'étudiant.

## 2. Des méthodes « marketing » pour la communication interne?

Un salarié se comporte de plus en plus comme un client.

L'application du « one-to-one » marketing à la communication interne.

## 3. Le Droit social

La relation de travail présente un double aspect :

- un aspect individuel : elle résulte d'un contrat entre un employeur et un travailleur.
- un aspect collectif : le travailleur n'est pas isolé mais il travaille au sein d'une entreprise qui fait partie d'une branche d'activité.

## 4. Le Droit individuel

Le contrat de travail est un contrat par lequel une personne s'engage contre une rémunération à fournir un travail sous l'autorité d'une autre personne. Le lien de subordination apparaît comme l'élément essentiel de ce contrat (celui qui permet de le distinguer du contrat d'entreprise). Le contrat de travail est actuellement régi par la loi du 3 juillet 1978.

La relation individuelle de travail est également régie par le règlement de travail

- On vise ici les règles relatives à l'horaire, le mode, le moment et le lieu de paiement de la rémunération, les sanctions disciplinaires applicables au sein de l'entreprise, etc.
- Le règlement de travail s'applique en principe à tous les travailleurs de l'entreprise

## 5. Le Droit de la sécurité sociale

La sécurité sociale comporte aujourd'hui quatre secteurs :

- L'assurance maladie-invalidité : maladie, maternité, invalidité
- Les pensions : vieillesse, décès
- Le chômage : perte de l'emploi
- Les allocations familiales : charge de famille

Il existe un régime de sécurité sociale pour les salariés, les indépendants, les mineurs...

## 6. Le Droit collectif: les syndicats

Les travailleurs (syndicats) et les employeurs sont aujourd'hui organisés de manière collective. Les syndicats sont des organisations qui défendent les intérêts des travailleurs dans une multiplicité de lieux de négociation et de concertation.

Quels sont ces lieux et ces instances ?

- le conseil d'entreprise
- le comité pour la prévention et la protection du travail
- les commissions paritaires
- le conseil national du travail

Ces groupements sont susceptibles de conclure des conventions collectives de travail au sein de l'entreprise, dans une branche d'activité ou au niveau national.

## 7. Les syndicats

Les trois principales organisations syndicales présentes en Belgique sont :

- a) **la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC)**
  - CSC - Alimentation et Services



- CSC – Energie
- Centrale nationale des employés (CNE)
- Centrale chrétienne des Services publics (CCSP)
- Etc.
- b) la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB)**
  - Centrale générale
  - Centrale du métal
  - Centrale du textile, vêtement, diamant
  - Union belge des ouvriers du transport
  - Centrale de l'alimentation, Horeca, services
  - Syndicat des employés, techniciens et cadres (SETCa)
  - Centrale générale des Services publics (CGSP)
- c) la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)**
  - Services financiers
  - Energie
  - Bois, construction, industrie
  - Métal
  - Non-marchand
  - Textile
  - Transport
  - Alimentation et distribution
  - Secteur public

#### 8. Syndicats: la dimension européenne

La Confédération européenne des syndicats (CES) a été créée en 1973 afin de défendre les intérêts des travailleurs au niveau européen et de les représenter devant les organes de l'Union européenne (UE). Que fait-elle ?

- Euro-manifestations
- Mise en œuvre de L'Europe sociale
- Négociations transfrontalières

#### 9. Les syndicats

Leur action peut aller de l'expression conflictuelle des revendications des travailleurs dans les entreprises jusqu'à la participation à la gestion des grands organismes de la sécurité sociale ou à la pression sur les décisions politiques, tant au niveau fédéral qu'au niveau des communautés et des régions.

Le poids de ces trois organisations a amené les pouvoirs publics à les reconnaître comme représentatives pour de nombreux aspects de la vie économique et sociale.

#### 10. Ouvrira ? Ouvrira pas ? Pagaille en vue le 2 mai

Quelle cacophonie ! Cette année, le 1er mai (férié) tombe le jeudi de l'Ascension (férié aussi). Le gouvernement avait dès lors décidé de faire du vendredi 2 mai un autre jour férié, en guise de compensation. Avant de modifier son point de vue : la journée de rattrapage pourra être fixée à une autre date, à condition qu'un accord soit conclu dans le secteur ou dans l'entreprise.

Globalement, beaucoup ont maintenu le congé du 2 mai. Cela fait un beau et long week-end. Mais dans la grande distribution, on enrage de devoir fermer boutique un jour de fin de semaine d'autant plus propice aux affaires que la plupart des clients seront... en congé. Les

grandes chaînes voudraient donc déroger à la règle. Les syndicats renâclent. En tout cas dans les magasins où ils sont présents.

Les entreprises ont fait des propositions très avantageuses pour convaincre le personnel de travailler. Mais l'embrouillamini est complet à un mois d'une journée qui s'annonce très étrange.

11. Communication et implication

- Une bonne communication interne
- Une enquête régulière auprès du personnel
- Des points de rencontre avec le comité de direction
- L'installation d'un dialogue sur la performance individuelle
- Le respect des organes consultatifs et représentatifs

## **Chapitre 8 : Communication interne et gestion du changement**

### EXERCICE

#### • **Scénario 1**

Vous êtes la cellule de communication interne européenne d'un important groupe chimique basé à Houston. La rupture d'une cuve provoque une pollution chimique d'un site belge et l'arrêt d'une unité de production employant plus de 120 personnes. L'usine doit être fermée pour une durée indéterminée. Les ouvriers sont mis en chômage technique.

⇒ **REACTION** : Tout d'abord, on s'informe, on comprend le problème. Puis on informe le syndicat. On se renseigne. Par exemple, est-ce que les normes de sécurité ont été respectées ou pas ? Y a-t-il faute ? Ensuite, on organise une réunion interne pour prévenir les employés de l'usine. On peut imaginer qu'un expert vienne expliquer le problème. On informe aussi sur les mesures prises. Il faut penser à évacuer les employés. Enfin, on contacte le département des ressources humaines pour mettre au point les conditions de chômage. On contacte le siège et on garde un contact permanent avec lui. On contacte le service de presse et les autorités locales. **REM** : Informer les employés et le service de presse est bien. Les deux messages seront les mêmes. Ce sera cohérent.

#### • **Scénario 2**

Certains ouvriers présents dans l'usine au moment de l'incident se plaignent de violents maux de tête. La presse est présente devant l'usine et interroge les ouvriers et leurs familles. Les syndicats demandent des informations complémentaires à la direction concernant la fermeture de l'usine. Le bourgmestre de la localité rappelle qu'il a demandé des plans de sécurité à plusieurs reprises.

⇒ **REACTION** : On envoie un porte-parole. On organise une conférence de presse. On prévient les riverains et les autorités sanitaires. On ouvre une ligne téléphonique. On rencontre le bourgmestre.

#### • **Scénario 3**

Le principal journal local titre en Une : « Une centaine d'ouvriers gravement intoxiqués à Houtsiploux - Les riverains n'ont reçu aucune information... » Les syndicats exigent des examens médicaux complémentaires et des garanties pour la reprise du travail. L'agence Reuters évoque l'affaire en signalant que des cuves du même type sont utilisées dans toutes les unités de production européennes.

⇒ **REACTION** : On informe les responsables des sites européens et on fait une communication interne globale.

#### • **Scénario 4**

Plusieurs chaînes de télévision internationales investissent l'hôtel d'Houtsiploux et font le siège de l'usine. Il s'avère que c'est bien la qualité de la cuve qui est en cause. Un ancien ingénieur de la société, aujourd'hui retraité, exprime ses craintes devant les caméras: il a été licencié à l'époque de la construction pour avoir critiqué un choix de matériaux trop dicté par les arguments économiques, et pas assez par le souci de la sécurité.

