

ETUDE DE LA COMMUNICATION

RÉF : KL6.1024



Copyright © Tous droits réservés



Tous droits réservés. Toute reproduction, même partielle, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans autorisation préalable. Une copie par photographie, film, bande magnétique ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi sur la protection des droits d'auteur.

Sommaire

Page

La méthode KORÉVA	6
Préambule	8

Leçon n° 1 – La communication formelle : comment ne pas en abuser ?	12
--	-----------

1 – APPRENDRE	13
----------------------------	-----------

Introduction	14
--------------------	----

I – Notes de service, rapports, réunions : une trilogie à bien doser !	15
---	-----------

1. Les notes de service : la simplicité avant toute chose	15
a) Pourquoi donner tant d'importance à ce type de document ?	16
b) La transmission d'un message par note de service : un objectif parfois difficile à atteindre.....	16
2. Les rapports : leur objectif final	22
a) Image du rapport : « À améliorer ».....	22
b) Le rapport, un engagement personnel à ne pas esquiver	23
c) Quel est l'objectif d'un rapport écrit ?	24
3. Les réunions : un gain de temps à ne pas transformer en perte.....	26
a) Un gain de temps.....	26
b) Attention à la réunion perte de temps ! Les dix points qui peuvent ruiner l'efficacité des réunions.....	27

II – L'appel aux experts extérieurs : une communication formelle par ricochet	36
--	-----------

1. La formation du personnel : un « plus » à ne pas transformer en « moins ».....	37
a) La peur de se former	38
b) La crainte de former	39
2. Évolution de la politique de l'entreprise et changement de structure.....	40

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

III – Organiser l’information formelle dans l’entreprise	42
1. Le journal d’entreprise.....	42
a) La périodicité	43
b) Le contenu	44
2. La fiche de paie.....	46
a) Éviter tout retard	46
b) Bannir les erreurs éventuelles	47
c) La réception de la fiche de paie : un moment favorable pour diffuser l’information.....	47
3. Statistiques et chiffres : du réalisme ? avant toute chose	48
a) Pas trop de chiffres !	48
b) Pas de tour de « passe-passe »	49
Conclusion.....	50
À retenir	51
2 - S’ENTRAÎNER.....	55
I – Questions	56
II – Corrections	58
Leçon n° 2 – Le poids de la communication informelle	60
1 – APPRENDRE.....	61
Introduction	62
I – Vivre dans l’entreprise	63
1. La communication quotidienne	63
a) Les signes d’estime	63
b) L’habillement, un signe de communication.....	70
c) Le langage interne de l’entreprise.....	71
d) La vie privée influence-t-elle la communication informelle dans l’entreprise ?.....	74
e) Entreprise et communication interculturelle.....	75
2. Les événements conviviaux.....	76
a) Les « fêtes » de l’entreprise	76
b) Les événements heureux personnels.....	80

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

II – Les rumeurs : un « ingrédient » inévitable ?	81
1. Les rumeurs, trouble des relations professionnelles	81
a) Une manière de s'approprier le pouvoir	81
b) Besoin de fantasmes et d'imaginaires à l'intérieur de l'entreprise ?	82
2. Comment combattre les rumeurs ?	83
a) La rumeur est présente partout	83
b) Être au courant des rumeurs	84
c) Comment réagir ?	84
III – Les lieux privilégiés de la communication informelle	86
1. Les bureaux, base relationnelle	86
a) Personnalisation des bureaux	87
b) Affinités des occupants	87
2. Les lieux de consommation	88
a) Cafétéria ou machines à boissons	89
b) Cantine et restaurant d'entreprise	90
3. L'utilisation du téléphone	91
a) Le téléphone, image du statut social	91
b) Modernité et esthétisme des combinés téléphoniques	92
c) L'utilisation personnelle du téléphone d'entreprise	92
d) L'utilisation du téléphone portable sur le lieu de travail	93
e) La réception des appels téléphoniques personnels sur les lignes de l'entreprise	94
À retenir	96
2 – S'ENTRAÎNER	100
I – Questions	101
II – Corrections	105

**Leçon n° 3 – Les nouveaux moyens de communication
et d'information**

.....109

1 – APPRENDRE110

.....
Introduction 111

**I – Qu'est-ce qui change avec la recherche d'informations sur
internet ? 113**

1. Les caractéristiques de l'information sur internet 114
2. L'offre d'information sur internet 115
3. Comment et dans quels contextes utiliser les outils d'internet ?..... 116
 - a) Les annuaires thématiques 116
 - b) Les moteurs de recherche..... 117
 - c) L'impact des intelligences artificielles (IA) dans la recherche
d'information sur internet 118
 - d) La surabondance de l'information 120

II – Savoir utiliser internet..... 123

- Les différentes façons de se connecter à internet 123
1. Via la fibre optique, une ligne téléphonique fixe et/ou
mobile..... 123
 2. Par wifi 123
 3. Par le câble 124

III – Les sites internet..... 126

1. Qu'est-ce qu'un site web ? 126
2. Pourquoi un site web ?..... 127

IV – Ce qu'il faut savoir sur l'intranet 128

1. Pourquoi un intranet dans le monde du travail ? 128
2. Les besoins de l'entreprise 130
3. La technologie adaptée 131
 - a) L'aspect graphique 131
 - b) La page d'accueil 132
4. Quelques exemples des fonctionnalités d'un intranet 133

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

V – Savoir utiliser la messagerie électronique.....	134
1. L'échange de messages électroniques	135
2. La base de l'utilisation du courrier électronique	137
3. Comment rédiger un message ?.....	138
4. Comment envoyer le message ?	143
5. Comment lire ses messages ?	144
6. Le SMS en entreprise	144
Conclusion.....	146
À retenir	147
2 – S'ENTRAÎNER.....	150
I – Questions	151
II – Corrections	154
Annexe – Le mécénat d'entreprise : tout le monde y gagne.....	157
3 – RÉALISER.....	160

La méthode KORÉVA

Ce fascicule est divisé en trois leçons.

Leçon 1 – La communication formelle : comment ne pas en abuser ?

Leçon 2 – Le poids de la communication informelle

Leçon 3 – Les nouveaux moyens de communication et d'information

Chaque leçon comprend deux séquences :

Séquence 1 : APPRENDRE

Cette première séquence concerne la partie du cours qu'il convient **d'apprendre**. Lisez-la plusieurs fois afin d'être capable d'en restituer les points fondamentaux.

Séquence 2 : S'ENTRAÎNER

Cette deuxième séquence est un auto-contrôle des connaissances acquises précédemment. Ne l'envoyez pas à la correction de votre professeur, puisque le corrigé vous est fourni. Cette stratégie pédagogique vous permet de comparer votre travail à celui qui est demandé. Cet exercice représente donc un **excellent entraînement** qui va vous permettre d'aborder la dernière séquence dans les meilleures conditions possibles : la réalisation du devoir.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Ce cours se termine par une troisième séquence :

Séquence 3 : RÉALISER

Elle représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir, accompagnées d'une note sur 20.



Ces trois séquences sont basées sur une progression pédagogique cohérente. Pour une meilleure efficacité d'apprentissage, il est important de respecter cette évolution.

1 – APPRENDRE

2 – S'ENTRAÎNER

3 – RÉALISER

Bonne réussite !

Préambule

La communication : une science qui se cultive



Adobe Stock

« La communication est une science difficile. Ce n'est pas une science exacte. Ça s'apprend et ça se cultive. »

Cette citation très logique, humaine et moderne, énoncée par un homme d'affaires et industriel français (Jean-Luc Lagardère), résume à elle seule ce qu'est la communication. Cette science intrigue beaucoup l'Homme dans sa recherche permanente d'approfondir l'inconnu.

En réalité, il y a une étape à ne pas esquiver, notamment en ce qui concerne la communication dans l'entreprise ou dans toute institution, lieu de nos journées de travail : la recherche, l'explication et, éventuellement, la remise en cause de ce qui existe déjà, du connu.

Le défi n'est pas aisé à relever car le mot communication revêt un aspect « magique » tout à fait attrayant, ne serait-ce que parce que sa signification ne peut pas être cernée facilement, même son étymologie latine signifie « mise en commun ».

Le mot ou le verbe sont en réalité utilisés pour signifier des sens tout à fait différents : télévision, téléphone, informatique, publicité, relations publiques...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Toutes ces techniques ou toutes ces évolutions et bien d'autres sont évoquées en termes de « communication ». Même le traditionnel « ministère de la Culture » s'octroie également l'ajout : « et de la Communication ».

Le verbe « communiquer » apparaît dans la langue française durant la seconde moitié du XIV^e siècle. Il signifiait alors « participer à ».

Le *Petit Larousse* précise que communiquer veut dire « *transmettre, révéler, faire partager, être en rapport, entretenir des relations avec quelqu'un* ».

Pour résumer de manière simple, une communication fait intervenir :

- une **source** (émetteur) ;
- un **message** ;
- un **récepteur**.

La communication implique, par conséquent, une certaine **réciprocité**, constituant de nouveaux messages émis. C'est donc un **échange**. Il faut d'ailleurs faire la différence entre information et communication, la confusion étant parfois encore entretenue à l'intérieur des institutions.

Quoi qu'il en soit, dans un contexte professionnel type bureau, entreprise ou usine, les sociologues d'entreprise n'en finissent pas de « tuer Taylor » pour mettre en place un système moderne de communication.

En effet, au XIX^e siècle, une nouvelle forme d'organisation scientifique du travail, appelée le taylorisme, apparut. Taylor¹ s'était fort préoccupé de la « flânerie des ouvriers » contre laquelle il s'éleva en divisant les tâches en une myriade de sous-tâches facilement contrôlables par ceux « qui pensent » dans l'entreprise. Aujourd'hui, on parcourt un chemin inverse : on décroïsonne, on communique, on fait participer, on forme, on revalorise... et l'on s'aperçoit alors combien il est difficile de déTayloriser l'entreprise.

¹ Taylor (1856-1915), ingénieur américain, inventa les aciers à coupe rapide et s'intéressa aux processus du travail industriel. Il fut le promoteur de l'Organisation scientifique du travail (OST) : recours au chronométrage et au versement de primes attachées aux gains de productivité. On appelle cette forme d'organisation le taylorisme.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le problème est d'autant plus redoutable que Taylor s'est introduit dans les esprits, si prompts, surtout quand ils sont cartésiens, à adopter un système solidement construit et qui consiste à diviser les tâches afin que « ceux qui **pensent** » puissent mieux faire exécuter les actions par « ceux qui **agissent** ».

Aujourd'hui encore, les esprits ne sont pas complètement dégagés de l'attraction taylorienne.

Un exemple

Prenons celui de la France où l'on invoque le « droit d'expression des salariés » et où l'on a adopté plusieurs lois pour fixer le droit de ... communiquer ! Aussi performantes soient-elles, les lois (celles du 4 août 1982 et du 3 janvier 1986, notamment, sur le droit d'expression pour tous les salariés) peuvent-elles forcer les acteurs d'une institution à communiquer réellement ?

Sans clamer cependant leur inutilité, psychologues et sociologues affirment que les lois et règlements, pour nécessaires qu'ils soient, sont loin d'être suffisants pour imposer une **réelle communication interne**.

Celle-ci ne peut provenir que d'un **acte d'adhésion** et non de coercition, et ce, d'autant plus que l'on découvre une vérité première : non seulement les collaborateurs de toute institution doivent constituer le public privilégié et direct de cette communication, mais ils sont aussi les premiers diffuseurs de messages de l'entreprise. Autrement dit, les responsables de la communication le savent : les messages externes (publicité, relations publiques...) ne peuvent véritablement passer la rampe de la persuasion que s'ils sont étayés par une **bonne structure interne en matière de communication**.

Pourtant, les enquêtes le confirment : près de 52 % des salariés français ne sont pas pleinement satisfaits de la façon dont leur entreprise communique en interne auprès d'eux.

Ce fameux **esprit-maison** est remplacé en douceur par la notion de **culture d'entreprise**, que nous préciserons au cours de notre étude. Celle-ci débutera dans **son premier chapitre** par la « communication formelle » qui consomme beaucoup d'énergie quotidienne à l'intérieur de l'entreprise : notes de service, réunions, rapports, appels aux experts extérieurs, sont quelques-uns des points qui seront abordés.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le chapitre suivant évoquera l'autre aspect des relations humaines : « le poids de la communication informelle ».

Comment améliorer la communication quotidienne dans l'entreprise ?

Quels sont les effets des rumeurs ?

Existe-t-il, à l'intérieur de toute institution, des lieux privilégiés où la communication informelle se déploie plus facilement ?

Enfin, le dernier chapitre abordera la thématique des nouveaux moyens d'information et de communication, que nous appelons communément les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) qui sont aujourd'hui de véritables outils de support au traitement de l'information et de communication : la technologie en est alors le moyen.

Comment donc appréhender internet, l'intranet, les courriels, les SMS en entreprise ?

Leçon 1

La communication formelle : comment ne pas en abuser ?

Séquence 1 : apprendre



Introduction



Adobe Stock

Quand on évoque la communication dans l'entreprise, on fait allusion, dans un premier temps, à tout le côté formel que présentent les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise.

Notes de service, réunions, comptes rendus, rapports, journal d'entreprise, newsletter interne, messagerie interne, cercles de qualité, établissement de statistiques et de budgets par service sont autant de signes formels, qui sont bien connus des acteurs à l'intérieur de l'entreprise.

Il y a pourtant un paradoxe : alors que, comme nous l'indiquions en préambule, les personnels d'entreprise se plaignent parfois de l'insuffisance de communication dans leurs institutions, ces mêmes acteurs regrettent le trop-plein de communication formelle qui règne dans ces mêmes lieux.

Selon le secteur d'activité, trop de réunions, trop de rapports, trop de notes de service peuvent être dénoncés ... par ceux-là mêmes qui regrettent le manque de communication à l'intérieur de l'entreprise. Le paradoxe n'est en réalité qu'apparent, car il sous-entend que le côté formel décrié ne concerne pas la véritable communication à laquelle ils aspirent.

En fait, la communication formelle, telle que nous l'avons présentée, ne génère une efficacité que si elle est utilisée avec perspicacité et en nuances !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

En effet, l'expérience du terrain impose une constatation : à trop abuser des circuits formels et assez rigides dans les relations humaines à l'intérieur de l'entreprise, on arrive à des conséquences inverses de celles que l'on visait : au lieu de développer la communication intérieure, on tend plutôt à l'étouffer !

Il y a une façon insidieuse de ne pas communiquer : **c'est celle de trop communiquer** et d'envahir de documents celui que l'on souhaitait... informer !

I. Notes de service, rapports, réunions : une trilogie à bien doser !

Notes de service, réunions et rapports sont souvent présentés comme les trois piliers de la communication interne dans l'entreprise.

Selon le contexte, y faire allusion est parfois accompagné d'adjectifs quelque peu négatifs : notes de service « parapluies », réunions nombreuses et inutiles, rapports sans suite sont quelques écueils qu'il convient d'éviter pour parvenir à un réel objectif de communication.

1. Les notes de service : la simplicité avant toute chose



Adobe Stock

La note de service a une place de choix au sein de l'entreprise. Toutes les catégories de personnel sont familiarisées avec ce document que l'on conserve précieusement dans un fichier sur ordinateur, dans un classeur ou une chemise spéciale.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

a) Pourquoi donner tant d'importance à ce type de document ?

Deux raisons au moins l'expliquent.

- La note de service est le signe par excellence du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Elle va dans le **sens descendant de la hiérarchie** : tel directeur édite une note de service pour son personnel. Tel agent de maîtrise signe ce même document destiné à ses subordonnés. C'est donc un « signe » d'un certain **pouvoir** qui a une **autorité** non seulement morale mais également juridique : telle personne peut se réfugier derrière les termes directifs écrits d'une note de service pour justifier une action qui a pu déboucher sur un échec, ou moins grave sur un problème qu'il faut aussi résoudre.
- La note de service donne en général une information ou une direction d'action aux destinataires. La réception d'un tel document déclenche parfois un **délai de réalisation**. Ce point sera développé un peu plus loin.

b) La transmission d'un message par note de service : un objectif parfois difficile à atteindre

Trois écueils sont à éviter dans la rédaction d'une note de service, grâce à des moyens parfois fort simples mais « oubliés ».

Éditer une note de service inappliquée car... inapplicable !

Les exemples ne sont pas rares. Telle note de service éditée dans l'urgence n'est pas mise en œuvre par les destinataires, qui démontrent à son auteur l'impossibilité de l'appliquer ! Une telle situation porte un coup à la crédibilité de son rédacteur, et il faut éviter de se retrouver dans un tel contexte.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Comment ?

Trois points sont à évoquer.

- Il convient tout d'abord que le supérieur, le patron, l'entrepreneur évite de dicter à sa secrétaire et en catastrophe une note de service qui peut avoir des conséquences importantes au sein de l'entreprise. **Trop de notes de service faites « impulsivement » par leurs auteurs ont des effets désastreux sur la communication** ; ceci peut se rencontrer dans une petite entreprise, mais moins dans une entreprise hiérarchisée de taille plus importante.
- **Il faut prendre du temps** pour connaître l'ensemble du problème à résoudre.
- La moindre des précautions est de **consulter au préalable le personnel pour repérer éventuellement les obstacles** à la bonne exécution de l'ordre. Cette consultation a beaucoup d'avantages :

☞ Elle **prépare psychologiquement** les destinataires à la décision ou à l'instruction qui feront l'objet de la note de service. Rien n'est plus détestable que de recevoir *ex abrupto* une note de service apportant beaucoup de changements dans un secteur donné sans que les acteurs aient été au préalable informés.

Cette préparation psychologique mettra ceux qui seront appelés à appliquer les directives dans des dispositions optimales de travail. On aime citer, à ce sujet, l'exemple japonais où les consultations sont très nombreuses et très longues avant toute prise de décision. Mais, quand celle-ci est prise, alors plus aucun obstacle ne s'oppose à son application totale, rapide et efficace.

- ☞ Elle **fait remonter au décideur une foule d'informations utiles pour l'orientation de l'ordre**. En effet, plus l'auteur a un rang hiérarchique important, moins il est sensibilisé aux obstacles concrets que peut présenter le terrain. Il n'y a là, du reste, rien d'anormal, chacun dans l'entreprise ayant une fonction différente à remplir.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Et si malgré les précautions précédemment énoncées, une note de service s'avérait inapplicable, que faire alors ?

Il en va de la crédibilité de son auteur de ne pas faire comme si de rien n'était ! Une évidence ? Peut-être pas !

Il suffit de feuilleter le classeur des notes de service ou de les lire sur le fichier informatique pour que l'on vous indique ici et là des notes de service restées sans lendemain. En réalité, il convient pour son auteur d'éditer une autre note de service **annulant** la précédente. La procédure a l'avantage d'être **claire** et donc **sécurisante**.

Il n'est pas rare de noter qu'une certaine façon de procéder (par exemple l'enregistrement des commandes) peut être réglementée par un certain nombre de notes de service parfois contradictoires et ce, surtout si elles ont été conçues par plusieurs auteurs, peut-être de rangs hiérarchiques différents.

Alors quelle instruction appliquer ? La plus récente ? Celle signée par le plus gradé dans l'organigramme de l'entreprise ? La mieux comprise ?

Autant de questions qui disparaissent si la note de service prend soin elle-même d'annuler partiellement ou totalement une procédure antérieure qui a pu faire l'objet d'une note écrite.

Éditer une note de service inappliquée car... incomprise !

Il est encore parfois étonnant de prendre connaissance de notes de service fort compliquées où les doubles négations côtoient des termes techniques ou ambigus ! Cette non-clarté reflète, de la part de l'auteur, un manque « d'intériorisation » des mesures indiquées.

On ne peut faire passer une directive, même par écrit, que si l'on est intimement **persuadé de son bien-fondé** ! Or, pressés par la hiérarchie ou par les circonstances, certains décideurs rédigent des notes de service peu claires, peut-être même inconsciemment.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À force de ne pas vouloir dire les choses tout en les disant, on finit par être (volontairement ou non) ésotérique. Cette « technique » permet de « dire » (« la note parapluie ») tout en se réservant un espace de liberté et en entretenant une certaine confusion.

Bien entendu, toute note écrite doit être **clairement signée** afin que l'on puisse éventuellement demander à son signataire quelques précisions complémentaires. La fonction du signataire a un sens et donne un sens à la note.

En réalité, le moyen le plus facile de faire passer une instruction est d'être simple **dans sa rédaction et dans son objet**.

- **Une rédaction simple et claire** : « *Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Et les mots pour le dire arrivent aisément (Nicolas Boileau-Despréaux, L'Art poétique, 1674)* ». Par conséquent, la note de service doit se mettre au niveau des destinataires afin que ceux-ci puissent comprendre dès la première lecture les termes et la philosophie du document. Une note écrite par un polytechnicien ne doit pas être seulement comprise de ses pairs. Tout employé doit être à même de saisir l'instruction écrite sans froncer les sourcils à chaque mot lu ! D'où l'intérêt de proscrire tout terme trop technique qui risque de ne pas être compris par les destinataires. De même, on doit arriver très vite aux faits : pas de longue introduction, ni de circonvolutions de langage pour rappeler au personnel les horaires à respecter ou la procédure à suivre dans l'enregistrement des commandes.
- **L'objet de la note doit se dégager également très vite**. Comme dans les tragédies classiques, il doit y avoir une unité d'action : une seule idée développée par note de service. Or trop d'instructions écrites sont pleines de méandres, au point que, parfois, les destinataires se demandent ce que l'on veut d'eux exactement. Il faut aller droit au but !

Attention aux notes de service qui peuvent raviver ou créer des conflits de personnes ou de services !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

– Les destinataires de la note : un moment délicat pour n’oublier personne

Plusieurs types de classement des noms des destinataires existent au sein des entreprises :

- les destinataires peuvent être classés par **ordre alphabétique** : M. Alain, directeur des ventes, sera nommé avant M. Bernard, directeur commercial ;
- autre type de classement : les destinataires sont indiqués par ordre d'**importance hiérarchique** : M. Bernard, directeur commercial, sera cité avant M. Alain, moins « gradé » hiérarchiquement que le premier nommé ;
- tout en respectant l’une ou l’autre méthode, certaines entreprises « féministes » et qui se souviennent des règles de la galanterie française (!) indiquent d’abord **les dames**, quel que soit leur statut, avant de citer les messieurs.

Quoi qu’il en soit, que l’on adopte l’un ou l’autre de ces systèmes, ce point n’est pas susceptible de froisser tout un chacun à condition que la façon de procéder soit claire et toujours suivie, et qu’il n’y ait pas de conflits internes quant à la position hiérarchique de deux fonctions qui peuvent être proches dans les faits (directeur marketing et directeur commercial, par exemple).

Le problème provient surtout de la part d’entreprises qui n’adoptent clairement ni l’un ni l’autre des deux procédés ci-avant indiqués. L’ordre des destinataires est alors laissé à la libre appréciation de l’auteur de la note de service ou à l’initiative de la secrétaire qui saisit la note. Cette méthode est à proscrire car elle provoque des conflits latents ou ouverts. En dehors de leur mission d’information, les notes de service jouent alors le rôle (qui n’est pas le leur) d’**organigrammes officiels**.

Tel cadre en « disgrâce » sera cité en dernier, bien que l’initiale de son nom figure parmi celles du début de l’alphabet ! Inversement, tel autre décideur qui a le vent en poupe sera destinataire de toutes les notes de service et toujours en bonne place en tête de liste. Ce type de situation est rare mais il faut le citer.

Dans les entreprises où les organigrammes officiels côtoient les classifications officielles, où la communication fluide n’est pas la chose la mieux partagée, tous les indices sont bons pour apprécier sa place éventuelle dans « l’argus » interne de l’évaluation des cadres...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

– Les délais d'exécution : une clarté indispensable

La note de service fait une référence importante au temps. Ne pas l'oublier !

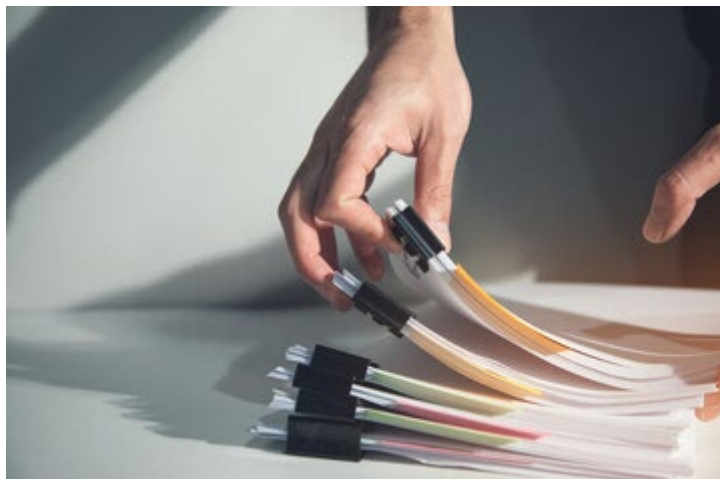
- Elle est tout d'abord **datée et numérotée**. La note de service a pour objectif de prendre date dans la vie de l'entreprise. Telle mesure a été prise à telle date et après telle autre décision (d'où l'intérêt primordial de la numérotation chronologique).
- La circulation de la note doit donc être **rapide**, car la date qui est prise en compte dans les archives de l'entreprise est celle qui est indiquée sur la note de service et non celle à laquelle elle a été distribuée.

C'est pourquoi ces deux dates doivent être très proches l'une de l'autre. Or certains problèmes, voire parfois certains conflits, proviennent du laps de temps entre ces deux dates : une secrétaire surchargée, une panne de la photocopieuse... et la note de service parvient aux destinataires deux jours, trois jours, une semaine après sa conception. Ce point est parfois ennuyeux, et source de tension, quand les délais d'exécution par les destinataires de la directive contenus dans la note sont déjà courts ! Ces situations sont, de nos jours, moins compliquées à gérer car la note de service peut être à la fois transmise sur papier et par messagerie. Les délais sont donc respectés.

Par ailleurs, faut-il faire signer la note de service par chaque destinataire, qui atteste ainsi l'avoir bien reçue ? Généralement, la réponse est négative. Cet excès de formalisme est souvent inutile. Dans certaines entreprises dont la communication n'est pas le point fort, cette signature est exigée pour éviter que l'on se réfugie derrière la non-réception de l'instruction et que soit répondu avec aplomb :

« La note ? Quelle note ? Je n'ai rien reçu... »

2. Les rapports : leur objectif final



Adobe Stock

a) Image du rapport : « À améliorer »

Courteline² se moquait déjà d'une « *pleine mer [...] de rapports administratifs accumulés les uns sur les autres* » (in *Messieurs les ronds-de-cuir*, 1893). L'image du rapport n'est, en réalité, pas toujours positive. Elle comprend effectivement un certain nombre d'écueils qui pourraient être évités :

- **Le rapport est-il toujours utile ?**

Il faut parfois l'avouer : la lecture d'un rapport de plusieurs pages peut laisser le destinataire sur sa faim ou tout au moins sur une interrogation : quelle a été la finalité dudit rapport ? Quelle en a été la thèse principale ? Une simple note de deux pages aurait suffi pour faire passer le message.

- **Le rapport n'est-il pas trop long ?**

L'auteur d'un rapport est toujours fier de faire grossir le document. « *J'ai fait un rapport de 20 pages* », dit l'un. « *Avec les annexes, je suis arrivé à 32 pages* », ajoute l'autre !

² Courteline (1859-1929), auteur français de comédies satiriques d'une grande verve, inspirées de souvenirs vécus.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

En réalité, des rapports épais de plusieurs dizaines de pages, étoffés par des annexes, sont une façon de ne pas communiquer : cette manière « administrative » de dialoguer biaise les règles fondamentales d'une bonne communication. On a tous croisé, dans nos lectures, des dessins humoristiques où on voit un cadre, un agent ou un chef d'entreprise debout devant ou assis à son bureau avec face à lui une pile, voire une montagne de papiers, de dossiers, de chemises cartonnées, l'accablant de travail mais aussi l'isolant des autres tant la charge à traiter semble énorme !

b) Le rapport, un engagement personnel à ne pas esquiver

Qu'il soit établi sur demande hiérarchique ou (quelquefois) sur initiative plus individuelle, le rapport est un engagement personnel de la part de son auteur. Ce dernier ne doit pas escamoter les cinq parties indispensables dans tout rapport :

- Tout d'abord l'introduction qui doit répondre très vite à la question « **Pourquoi ce rapport ?** », et ce, d'autant plus que l'auteur en a pris éventuellement l'initiative. Les destinataires doivent donc comprendre très vite la motivation de l'auteur du rapport.
- Le document doit exposer ensuite clairement **le problème** qu'il s'agit de résoudre.
- L'auteur présente ensuite les **différentes solutions** envisageables avec une simulation la plus précise possible de la nouvelle situation en fonction de chaque solution présentée.
- La quatrième partie, pourtant capitale, souvent « oubliée », est : **quelle est la recommandation de l'auteur du rapport ?** Ce dernier ne doit pas hésiter à s'engager personnellement, tout en respectant la validation de la hiérarchie, et non pas laisser la porte ouverte pour éviter de prendre ses **responsabilités**. Dans cette dernière hypothèse, le rapport a été un « parapluie » que l'on a ouvert pour se mettre à l'abri de certaines critiques ultérieures. « *Je vous avais exposé le problème dans mon rapport du 13/12/2014* », « *Je vous avais proposé un certain nombre de solutions pour le dysfonctionnement que vous évoquez* » sont des phrases que l'on entend quand les « choses ont mal tourné ».

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le rapport a pour **objectif de clarifier le travail pour les destinataires** : ces derniers doivent avoir, en quelques pages, l'ensemble du problème exposé ainsi que la solution proposée par celui qui sera appelé à l'appliquer et à la suivre.

Certains rapports sont établis par des auteurs qui préfèrent proposer plusieurs solutions opérationnelles étudiées par la suite en réunion et en équipe. Le choix de la solution n'est donc pas personnel mais collectif, après lecture dudit rapport.

- Enfin, la conclusion doit faire comme si la solution proposée était adoptée : simulation de la situation, timing d'exécution, etc.

c) Quel est l'objectif d'un rapport écrit ?

L'une des causes de la mauvaise image des rapports écrits peut être liée au fait que cet outil est parfois utilisé dans la communication interne à l'entreprise comme une façon de repousser un problème difficilement résoluble.

« *Faites-moi un rapport là-dessus* » : certains cadres voient leurs suggestions freinées par de telles phrases ou injonctions. Si l'on rajoute le fait que le rapport peut être jugé incomplet ou qu'il circule à tous les échelons hiérarchiques, on comprend aisément que ledit rapport a servi à enterrer le projet qui allait déranger ou qui ne pourra pas être concrétisé.

Ce processus qui consiste à dévier l'objectif premier d'un rapport et à utiliser ce dernier comme moyen dilatoire pour ne pas prendre une décision est source de découragement et de mauvaise communication à l'intérieur de l'entreprise.

C'est une nouvelle fois un cas rare dans la vie d'une entreprise mais il est intéressant de le savoir.

Notes de service et rapports font partie de la communication écrite à l'intérieur de l'entreprise. L'exemple français est révélateur à ce sujet : l'entreprise française, à l'opposé de ses homologues japonaise et américaine, fait une grande consommation de documents écrits, maintenant doublés par la voie informatique et des mails plus concis. Plusieurs raisons, dont au moins deux, expliquent cet état de fait :

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- *L'éducation et la formation ont longtemps privilégié et insisté sur la communication écrite.*

La France est le pays de la « dissertation » bien structurée, bien balancée entre les trois parties débouchant sur une conclusion d'ouverture du sujet.

Pendant longtemps, la communication orale était délaissée, les maîtres n'étaient pas assez formés pour maîtriser des relations orales, les classes étaient surchargées, si bien que la communication orale était souvent vécue comme du chahut perturbateur ou comme un exercice non profitable.

La recherche ci-après met en évidence la distorsion qu'il y a entre le temps consacré à la communication et le temps accordé à l'apprentissage de ladite communication selon les vecteurs écrits ou oraux.

	Temps consacré à la communication	Temps accordé à l'apprentissage de la communication
Langage écrit ÉCRIRE LIRE	9 % 16 %	52 % 30 % } 25 %
Langage oral PARLER ÉCOUTER	30 % 45 %	10 % 8 % } 75 %

Alors que l'on ne passe que 25 % de son temps à communiquer par écrit, l'apprentissage du langage écrit requiert 82 % de notre temps.

Inversement, alors que l'on consacre 75 % de son temps au langage oral, ce dernier ne fait l'objet que de 18 % du temps d'apprentissage durant la formation.

- *Le « juridisme » français est souvent l'objet d'étonnement de la part des étrangers.*

On connaît bien la tradition écrite de la France : pays de Constitutions politiques, de codes (civil, pénal, du travail...), de la Déclaration des droits de l'homme, de la culture marquée notamment par les grands écrivains, la France a pu servir de modèle et exporter son savoir grâce à l'écriture. Il n'est donc pas étonnant que celle-ci ait eu un tel impact dans notre civilisation et dans la communication d'une manière générale, y compris celle qui s'exerce à l'intérieur des entreprises françaises.