⇒ **REACTION** : On limite l'accès aux journalistes. On s'informe sur l'ingénieur et sur la polémique puis on prend ses responsabilités dans le problème.

#### • **Scénario 5**

La décision est prise: l'usine sera fermée définitivement et la production délocalisée en Europe de l'Est. Les syndicats occupent l'usine et séquestrent la direction générale menaçant



de déverser des produits toxiques dans la rivière qui traverse Houtsiploux. Un des ouvriers de l'usine doit être hospitalisé suite aux émanations.

⇒ REACTION : On organise une réunion avec les syndicats de l'usine. Il faut aborder la question de la délocalisation d'un point de vue des ressources humaines. On continue de garder le contact avec le siège.

## • Scénario 6

La direction générale, aux Etats-Unis, annonce la fermeture définitive du centre de production d'Houtsiploux et lance un vaste contrôle de qualité dans l'ensemble de ses usines en Europe. Les syndicats locaux appellent à la grève de solidarité dans l'ensemble des usines du Groupe et exigent des explications et des garanties.

### 1. La communication de crise

Deux définitions de la crise:

- L'organisation est à l'arrêt et atteinte dans ses fonctions vitales
- L'organisation est en danger, en rupture d'équilibre

Il s'agit d'un événement fortuit qui vient perturber le cours normal des choses.

### 2. Les étincelles

- Délocalisation
- Acte de malveillance, vandalisme
- OPA hostile
- Risque d'attentat ou attentat terroriste
- Grève
- Campagne de rumeurs, de boycott
- Scandale financier
- Accident écologique
- ...

### 3. Le rôle du communicateur?

Ne pas confondre:

**La gestion de la crise** qui consiste à trouver les solutions opérationnelles qui permettent de sortir de la crise ou de limiter les dégâts. Avec **la gestion de la communication de crise** qui consiste à apporter les bons messages afin d'endiguer les dégâts médiatiques. Dans notre exemple (cfr exercice), les personnes qui gèrent la crise sont les ingénieurs, les membres de la sécurité sanitaire, etc. Celles qui gèrent la communication sont les communicateurs (interne et externe). Les deux sont liés mais chacun a son rôle bien déterminé.

### 4. L'importance de la cohérence

Il est important que le message soit le même pour tous (la presse, les autorités, les riverains, le personnel) et soit donné au même moment. Le message doit être **cohérent** et **concomitant**.

### 5. Le personnel, public prioritaire

La cohésion du personnel, son implication et sa motivation sont la meilleure ligne de défense d'une organisation. Le personnel ne peut pas se désolidariser de l'entreprise. Il doit donc être bien informé. Cela évite qu'il répande des rumeurs, parle mal à la presse, etc. Le personnel en front office risque de parler aux clients (« On ne sait rien », « c'est la catastrophe », etc.). Désolidarisé, démotivé et frustré, le personnel peut se révéler un élément déclencheur de la crise. Il faut éviter les rumeurs, les fuites, la désinformation et la panique.





## 6. Quels outils en temps de crise?

Une bonne communication interne en temps normal permet de mieux gérer une crise. Les outils de la communication sont déjà mis en place. Faute de temps, en cas de crise, on utilise les procédures et les médias existants et disponibles. Si rien n'est mis en place, on perd du temps. La rapidité est clé. On utilise alors les outils qui permettent de gagner du temps (mail, flash, vidéo) et éventuellement des médias de communication externe, si nécessaire (interview / pub). REM : la vidéo a un impact fort car elle donne un effet de proximité. La personne est dans le bureau via l'écran.

En cas de crise, la hiérarchie joue un double rôle : elle informe et rassure. On observe un effet de cascade avec la hiérarchie. Il faut que ça aille vite.

## 7. Les partenaires sociaux

Les représentants du personnel peuvent jouer un rôle fondamental. Il faut les mettre de son côté sinon ils risquent de devenir des opposants. Et les opposants vont s'exprimer via la presse, via des grèves, etc. Il faut les mettre au courant avant les employés. De cette façon, ils peuvent aider à formuler le message pour les employés qu'ils connaissent mieux. Entretenir une relation en dehors des temps de crise aide. Tout dépendra donc des relations qui auront été entretenues « in tempore non suspecto ».

## 8. L'importance de la tradition

Une entreprise qui a une tradition de communication bien établie éprouvera beaucoup moins de difficultés que celle qui n'a rien fait. C'est en temps de crise que l'on récolte les fruits semés dans le passé...

## 9. La cellule de crise

La cellule de crise et la première mesure à prendre. Toutes les personnes qui ont un rôle clé à jouer doivent se retrouver dans cette cellule :

- Responsable des ressources humaines
  - Responsable juridique
  - Responsable presse
  - Communicateur interne
  - Services de sécurité
  - Responsables Internet
  - Autres experts (ad hoc)
- + Direction générale OU délégation du pouvoir

REM : cette cellule peut même être physique, c'est-à-dire une pièce.

## 10. Le plan de crise

Le plan de crise est un document sur papier ou électronique. Il reprend toutes les informations pratiques dont on pourrait avoir besoin en temps de crise

- Coordonnées des personnes clés (avec exercice d'accessibilité)
- Coordonnées externes (presse, autorités, services de secours)
- Documents de référence
- Scénarios de crise

Le temps est compté en cas de crise. Avoir toutes les coordonnées sous la main permet de gagner du temps. L'idéal est d'avoir essayé de joindre toutes les personnes, d'avoir simulé une crise pour s'assurer que tout est au point. Le « must », c'est de prévenir la crise ! L'imprévoyance mène à la panique et à l'affolement. Alors qu'un plan de communication de crise apporte une stratégie, un argumentaire, des procédures.



## 11. Gestion du changement

### EXERCICE

- **Scénario 1**

Vous êtes la cellule de communication interne européenne d'un groupe automobile. Vous produisez des véhicules de toute catégorie. Vos actionnaires décident de racheter et d'intégrer un constructeur automobile qui est spécialisé dans les voitures de standing. Les cultures d'entreprises, les modes de fonctionnement et les procédures sont totalement différents.