3. Les réunions : un gain de temps à ne pas transformer en perte...



Adobe Stock

a) Un gain de temps

Les entreprises françaises sont très cloisonnées. Historiquement, sociologiquement et économiquement, ce cloisonnement s'est appuyé sur une série de fondements : besoin de diviser le travail, de maîtriser les revendications, de régner (une pensée encore présente : « *diviser pour régner* »...) sans trop de contestations.

Or aujourd'hui, ce constat doit laisser la place à une situation plus ouverte et plus européenne : les tâches s'enrichissent à nouveau pour déployer la motivation du personnel, le dialogue interne s'est développé et l'entreprise doit se montrer plus solidaire au cœur de ses équipes pour mieux affronter la concurrence nationale, européenne et internationale.

Cela veut dire que les services doivent faire preuve entre eux d'une transparence optimale afin d'unifier les procédures et de faire des économies d'échelle : il n'est pas rare encore qu'au sein d'une même entreprise, des services différents s'approvisionnent auprès de plusieurs fournisseurs pour des produits identiques ou presque. Cet effort d'unification passe nécessairement parfois par des réunions interservices ou même à l'intérieur d'une même unité, ce qui permet à chaque acteur de gagner du temps en ayant, en même temps, les mêmes informations.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Cette situation tend à s'améliorer par les procédures de marchés publics, notamment dans les institutions, avec la création de lignes budgétaires et de prestataires communes.

b) Attention à la réunion perte de temps ! Les dix points qui peuvent ruiner l'efficacité des réunions

On l'a vu, les réunions sont bien ancrées dans la vie interne des entreprises françaises. Il suffit de téléphoner à quelques entreprises et de demander à parler à tel ou tel décideur pour que l'on vous rétorque invariablement :

- « *Ah ! Mais M. Dubois est en réunion.* »
- « *Pouvez-vous m'indiquer quand je pourrai rappeler ?* »
- « *Je ne peux pas vous le dire. Je ne sais pas quand la réunion sera terminée. Et cet après-midi, il sera également pris par une autre réunion.* »

Hélas, ce dialogue n'est pas rare. En réalité, l'image de la réunion comme moyen de communication interne à l'entreprise est double et paradoxale : elle est à la fois positive et négative.

➤ **Image positive**

Dire qu'une personne est « en réunion », c'est sous-entendre qu'elle a un certain rang hiérarchique et donc un certain pouvoir dans l'entreprise. L'image « marketing » interne, et même vis-à-vis du public extérieur, est **valorisante**. Tout en les décrivant, nombreux sont les participants qui, au fond d'eux-mêmes, sont rassurés que la direction générale fasse appel à eux lors de réunions internes. Il suffit de constater, *a contrario*, combien ces mêmes personnes peuvent se sentir déstabilisées si elles apprennent qu'elles n'ont pas été conviées à telle ou telle réunion interne à laquelle elles s'estimaient partie prenante.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

➤ *Image négative*

La réunion véhicule en même temps une image négative. « Parlottes », « bla-bla-bla », « faire-valoir », sont autant de mots négatifs pour qualifier ce type de communication interne. Plus on descend dans la hiérarchie et dans les organigrammes et plus ce vocabulaire a cours : « *Nous, on travaille* » ; « *C'est le terrain qui nous préoccupe et non des réunions, où on est installés confortablement* »... telles sont quelques phrases à l'emporte-pièce que l'on peut alors entendre.

Certains, plus fins, font appel au vocabulaire « médical » créé pour la circonstance : l'entreprise ou les services concernés seraient frappés d'une maladie appelée « **réunionnité** ».

Ce néologisme médical semble indiquer combien les réunions sont nombreuses et inutiles, voire négatives pour les équipes. Et cette même « maladie » peut être qualifiée d'aiguë dans les cas les plus graves, selon les personnes concernées.

La vérité dans tout cela ?

Les critiques contre ce moyen de communication interne ne doivent pas être repoussées d'un revers de main. Elles cachent souvent, même si elles sont exprimées trop vertement et avec caricature, une certaine réalité qu'il convient de ne pas esquiver. Les réunions ne sont pas faciles à mettre en place. Il ne suffit pas de disposer d'un large bureau, d'avoir une position hiérarchique autorisant la tenue de tels rassemblements et de lancer des convocations pour réussir de bonnes réunions d'où les différents participants ressortent enrichis d'enseignements techniques mais également humains.

Dix points, entre autres, sont à prendre en compte pour réussir une bonne communication interne à la réunion.

- **Attention aux réunions « systématiques » et routinières**

La routine tue la créativité, dit-on. Dans de nombreuses institutions et entreprises, des réunions fixes et parfois nombreuses sont organisées et mises en place de manière régulière une ou deux fois par semaine : on se retrouve, par exemple, de 9 heures à 12 heures dans le bureau du directeur pour faire le point de l'activité.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Comme pour accentuer ce côté systématique, les participants se dirigent naturellement vers les mêmes places, à côté des mêmes collègues, sortent le même cahier, ont la même attitude, parfois le même sourire figé (et émettent quelquefois des blagues identiques pour détendre l'atmosphère).

Ce côté routinier finit par ruiner l'efficacité de telles réunions qui font partie du décor de l'entreprise au même titre que les armoires !

Changer de lieux, diversifier les ordres du jour, la qualité professionnelle des acteurs, prévoir l'invitation de personnalités extérieures, sont autant de gestes qui bousculent une certaine « routine » où l'on écouterait sans entendre et sans prendre en compte les directives.

Il faut toutefois relever que la routine, dans son sens le plus basique, a du bon dans certains domaines d'activité comme c'est le cas pour les travaux publics ou, dans un tout autre domaine de travail, le journalisme : en effet, les travaux publics, d'urbanisme, de construction de sites immobiliers demandent des réunions sur place extrêmement régulières pour échanger et contrôler les avancées en planifiant les prochaines étapes.

Les journalistes, à travers des réunions que l'on nomme conférences de rédaction, sont eux aussi concernés par cette « routine » nécessaire, voire impérative, pour connaître les sujets à traiter en fonction de l'actualité du jour ou de la semaine.

- **Prévoir un ordre du jour précis**

« Faire le point du service » n'est pas un ordre du jour suffisamment précis. Certes, cette imprécision est malgré tout préférable à la situation où l'on provoque une réunion sans indiquer le moindre ordre du jour.

Un ordre du jour précis présente le double avantage suivant :

- Il permet aux participants de rendre la réunion efficace en **préparant les points spécifiques** à l'ordre du jour. Cela évite les obstacles du style : « *Je ne peux pas vous donner ce chiffre, je n'ai pas mon dossier sous les yeux* », ou « *Je ne peux pas répondre à votre question, je ne pensais pas que l'on traiterait ce point aujourd'hui* ».

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Or, combien de réunions ont été bloquées dans leur progression faute d'obtenir *hic et nunc* des renseignements précis et importants pour la suite du travail en commun ou pour une prise de décision. Cela provoque d'autres rendez-vous et favorise la multiplication inutile des réunions : c'est l'auto-alimentation de groupes inefficaces dont les faiblesses ou la non-préparation génèrent d'autres rendez-vous de travail pour traiter des points qui auraient pu être réglés plus rapidement, ce qui néanmoins tend à disparaître.

- L'autre avantage qui milite en faveur d'un ordre du jour précis est d'ordre **psychologique**. Pour certaines personnalités, la participation à une réunion représente un effort personnel : crainte de parler en public, de se faire agresser, de devoir justifier ses résultats, de supporter le regard de l'autre, sont autant de points ressentis comme des obstacles à surmonter par ces personnes. Plus l'ordre du jour est précis et structurant, plus ces participants peuvent se sentir rassurés contre toute improvisation qui risquerait de les gêner.

- **Démarrer la réunion à l'heure !**

Un point qui trouble l'efficacité d'une réunion : son démarrage tardif. En effet, rares sont les réunions qui débutent avant l'heure prévue.

Par contre, elles sont pléthore celles qui commencent avec quinze minutes, trente minutes, voire une heure de retard.

Tous les prétextes (même justifiés...) sont alors évoqués : un appel téléphonique « *important et urgent au moment où l'on s'apprêtait à se rendre à la réunion* », « *un dossier urgent qui ne pouvait pas attendre* », « *un problème de personnel au dernier moment* », etc. Toujours est-il que certaines réunions commencent systématiquement avec un retard parfois important, pénalisant ainsi ceux, scrupuleux, qui sont à l'heure à leurs rendez-vous et réunions.

Là aussi, il y a une dialectique du retard qui s'auto-alimente et qui est source de découragement.

Commencer à l'heure une réunion de travail est respectueux et sécurisant pour tout le monde. Quand les acteurs savent que les « trois coups » sont frappés à une heure précise, aucun ne manque à l'appel...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- **Savoir maîtriser le timing d'une réunion**

Chaque point d'ordre du jour doit être chiffré en importance de temps afin d'éviter de ne traiter que quelques aspects du travail projeté.

Combien de réunions font l'objet de digressions, voire de plaisanteries, qui portent préjudice à la progression du groupe qui s'aperçoit, mais un peu tard, que les principaux points n'ont pas été abordés.

Cette carence alimente, pour venir à bout des points non abordés, la tenue d'autres réunions dont le nombre s'auto-alimente faute de rigueur dans le timing du travail à accomplir.

Ce point est source de découragement. « *On n'a même pas traité ce point capital qui conditionne nos prochaines décisions !* » : le constat est parfois cinglant !

- **Respecter l'heure prévue pour conclure la réunion**

Prévoir, indiquer la fin d'une réunion sont des points tout aussi importants pour son efficacité concrète. Ce sont loin d'être de simples détails :

- Prévoir une heure marquant la fin d'une réunion permet aux participants de programmer la suite de la journée.

Dans le cas contraire, quand l'heure de clôture n'est pas indiquée ou quand elle n'est pas respectée, les participants bloquent la journée ou la plus grande partie dans leur agenda afin de ne pas être pris au dépourvu par la fin tardive d'une réunion. Il y a alors un problème qui risque de décourager les participants. « *Ah ! Encore la réunion chez M. Leroy. La journée va y passer !* »

- Marquer et respecter l'heure de fin de réunion a pour conséquence de dynamiser le groupe de travail. L'heure tourne et les points de l'ordre du jour doivent être tous abordés. Cela donne du tonus et évite les pertes de temps.

Par ailleurs, on sait que plus la fin de la réunion approche, plus la dynamique du groupe évolue. Un exemple : certains participants silencieux se mettent à prendre la parole et à rattraper le temps perdu, comme pour ne pas se faire surprendre par l'heure inéluctable de fin de la réunion.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les enseignants, qui sont des animateurs de groupe, connaissent bien les élèves timides ou inhibés qui se transcendent et dépassent leurs blocages psychologiques dix minutes avant la fin du cours.

- **Faire connaître à chaque acteur la liste de tous les participants**

Une réunion représente une alchimie dont il est parfois difficile de maîtriser tous les mécanismes. Il suffit d'un élément nouveau pour que le groupe présente un autre profil. Il y a donc une préparation psychologique indispensable avant toute réunion. Avant le déroulement de celle-ci, chacun imagine ou simule son contenu et son évolution, surtout les points importants qui vont s'y discuter et s'y débattre.

Cet imaginaire ne peut correctement se déployer que si les participants sont connus de tous et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie.

Il est parfois inhibant³, pour les membres du groupe, de faire venir des « participants-surprise ».

- Tel directeur financier, dont la participation n'était pas prévue, fait une irruption de deux heures dans une réunion au cours de laquelle il demande à cinq participants de justifier les chiffres de leur budget passé, surtout quand ils ne sont pas particulièrement bons !
- Tel directeur général agit de même pour informer le groupe d'un changement de structure qui surprend tout le monde et qui jette un froid quant à la suite de la réunion qui avait un tout autre ordre du jour !

Ces exemples sont rares mais peuvent encore exister.

- **Maîtriser les conflits latents ou ouverts**

Chaque réunion, même sur des points anodins, tend à porter un potentiel de (petits) conflits entre les membres qui y participent. Chacun a pu faire cette constatation : alors qu'une réunion semble se dérouler sans problème, voilà que l'un de ses membres réagit de manière plus brutale, extravertie, à un propos tenu par l'un des participants. Le propos semblait pourtant banal...

³ Inhibant, du verbe inhiber : blocage des fonctions intellectuelles ou de certains actes ou conduites, dû le plus souvent à un interdit affectif.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

En réalité, ces paroles qui ont provoqué l'« explosion » du participant n'ont joué que le rôle de révélateur d'un conflit sous-jacent qui se tramait peut-être depuis plusieurs minutes, voire avant la réunion.

Le rôle de l'animateur est précisément de prévoir et de mettre éventuellement en évidence les points de « conflit » avant que ces derniers n'augmentent pour déboucher sur des interventions potentiellement violentes. On sait que les silencieux dans les réunions peuvent, à un moment donné, réagir à leur façon...

Ils ont des idées eux aussi. Il faut les laisser s'exprimer et c'est le rôle de l'animateur de permettre à tous les participants de pouvoir parler de façon juste et sereine.

- **Savoir décoder les places choisies**

Pour un animateur averti, les places que choisissent généralement librement les participants à une réunion ne sont pas le fruit du hasard.

L'homme est ainsi fait qu'il a tendance à s'asseoir **à côté de ses amis, de ses collègues de travail et en face de ses adversaires**. De fait, et c'est une loi sociologique des groupes, on peut plus facilement convaincre les personnes assises à côté de soi que celles qui se trouvent à l'opposé de la table et à qui on va envoyer des propos comme au jeu de ping-pong...

Quand l'animateur de la réunion est en même temps le chef du service, ou toute autre personne de la hiérarchie (directeurs général, financier, du développement...), les places choisies ont tout autant de significations conscientes ou inconscientes.

Combien de participants impressionnés préfèrent se mettre à côté du leader alors que d'autres, plus sûrs d'eux, choisissent les places opposées !

Les places proches de l'animateur présentent de plus un double avantage, ou vécu comme tel par les occupants :

- Au cours de l'inévitable tour de table, ils sont appelés à intervenir rapidement (à condition qu'ils se trouvent du bon côté par rapport au point de départ du tour de table !). Cela permet d'accaparer l'attention avec finalement peu d'efforts intellectuels. En effet, tout le monde sait qu'il n'est pas facile d'intervenir après douze ou quinze participants.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

L'originalité de l'intervention risque fort de s'émousser : « *Tout a été dit ! Je ne vois rien d'autre à ajouter.* »

- L'animateur peut faire appel à un membre de la réunion pour consigner sur le *paperboard* les propos du groupe. Naturellement, il a tendance à proposer ce poste à ceux qui se trouvent à ses côtés ! Le poste est parfois redouté (par ceux notamment qui n'ont pas, quel que soit leur niveau hiérarchique, une maîtrise parfaite de l'orthographe) et en même temps recherché par des acteurs en mal de « vedettariat » à peu de risques, puisque cette position leur évite généralement d'intervenir oralement et personnellement. C'est une façon pour eux de biaiser le débat et de ne pas trop s'engager.
- Rappelons, toutefois, que dans de nombreuses institutions et structures assez importantes, les places des participants sont, de fait, imposées par le « protocole » ; cela se traduit soit par une personne dédiée au protocole, soit par des indications papier sur les tables, chevalets avec noms et fonctions.

- **Éviter les trop nombreuses interruptions**

Il n'est pas du tout efficace qu'une réunion soit trop souvent interrompue par des appels téléphoniques, un SMS, un message urgent sur l'ordinateur ou par des petits papiers apportés par des secrétaires affolées et glissés avec mille précautions à leur patron.

Certes, ces derniers sont parfois ravis de montrer à l'ensemble des participants combien leur poste est important puisqu'il ne peut même pas supporter une vacance de deux ou trois heures, et parfois moins encore. Les appels téléphoniques sur un coin de table ont un réel effet perturbateur !

Ces interruptions perturbent en réalité la progression de la réunion. Les absents, même momentanés, ont perdu le fil du débat et deviennent souvent ensuite silencieux, n'osant pas intervenir sur des points qui risquent d'avoir déjà été traités durant leur absence.

L'animateur prévoit judicieusement une ou deux interruptions générales, afin de permettre aux participants de passer un ou deux coups de fil et de pouvoir faire une pause. Enfin, des propos échangés par les acteurs, au cours de ces interruptions, jouent le rôle de soupape de sécurité et de défolement pour ceux qui n'ont pas pu ou voulu s'exprimer.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- **Fuir les réunions sans suite**

Une fois terminée, une réunion doit porter **un projet et des étapes de travail**. Trop de communications de ce type aboutissent à une sorte de non-dit, de sans-suite, de « À la prochaine » sans autre précision. Ces défauts nuisent à l'efficacité de ces réunions vécues alors comme « un moment plus ou moins agréable passé ensemble ».

En réalité, une suite doit toujours être donnée : cela peut être par exemple un certain nombre de tâches ou de recherches à effectuer et à présenter pour une autre réunion dont **on fixera déjà la date**.

La réunion peut également prévoir l'application de mesures prises en groupe et la remise de rapports montrant les résultats obtenus.

Les exemples de suites à donner ne manquent pas. Elles sont indispensables pour la prolongation du travail en commun.

L'efficacité d'une réunion n'est pas aisée à obtenir. Malgré les efforts de chacun, il y a toujours un risque de mécontentement de ceux qui sont systématiquement hostiles à ce type de communication du groupe. Malheureusement, ces déçus des réunions n'ont pas toujours tort. Les dix points ci-dessous succinctement rappelés sont loin d'être respectés dans les entreprises françaises. Mais il est pertinent de les garder à l'esprit :

- attention aux réunions « systématiques » et routinières ;
- prévoir un ordre du jour précis ;
- démarrer la réunion à l'heure ;
- savoir maîtriser le timing d'une réunion ;
- respecter l'heure prévue pour conclure la réunion ;
- faire connaître à chaque acteur la liste de tous les participants ;
- maîtriser les conflits latents ou ouverts ;
- savoir décoder les places choisies par les participants ;
- éviter les trop nombreuses interruptions ;
- fuir les réunions sans suite.

On ne s'étonnera pas alors de l'émergence dans le vocabulaire d'une nouvelle « maladie » déjà évoquée, qui nous laisse perplexes : la **réunionnité**. Trop de réunions longues et inefficaces débouchent sur cette « maladie ». Mais ce constat tend à s'améliorer après des études RH sur les conditions de travail.

II. L'appel aux experts extérieurs : une communication formelle par ricochet



Adobe Stock

L'appel aux experts extérieurs est parfois, voire de plus en plus, un passage utile pour nombre d'entreprises, quelle que soit leur taille.

- Pour les PME, cela représente une opportunité de s'adjoindre les **conseils ponctuels** de professionnels dont les coûts pèseraient trop sur les comptes d'exploitation s'ils devaient être recrutés à temps plein.
- Pour les entreprises plus importantes et les collectivités, l'appel aux experts extérieurs est surtout motivé par une recherche **d'idées nouvelles** et de points de vue novateurs de personnes compétentes et non impliquées dans la vie de la structure concernée.

Cependant, l'image de ces experts n'est pas toujours bonne à l'intérieur de l'entreprise et elle peut même provoquer des **résistances**, ou des remarques peu amènes, si quelques précautions ne sont pas prises :

- **informer** en amont les services intéressés de la venue des experts ;
- **expliquer** le but concret de ces intervenants extérieurs. Il ne sert à rien de noyer le poisson et d'invoquer des raisons générales qui ne passeront pas auprès du personnel, qui peut parfois avoir un réflexe de méfiance vis-à-vis de toute personne extérieure, recrutée et honorée par la direction générale, et qui pénètre dans les services de l'entreprise.

Illustrons notre propos par deux exemples relatifs à la formation, à l'évolution de la politique de l'entreprise ou à un changement de structure.

1. La formation du personnel : un « plus » à ne pas transformer en « moins »

La formation dans l'entreprise ne revêt pas qu'un aspect obligatoire ; rappelons tout de même que l'employeur doit satisfaire à l'obligation de formation de ses salariés, prévue par le Code du travail. Ainsi, les actions de formation doivent permettre aux salariés de s'adapter à leur poste de travail et veiller au maintien de leur capacité à occuper l'emploi au regard de l'évolution des technologies, des emplois et des organisations.

Mais **l'action de formation aide par conséquent aussi l'employé dans son quotidien professionnel** et lui permet de pouvoir bénéficier de promotions au cours des années. Elle est également le reflet de la « bonne santé » de l'entreprise en termes de communication interne.

La gestion de la formation est donc souvent un révélateur du niveau de communication qui règne au sein de l'entreprise.

Quelques remarques indiquent combien cet aspect peut révéler des carences en matière relationnelle.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

a) La peur de se former

Dans les entreprises où la communication n'est pas fluide, on constate souvent que le budget réservé à la formation est loin d'être épuisé, faute de candidats ! Cinq obstacles, en effet, engendrent ce type de situation :

- **manque d'informations** fluides sur le sujet : il suffit de faire un audit social auprès d'entreprises pour découvrir combien est faible l'information qui concerne la possibilité pour le personnel de se former dans le cadre de son activité professionnelle ; or, ces données font partie de la communication à l'intérieur de l'entreprise ;
- les actions de formation sont souvent accaparées par les **mêmes personnes** imbues de savoir et en quête ... de « bouffées d'air extérieur » pour rompre la routine quotidienne ou pour valoriser leur parcours professionnel de l'année (exemple dans la fonction publique) ;
- la demande de formation ne révèle pas un **aveu d'incompétence** ! Trop de personnes engagées dans des entreprises « méfiantes », où la communication ne circule pas du tout ou pas bien, craignent de révéler une lacune dans leur savoir, ce qui peut encore arriver ;
- mais si le même contenu est emballé différemment, par exemple sous la terminologie « **communication** », alors le stage peut être plus attractif ! L'homme est ainsi fait qu'il n'aime pas avouer ses faiblesses surtout s'il sent un regard peu complaisant, méfiant ou bêtement moqueur sur lui ;
- **crainte de s'absenter** : l'absence pour formation n'est pas vécue de la même façon que l'absence pour maladie, par exemple. Cette dernière est interprétée comme une nécessité physique alors que la première peut apparaître, dans certaines entreprises, comme un luxe, un « lâchage » vis-à-vis de ses collègues qui continuent, eux, à travailler dur. Cette idée de formation-luxe peut encore exister quand la communication n'est pas claire à l'intérieur du groupe concerné ;
- enfin, on peut dire que le personnel craint de formuler des demandes de formation de **peur de mécontenter la hiérarchie**, surtout si elle n'est pas trop favorable à un large plan de formation en son sein.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) La crainte de former

Dans les entreprises « frileuses », le secteur de la formation peut générer plusieurs points négatifs :

- **Absence du personnel.** Certes, surtout quand il s'agit d'une PME, d'une PMI ou d'une petite collectivité locale, l'absence du personnel est souvent un problème, voire un casse-tête pour les chefs de service ! Mais il convient de dire que l'absence pour formation ne présente pas, loin s'en faut, les mêmes inconvénients que l'absence-surprise, pour maladie ou autres raisons. **Elle est en effet prévue dans le calendrier.** L'entreprise peut donc programmer cette absence en fonction de l'activité concernée (plan de formation).
- Les entreprises « craintives » peuvent toujours redouter qu'au retour de la formation, le personnel réclame tel ou tel **avantage ou promotion**. En dehors de leur aspect technique, les séminaires de formation sont l'occasion pour le personnel de prendre des contacts avec d'autres personnes, de jauger le poulx du secteur d'activité dans lequel il travaille et de faire un point comparatif par rapport à sa propre situation professionnelle. Les entreprises « sur la défensive » pourraient toujours craindre que cette évaluation comparative informelle ne se fasse à leur détriment, avec comme conséquence d'éventuelles revendications de la part de leurs employés.
- D'une manière générale, et même si cela devient un cas rarissime, les entreprises non communicantes ont peur de **diffuser le savoir**, comme si ce dernier menaçait l'équilibre du groupe. On peut noter un problème de **rétenction de l'information** de la part de ceux qui gardent précieusement les informations en guise d'un gage quelconque. La suite d'équations suivantes explique leur attitude :

<p>INFORMATION = SAVOIR = COMPÉTENCE = PROMOTION (ou au moins, maintien du poste)</p>

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Il faut être, en effet, dans une situation de grande sécurité et de confiance pour transmettre des informations qui peuvent être utilisées astucieusement et donner du pouvoir à celui qui va les recevoir et qui est, par définition, ingrat envers le donateur.

Le miracle s'opère pourtant dans les entreprises et collectivités où l'on communique bien et sans arrière-pensée. Le partage de savoir et de savoir-faire reste, quoi qu'on en dise, une valeur professionnelle actuelle.

2. Évolution de la politique de l'entreprise et changement de structure



Adobe Stock

L'évolution de la politique de l'entreprise et/ou le changement de structure qui peut affecter l'un ou l'autre des services représentent un test quant à la qualité de la communication qui règne à l'intérieur de l'institution.

Nombre de personnes sont à l'aise pour évoquer ces problèmes au sein d'une réunion de direction générale. Et pourtant, cette aisance disparaît complètement quand il s'agit de présenter au personnel les lignes de ces changements.

Ô combien de conditionnels sont alors utilisés !

Ô combien de doubles négations sont appelées à la rescousse !

Ô combien de circonvolutions de langage sont pratiquées !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Tout se passe comme s'il y avait une peur d'évoquer des points délicats, voire douloureux, face aux « victimes ».

L'expérience montre pourtant que les intéressés sont beaucoup plus fragilisés par cette prévenance de langage et d'attitudes que par un exposé franc de la situation. On sous-estime toujours la capacité du personnel à affronter les problèmes clairement exposés.

Dans ce contexte, il n'est pas rare de constater que l'appel à l'expert extérieur permet de biaiser la véritable communication à l'intérieur de l'entreprise. Certes, cette intervention est souvent très bénéfique pour dédramatiser le problème et avoir un point de vue extérieur. **Mais elle ne doit pas remplacer le dialogue vrai à l'intérieur de l'institution.**

Le deuxième aspect de l'intervention de l'expert est parfois oublié. On ne s'étonnera pas alors de l'éventuelle méfiance, au niveau du personnel, qui entoure les actions de la personne extérieure. Quand on a par exemple décidé de supprimer un service, mieux vaut consacrer son énergie à expliquer la décision, à prévoir les reclassements, que de faire endosser la décision à un expert extérieur, aussi compétent soit-il, qui va se promener dans ledit service, condamner le tout pour aboutir à la conclusion souhaitée antérieurement : la suppression du service. Si celle-ci s'imposait, il était inutile de faire appel à l'extérieur...

En conclusion, il convient de faire intervenir des personnes extérieures avec précaution et explications, et il faut éviter que ces professionnels extérieurs ne soient perçus comme des **agents de transmission d'une décision** déjà prise par l'entreprise.

III. Organiser l'information formelle dans l'entreprise

La circulation de l'information ne s'improvise pas. Elle demande beaucoup d'attention et de travail. C'est pourquoi nombre d'entreprises possèdent des départements de relations humaines et de communication à l'intérieur de l'institution.

Il fut un temps où, dans les petites entreprises, c'était le comptable qui s'occupait de ce secteur d'activité, en plus de son travail !

Aujourd'hui, on va même parfois jusqu'à séparer la fonction « personnel » de celle des « relations humaines » à l'intérieur de l'entreprise : c'est dire si l'on a pris conscience de l'importance de ce secteur d'intervention.

1. Le journal d'entreprise



Adobe Stock

Le journal d'entreprise est un outil qui existe depuis de nombreuses décennies en France. Certes, il a bénéficié des progrès techniques en matière de communication : journaux lumineux, newsletter par messagerie, sur l'intranet de la société ou de la collectivité, sont l'apanage des groupes les plus dynamiques.

Avec les avancées technologiques et la généralisation de l'utilisation d'internet et des plateformes numériques, de nombreuses entreprises ont adopté des formats numériques pour leurs journaux internes. Les newsletters électroniques, les intranets d'entreprise et d'autres canaux de communication en ligne sont devenus des moyens populaires pour diffuser des informations internes.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Cependant, la préférence pour le format papier ou numérique peut varier en fonction de la culture organisationnelle, de la taille de l'entreprise, et d'autres facteurs. Certains employés peuvent toujours apprécier la tangibilité du format papier, tandis que d'autres préfèrent la facilité d'accès et la diffusion rapide des informations offertes par les plateformes numériques.

Il est également possible que certaines entreprises utilisent une combinaison des deux formats pour atteindre un public plus large et répondre aux préférences diverses de leurs employés. Dans l'ensemble, la tendance générale semble aller dans le sens d'une transition vers des formats numériques, mais cela peut varier d'une organisation à l'autre.

a) La périodicité

La périodicité du journal d'entreprise doit être bien déterminée car il ne s'agit pas, ensuite, de ne pas respecter les dates de parution. Qu'il paraisse tous les quinze jours, tous les mois ou tous les trimestres, **le journal d'entreprise doit respecter ses échéances**. C'est primordial.

Au niveau de la presse nationale ou même locale, un journal qui ne respecterait pas les délais de sortie est condamné *ipso facto* à disparaître. Or, ce problème n'est pas toujours bien réglé à l'intérieur des entreprises qui n'ont pas suffisamment estimé l'importance de cette communication formelle et des moyens inhérents.

Si la communication interne n'est pas une priorité et un objectif clair, sa responsabilité est confiée par exemple, en plus de sa fonction habituelle, à tel cadre qui peut avoir mille raisons valables pour retarder la sortie du journal : surcharge de travail, absences, voyages professionnels.

C'est ainsi que le retard peut atteindre plusieurs semaines, voire davantage ! Ces irrégularités dans les parutions décrédibilisent ce document, qui alors ne sert plus à rien, à l'intérieur de l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) Le contenu

Le contenu du journal est un défi difficile à relever (mais il le faut pour le bien des agents ou employés) : on sait combien les entreprises de presse étudient avec minutie leur cible afin de présenter un contenu qui corresponde aux attentes des lecteurs. Or, le journal d'entreprise a la vocation de s'adresser **à toutes les cibles** d'une même société : il doit à la fois intéresser le manœuvre ou le concierge et le cadre supérieur !

Pour réussir cet objectif qui renforce le sentiment d'appartenance à la structure, **il ne faut pas que :**

- **les rédacteurs-concepteurs du journal réalisent ce dernier comme s'il ne devait s'adresser qu'à une seule cible** (par exemple, l'encadrement) : langage, présentation, contenu des articles exigent parfois des efforts de lecture qui ne doivent pas être nécessaires pour ce type de communication interne simple de compréhension ;
- **le journal d'entreprise est parfois vécu par la base comme un document diffusant exclusivement des messages descendants** venant de la direction générale et ne s'adressant pas à l'ensemble du personnel.

En réalité, le journal d'entreprise **doit proposer des aspects variés qui donnent vie aux différents services** : découverte des personnalités, des services, idées pertinentes trouvées dans telle direction, reportages sur telle ou telle activité...

Le tout doit être **présenté de façon agréable**, agrémenté de photographies où chacun à son tour éprouvera la joie de se retrouver dans le journal.

Dans les entreprises et collectivités qui possèdent un service de communication, le journal des agents suivra une charte graphique. Celle-ci rendra le support de communication professionnel et de qualité. C'est important pour tout le monde, les lecteurs/employés comme l'employeur !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

→ Focus sur la newsletter interne

Une newsletter est une lettre d'information qui constitue un véritable outil de communication ; elle peut faire office de journal d'entreprise.

→ **Cela consiste à envoyer des informations par voie électronique à une liste de destinataires. Dans le cadre de la newsletter interne d'entreprise, cette liste se constitue des adresses mail de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise : il s'agit d'un envoi de masse instantané.**

La newsletter peut être envoyée sous format HTML/CSS ou bien en pièce jointe d'un mail, ou encore en texte plein mail.

→ **L'objectif premier est de communiquer de l'information/des renseignements qui vont intéresser les destinataires (chiffres, actualités de l'entreprise, projets, développement, nouveaux collaborateurs, informations RH...).**

Pour être efficace et surtout lue par les collaborateurs, une newsletter interne doit répondre à certains impératifs :

- ne pas être trop « sérieuse » mais plutôt créative, intrigante ;
- ne pas être envoyée le vendredi, ni en fin de journée, ou en dehors des heures de travail ;
- être courte, simple, concise, visuelle et structurée ;
- comporter des titres génériques (newsletter du mois...).

→ **Fréquence d'envoi**

Elle peut être hebdomadaire, mensuelle ou encore trimestrielle.

Tout dépend des contenus, des autres canaux d'information déjà utilisés : il est inutile de « noyer » les collaborateurs par des envois trop rapprochés et intempestifs, il vaut mieux privilégier la régularité et surtout s'adapter au contexte rencontré.

Remarque : en parallèle, il est également tout à fait possible de déposer cette newsletter sur l'intranet de l'entreprise et ainsi permettre son téléchargement par les collaborateurs. Il est également envisageable de la partager via les réseaux sociaux tels que LinkedIn, Facebook, X (Twitter)... mais attention aux points confidentiels : tout dépend donc du contenu.