- **Scénario 2**

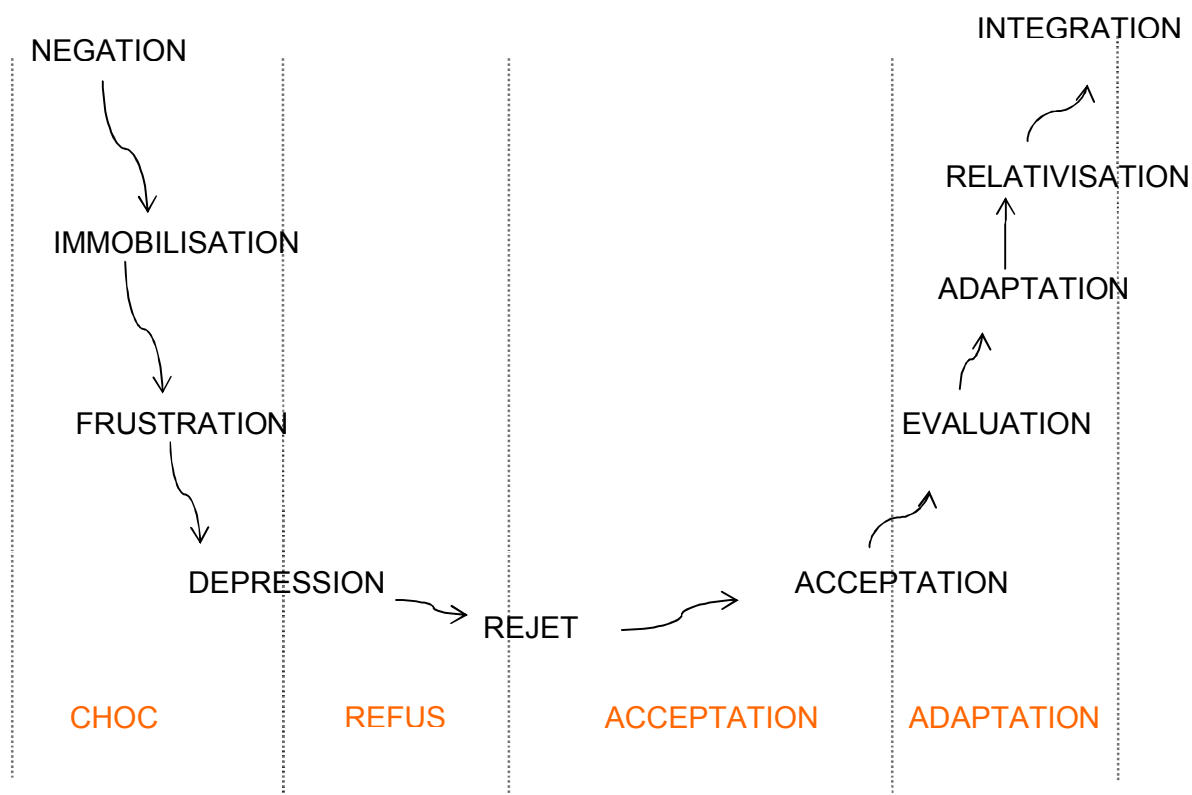
La direction vous demande de préparer l'intégration des deux entités. Vous veillez à faire accepter certaines économies d'échelle et certains changements (culture, procédures) tout en évitant que les meilleurs éléments des deux entités ne partent à la concurrence.

- **Scénario 3**

L'annonce du rachat est faite et deux mois après, une enquête auprès du personnel révèle une grande confusion, un refus du changement, une frustration auprès des cadres. La hiérarchie transmet cette frustration à l'ensemble du personnel, notamment sur les sites de production et dans les réseaux de distribution. Le personnel de l'entreprise britannique menace de partir en grève.

- **Scénario 4**

Vous organisez des groupes de travail, dans lesquels vous impliquez des membres de la direction et des représentants de toutes les divisions, issus des deux entreprises. La direction vous donne 2 mois pour venir avec des propositions qui permettraient de rétablir la confiance et la motivation.



#### 12. Les différents stades du changement

A chaque stade correspond une communication particulière. On compte deux périodes. **La période de refus** : il faut éviter les messages trop agressifs. **La période d'acceptation** : il faut « surfer » sur la vague vers l'intégration.

#### 13. Expliquer le changement

Il faut communiquer toutes les données du changement afin d'assurer à terme : une sensibilisation, une compréhension et une appropriation. Sans la vision du changement, les employés n'accepteront jamais le changement lui-même.

#### 14. Impliquer le personnel

On accepte d'autant mieux une décision qu'on a été impliqué dans la prise de décision... Il faut alors mettre en place de comités de pilotage (avec tous les statuts, tous les niveaux de hiérarchie). Et, éventuellement, faire appel à des « facilitateurs », consultants, psychologues...

#### 15. La psychologie du changement

L'organisation est un corps qui a une âme. C'est cette âme qui est touchée lors des processus de changement. Les réactions sont diverses :

- Résistance au changement
- Deuil psychologique
- Déstabilisation
- Peurs
- Préoccupations personnelles et collectives

#### 16. Contexte sensible: la fusion

EX : Belgacom et Telindus

$A+B=C \longrightarrow$  A et B ne peuvent pas donner A ou B. L'association des deux doit donner quelque chose de nouveau. Il faut une nouvelle identité qui soit le résultat du mélange des deux. A absorbe B = C.

En culture :  $1+1=1$ . La culture doit se refaire, elle doit être unique. En économie :  $1+1$  est supérieur à 2. Le résultat doit être meilleur. Il ne peut pas se limiter à l'association des deux.

On dit que « Big is beautiful ». Est-ce vraiment le cas ? Plus de la moitié des fusions n'atteignent pas les objectifs de création de valeur. Dans 58% des cas,  $1+1$  n'est égal que 2. Le résultat est nul ou moins bon que prévu. Il faut communiquer sur la logique d'intégration. La fusion est-elle « bénéficiaire » ? Les deux entités sont-elles de bons partenaires ? Il est nécessaire d'avoir une très bonne coordination entre les Ressources humaines et la communication interne.

REM : Les statuts diffèrent d'une entreprise à l'autre (un cadre peut avoir plus d'avantages dans une société que dans une autre pour le même travail). Quand on fusionne, il faut redéfinir le tout pour que tout le monde soit sur le même pied pour un même travail.

#### 17. Contexte sensible: le changement de patron

L'objectif sera de mobiliser le personnel autour du nouveau dirigeant. Celui-ci doit d'abord convaincre et contrer une résistance active ou passive. Le patron peut avoir deux comportements. Soit il est séducteur et il séduit par son charisme. Soit il est leader et agit comme un exemple. Il peut soit adopter les deux comportements en même temps, soit l'un à la suite de l'autre, soit n'en adopter qu'un seul.

L'arrivée d'un nouveau dirigeant est souvent l'occasion de changement dans la communication. En effet, chaque patron donne sa marque de fabrique à la communication (interne et externe) d'une entreprise.

EX : Microsoft

18. Contexte sensible: le changement d'organisation

L'entreprise décide de remanier son organisation, de redéfinir les départements, de modifier les liens hiérarchiques, etc. L'impact sera important sur chacun, à tout niveau, et une déstabilisation est possible. Les gens ne comprennent pas toujours pourquoi ils doivent changer. C'est dans ce contexte que la résistance au changement est sans doute la plus forte. Que faut-il faire ? Informer, informer et encore informer. Mais il faut aussi soutenir les éléments clés de l'organisation, les encourager. Et il est important d'impliquer les salariés dans une démarche commune afin d'encourager l'esprit d'équipe (team building).

EX : Siemens



## Chapitre 9 : Audit/évaluation de la communication interne

### 1. Evaluer quoi?

Petit rappel :

Avant d'élaborer une action de communication, il importe de bien déterminer les objectifs.

Dans un plan de communication, il est indispensable de déterminer à l'avance les groupes cibles et de formuler les objectifs, de manière à pouvoir effectuer avant, pendant et après l'action de communication, une évaluation de qualité. Ceci permet de comparer les objectifs et les résultats et de corriger l'action ou d'en tirer les leçons en vue d'une prochaine action.

### 2. Objectifs fréquents

Les objectifs sont les suivants :

- Accroître les connaissances sur un sujet déterminé
- Mesurer la présence d'une attitude
- Etudier l'intention de changer de comportement
- Déterminer quelles stratégies conviennent le mieux à une campagne
- Analyser l'utilisation la plus efficace possible d'un canal de communication déterminé
- Optimiser l'impact d'un canal de communication sélectionné

### 3. S-M-A-R-T

Les objectifs seront formulés sur le mode SMART (= les qualités des objectifs):

**S**pécifique

**M**esurable

**A**ceptable

**R**éaliste

**T**emps (lié au temps)

S'il existe une mesure zéro antérieure, vous pouvez baser vos objectifs sur celle-ci. Par contre, s'il n'existe pas de mesure zéro, il vous faudra formuler de nouveaux objectifs et déterminer des indicateurs mesurables. Cela facilite beaucoup l'évaluation, c'est-à-dire le fait de vérifier si les objectifs sont atteints.

### 4. La cohérence

Il est nécessaire d'analyser la cohérence avec les autres communications. C'est indispensable pour la crédibilité auprès de(s) cibles(s).

### 5. Valeur de communication

Il faut analyser la **capacité de perception** de la communication par les employés. Un message doit être **lisble** et **audible**. Sinon, la communication sera mauvaise. Il faut se mettre à la **place de l'émetteur**.

Il faut aussi analyser la **capacité de compréhension** de la communication par les employés. Il faut s'assurer que la **qualité du codage** est bonne. Est-ce que je dis ce que je souhaite dire? L'employé va-t-il bien décoder le message que j'ai codé? Mais il faut aussi se demander si la **compréhension** est **homogène**. La réception est-elle bonne? Est-ce que tous les membres du personnel comprennent la même chose? Il faut se mettre à la **place du récepteur**.

Enfin, il faut analyser la **capacité d'acceptation** par les cibles. Il faut vérifier la qualité du décodage des messages et la qualité du traitement de l'information par les différents récepteurs. Il faut être en mesure de prévoir le degré d'acceptation que les employés admettront.



## 6. Valeur de persuasion

On se demande si la communication a modifié quelque chose. Est-ce que l'attitude des cibles a été modifiée? Le message a-t-il bien fonctionné? EX: l'employé a-t-il adhéré aux nouvelles valeurs?

Il existe 2 types de modifications:

- Modification de l'image (domaine affectif) de l'entreprise et de sa hiérarchie
- Modification des comportements:
  - Adhésion à la culture d'entreprise
  - Adhésion à la philosophie
  - Adhésion aux valeurs et aux modes d'expression de ces valeurs

La valeur de persuasion est difficile à évaluer.

## 7. Quand évaluer?

Quelle est la bonne période pour évaluer le plan de communication interne?

On peut évaluer avant. On utilise alors les pré-tests. On sélectionne un petit groupe de personnes sur lesquelles on teste le message. Ces tests permettent de faire des corrections de dernière minute avant le lancement. Ils permettent de faire des prévisions qualitative ou quantitative.

On peut évaluer après. On utilise alors les post-tests. Ils permettent une vérification qualitative ou quantitative. On peut les faire pendant la campagne (on analyse la perception). On peut les faire juste après la campagne (on étudie l'impact global). Ou encore, quelques mois après la campagne (on mesure les souvenirs).

## 8. Les méthodes d'évaluation

Elles sont réparties en quatre groupes: les enquêtes, les méthodes face-to-face, les méthodes spécifiques aux sites web, les méthodes « desk research ».

### a. les enquêtes

#### ⇒ Enquête écrite

Questionnaire écrit envoyé à chaque individu. C'est une méthode assez lourde (temps, volume à traiter). Elle pose le problème de l'échantillon. Et il faut traiter les données.

DEFINITION : L'enquête écrite est une méthode utilisant un questionnaire écrit envoyé à chaque personne faisant partie d'un échantillon ou groupe test (cible). Chacun doit répondre individuellement et renvoyer le questionnaire. Les réponses sont traitées par la suite.

Objectif: obtenir un grand nombre d'informations et toucher un large public.

- Complexité: relativement simple (si l'échantillon est limité).
- Rapidité: en général, il s'agit d'une des méthodes d'évaluation les plus lentes. La préparation, la réalisation ainsi que l'analyse des résultats prennent beaucoup de temps.
- Redressement de l'échantillon: cette méthode est assez figée. Elle ne permet ni la correction des questions ni l'approfondissement des réponses en cours d'enquête ni l'adaptation de l'échantillon. Une préparation sérieuse est donc particulièrement importante.
- Taux de réponse: 50% environ dans le cas d'un courrier individuel personnalisé mais seulement 10% environ si le questionnaire accompagne l'action qu'on veut tester.
- Inconvénients: vu le traitement lent et la difficulté de croiser les réponses à différentes questions, cette méthode peut être coûteuse par rapport aux résultats qu'elle procure. Plus les objectifs de l'enquête seront nombreux, plus elle prendra d'ampleur. Plus l'échantillon sera grand, plus l'enquête sera lente. Les grandes enquêtes impliquent souvent des coûts importants (impression, lay-out, envoi, traitement des résultats, ...).



- Plusieurs aptitudes sont nécessaires pour réaliser une enquête écrite: pour l'approche, la rédaction des questions, la réalisation pratique, le traitement des réponses et l'interprétation. = Moyens humains.
- Pour l'une ou l'autre phase de l'enquête, le travail peut être confié à des services spécialisés (par exemple universités, bureaux d'enquêtes, centres de recherche). = Moyens techniques et logistiques.
- Services de soutien (lay-out, travaux d'impression, envois, traitement, ...)
- Pour le dépouillement des résultats, il est intéressant de pouvoir disposer d'un outil statistique.

#### Conseils :

- Fixez de préférence une date limite de réponse. La plupart des réponses arriveront assez vite. Il n'est donc pas nécessaire de laisser un trop long délai de réaction.
- Un stagiaire, étudiant en sociologie, marketing ou sciences sociales, peut parfaitement participer à une telle enquête, mais il lui faudra entre trois et six mois (selon la taille de l'échantillon) pour concevoir, puis dépouiller et analyser une telle enquête. Sans compter qu'il devra être guidé dans l'analyse des résultats par ce que vous voulez concrètement savoir. Il faut donc penser à lui demander de croiser certains résultats, de manière à faire apparaître l'influence d'une certaine variable sur une autre.

#### ⇒ Enquête téléphonique

Questionnaire téléphonique auprès d'un certain nombre d'individus. C'est une méthode nettement plus rapide. Son taux de réponse est plus élevé. Mais la durée de conversation est limitée. Et il est important que l'enquêteur soit très compétent !

DEFINITION : L'enquête téléphonique est une méthode qui consiste à questionner individuellement, par téléphone, des personnes faisant partie d'un groupe cible.

Objectif: obtenir des données simples rapidement d'un échantillon prédéfini (exemple: profil des répondants et satisfaction générale).

- Complexité: relativement simple (si l'échantillon est limité).
- Rapidité: relativement rapide, collecte de données immédiate.
- Redressement de l'échantillon: relativement simple. S'il y a par exemple trop de répondants féminins, on peut contacter des hommes pour redresser l'échantillon.
- Taux de réponse: relativement élevé.
- Inconvénients: le nombre de questions est limité, la quantité d'informations est faible et la durée de la conversation est limitée. L'échantillon ne reprend que les personnes disposant d'un numéro répertorié. C'est une méthode qui ne convient pas pour atteindre un grand nombre de personnes (max. 500 personnes = environ 10 jours à 2 enquêteurs, hors préparation).
- L'enquête doit être réalisée par quelqu'un disposant de bonnes capacités orales et sociales (voix agréable, dynamisme, patience, gentillesse, ...). L'enquêteur doit être neutre. = Moyens humains
- Il faut disposer d'un local approprié où l'on peut réaliser l'enquête (éviter les bruits parasites, ...). Il faut définir une plage horaire précise pour les répondants et pour les enquêteurs en fonction de l'objectif de l'enquête. Il faut disposer de préférence d'un système de gestion des appels/données informatisé avec un questionnaire sous forme électronique pour que l'enquêteur puisse le remplir immédiatement (système CATI - Computer Assisted Telephone Interview). = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

- Annoncez l'enquête auprès du groupe-cible/échantillon: envoyez une lettre ou un mail pour augmenter le taux de participation.
- L'enquêteur doit éviter de donner l'impression qu'il s'agit d'une opération commerciale ou marketing en annonçant clairement l'objet de son appel. Pour éviter que les répondants n'interrompent la conversation, il est important qu'ils sachent dès le début qui pose les questions et qu'ils connaissent les objectifs de l'enquête et la durée prévue.