2. La fiche de paie



Adobe Stock

La fiche de paie véhicule une **communication formelle** importante au sein de l'entreprise, sur laquelle la DRH peut insérer, selon les mois, des messages d'information complémentaires.

C'est un événement, **mensuel** la plupart du temps, logiquement prévu par le personnel.

Il est toujours étonnant de constater, dans l'attitude de certains collègues, l'émotion et parfois la pointe de solennité avec laquelle est ouverte l'enveloppe de la fiche de paie ! Ne parlons pas de la lecture des différentes lignes qui la constituent ! Celle-ci arrive pourtant toujours vers la même période du mois et doit être un élément **sécurisant** au sein de l'entreprise.

Pour cela, quelques points sont à respecter scrupuleusement.

a) Éviter tout retard

Le retard dans la remise de fiches de paie est toujours mal vécu par le personnel. Les entreprises doivent s'organiser pour remettre ces documents au plus tard les tout premiers jours du mois suivant. La fiche de paie du mois de janvier doit être remise *au plus tard* le 1^{er} ou le 2 février. Cette règle est à respecter même si le paiement effectif a été fait dans les délais, par virement bancaire.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) Bannir les erreurs éventuelles

Les erreurs dans les fiches de paie, ponctuelles et *a fortiori* répétées, insécuriseront le personnel, en créant un climat malsain surtout si elles sont en défaveur des employés. Les oublis d'éléments tels que primes d'ancienneté, remboursements divers, augmentation « oubliée », alimentent les rumeurs et peuvent créer un climat de suspicion préjudiciable à une bonne communication à l'intérieur de l'entreprise. Même si « c'est la faute du comptable » ou celle plus technique d'un « bug informatique », il convient de rectifier ces erreurs au plus vite pour éviter qu'elles ne se renouvellent.

De même, si les modifications des retenues sociales engendrent un *net à payer* différent de celui des mois précédents, il est judicieux d'en informer les personnes concernées par une note *ad hoc* incluse dans l'enveloppe où se trouve la fiche de paie. C'est un détail qui a son importance, car alors que l'entreprise raisonne en **brut**, le personnel a tendance à ne retenir que le **net**, celui qui est effectivement payé à l'intéressé. Par conséquent, si ce net varie, notamment et généralement vers la baisse car les retenues sociales sont plutôt inflationnistes, l'explication écrite ne peut que s'imposer.

c) La réception de la fiche de paie : un moment favorable pour diffuser de l'information.

Si l'on respecte les deux précautions ci-avant indiquées, la réception de la fiche de paie est un moment favorable pour diffuser auprès du personnel un certain nombre d'informations. En effet, cette réception équivaut à l'exécution d'un contrat de confiance entre les deux parties : le salarié a fourni un certain travail, l'entreprise remplit son obligation de le rémunérer. Quand un bon contrat s'exécute, il ne peut que satisfaire les deux parties. Cet environnement psychologique favorable peut alors être propice à la diffusion d'informations diverses intéressant la marche de l'entreprise : nouveaux contrats, articles de presse obtenus sur l'institution même ou sur son secteur d'activité, plans de communication, nouvelles annonces publicitaires, voyages de prospection du président ou du directeur général avec contrats obtenus ou promesses d'accords, etc.

Si on apprend par tel ou tel fournisseur qu'un nouveau produit est sorti ou que l'entreprise dans laquelle on travaille va obtenir un marché important, ou encore que son président a obtenu une distinction remarquable, on sera déçu de ne pas avoir été au courant avant et en interne.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Cette non-information est regrettable, car cela aurait permis de souder encore davantage le groupe de travail. Le succès galvanise, renforce le sentiment d'appartenance, et l'échec doit faire resserrer les rangs, à condition que l'information circule.

3. Statistiques et chiffres : du réalisme avant toute chose



Adobe Stock

Certaines entreprises sont « friandes » de chiffres et de statistiques. Néanmoins, un certain nombre d'errements peuvent être évités afin d'atteindre une véritable communication.

a) Pas trop de chiffres !

Il y a parfois une inflation galopante de chiffres et de statistiques qui circulent à l'intérieur de l'entreprise. Il suffit qu'une direction générale change deux à trois fois de titulaire pour que de nouveaux chiffres, de nouveaux tableaux soient demandés sans annuler ceux qui étaient exigés précédemment ! En réalité, plus l'entreprise est grande et complexe, plus il y a tentation et tentative de vouloir en maîtriser tous les rouages. Saisir la réalité économique de l'entreprise : le but n'est pas aisé à atteindre, et ce d'autant plus qu'il peut y avoir un malaise à se trouver loin du terrain de production.

Les staffs de direction d'entreprises industrielles ou de services doivent régulièrement aller sur le terrain pour être sécurisés quant à la finalité et à la performance économique de l'institution.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

La tentation de s'entourer de milliers de chiffres ne peut pas compenser cette nécessité de sentir sur le terrain le pouls de l'entreprise et d'en comprendre concrètement les priorités.

De plus, une inflation de statistiques peut, outre le fait qu'elle accapare parfois totalement les énergies au détriment de la production, brouiller paradoxalement l'évaluation plutôt que la clarifier. À force de triturer les chiffres dans de multiples directions, on peut parfaitement arriver à des conclusions étonnantes.

Par conséquent, il convient, chaque fois que cela est possible, de prendre du recul par rapport à ce qui peut apparaître dans un premier temps comme objectif : des tableaux de chiffres !

b) Pas de tour de « passe-passe »

Des services ou des départements d'entreprise parfois importants sont déclarés non rentables sur la base précisément de chiffres produits, par exemple, par la direction financière. Le sujet est parfois dramatique car cette qualification de non rentable, ou de pas suffisamment rentable, fait rapidement allusion à des notions comme suppression d'emploi ou licenciement.

Les statistiques et chiffres doivent permettre d'avoir une estimation permanente d'une activité. Par conséquent, il est mauvais pour la communication interne de ne pas informer les services de l'évolution de leur activité. Il faut éviter les surprises qui feraient baisser les bras concernant notamment la découverte de la non-rentabilité de tel département.

D'autant plus que ces éventuels jugements font souvent l'objet de l'incrédulité de ceux qui sont les auteurs ou les responsables de la situation. *« Il n'est pas possible que notre service soit en déficit », « Je ne comprends pas, notre chiffre d'affaires n'a jamais été aussi élevé et on dit que le département perd de l'argent ! »* sont des phrases que l'on entend parfois et qui veulent dire, en tout cas, que l'information circule mal à l'intérieur de l'institution. Il faut que les paramètres de rentabilité soient connus des intéressés eux-mêmes afin qu'ils puissent se rendre compte au fur et à mesure de la réalité de la situation.

Conclusion

La communication formelle dans l'entreprise est importante puisque, essentiellement **écrite** via le papier ou internet/intranet, elle laisse des **traces durables** dans l'institution. Classeurs, dossiers, étagères, armoires, archives papier, fichiers informatiques sont autant de preuves de la permanence de cette communication.

Mais celle-ci, à la manière d'un iceberg, n'est que la partie visible et formelle d'un état relationnel bien plus important parce que diffus : **la communication informelle** dont le poids joue un rôle non négligeable au sein de la communication dans l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À retenir

La note de service

La note de service, étant un **signe manifeste du pouvoir hiérarchique**, occupe une place centrale au sein de l'entreprise.

Son **émission descendante dans la hiérarchie** en fait un instrument d'autorité morale et juridique.

Elle **sert à transmettre des informations cruciales et des directives** aux destinataires, déclenchant souvent des délais d'exécution.

Attention : éviter l'inapplicabilité, l'incompréhension et veiller à la rapidité de circulation.

Le rapport

Cinq parties indispensables : introduction (pourquoi ce rapport ?), exposé clair du problème, présentation des solutions, engagement personnel de l'auteur sur la solution choisie, et conclusion simulant l'adoption de la solution.

Les rapports, bien que cruciaux pour la communication interne, nécessitent une approche réfléchie pour éviter les écueils tels que longueur excessive, manque de clarté sur la finalité et utilisation détournée.

Une comparaison avec d'autres formes de communication écrite, comme les notes de service, met en lumière les particularités françaises en matière de communication.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les réunions

La réunion a une image à la fois positive (statut hiérarchique) et négative (« parlottes », « bla-bla-bla »).

Réunionnisme : maladie des réunions inutiles

Les points essentiels pour la réussite d'une réunion :

- Éviter les réunions systématiques et routinières.
- Prévoir un ordre du jour précis pour maintenir la structure.
- Démarrer la réunion à l'heure.
- Maîtriser le timing pour chaque point de l'ordre du jour.
- Respecter l'heure prévue pour conclure la réunion.
- Prévoir une suite concrète à chaque réunion pour maintenir l'efficacité.
- Fournir la liste des participants à tous.
- Maîtriser les conflits latents ou ouverts.
- Savoir décoder les places choisies.
- Éviter trop d'interruptions (appels, SMS) pour assurer la concentration.
- Fuir les réunions sans suite, planifier des étapes de travail concrètes.

La formation du personnel

La formation du personnel dans une entreprise est bien plus qu'une **obligation légale**. Outre le respect du Code du travail qui exige que l'employeur assure la formation de ses salariés, la formation revêt une importance capitale pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Elle est un **pilier essentiel à la croissance et à la pérennité d'une entreprise**. Elle nécessite une communication interne transparente et efficace pour surmonter les peurs et les réticences, favorisant ainsi le partage du savoir et la progression de tous les acteurs de l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Évolution de la politique de l'entreprise et changement de structure

L'évolution de la politique de l'entreprise et les changements structurels sont des moments critiques qui mettent à l'épreuve la qualité de la communication interne au sein de l'institution.

L'appel à un expert extérieur peut dédramatiser le problème et apporter un point de vue objectif, mais il ne doit pas remplacer le dialogue interne. La méfiance peut entourer l'action de l'expert, surtout s'il est perçu comme un simple transmetteur de décisions déjà prises.

Impact sur les employés

Effets négatifs de la prévenance excessive : l'expérience montre que la prévenance excessive peut fragiliser les employés plus que des explications franches et directes sur la situation.

Sous-estimation de la capacité des employés : souvent, on sous-estime la capacité des employés à faire face aux problèmes clairement exposés.

Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise existe depuis des décennies en France. Les avancées technologiques ont influencé son format, passant du papier aux versions numériques (newsletters, intranets, etc.).

La périodicité doit être définie clairement, qu'elle soit bimensuelle, mensuelle, ou trimestrielle. Le respect des délais de parution est essentiel pour maintenir la crédibilité du journal.

Il doit donner vie aux différents services, incluant découvertes des personnalités, idées pertinentes et reportages sur les activités.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Focus sur la newsletter interne

La newsletter interne est un outil de communication similaire au journal d'entreprise. Elle consiste en l'envoi électronique d'informations à l'ensemble du personnel.

Elle doit être créative, intrigante, et répondre aux besoins des destinataires ; elle peut être hebdomadaire, mensuelle, ou trimestrielle en fonction du contenu et des canaux d'information déjà utilisés.

La fiche de paie

La fiche de paie véhicule une communication formelle essentielle au sein de l'entreprise. La DRH peut y insérer des messages d'information complémentaires selon les mois.

Les retards dans la remise de fiches de paie sont mal vécus : même si le paiement a été fait à temps par virement, la remise des fiches doit suivre le calendrier.

Statistiques et chiffres

Certaines entreprises ont une forte propension à utiliser des chiffres et des statistiques. Il est essentiel d'éviter des errements pour garantir une communication effective.

Deux règles essentielles : pas trop de chiffres / pas de tour de « passe-passe ».

Séquence 2 : s'entraîner



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

I – Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

1. Quels sont les trois fondements de la communication formelle ?

2. Qui émet en général une note de service ?

3. Vrai ou faux.

V F

Plusieurs idées peuvent être évoquées dans une note de service.

☐ ☐

Toute note écrite doit être clairement signée.

☐ ☐

4. Vous envoyez une note de service à tout le personnel de l'entreprise. Comment classez-vous les noms des destinataires ? Quelles sont les différentes possibilités ?

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

5. Quelles sont les différentes parties d'un rapport ?

6. Les réunions systématiques sont-elles efficaces ? Justifiez votre réponse.

7. Que peut-on faire pour éviter cette routine ?

8. Sur quoi une réunion doit-elle déboucher ?

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

II – Corrections

1. *Quels sont les trois fondements de la communication formelle ?*

La communication formelle est fondée sur :

- les notes de service ;
- les rapports ;
- les réunions.

2. *Qui émet en général une note de service ?*

Une note de service est en général émise par une personne qui est placée dans le haut de la hiérarchie et qui a un pouvoir, une autorité.

3. *Vrai ou faux.*

V F

Plusieurs idées peuvent être évoquées
dans une note de service.
→ une seule idée.

☐ ☒

Toute note écrite doit être clairement signée.

☒ ☐

4. *Vous envoyez une note de service à tout le personnel de l'entreprise. Comment classez-vous les noms des destinataires ? Quelles sont les différentes possibilités ?*

Le classement peut se faire soit par :

- ordre alphabétique ;
- ordre d'importance hiérarchique ;
- ordre de courtoisie : les femmes en premier.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

5. Quelles sont les différentes parties d'un rapport ?

Il y a trois parties différentes :

Introduction	→	Objet, thème du rapport
Développement	→	Problème posé
	→	Solutions envisagées
Conclusion	→	Choix de l'auteur du rapport

6. Les réunions systématiques sont-elles efficaces ? Justifiez votre réponse.

Les réunions systématiques sont routinières et nuisent ainsi à l'efficacité de la réunion.

La routine tue la nouveauté, la créativité.

7. Que peut-on faire pour éviter cette routine ?

Pour éviter cette routine, on peut :

- changer le lieu ;
- changer l'ordre du jour ;
- changer le nombre de participants ;
- changer la qualité des acteurs ;
- adopter un rythme différent ;
- varier les invitations de personnalités extérieures ;
- proposer un Powerpoint attractif et concret ;
- modifier les places occupées par les participants.

8. Sur quoi une réunion doit-elle déboucher ?

Une réunion doit déboucher sur des idées nouvelles, des solutions, un projet, des étapes futures de travail avec des délais...

En fait, une réunion efficace débouche sur une suite.

Leçon 2

Le poids de la communication informelle

Séquence 1 : apprendre



Introduction

En communication interne, les relations informelles présentent une importance tout à fait considérable. Les jugements portés par le personnel comme « *Dans cette entreprise, l'ambiance est formidable* » ou au contraire « *Quelle ambiance détestable et démotivante dans cette institution !* » font en réalité allusion, la plupart du temps, au poids de la communication informelle qui y règne.

Les responsables savent combien le **moral** du personnel peut avoir une influence (positive ou négative) sur les **résultats professionnels**.

À l'heure où les produits et les services présentés sur le marché tendent à se niveler, la concurrence ne pourra que jouer, de plus en plus, en termes de services supplémentaires apportés par les entreprises. Or, cette notion fait allusion à la **qualité des prestations** : en réalité, cette dernière est en prise directe avec le personnel qui, selon sa **motivation**, accentuera ou atténuera cet aspect parfois impalpable.

Tous les consommateurs ont fait l'expérience malheureuse de tomber sur des structures où l'accueil tend à être antipathique, ou celle heureuse d'avoir un contact chaleureux et convivial avec l'un des membres du personnel.

Il y a là une règle que connaissent les responsables marketing et de la communication : le personnel d'une entreprise a tendance à se comporter vis-à-vis du public, des prospects, des clients, des fournisseurs de la manière dont il est parfois lui-même traité par sa hiérarchie.

Ce postulat peut être vérifié tous les jours : M^{me} Leroy, qui vient d'être félicitée par son chef de service, ne peut qu'être dopée favorablement vis-à-vis de l'entreprise. Il n'est pas difficile d'imaginer combien chaleureux et bons seront ses contacts avec le public ou même tout simplement avec ses collègues de travail.

- *Quels sont tous les aspects informels de la vie de l'entreprise facilitant la communication ?*
- *Quelle est la place des inévitables rumeurs qui rythment régulièrement le le flux de la communication ?*

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- *Existe-t-il des lieux privilégiés à l'intérieur de l'entreprise où les relations informelles peuvent mieux se déployer ?*

Ce sont trois questions qui retiendront successivement notre réflexion.

I. Vivre dans l'entreprise

1. La communication quotidienne



Adobe Stock

a) Les signes d'estime

➤ Bien prononcer les prénoms et les noms

Le prénom, qui n'est pourtant pas déterminé par avance comme l'est le nom de famille, ne se donne pas au hasard. On s'aperçoit que le prénom choisi par les parents entraîne déjà toute une psyché qui influencera le porteur du prénom concerné.