⇒ Enquête électronique

Chaque individu a la possibilité de remplir un questionnaire sur Internet ou intranet. Le seul obstacle est technique. La récolte et le traitement des données sont automatiques. Le taux de réponse relativement élevé.

EX : les « polls ». C'est une question posée aux employés via l'intranet. Comme il n'y a qu'une seule question, beaucoup de gens répondent. C'est très facile à gérer.

DEFINITION : L'enquête électronique est une méthode qui permet à chacun de remplir individuellement un questionnaire sur Internet ou intranet, après quoi les données sont stockées dans une banque de données et traitées automatiquement.

Objectif: obtenir des informations ciblées d'une manière rapide et précise.

- Complexité: méthode facile lorsqu'il n'y a pas d'obstacles techniques. Exécution et traitement peuvent se dérouler très rapidement.
- Rapidité: très rapide.
- Rentabilité: une enquête électronique est de moins en moins chère au fur et à mesure que l'ampleur augmente.
- Taux de réponse: relativement élevé; celui qui a une connexion Internet préfère remplir une enquête en ligne plutôt que de répondre à une enquête téléphonique.
- Inconvénients: cette méthode ne peut être utilisée que par des personnes qui disposent d'une connexion internet.
- Vous avez besoin de personnes qui peuvent établir un questionnaire, utiliser les outils pour introduire la liste des questions et interpréter les réponses. Vous pouvez facilement organiser des enquêtes simples, par exemple les enquêtes à question unique (polls). Les bureaux spécialisés sont souvent au courant des techniques les plus récentes. = Moyens humains
- Vous avez besoin de différents logiciels et sites web pour réaliser l'enquête électronique et la traiter. En cas d'utilisation occasionnelle, il existe un logiciel gratuit disponible sur Internet. Si vous organisez régulièrement des enquêtes électroniques, l'acquisition d'un outil ou le recours à un bureau externe est intéressant. = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

- Utilisez au maximum les possibilités des enquêtes électroniques. Mettez éventuellement en corrélation plusieurs réponses et questions (par exemple réponses par catégorie d'âge).
- L'enquête peut être conçue de façon à ce que des questions non pertinentes restent cachées pour celui qui remplit l'enquête.
- Si vous garantisiez l'anonymat de l'enquête, mentionnez-le explicitement au début et à la fin.

**b. les méthodes “face-to-face”, qui supposent un contact personnel**

⇒ Interview (entretien)

Conversation individuelle en face à face avec des individus appartenant à la cible. C’est une méthode assez lourde (temps). Les questions doivent-elles être ouvertes ou fermées? L’échantillon est forcément limité, mais qualitatif.

DEFINITION : Une interview est un entretien individuel en face à face avec des personnes issues du groupe cible. Elle peut être basée sur un questionnaire ou consister en une conversation ouverte, ou combiner les deux.

Objectif: cette méthode d’évaluation permet d’approfondir certaines réponses et de demander des avis supplémentaires.

- Complexité: des interviews sur la base de questionnaires sont relativement faciles à réaliser; des conversations ouvertes sont plutôt l’apanage de professionnels, parce qu’on doit travailler de manière ciblée et qu’on doit en même temps disposer aptitudes psychologiques nécessaire.
- Rapidité: peut durer assez longtemps par personne interviewée; une série d’interviews peut toutefois être faite assez rapidement.
- Inconvénients: les interviews doivent être réalisées dans des circonstances comparables. Seul un nombre limité de personnes peuvent être interviewées. La méthode est dès lors moins appropriée pour obtenir des résultats représentatifs.
- L’interviewer peut fortement influencer les réponses. Il doit dès lors adopter une attitude neutre, être agréable, motivé pour faire passer l’interview et maîtriser les techniques d’interview. = Moyens humains
- Il faut du matériel pour enregistrer l’entretien (son et image), si les participants sont d’accord. = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

- Ne posez que des questions auxquelles on peut répondre immédiatement.
- Mentionnez de préférence au début de l’interview combien de temps elle va durer.
- Posez les questions de façon à ce qu’elles puissent être traitées et analysées de manière univoque, relativement facile.
- Vous pouvez également utiliser une interview dans le contexte d’un pré-test.
- L’interview est souvent utilisée comme complément à d’autres méthodes ou en préparation de celles-ci, par exemple un focus group ou une enquête.

⇒ Focus group

Six à 12 individus du groupe cible se rassemblent sous la direction d’un modérateur. Cette méthode est tout à fait qualitative et pas du tout quantitative. C’est assez complexe à réaliser et à analyser.

REM : Les « focus groups » ont d’abord été utilisés comme méthode de recherche qualitative en sociologie et en psychologie sociale en complément aux méthodes quantitatives. Puis, cette méthode a été utilisée dans les études marketing et en conception de produits.

DEFINITION : Dans un focus group, 6 à 12 personnes issues du groupe cible sont rassemblées sous la direction d’un modérateur pour examiner d’une manière structurée les avis, comportements et motivations des participants.

Objectif: s’informer de manière assez approfondie de ce que le groupe- cible pense d’un sujet déterminé, sans viser une représentativité quantitative.

- Complexité: haute. La préparation est essentielle. Le modérateur doit pouvoir cadrer précisément la conversation pour que le traitement ultérieur puisse se faire de manière plus ciblée. La composition du (des) groupe(s), homogène ou hétérogène, est souvent complexe, parce qu'elle dépend de l'objectif du focus group.
- Rapidité: - peut être organisé relativement vite, surtout si vous devez évaluer une action interne permettant à votre propre personnel de participer au groupe de discussion. - demande plus de préparation et d'expertise qu'une interview.
- Rentabilité: à moins que les compétences ne soient disponibles au niveau interne, cette méthode est relativement coûteuse.
- Inconvénients: la représentativité est limitée. Les membres du groupe peuvent s'influencer mutuellement; l'entretien ne doit dès lors pas durer trop longtemps (maximum 2 heures).
- Des membres du personnel peuvent éventuellement mener l'entretien, mais, s'il y a un budget prévu à cet effet, il est préférable de choisir un modérateur externe, pour l'objectivité. Il est plus facile de réaliser un focus group à deux: une personne pour diriger l'entretien et une autre pour prendre des notes. = Moyens humains
- Permettent le bon déroulement d'un focus group: une salle bien équipée, du matériel de présentation et du matériel pour enregistrer l'entretien (son et image), si les participants sont d'accord. = Moyens techniques et logistiques

#### Conseils :

- Soignez votre introduction: expliquez la manière de travailler, exposez à quelle fin les résultats seront utilisés, ...
- Préparez bien vos questions.
- Résumez régulièrement les réponses, par exemple en les reformulant.
- Restez également attentif aux réactions non-verbales des participants.
- Un groupe de discussion est souvent utilisé en combinaison avec d'autres méthodes ou comme pré-test.
- Remerciez éventuellement les participants par un cadeau.

Les « focus groups » sont des groupes de discussion animés par des modérateurs/animateurs (facilitators) qui ont pour but d'obtenir des informations relatives aux opinions et attitudes des gens face à des idées ou des produits donnés, ou encore d'explicitier les attentes des gens face à de nouveaux produits et d'obtenir des idées sur leurs usages éventuels tout comme sur leurs contextes d'utilisation. Les « focus groups » se déroulent généralement dans des salles équipées d'une table autour de laquelle les participants et le(s) animateur(s) peuvent s'asseoir. Les discussions sont la plupart du temps enregistrées, parfois filmées. Des équipements audiovisuels tels que rétroprojecteurs ou vidéo-projecteurs peuvent aussi être utilisés pour présenter des maquettes des produits sur lesquels on souhaite obtenir des commentaires. Parfois, des glaces sans tain permettent à des observateurs (concepteurs et développeurs) situés dans une salle adjacente de suivre et éventuellement de noter les commentaires et comportements des participants sans être vus. L'animateur des « focus groups » a pour objectif d'encourager la discussion et d'inciter toutes les personnes à participer. Une des caractéristiques du « focus groups » est d'amener les participants à réagir les uns aux autres. Le nombre de participants varie généralement de 6 à 12 par groupe. Ceux-ci sont censés être représentatifs des futurs utilisateurs du produit (logiciel, site Web, etc.). Il est d'usage de mener plusieurs groupes de discussion de façon à éviter les biais pouvant résulter des caractéristiques des participants. Il est difficile de déterminer a priori le nombre de groupe. La règle voudrait que des groupes soient constitués jusqu'à ce que les discussions n'apportent rien de nouveau par rapport aux groupes précédents. Les études publiées comportent de 3 à 10



groupes, ce qui permet de totaliser entre 30 et une centaine de participants. Les séances peuvent durer 2 heures.

L'intérêt des « focus groups », comparativement aux entretiens individuels est que les commentaires d'un participant peuvent susciter des commentaires chez d'autres participants. Des idées peuvent ainsi être développées et approfondies beaucoup plus qu'au cours d'entretiens individuels. Les discussions s'avèrent généralement très fructueuses. Les équipes de conception et de développement bénéficient généralement des idées générées lors de ces discussions.

Dans le cadre de la conception des logiciels interactifs et de services Web, les « focus groups » peuvent être menés très tôt dans le processus de conception et en aval, une fois que le logiciel ou le site est développé. Lorsque qu'ils sont menés très tôt, ils peuvent avoir un impact direct sur les choix de conception.

La première difficulté inhérente à la mise en oeuvre des « focus groups » est la sélection des participants. En effet, une fois les caractéristiques des participants définies, reste à trouver des personnes répondant aux critères. Il s'agit donc bien là de trouver les bonnes personnes. Une fois trouvées, il faut ensuite les convaincre de participer aux groupes de discussion. On se heurte alors manque de disponibilité des gens et à leur éloignement des lieux de discussion. C'est pourquoi dans bien des cas les groupes de discussion se tiennent dans diverses régions, dans diverses villes. Une autre difficulté des « focus groups » est la dérive consensuelle. En effet, selon la composition des groupes les individus peuvent avoir tendance à adopter le point de vue d'un « leader ». Tout l'intérêt des « focus groups » est alors perdu. Seuls les animateurs expérimentés peuvent éviter cet écueil. De plus, une fois les discussions terminées, le traitement des informations peut être long et coûteux. Il faut généralement ré-écouter les enregistrements audio réalisés lors des séances de discussion, parfois re-transcrire les commentaires sur papier, les coder et les analyser, etc. Toutes ces étapes sont longues et nécessitent des compétences particulières. Outre ces aspects techniques, d'autres aspects plus fondamentaux doivent être considérés et plus particulièrement lorsque les « focus groups » sont utilisés dans le but d'évaluer les produits. Rappelons que les « focus groups » n'ont pas été prévus à l'origine pour évaluer la qualité ergonomique des produits. Sur ce point ils présentent des limites importantes. En effet, un des aspects importants de la qualité ergonomique des logiciels est de pouvoir être utilisés efficacement et sans erreurs. La seule façon de s'en assurer est de procéder à des tests utilisateurs, c'est-à-dire de placer des utilisateurs potentiels (un à la fois) devant le logiciel ou le site Web à évaluer, de leur demander de réaliser des tâches spécifiques représentatives des tâches pour lesquelles le système a été développé et de recueillir des indices de performance (temps de réalisation des tâches, nombre d'erreurs, etc.) et des données relatives à leurs comportements. Lorsque des groupes sont invités à commenter l'usage d'un système, rares sont les occasions où tous les participants peuvent interagir directement avec celui-ci. Les tests utilisateurs fournissent donc des données quantitatives, les « focus groups » des données qualitatives. Ces derniers ne peuvent vous fournir des informations sur ce que font ou feront réellement les utilisateurs. De plus, il y a une différence importante entre ce que peuvent vouloir des utilisateurs et ce dont ils ont réellement besoin. En d'autres termes, les « focus groups » ne remplaceront jamais les analyses de l'activité et des tâches des utilisateurs que les outils logiciels sont censés faciliter. Le " focus group " est une technique des plus intéressantes. Encore faut-il qu'il soit utilisé de manière appropriée...



#### ⇒ Observation

Observation des participants pendant l'action de communication. La méthode est très rapide (en cours d'événement) mais ce n'est pas nécessairement représentatif.

**DEFINITION :** Une observation est une méthode d'évaluation qui consiste à observer les réactions et/ou le comportement des participants à une action de communication, comme un événement. L'observateur peut également participer lui-même à l'action comme par exemple "invité mystère", pour observer les réactions des autres ou même les provoquer. Objectifs: l'observateur peut évaluer toute une série de comportements, comme par exemple le nombre de visiteurs d'un stand spécifique, le temps nécessaire pour servir ou renseigner les visiteurs, ... L'invité mystère peut procéder de façon expérimentale en cherchant lui-même des informations et/ou provoquant des réactions et commentaires auprès d'autres participants (par exemple: trouvez-vous aussi que le café était imbuvable?) L'observation peut contribuer à adapter l'événement en cours de route.

- Complexité: cette méthode est relativement simple si ce qui doit être observé est défini clairement au préalable.
- Rapidité: cette méthode est exécutée pendant l'événement même.
- Rentabilité: cette méthode n'entraîne des frais que lorsqu'on fait appel à un observateur extérieur.
- Inconvénients: les conclusions des observations ne sont pas nécessairement représentatives. Combinées avec d'autres méthodes d'évaluation elles peuvent cependant apporter une meilleure compréhension de la situation.
- L'observateur/invité mystère doit être capable de jouer son rôle et de faire part de ses observations et expériences d'une manière structurée. = Moyens humains

#### Conseils :

- Si l'observateur/invité mystère est totalement inconnu, il n'a aucune influence sur les collaborateurs ou sur les participants.
- Les personnes qui interprètent le comportement du public doivent disposer des compétences nécessaires.

#### ⇒ Expérimentation

Test préalable à l'action de communication, de manière à l'adapter ou la stopper. Elle permet de trancher différentes alternatives. Elle permet d'éviter des erreurs grossières. Mais les inconvénients sont nombreux: a priori, échantillon, objectivité...

**DEFINITION :** Dans une expérimentation, on teste préalablement, de manière expérimentale, si l'action de communication atteindra réellement l'objectif recherché. Si ce n'est pas le cas, l'action doit être adaptée ou même stoppée. Il faut se rendre à l'évidence: l'action de communication n'était pas adéquate.