Longtemps négligée en France, l'influence du prénom commence à intéresser les psychologues. C'est aux États-Unis, après la Seconde Guerre mondiale, que des chercheurs américains ont reconnu l'importance du prénom dans notre quotidien, depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte. D'après une étude du professeur Charles Joubert (université d'Alabama, USA) publiée en 1991, il existerait une corrélation entre l'appréciation de son prénom et l'estime de soi. Et le professeur va plus loin dans l'épanouissement de l'enfant, futur homme ou femme évoluant en société : un enfant qui aime son prénom aurait tendance à être de meilleure humeur et à connaître plus longtemps le bonheur...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

En psychologie sociale, le prénom est donc un élément fort de l'identité qui participe à l'évaluation de soi et d'autrui tant dans la sphère personnelle que professionnelle.

Pour exemple, les commerciaux savent qu'il est efficace de nommer personnellement les clients ou même les prospects visités pour la première ou deuxième fois ; cette attitude « positive » incite à la convivialité et à commencer une conversation professionnelle sous les meilleurs auspices.

« Bonjour monsieur Dubois. Comment vont les affaires ? »

Cette phrase-introduction, au demeurant presque banale, entraînera une réaction plus favorable que celle plus sèche et dépersonnalisée :

« Bonjour, comment vont les affaires ? »

La simple omission du nom de famille fait toute la différence entre une introduction qui peut être chaleureuse et une autre qui apparaîtra froide.

Voir son nom écrit est tout aussi gratifiant : les spécialistes du marketing direct ne manquent aucune occasion, dans leurs messages, d'imprimer, à plusieurs reprises, le prénom et le nom du destinataire ou son nom précédé selon de madame ou monsieur.

« C'est pourquoi, monsieur Lavigne, vous qui habitez... »,

« Croyez-moi, monsieur Lavigne, ce produit vous apportera... »

Fioritures ? Bienséance passée de mode ? Certainement pas. Tous les tests confirment que **le message qui rappelle le nom du destinataire est lu par ce dernier et entraîne une réaction psychologique favorable.**

On sait par expérience qu'un lecteur est capable d'identifier presque instantanément son nom dans une page de texte touffu ! Les premières secondes d'attention sont inévitablement attirées par le nom du lecteur, s'il sait qu'il peut être concerné par l'article.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

La communication interne n'échappe pas à cette donnée psychologique sur l'importance du nom. D'où la recommandation première de bien le prononcer dans les relations quotidiennes. Une évidence qui ne l'est pas nécessairement lorsque l'on constate que des noms de collaborateurs, parfois fort anciens dans l'entreprise, continuent d'être ignorés ou mal prononcés. Ce fait est mal vécu, notamment quand il concerne une communication avec ses supérieurs hiérarchiques. Les « euh-euh » ponctuent alors un nom qu'on a oublié ou que l'on n'a pas l'habitude professionnelle de prononcer, d'un collègue ou d'un subordonné à l'ancienneté pourtant longue.

« *Bonjour madame Euh...Euh...* ».

Quant aux prononciations et aux orthographes, chacun a pu connaître de petites contrariétés. Même les Dupont ne sont pas à l'abri d'une orthographe erronée !

Quoi qu'il en soit, tous les noms et prénoms des collaborateurs d'une entreprise doivent être écrits sans fautes et prononcés correctement, le nommé se chargeant généralement spontanément d'en indiquer la prononciation si celle-ci présente quelque difficulté ou si, à l'oral, l'interlocuteur se trompe.

➤ **Bien accueillir et bien se séparer**

- « *Bonjour Martine, la forme aujourd'hui ?* »
- « *Salut Jacques, tu vas bien ?* »
- « *Au revoir monsieur Dubois, à demain.* »
- « *À demain madame Leroy, bonne soirée.* »

Ainsi vont quelques formules d'accueil et de séparation qui scandent la vie quotidienne dans la société ou la collectivité. Simples formules de politesse ? Vernis de communication ? Pas toujours.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Ces petits mots donnent parfois le ton de la journée, surtout quand ils sont accompagnés d'un sourire sincère. Au cours de conflits qui ponctuent la vie au travail, on entend des reproches relatifs à ces courts moments dans la journée.

- « *Il ne m'a pas dit bonjour.* »
- « *Elle est partie en ramassant ses affaires et sans même saluer !* »

Il est parfois étonnant de constater l'importance donnée à ces civilités à l'intérieur de l'entreprise. Leur manque peut entraîner une rancune assez tenace, voire un conflit humain. L'exemple doit venir de la hiérarchie : un chef de service, même surchargé de travail, doit trouver quelques secondes pour saluer d'humeur égale ses collègues et autres subordonnés.

Ces marques de reconnaissance et d'estime sont importantes dans le climat de confiance qui doit régner à l'intérieur de l'entreprise. Que dire de ce cadre méfiant qui ne dit jamais « *au revoir* » à ses collègues et à son personnel afin de ne leur faire croire qu'à une absence momentanée ?

Présume-t-il un chahut à la manière des potaches, dès que le professeur s'absente ? Craint-il le laxisme, une fois qu'il aura le dos tourné ? Veut-il maintenir sur le qui-vive l'ensemble de son personnel ?

Un triple oui à ces questions ne peut que révéler un climat de méfiance dans la communication interne informelle ... et donc formelle.

Quoi qu'il en soit, ces petits signes de reconnaissance représentent déjà une amorce de communication. Un « *bonjour* », pour qu'il soit ressenti sincère, n'est pas toujours facile à dire car c'est déjà une manière d'entrer en relation à un moment où l'on n'a peut-être pas envie de nouer un contact. Il suffit de constater les regards éventuellement fuyants afin d'éviter ce simple contact bi-syllabique « *bon-jour* » pour se rendre compte qu'il n'est pas si aisé de le prononcer...

➤ **Deux précurseurs encore modernes : Mayo et Maslow**

Le problème de l'estime à l'intérieur de l'entreprise a été repéré dès le début du XX^e siècle : c'est en effet de 1927 à 1929 qu'**Elton Mayo** mena une expérience intéressante et riche d'enseignements au sein de sa société, la Western Electric Company de Chicago.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Rappelons succinctement les données de l'expérience : six ouvrières furent choisies pour étudier les différents paramètres susceptibles de faire varier positivement leur moral, et donc leur rendement. On fit varier les conditions de leur travail : systèmes de pauses intercalaires, éclairage amélioré, durée de travail raccourcie, etc. Toutes ces améliorations furent accompagnées d'une hausse de rendement dans leur travail, avec des interviews de la part des membres de l'équipe de Mayo pour étudier le vécu et le ressenti de ces mesures.

Puis l'expérience continue, mais en sens inverse : on rétablit la durée du travail, on supprime les pauses, etc., toujours sous l'observation de Mayo. Et le résultat obtenu fut étonnant : le rendement progressa encore alors que l'on aurait pu penser l'inverse !

L'explication de ce paradoxe repose sur le fait que ce qui importait pour cette équipe d'ouvrières, c'était **l'attention accompagnée d'estime** que leur vouait l'équipe de Mayo. Même si les mesures s'avéraient objectivement négatives, ce qui importait, c'était le vécu des « victimes », qui vivaient ces différentes mesures de façon tout à fait subjective.

La leçon est encore aujourd'hui à méditer, car certains décideurs ne comprennent parfois pas la réaction négative de leur personnel qui vient d'être gratifié d'une amélioration dans ses conditions de travail. « *On leur fait plaisir et voilà le résultat !* ». Telle est la réaction objective d'un chef d'entreprise. En réalité, toutes les mesures s'évaluent subjectivement par les intéressés. Le langage populaire évoque bien le principe du savoir donner, dont le premier verbe est au moins aussi important que le second...

Ces travaux, et d'autres encore, ont sans doute inspiré la recherche menée, vers le milieu du XX^e siècle, par **Maslow, Herzberg et Myers**.

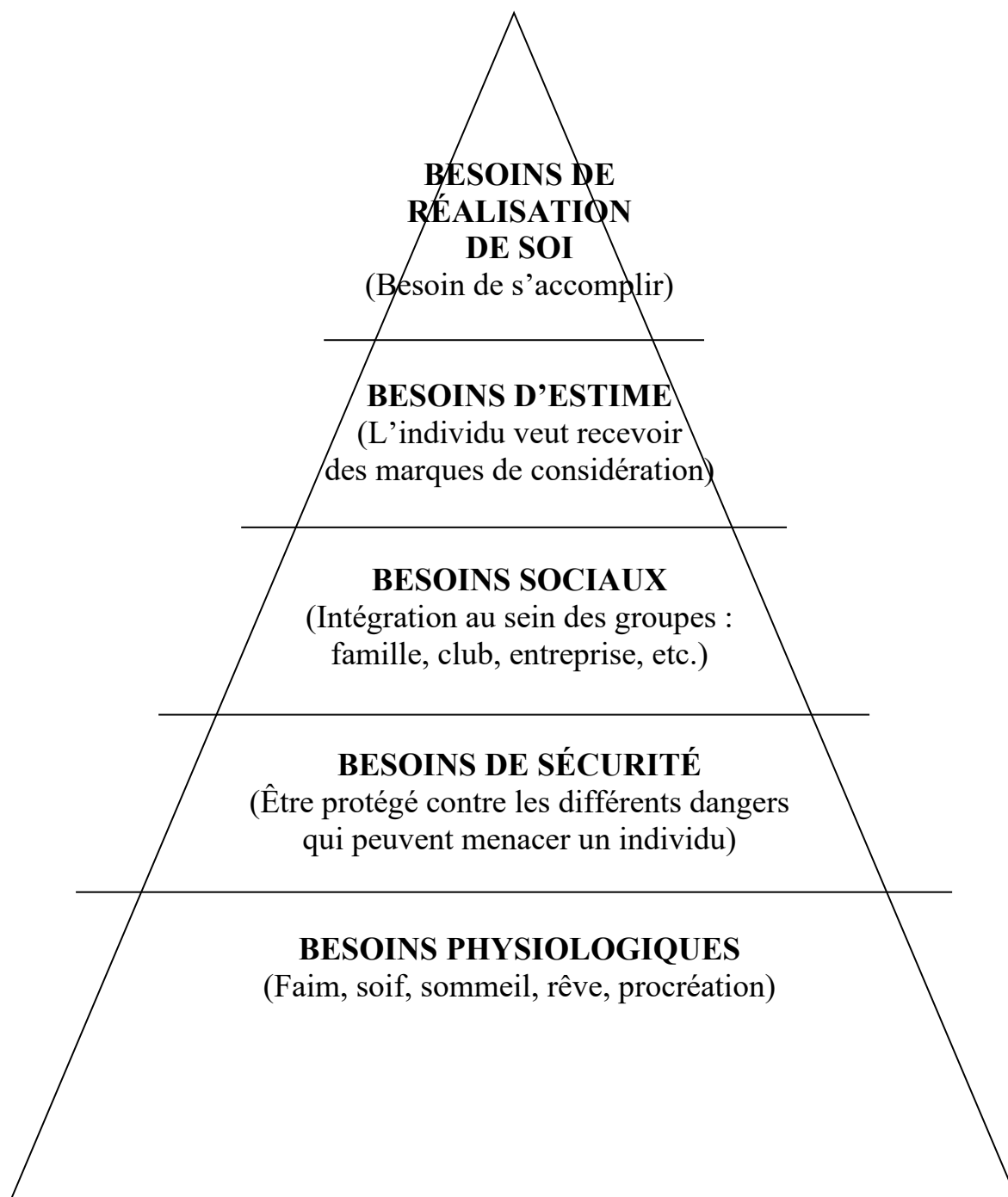
Le premier nommé, le psychologue Abraham Maslow, a mis au point la célèbre « **pyramide des besoins** » à laquelle son nom a été donné. C'est une « théorie de la motivation » réalisée à partir de ses observations dans les années 1940. Cette hiérarchie des besoins ressentis par le personnel au sein de toute institution et de toute société est d'une actualité toujours constante et se retrouve dans de nombreuses situations personnelles.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Maslow classifie ces besoins en cinq grandes catégories :

- physiologiques (faim, soif, sommeil, rêve, procréation) ;
- de sécurité (être protégé contre les différents dangers qui peuvent menacer un individu) ;
- sociaux (intégration au sein des groupes : famille, club, entreprise, etc.) ;
- d'estime (l'individu veut recevoir des marques de considération) ;
- de réalisation de soi (besoin de s'accomplir).

LA PYRAMIDE DE MASLOW



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) L'habillement, un signe de communication

Les sociologues ont déjà analysé le phénomène de l'habillement comme **signe d'intégration au sein d'un groupe**. Au niveau de l'entreprise, ce fait est indéniable : on ne concevrait pas un cadre arriver à son bureau chaussé de baskets, vêtu d'un jean délavé et d'une chemise rouge à col ouvert... Cette tenue ne paraîtrait pourtant pas incongrue pour un manutentionnaire...

L'habit fait donc partie du rôle et du statut à l'intérieur de l'entreprise. On peut d'ailleurs constater des codes identiques, communs au niveau de la tenue vestimentaire des catégories professionnelles à l'intérieur de l'entreprise.

Le directeur général habillé dans un costume trois-pièces fera des émules au sein de ses employés... Le même directeur général habillé de façon plus décontractée, sans toutefois aller jusqu'au jean délavé, provoquera la même réaction vestimentaire de son staff. On peut dire, sans se tromper, que c'est une loi psychosociologique de l'intégration de tout individu au sein d'un groupe socioprofessionnel.

Quoi qu'il en soit, l'aisance et la liberté que l'on peut ressentir le matin en choisissant sa tenue, sont un signe d'une bonne communication et d'une large confiance à l'intérieur de l'entreprise, qu'elle soit publique et privée.

A contrario, il n'est pas rare de repérer des freins à ce niveau de l'aspect extérieur, au sein d'entreprises frileuses, crispées et « peu communicantes ».

Quelques exemples qui feront sourire :

- Dans telle institution, aucun cadre ne se hasarde à porter une cravate bleue ou rouge... surtout en période d'élections nationales !
- Dans telle autre, on range soigneusement le magazine que l'on a lu dans le train ou dans le métro afin de ne pas laisser deviner ses opinions politiques, surtout quand celles-ci sont supposées être aux antipodes de celles du patron !

L'attitude et l'habit font donc corps avec l'entreprise et son secteur d'activité économique : le staff de direction d'une agence de publicité moderne n'arborera certainement pas le même aspect extérieur en matière vestimentaire que celui d'une entreprise sidérurgique plus que centenaire !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

On s'attend à voir des vêtements colorés et branchés d'un côté, et des costumes gris foncé plus classiques de l'autre...

c) Le langage interne de l'entreprise

➤ Des codes communs

On constate souvent, sur le lieu de travail, un certain mimétisme dans le langage tenu par le personnel. Ce ton est d'ailleurs donné par la hiérarchie. Certaines expressions, certaines façons de s'exprimer font « tache d'huile ». Ce mimétisme n'est pas négatif s'il reflète non pas une reproduction mécanique, mais une certaine adhésion au groupe que représente l'entreprise. On n'imité que ce que l'on peut intérioriser avec une certaine pertinence. La hiérarchie porte une responsabilité dans ce **mimétisme** dans la mesure où elle donne l'exemple. Si son langage est poli et correct, il y a fort à parier pour que le personnel adopte cette manière de communiquer en interne et en externe.

Inversement, on peut constater parfois que le langage de la hiérarchie n'est pas particulièrement châtié. Il ne faudra donc pas s'étonner que ce mauvais exemple soit suivi par le personnel. Ce mimétisme négatif peut se répercuter jusque dans les contacts avec les clients ou les prospects ! Cette réflexion ne doit pas être généralisée, heureusement.

À ce sujet, il y a un écueil à éviter : on n'apparaît pas, vis-à-vis notamment des jeunes dans l'entreprise, plus « sympa » parce que, malgré son statut hiérarchique, on tient un langage vulgaire. En effet, le langage cru est parfois utilisé pour essayer de s'octroyer les faveurs d'une personne que l'on sait peut-être récalcitrante. Ce type de stratégie relationnelle ne peut alors apparaître que comme une stratégie **manipulatrice et démagogique**. De plus, ce langage ponctué de jurons, d'insultes ou de grossièretés peut gêner certaines personnes dans l'entreprise qui ne supportent pas cette façon de communiquer et qui considèrent l'entreprise comme un endroit feutré où l'on maîtrise ses instincts et son langage... C'est une vie en société avec ses codes de civisme, d'éducation et de respect d'autrui.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

➤ Le langage technique qui « protège »

Parallèlement au mimétisme précédemment indiqué, coexiste à l'intérieur de l'entreprise ou de l'institution un langage technique qui peut s'affiner par service :

« Peux-tu me passer le K8 pour un doc. Fonda »

C'est presque un langage codé ! Certes, ce dernier a l'avantage de communiquer rapidement avec les personnes du même service. Mais, consciemment ou inconsciemment, cette technicité, au moins au niveau du langage, a pour conséquence de protéger le service concerné contre une attaque ou une ingérence de la part d'un département extérieur.