Objectif: cette méthode est surtout utilisée pour tester au préalable (pré test) un nouvel outil de communication (par exemple un spot TV ou radio, une affiche, ...) et pour sélectionner la version définitive de cet outil parmi plusieurs alternatives.

- Complexité: il s'agit d'une méthode qualitative simple qu'on peut mettre en oeuvre soi-même. Il suffit de présenter le nouvel outil de communication à un échantillon limité mais représentatif du groupe cible visé.
- Rapidité: relativement rapide, à moins de devoir rassembler, pour cette expérimentation, des groupes de personnes (par exemple pour un spot cinéma).

- Rentabilité: en fonction de l'action testée. Si vous commandez la création d'un outil, il est souvent possible et souhaitable d'y intégrer un pré-test.
- Inconvénients: il peut être nécessaire de compléter l'expérimentation par une autre méthode d'évaluation (par exemple enquête, interview).
- Il se peut que vous n'ayez pas besoin de matériel (par exemple pour tester une affiche de rue). Pour tester, par exemple, des spots TV ou radio, il faut un local équipé. = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

Si le budget est limité ou inexistant, vous pouvez composer le groupe- test de collègues, membres de la famille, connaissances, ... Mais attention à l'a priori positif ou négatif qu'ils pourraient avoir sur l'action!

### c. les méthodes spécifiques aux sites web

⇒ Check-list

Analyse technique d'un site Web. La check-list ne permet pas d'analyse de l'appréciation du site. C'est une méthode bon marché et facile à mettre en œuvre.

DEFINITION : On examine à l'aide d'une check-list les points les plus importants pour l'amélioration, surtout technique, d'un site web. Ces points se voient ensuite attribuer une priorité et servent à établir un plan phasé d'optimisation du site web.

Objectif: connaître rapidement les points les plus importants pour améliorer techniquement votre site web et le rendre conforme à des standards.

- Complexité: il s'agit d'une méthode très simple qui peut être réalisée par la plupart des webmasters.
- Rapidité: peut être réalisée très rapidement.
- Rentabilité: une check-list peut être téléchargée gratuitement à partir d'Internet.
- Inconvénients: une check-list se limite essentiellement à la conformité technique du site et ne permet pas d'appréciation. Le webmaster peut en principe appliquer lui-même cette méthode. = Moyens humains

Conseils :

- Il s'agit d'une méthode intéressante pour évaluer le travail des fournisseurs externes.
- Avertissez votre fournisseur externe que vous allez soumettre le site à une check-list spécifique. Cela évite les discussions ultérieures et simplifie la réception de votre site web.
- Vous pouvez appliquer périodiquement la check-list (par exemple tous les 3 ou 6 mois) et remarquer certaines évolutions.
  - Vous pouvez utiliser la check-list n'importe quand.

⇒ Analyse des logfiles

Statistiques qui permettent l'évaluation de l'utilisation du website. Cette méthode permet une analyse quantitative (nombre de visites d'une page, nombre de visiteurs (uniques), nombre de pages vues par visiteur). C'est intéressant pour analyser le comportement du surfeur.

REM : C'est intéressant dans le cas du lancement d'un mini-site pour une action. On voit alors ce qui intéresse les gens, quels sont les sujets qui les attirent.

DEFINITION : Les logfiles sont des fichiers textes qui tiennent à jour les informations sur les visites de votre site web. Un certain nombre de données de chaque page web et de chaque

fichier sont enregistrées, comme par exemple l'heure, le numéro IP ou le nom de domaine, l'origine, le referrer (l'URL du dernier site visité). Ces statistiques vous permettent d'évaluer l'utilisation de votre site web. Il existe deux méthodes pour obtenir des informations: par le biais des logfiles du serveur web ou par le biais d'un code spécifique introduit séparément dans chaque page web.

Objectif: analyser de façon quantitative les visites d'un site web. Le nombre de visites d'une page, le nombre de visiteurs (uniques) et le nombre de pages visitées par visiteur sont intéressants. Cela vous donne une bonne idée du comportement de surf des visiteurs.

- Complexité: une fois le système opérationnel, il fonctionne immédiatement. La méthode d'un code spécifique par page est plus complexe, mais vous obtenez des informations plus actuelles.
- Rapidité: les données relatives aux visiteurs peuvent être consultées et interprétées très rapidement, et dans certains cas même immédiatement.
- Rentabilité: seule l'acquisition du logiciel est éventuellement payante (de nombreux programmes sont mis gratuitement à disposition sur Internet).
- Inconvénients: une interprétation incorrecte des chiffres est possible.
- Un "log program" nécessaire pour créer les logfiles. Par exemple Apache, Internet Information Server. Un "logfile analyzer" pour transformer les données en données lisibles. Certains sont disponibles gratuitement sur internet: awStats (par exemple utilisé sur stats.presscenter.org), analog, reportmagic, webalizer, weblog expert lite, awmill, funnel web analyzer. = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

Vous pouvez utiliser les logfiles pour :

- savoir ce que les visiteurs cherchent sur votre site web en regardant les pages les plus visitées et les termes de recherche introduits
- détecter des erreurs, par exemple les broken links • savoir à partir de quels sites les visiteurs arrivent sur votre site web.

⇒ Test d'utilisateurs

Méthode qui permet aux utilisateurs de tester individuellement un site. Elle permet de voir si le site est convivial. Mais c'est une méthode difficile à organiser et qui prend beaucoup de temps. Ces tests peuvent mettre en évidence qu'une info est difficile à trouver. On peut alors modifier le site.

DEFINITION : Le test d'utilisateurs est une méthode permettant aux utilisateurs de tester individuellement un site web. Pour ce faire, ils exécutent un certain nombre de tâches, par exemple rechercher des informations spécifiques ou utiliser de façon ciblée la structure de navigation.

Objectif: un test d'utilisateurs est l'une des meilleures façons de tester la convivialité d'un site web. Le test peut avoir lieu à des moments différents, par exemple lors de la version test ou même déjà lors de la conception sur papier.

- Complexité: élaborer des scénarios, sélectionner les utilisateurs/testeurs, organiser le test, éventuellement des interviews, analyser les résultats: tout cela nécessite des compétences spécifiques.
- Rapidité: cette méthode d'évaluation prend pas mal de temps. Pour un test d'utilisateurs, vous avez besoin de 8 à 10 utilisateurs/testeurs et de 1,5 à 2 heures par personne: prévoyez donc quelques jours. Si vous évaluez votre propre site intranet, vous avez l'avantage que les



utilisateurs/testeurs sont toujours présents. Un test d'un jour (avec 3 utilisateurs) est plus compact et plus rapide.

- Rentabilité: un groupe-test de 8 à 10 personnes permet de détecter environ 90% des problèmes.

- Inconvénients: vu le nombre restreint de testeurs, cette méthode n'est pas appropriée pour juger du contenu d'un site web. Pour cela, il est préférable d'utiliser par exemple une enquête électronique. Vous avez besoin de personnes qui élaborent les scénarios, sélectionnent des utilisateurs/testeurs, coordonnent le test-même d'une manière objective, font éventuellement passer des interviews et analysent les résultats. Dans la plupart des cas, il est préférable de faire appel à des spécialistes externes. = Moyens humains

- Vous avez besoin d'un local où les utilisateurs/testeurs peuvent évaluer votre site. Il peut être intéressant, en tant que donneur d'ordre, de suivre le test dans un autre local (par exemple derrière une vitre).