Ce langage codé finit par s'intégrer au vocabulaire courant au point qu'il n'est pas rare de communiquer de la sorte avec les clients ou même les prospects !

– *« Avez-vous envoyé votre doc B8 ? »*

– *« Pardon ? »...*

Au-delà de cette technicité interne, une certaine mode veut que l'on ne parle que par **abréviations**, par **sigles**, ou que l'on ne prononce que la moitié des mots !

– *« C'est sensass ! »*

– *« PI » (pour information)*

– *« CQFD » (ce qu'il faut démontrer, dire...)*

➤ Tutoiement ou vouvoiement ? Prénom ou nom de famille ?

En matière d'échanges inter-collègues, la façon de s'interpeller varie d'une entreprise à une autre. Il y a les institutions où l'on se **tutoie** et où l'on s'appelle par le prénom, voire le diminutif ! Il y en a d'autres où l'on se **vouvoie** et où l'on peut indifféremment s'interpeller par le nom de famille ou par le prénom. Les différentes combinaisons existent. C'est également culturel et peut dépendre d'une culture d'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Quelle est la meilleure formule pour bien communiquer au sein d'un groupe de travail ?

En réalité, il n'y a pas de règle absolue. La loi fondamentale est la suivante : le style doit correspondre au ressenti intérieur. Certains ne savent pas tutoyer. Qu'ils ne le fassent donc pas. D'autres sont gênés d'appeler leurs collaborateurs par leur prénom. Ce n'est pas une obligation. Ces adaptations socioprofessionnelles sont également liées à l'éducation de chacun, donc l'apprentissage de ces règles internes se fait sur le terrain et si soi-même on vient d'être recruté, en observant...

De toutes les façons, le « mixage » des formules peut exister à l'intérieur même de l'entreprise : on peut appeler certains par leur prénom et d'autres pas.

On peut tutoyer telle personne, et pas telle autre. Le problème fondamental est le ressenti personnel et le fait que ces différences ne signifient pas des traitements (humains ou matériels) particuliers... Dans le cas contraire, on pourrait deviner un « favoritisme » déclaré, ce qui nuirait à la cohésion du groupe.

En conclusion, il est à souligner que l'utilisation du vouvoiement en ce XXI^e siècle, aujourd'hui, persiste et ce, dans tous les domaines d'activités et dans tous les secteurs (primaire, secondaire, tertiaire). Il marque les liens hiérarchiques inscrits dans un organigramme.

Toutefois, nous pouvons tout de même observer une pratique du tutoiement plus largement répandue en entreprise, ceci en cohérence avec les nouvelles techniques de management, les politiques d'entreprise et les start-up qui impulsent cette pratique.

Le vouvoiement et le tutoiement sont donc à adapter selon le contexte... et à observer le premier jour de travail !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

d) La vie privée influence-t-elle la communication informelle dans l'entreprise ?

Il est parfois étonnant de constater combien la vie privée des uns et des autres est connue par l'ensemble du personnel. On sait que M^{me} Duroy est en instance de divorce, que M. Leroux est seul depuis que sa femme l'a quitté brusquement en emmenant les deux enfants, il y a trois mois, que M^{me} Ledu a un mari qui boit beaucoup d'alcool, que le fils aîné de M. Kakou vient de réussir son baccalauréat, que par contre celui de M. Baudoin est parti vivre à l'étranger sans rien et par amour ...

Peut-on empêcher cette circulation d'informations ? Certainement pas.

Est-ce même souhaitable de vouloir le faire ?

Ces confidences permettent d'humaniser les rapports dans le travail et de maintenir une relation entre humains et non entre « robots ». Le contact avec le monde professionnel, au milieu de collaborateurs compréhensifs, peut se révéler être une thérapie salubre pour certaines personnes qui ont besoin d'être entourées.

Les psychologues et les médecins du travail savent que l'arrêt de travail systématique risque de développer le mal-être d'une personne, de la rendre encore plus vulnérable et, par conséquent, de prolonger son arrêt.

Néanmoins, le problème se pose quand la vie privée devient envahissante au point de gêner durablement l'activité professionnelle de la personne concernée et parfois de son service. Dans ce cas, il vaut mieux accepter son absence physique, car la perturbation peut atteindre l'ensemble du groupe non habitué et non formé à supporter des situations compliquées ou dramatiques.

Quoi qu'il en soit, la conception rigide qui consiste à séparer de façon étanche vie privée et lieu de travail n'est pas réaliste. L'expérience montre d'ailleurs combien loyales, dévouées et efficaces deviennent, à l'intérieur de l'entreprise, les personnes qui ont eu des moments difficiles et qui n'ont pas provoqué de la part du groupe une exclusion quelconque, mais au contraire une compréhension sincère.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Il est important de préciser que, selon les niveaux hiérarchiques, la sphère privée... restera privée. En effet, les priorités en réunion, en pause-café ou au détour d'un couloir, voire pendant un déjeuner, sont des priorités professionnelles, et les personnes parlent à 95 % de dossiers de travail, d'actualités de l'institution et parfois... de la promotion qui a eu lieu la veille d'un de leurs collègues cadres sur un autre poste, là ou ailleurs en France.

e) Entreprise et communication interculturelle

L'entreprise est un lieu où l'on peut s'étonner de retrouver tant de contraires : jeunes et plus âgés, hommes et femmes, statuts sociaux différents, cultures et niveaux d'études très disparates, idées politiques variées, parfois opposées, appartenances ethniques et religieuses différentes... Les antagonismes possibles sont en réalité nombreux. Une entreprise commerciale, une collectivité publique ou une multinationale dont le siège est français se jugent précisément à leur capacité à faire de ce groupe hétérogène un ensemble cohérent, paisible et motivé.

Les résultats sont souvent remarquables : alors que tous les ingrédients des grands conflits nationaux existent dans l'entreprise, cette dernière ne fait généralement pas l'objet de telles oppositions déclarées.

C'est sans doute le miracle de la communication, car celle-ci est nécessairement plus fluide dans un petit groupe comme l'entreprise (même si elle comporte plusieurs milliers de personnes) qu'au sein de la société où, à l'exception des périodes d'élections, la parole de tout un chacun est plus difficile à être entendue de manière individuelle.

Au sein de la structure, la communication interculturelle réussie peut être associée, par certains aspects, à la démarche d'embauche et d'intégration réussie du personnel qui est « travailleur en situation de handicap » (statut officiel reconnu par l'administration dédiée). Grâce à une prise de conscience des directives officielles et des campagnes de communication active, les entreprises et les institutions ont fait des efforts flagrants pour cette catégorie de personnel.

Les sociologues jugent même la maturité d'une entreprise et son degré de cohésion interne à sa capacité à intégrer ces personnels en situation de handicap au sein des équipes concernées.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À l'heure où l'on évoque de plus en plus l'entreprise européenne, les entreprises nationales doivent avoir au préalable démontré leur capacité à être déjà un **lieu interculturel** dans lequel chaque sensibilité peut trouver un **épanouissement** pour le bienfait du groupe. Ce dernier ne peut que s'enrichir de ces différences. Il est d'ailleurs à noter que, dans les entreprises multinationales ou dans les institutions internationales, le personnel est très généralement satisfait de côtoyer d'autres cultures que la sienne.

N'est-ce pas là l'aveu d'un enrichissement naturel grâce aux différences de chaque culture ?

2. Les événements conviviaux



Adobe Stock

a) Les « fêtes » de l'entreprise

À l'image de notre propre quotidien, le chemin que suit l'entreprise n'est pas uniquement semé d'obstacles et de problèmes à résoudre.

➤ Les moments forts et heureux : une nécessité pour l'entreprise.

L'entreprise n'est pas un lieu triste où il ne faut parler que de problèmes et d'obstacles à surmonter. Combien de fois par jour prononçons-nous ce mot fourre-tout : *problèmes* !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Il y a des moments forts et heureux dans la vie d'une entreprise : un contrat important qui a été décroché, un anniversaire de création, une absorption d'entreprise réussie, un nouveau produit ou un nouveau service percutant. Les occasions ne manquent pas et il ne faut pas les laisser systématiquement échapper car les réunions festives permettent un « break » dans le travail et dans les échanges professionnels, et offrent aux employés l'occasion de se parler de manière plus libre et ludique.

Cette cohésion provient notamment du fait que la communication, durant ces événements, s'élargit à l'ensemble de l'entreprise : cela permet de mieux connaître M. Cayron que l'on ne fait que croiser dans l'escalier durant des années. On découvre que M^{me} Martin, d'aspect strict, voire revêche, est une femme, en réalité, très humaine et chaleureuse.

Ces moments forts permettent également un rapprochement de toutes les strates du personnel : le manutentionnaire approchera le directeur général et ils feront la découverte réciproque que tous deux ne sont en réalité que des personnes avec, peut-être, des problèmes communs (éducation de leurs enfants, vie de tous les jours, etc.) et complémentaires.

Même courtes, ces rencontres humanisent ensuite les rapports professionnels. On voit ensuite M. Cayron et M^{me} Martin avec d'autres yeux, et les sourires complices qui s'échangent alors, lors d'un croisement dans l'escalier, sont la preuve d'une cohésion renforcée par l'événement concerné.

Faut-il convier la famille du personnel lors de ces événements conviviaux ?

Une réponse est impossible à donner dans l'absolu car elle dépend énormément de la raison de la manifestation. Le personnel est généralement fier de montrer aux membres de sa famille l'endroit où il travaille. Les enfants sont ravis de découvrir le bureau ou l'atelier de papa et/ou de maman... Cette reconnaissance familiale est d'autant plus importante lorsque le parent n'occupe pas une place hiérarchique importante au sein de l'entreprise.

Ces événements conviviaux où participe la famille du personnel jouent le rôle, pour cette dernière, de portes ouvertes : les familles des membres du personnel représentent bien une cible dans la motivation des acteurs de l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

L'appui familial, en général, est un atout dans l'efficacité professionnelle du personnel dans toute institution.

L'expérience montre cependant que la joie du membre du personnel qui a invité sa famille à l'intérieur de sa société ou collectivité n'est pas totalement libérée. On peut constater une certaine gêne de faire découvrir à sa famille le « jardin secret » que représente parfois cette « seconde maison » qu'est l'entreprise, où on passe plus de la moitié de son temps d'éveil durant la journée.

Quoi qu'il en soit, il y a un écueil à éviter lors de ces fêtes : le **luxe** trop ostentatoire. En effet, certaines entreprises veulent mettre le paquet durant ces événements. Traiteur, cadeaux, spectacles peuvent faire rêver mais génèrent parfois une certaine nostalgie qui peut mettre en évidence le quotidien de chacun parfois plus compliqué ...

De plus, le personnel a, consciemment ou pas, l'impression de participer personnellement à ces dépenses somptuaires puisqu'il apporte tous les jours sa force dans le travail de l'entreprise. Enfin, une certaine amertume peut même naître dans la mesure où les uns ou les autres auraient préféré une augmentation de salaire plutôt que ces dépenses qu'ils peuvent alors qualifier d'inutiles.

L'entreprise doit donc apprendre à gérer ces moments forts dont les conséquences peuvent échapper ensuite à leurs initiateurs, pourtant dotés des meilleures intentions. Des préparations en amont de ces moments ludiques sont donc nécessaires pour gérer l'image, le budget et les conséquences éventuelles.

➤ Les voyages de stimulation

Pour certaines catégories socioprofessionnelles et domaines d'activités, les voyages de stimulation, même de courte durée, représentent un moyen de communication pouvant être utilisé par l'entreprise. Jusqu'à une date récente, ces voyages ne concernaient que les **commerciaux** qu'il fallait « chouchouter » pour maintenir une motivation élevée. Désormais, cette stratégie de communication interne peut concerner **l'ensemble du personnel de l'entreprise**. Mais, il faut reconnaître que cet outil de communication – formation, séminaire extérieur – tend à être mûrement calculé en amont de par les dépenses obligatoires qu'il impose.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Trois raisons au moins expliquent cette évolution.

- L'efficacité de cette « bouffée d'air ». Il est valorisant pour le personnel de prendre part à un voyage organisé et financé par l'entreprise, croisière originale, visite de sites éloignés... Ces avantages en nature sont vécus psychologiquement de façon assez forte et renforcent le sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Il n'est pas bon pour le moral du personnel de l'entreprise de différencier les traitements de faveur selon les catégories professionnelles.
Or, pendant longtemps, on n'avait d'yeux, par exemple, que pour les commerciaux mangeurs de kilomètres qui faisaient bouillir la marmite de la société grâce aux contrats qu'ils généraient. Le « chouchoutage » parfois exclusif mettait les commerciaux en porte-à-faux à l'intérieur de l'entreprise. Leur image en souffrait : « *Toujours en promenade* », « *libres de leur emploi du temps* », « *repas et grands hôtels* », « *vente grâce à des promesses inconsidérées* », « *ne s'occupent pas du terrain derrière* », « *salaires mirobolants* », « *toujours à réclamer...* », etc.

Il faut bien avouer que ces remarques ne sont pas susceptibles de favoriser leur intégration au reste des équipes de la structure et de faciliter la communication. Inversement, les reproches dans l'autre sens ne peuvent que venir ternir les relations inter-services : les commerciaux, forts de l'appui de l'entreprise, n'hésitent pas alors à qualifier les administratifs de fonctionnaires poussiéreux non créateurs de chiffre d'affaires, etc.

On s'aperçoit enfin que les entreprises les plus performantes sont celles **où tout le monde « vend »** ! La **standardiste** qui répond aimablement et avec compétence, le **manutentionnaire** qui oriente avec le sourire un prospect perdu dans les couloirs, un **technicien** qui reste patient face à des explications confuses d'un client participent à leur façon à la vente et à la renommée commerciale de l'entreprise. Il est donc juste de ne pas écarter l'ensemble du personnel de marques de faveur, que ce soit lors des journées à l'extérieur ou d'apéritifs dinatoires.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) Les événements heureux personnels

La vie dans l'entreprise n'est pas séparée de celle de ses acteurs : anniversaires, naissances, mariages, rétablissement après une mauvaise maladie sont autant d'occasions de fêtes au sein de l'entreprise.

C'est une opportunité de se retrouver dans un cadre **convivial**, même si la cérémonie se déroule dans un des bureaux de l'entreprise qui prend soudain un aspect inhabituel, des assiettes de gâteaux côtoyant de redoutables dossiers à traiter...

La hiérarchie ne peut pas être absente en ces occasions : un bouquet de fleurs, un petit présent font toujours plaisir et humanisent des rapports professionnels tenant toujours compte des contraintes techniques, des dossiers, des urgences... Une prise de parole simple et sincère apporte un plus dans le souvenir commun. Inutile d'apprendre par cœur des citations ou de se référer à des ouvrages spécialement conçus pour prendre la parole en public : le langage de l'authenticité sur les sentiments ressentis suffit pour faire passer le message.

Pour décontracter l'atmosphère et la rendre moins protocolaire, les Anglo-Saxons ont l'habitude d'amorcer leur prise de parole par un « joke », par une plaisanterie ou par une première phrase humoristique... mais chaque cas est particulier et seuls le terrain et la sincérité comptent. À vous de voir et d'agir !

II. Les rumeurs : un « ingrédient » inévitable ?

1. Les rumeurs, trouble des relations professionnelles



Adobe Stock

a) Une manière de s'approprier le pouvoir

Détenir de l'information signifie souvent avoir un certain pouvoir.

Au niveau militaire, on sait combien la stratégie et les issues de conflits peuvent s'appuyer sur une politique intensive d'informations qui déterminent le succès ou l'échec des combats. À l'intérieur de l'entreprise, il est un moyen de se créer un pouvoir : c'est celui de créer de l'information, soit *ex nihilo*, soit à partir d'un fait observable mais que l'on interprète de façon à donner naissance à une **rumeur**. Celle-ci se caractérise par deux points importants :

- sa vitesse de propagation est très rapide : le bouche-à-oreille, le mail, le téléphone... Effectivement, cette méthode est extrêmement rapide et en dix minutes, les dix étages d'un building abritant une entreprise sont au courant de la même rumeur ;
- l'origine de la naissance d'une rumeur est très difficile à repérer : comme dans un incendie, le foyer à partir duquel s'est propagé le feu n'est pas toujours aisé à repérer, surtout s'il y a plusieurs origines...