- Il existe également du matériel et des logiciels pour suivre les mouvements des yeux des utilisateurs/testeurs. Conseils Évaluez votre site web le plus tôt possible. Plus tôt les défauts seront détectés, moins chères seront les corrections. Même s'il n'y a qu'un prototype sur papier, une concertation avec les responsables de l'organisation ou avec des experts peut déjà donner beaucoup d'informations intéressantes. = Moyens techniques et logistiques

#### **d. les méthodes “desk research” que vous pouvez utiliser dans votre bureau et qui ne supposent pas de travail sur le terrain**

⇒ Analyse interne

Collecte des informations qui permettent, après analyse, une évaluation de la communication. Quelqu'un collecte tous les éléments concrets comme les articles de presse, les plaintes, les boîtes à idées, les documents de travail, les compte-rendu de réunion, etc.

DEFINITION : Cette méthode d'évaluation analyse les informations sur l'action de communication en question qui sont déjà présentes dans l'organisation. Bien souvent, ces informations existent quelque part dans l'organisation, mais elles ne sont pas utilisées. Elles peuvent être de nature très différente. En combinant les sources, en établissant des rapports entre elles, en les observant sous un autre angle, il est possible de produire des informations intéressantes et utilisables.

Objectif: dépend de l'action qu'on veut évaluer.

- Complexité: simple, vous cherchez ce qui existe déjà.
- Rapidité: la collecte de données internes peut aller très vite.
- Rentabilité: par définition, les informations sont disponibles gratuitement.
- Inconvénients: dans certains cas, on peut être confronté à des résistances à la mise à disposition de l'information. Toutes les sources possibles peuvent fournir de l'information: les collègues, des évaluations antérieures, des plaintes, une boîte à idées, des articles de presse, un registre de réception, des listes d'adresses, des documents de travail, des comptes rendus de réunion, ...

Conseils Faites preuve de diplomatie lors de votre recherche d'information.

⇒ Analyse du contenu

Etude systématique du contenu de la communication. C'est une méthode lente et lourde à mettre en œuvre. C'est une méthode assez qualitative, destinée à des améliorations de fond.



Ex : Chez Mobistar, une valeur importante est le dynamisme. Du coup, on retrouve dans la communication des mots tels que 'jeune', 'mouvement', 'bouger', 'dynamique', etc. On utilise des verbes actifs aussi. Tout est prévu. L'analyse de contenu permet de voir si ces mots, termes, verbes, etc. sont bien utilisés.

DEFINITION : L'analyse de contenu est une technique pour l'étude systématique du contenu de la communication (analyse des messages écrits ou oraux). La plupart des définitions insistent sur le caractère méthodique, objectif et quantitatif de l'analyse de contenu. Elle peut également être qualitative et s'attache alors à repérer des mots-clés ou images ayant une certaine connotation (formulations positives, négatives, neutres) et des sens cachés ou non-dits.

Objectif: l'analyse de contenu permet de tirer des enseignements du contenu de communication étudié. Pour cela, elle se base sur une méthodologie. En général, il s'agit d'abord de classer les éléments du contenu par thèmes ou catégories, puis de délimiter des unités de découpage du contenu pour enfin interpréter les résultats.

- Complexité: la méthode quantitative est relativement simple à mettre en œuvre. La méthode qualitative demande des compétences plus précises (sémiologie, sociologie, etc.).
- Rapidité: pas très rapide. Une seule personne peut se consacrer à une analyse de contenu. Il faut toutefois qu'elle ait une connaissance suffisante de la matière étudiée et de la méthodologie à appliquer. = Moyens humains. Il existe des systèmes informatisés pour l'analyse de contenu. Le SACAO (Système d'Analyse de Contenu Assistée par Ordinateur) par exemple offre aux utilisateurs des modules de description, d'exploration et d'analyse de données textuelles. = Moyens techniques et logistiques

Conseils :

Que peut-on analyser?

- de manière quantitative: mesurer des coupures de presse en ce qui concerne la taille (surface ou nombre de mots), le numéro de page, le nom du journal, avec ou sans photos, taille du titre/sous-titres, ...
- de manière qualitative: quels genres de mots apparaissent dans le texte, analyse des titres/sous-titres, quelles images sont utilisées, des noms ou URL sont-ils mentionnés, ...



## **Chapitre 10: Exemples concrets/ témoignages**

Exemple de Baxter.

Invité : Eric PLATEAU, communicateur interne chez Baxter.

Baxter, c'est quoi ?

Une société américaine qui crée des produits médicaux.

Chiffre d'affaire de 11,3 milliards \$.

45.000 employés à travers le monde.

Le communicateur interne doit pouvoir faire passer son message à tous ces employés. Il faut une bonne connaissance de son public-cible.

Le communicateur doit être au courant de ce qui se fait dans sa société pour mieux comprendre son environnement. C'est pourquoi il est conseillé de suivre les différents séminaires organisés pour les employés, même si le domaine est loin des compétences du communicateur.

Baxter Belgique va bientôt déménager. Le déménagement est le b.a.-ba dans le travail de communication interne. Il faut essayer d'aller aussi vite que les rumeurs et mettre les choses au clair. Il faut parfois communiquer des infos qui ne semblent pas pertinentes parce que les employés veulent en connaître un maximum.

EX : Il n'y a rien de neuf dans le déménagement, il n'y a rien à annoncer. Le communicateur peut expliquer les bases (qui est chargé de quoi, comment ça va se passer, etc.). Ce sont des choses importantes pour les employés.

En règle générale, il faut savoir trouver un slogan, une phrase-clé. Mais parfois, une image ou un code couleur suffit.

EX : Un power point qui montre l'expansion de la société à Lessine. La petite animation montre que la société se développe.

Tout le monde n'a pas accès à un ordinateur (par exemple, les ouvriers n'ont pas besoin d'un ordinateur pour leur travail, ils n'en ont donc pas sur leur lieu de travail) donc on n'utilise pas l'intranet pour diffuser une information auprès de l'ensemble des employés. A la place, on peut utiliser des panneaux. Il faut alors se mettre à la place de l'employé. Celui-ci va se demander « What is in for me ? ». Chacun doit se retrouver dans le panneau. Aller sur le terrain permet de se rendre compte de ce genre de choses.

A un moment, il faut vérifier les résultats. Est-ce que le message est bien passé ? Le panneau était-il clair ? Les slides étaient-ils bien fait ? Pour s'en rendre compte, il faut demander aux responsables des différents départements.

La fierté du personnel (vis-à-vis de leur société) est quelque chose à entretenir.

EX : Une émission sur la télé locale est un événement en interne. Que la société soit un sujet de reportage télé, même la télé locale, est une fierté.

### **L'intranet européen**

Il existe 200 intranet Baxter dans le monde. Cette multiplicité permet à chacun de s'y retrouver, se reconnaître dans son intranet. Le danger de l'intranet est de ne pas l'animer. S'il

n'y a pas un changement quotidien, l'employé n'y reviendra plus après quelques jours. Chez Baxter, l'intranet s'ouvre quand on allume l'ordinateur. C'est un contact quotidien.

REM : Endorsement = le patron est responsable. On utilise l'image du patron pour apporter du poids. Une autre technique utilisée est la vidéo. Elle dure entre 4 et 7 min. On filme le patron devant un green screen puis on ajoute des éléments de décor au montage.

### **L'euronews Baxter**

L'e-news donne des infos importantes. On l'envoie 3 fois par an pour ne pas submerger les employés.

### **Dedicated communication campaign**

Pour faire passer un message, on peut confier la communication à des personnes qui ne sont pas des communicateurs. Pour les aider, on leur donne des kits. Ces kits contiennent un power point, le graphisme, le code couleur, ... Tout cela est déjà fait, prêt à l'emploi.