Il y a donc une certaine irresponsabilité de la part de ceux qui alimentent la rumeur car elle peut être plus que néfaste. Qui n'a pas déjà entendu :

- « *On m'a dit que...* »
- « *J'ai appris que...* »
- « *Il paraît que...* »

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Autant de préambules qui dégagent la responsabilité des propagateurs de rumeurs.

Cependant, même dans cette optique d'irresponsabilité, il y a néanmoins prise d'un certain pouvoir. Si M. Leroy apprend à M. Dubois une « information-rumeur » dont il a eu connaissance, il s'attribue vis-à-vis de son collègue un certain pouvoir... À son tour, M. Dubois ne manquera pas de s'arroger ce même pouvoir en apprenant la nouvelle à cette autre collègue, M^{me} Mechin. Et ainsi de suite...

La nouvelle va d'autant plus vite qu'il y a une sorte de « prime » à l'émission représentée par ce pouvoir acquis par l'émetteur de la rumeur...

b) Besoin de fantasmes et d'imaginaires au cœur de l'entreprise ?

Dans une entreprise où l'on côtoie les mêmes personnes tout au long de la journée, parfois plus que sa propre famille, les imaginaires ne peuvent que trouver un terrain propice pour se développer.

Via la communication informelle dans l'entreprise, les rumeurs ponctuent une routine qui peut démotiver certaines personnes. C'est une façon de supporter le long fleuve tranquille qu'est la vie de tous les jours au travail. Certains en sont friands, la plupart déteste.

Comme pour mieux apprécier la réalité présente, les rumeurs portent souvent sur des événements catastrophes : tel service va fermer, telles personnes vont être licenciées, tel directeur sympa va être remplacé par un autre beaucoup plus craint...

Et, comme après un cauchemar, on prend conscience de la réalité qui, heureusement, ne confirme pas ces rumeurs.

Les thèmes de prédilection de la communication portée par la rumeur sont aussi relatifs à la liberté à l'intérieur de l'entreprise et au favoritisme.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

➤ Liberté à l'intérieur de l'entreprise

Que de rumeurs sur de soi-disant téléphones surveillés par la direction, sur des micros installés dans les bureaux, voire des caméras occultes mises ici et là ! Périodiquement, ces rumeurs enflent : un cliquetis⁴ sur une ligne téléphonique au cours d'une conversation, et voilà la rumeur qui repart de plus belle...

➤ Le favoritisme

Comme dans une famille où chaque enfant surveille le traitement dont bénéficient ses frères et sœurs, l'entreprise n'échappe pas à la rumeur du favoritisme : on dit que M. Caillot rapporte à la direction tout ce qui se dit dans l'entreprise, ce qui le gratifie de mille avantages, que M^{me} Pujol s'entend bien (l'allusion est « feutrée »...) avec M. Lecas qui ne lui refuse rien... que M^{lle} Chevallier est toujours bien placée dans les promotions, etc.

2. Comment combattre les rumeurs ?



Adobe Stock

a) La rumeur est présente partout

Il serait utopique de vouloir/pouvoir supprimer les rumeurs et donc de maîtriser ses instigateurs. Celles-ci existent dans la vie quotidienne et, *a fortiori*, dans toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité. C'est un « phénomène de transmission large » d'une histoire ou d'un fait qui a la prétention d'être vrai et qui se doit d'être révélé de la façon la plus large et la plus rapide possible, via notamment les réseaux sociaux.

⁴ Cliquetis : bruit sec et léger que font certains corps sonores qui s'entrechoquent.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Une rumeur part sur quelque chose ou sur quelqu'un, sans que son bien-fondé ait été vérifié auparavant. On lance et on vérifie par la suite, d'où son poids parfois négatif.

b) Être au courant des rumeurs

Combattre les rumeurs nécessite... de les connaître ! Or de nombreux cadres, enfermés dans leur bureau, ignorent superbement les rumeurs qui circulent au sein de l'entreprise.

– « *Moi, je travaille, je ne m'occupe pas de ce qui se dit ici et là.* »

La réplique est louable, mais cette même personne tombera de haut quand son service réagira violemment à une mesure prise par la direction et qui n'apparaissait pourtant pas comme importante. De même, il est toujours étonnant de voir la stupéfaction de la hiérarchie face à un mouvement de grève inattendu.

En réalité, ces réactions couvaient et faisaient l'objet de rumeurs persistantes durant des semaines, voire des mois ! Un **simple contact avec la base**, ou un représentant syndical croisé par hasard, un **management avec sa porte ouverte**, une **circulation dans les couloirs** et dans les ateliers suffisent pour sentir les choses et écouter la rumeur.

c) Comment réagir ?

Prévenir la rumeur ou la circonscrire une fois qu'elle s'est déclarée : seule la parole peut y arriver. Inutile de jouer au beau seigneur enfermé dans sa tour d'ivoire.

« *Je ne vais pas répondre à ces absurdités* ».

Absurdités ? Peut-être sur le plan rationnel. Mais la rumeur n'a pas de fondements logiques. Beaucoup d'irrationalité et d'affectivité la baignent. Par conséquent, un revers de main ne suffit pas pour y couper court ! Au contraire. La rumeur s'alimente d'une résistance réelle ou sentie de ceux qui ont un pouvoir d'information dans l'entreprise. Il convient donc de prendre du courage en son for intérieur pour aller porter l'information là où la rumeur s'est installée.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

« Il n'a jamais été décidé de fermer le service de la recherche de notre entreprise. Même si ce dernier éprouve depuis quelques années une difficulté de positionnement, nous avons décidé de revoir sa place au sein du groupe pour que ce service retrouve un développement que nous voulons toujours, encore plus que jamais, dans le contexte actuel ! »

Il n'est pas dégradant non pas de se justifier, mais de fournir des explications. Cette explication soulage tout le monde et l'expérience montre que l'auteur de ces phrases dites sincèrement gagne en respect et en crédibilité vis-à-vis de tous ceux dont l'inquiétude alimentait les rumeurs.

Communiquer, et toujours bien communiquer, avec les mots appropriés, telle est la voie royale qui gêne fortement les rumeurs perturbatrices d'un bon climat dans l'entreprise.

III. Les lieux privilégiés de la communication informelle

La communication informelle a la spécificité de pouvoir se déclencher n'importe où. **Au contraire des relations formelles** (salles de réunions, notes de service, mails, etc.), **la communication informelle peut se déployer là où on ne l'attend pas nécessairement**. Quoi qu'il en soit, un certain nombre de lieux se prêtent tout particulièrement au déploiement de la communication informelle.

1. Les bureaux, base relationnelle



Adobe Stock

Les bureaux et leur agencement ont toujours intrigué les ergonomes⁵ et les sociologues d'entreprise. Au fur et à mesure des développements de la connaissance dans ce secteur, l'aspect des bureaux a évolué : grande salle où les postes de travail étaient regroupés, restructuration en une série de petits bureaux fermés, puis bureaux paysagers et groupés, puis retour à l'individualisme, etc. Le moins que l'on puisse dire, c'est que ce domaine ne reste pas statique. Et pour cause.

Le bureau apparaît comme la « base » géographique à partir de laquelle l'activité professionnelle et la communication au cœur de l'entreprise vont se déployer. Si l'on ne s'y sent pas bien, les relations professionnelles ne pourront qu'en ressentir les effets négatifs. Quoi qu'il en soit, un certain nombre d'éléments doivent être pris en compte.

⁵ Ergonomes : l'ergonomie est la science de l'adaptation du travail à l'homme.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

a) Personnalisation des bureaux

Il est sympathique, quand un visiteur extérieur pénètre dans les bureaux, de remarquer ici un cadre avec une photo de jeunes enfants, là un beau bouquet de fleurs, plus loin un gadget personnalisé, une décoration originale, etc. Rien n'est plus triste que des bureaux uniformisés avec le gris qui fait sérieux.

Pour la direction, il convient donc de ne pas se sentir menacée de voir le personnel prendre possession, dans une limite bien sûr raisonnable, des bureaux (surtout si ces derniers sont à l'accueil du public extérieur). Cela prouve une **intériorisation du lieu de travail**, et la communication à l'intérieur de l'entreprise ne pourra qu'en bénéficier.

De même, il est utile de prévoir un petit coin fermé à clef où l'on peut déposer des documents personnels ou son goûter de 10 heures et 16 heures ! Il est désagréable de voir son coin personnel fouillé par une autre personne à la recherche d'un document quelconque.

Il est évident que ce côté personnel et intimiste n'est pas toujours préservé dans ces grands bureaux paysagers où l'on se sent vu par tout le monde, et où il est bien difficile de croquer une pomme ou un petit biscuit sans être gêné, ou de recevoir, même exceptionnellement, un appel téléphonique personnel. Mais les conditions évoluent de plus en plus et l'agencement des bureaux ouverts, appelés aussi « open spaces », est bien pris en compte.

b) Affinités des occupants

Pour qu'une bonne communication puisse exister dans une institution, il convient d'abord que celle-ci s'installe bien à l'intérieur de chaque bureau. D'où une nécessité d'affinités qui doit marquer les occupants d'un même bureau ou de lieux voisins. On ne demande pas aux membres d'une entreprise de partir en vacances ensemble ! Mais un minimum de consensus s'avère nécessaire. Dans le cas contraire, trop d'énergie est dépensée au détriment du travail pour régler les mille et une sources de « conflits » qui pourraient exister durant une cohabitation journalière : choix des bouquets de fleurs, de la décoration, manière trop forte de parler au téléphone, désordres de « l'autre ». La liste peut être longue de tous les points de friction éventuels entre collègues !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le côté fonctionnel ne doit pas nécessairement primer sur tout le reste : s'il est efficace pour la circulation des documents que M^{me} Lemoine travaille dans le même bureau que M^{me} Toledano mais que ces deux personnes ne s'entendent pas, il vaut mieux les séparer. Mais cette décision (séparation), si elle est réalisable, doit être prise par la hiérarchie et en lien avec les agents eux-mêmes.

Dans le cas contraire, le côté fonctionnel risque fort de devenir dysfonctionnel car il y a un postulat de base vérifié par l'expérience : **une antipathie très forte entre deux personnes proches dans le circuit professionnel finit toujours par rejaillir sur la qualité du travail fourni.** Les exemples de « peaux de banane » et de pièges, vécus ici et là, n'ont pas alimenté la littérature d'entreprise à partir de l'imagination des auteurs. Non, hélas, des exemples de terrain ne manquent pas.

2. Les lieux de consommation



Adobe Stock

Les lieux de consommation sont tout à fait privilégiés et nécessaires au sein de l'entreprise. Deux raisons au moins l'expliquent :

- Ces lieux (cafétéria, cantine, salle de repos...) sont associés à des moments de loisirs et de détente. Par conséquent, les résistances ont tendance à baisser et les défenses psychologiques se font moins fortes. On se sent plus libre et les échanges entre collègues s'en ressentent favorablement.
- L'absorption d'aliments ou de boissons s'accompagne souvent d'une certaine euphorie propice à la communication. Les exemples de repas d'affaires qui ont abouti à la signature de contrats, entre la poire et le fromage, abondent dans la littérature d'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

De même, les psychologues ont démontré que le stress se combattait efficacement en absorbant des aliments. Un carré de chocolat peut consoler et pallier un trop-plein de stress. Les grignotages de petits biscuits qui remplissent quelques tiroirs de bureaux ont la même fonction...

a) Cafétéria ou machines à boissons

Motivées par un désir sincère de créer un coin de bien-être ou cédant aux pressions du personnel, au look de leur entreprise, aux propositions habiles et intéressantes d'un bon vendeur, de nombreuses entreprises mettent à la disposition de leurs collaborateurs, un coin cafétéria équipé de diverses machines proposant un certain nombre de boissons fraîches ou chaudes.

- Pour éviter tout conflit, l'introduction d'un tel équipement **dans l'entreprise doit être préparée tant au niveau du personnel qu'à celui de la hiérarchie**. Faute de quoi, l'expérience montre que ces coins de détente deviennent source éventuelle de conflits internes : tel cadre ne supporte pas de voir son personnel y faire un petit tour, tel autre estime que « ce sont toujours les mêmes qui en profitent et qui sont absents de leurs bureaux », ou que la trop grande consommation de café rend le personnel nerveux, etc.

Un point est sûr : si l'on n'est pas psychologiquement prêt à gérer ces moments libres dans le cadre du travail, mieux vaut ne pas provoquer des « conflits » en cédant à la mode de la machine à café...

D'où la nécessité d'une préparation préalable de l'ensemble du personnel à la gestion d'un lieu de détente à l'intérieur de l'entreprise. À la fin du siècle dernier, un des pères de la sociologie moderne, le sociologue Émile Durkheim développe une science des faits sociaux, lance le premier le terme « conscience collective » et démontre combien l'introduction d'une donnée matérielle dans un milieu déterminé peut changer l'équilibre psychologique de l'environnement concerné.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

b) Cantine et restaurant d'entreprise

Cantine et restaurant d'entreprise tiennent une bonne place au sein de la communication informelle dans les sociétés et administrations (si ces dernières en ont).

Au contraire du coin café où l'on se rend pendant les heures de travail, générant en cela éventuellement un sentiment de **culpabilité** (surtout si on a un dossier épineux à régler), le « temps-déjeuner », pris à la cantine ou au restaurant d'entreprise, est prévu également dans l'emploi du temps général, même s'il y a journée continue.

Il y a donc un certain sentiment de liberté vécu en s'y rendant, même si l'on abandonne son bureau à l'instant, sans perdre littéralement une minute, à la manière des potaches qui, dès les deux premiers sons de la sonnerie salvatrice, lâchent crayons et cahiers pour se précipiter dans la cour de récréation.

Il est à noter que les configurations matérielles des cantines ont changé au gré de l'évolution des ressources humaines. Il y a quinze ans, les salles de restauration étaient distinctes selon qu'elles accueillaient les cadres ou les autres catégories professionnelles. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

Un paradoxe entraînant son effet inverse, il y eut ensuite la révolution de la cantine : une grande salle plus ou moins luxueuse où tout le personnel, sans distinction de grade, prenait ses repas, au gré des places vacantes...

Ce scénario, qui existe encore largement aujourd'hui, présente des avantages indéniables de communication. Il peut cependant générer un certain sentiment de gêne pour des personnes très éloignées hiérarchiquement l'une de l'autre.

De plus, cette situation est susceptible de provoquer une sorte de démagogie quand la promiscuité n'est pas intériorisée par la hiérarchie et par les autres acteurs de l'entreprise.

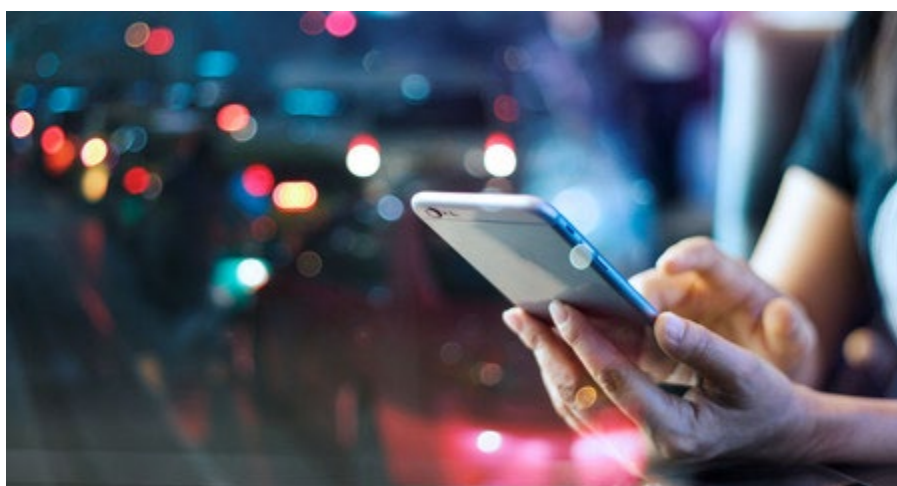
La solution idéale, bien sûr, n'existe pas, car elle dépend de chaque entreprise (sa situation géographique, ses effectifs...). L'expérience montre cependant que l'équilibre se retrouve spontanément si une certaine liberté est offerte au personnel quant au choix de la salle où il prendra ses repas et celui des horaires, dans une limite raisonnable prévue à l'avance.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Mais cet aspect (cantine et restaurant d'entreprise) a relativement évolué avec l'achat et l'utilisation généralisée par les employés des « tickets-restaurant ».

Ceux-ci incitent à manger à l'extérieur de l'entreprise, seul ou en petit groupe de collègues, pas très loin des bureaux pour ne pas perdre de temps, ou à aller acheter des salades ou sandwiches qui seront appréciés ensemble dans la salle de repas où on a le droit de manger (selon le contexte professionnel imposé par le règlement intérieur, il est interdit de déjeuner dans les bureaux).

3. L'utilisation du téléphone



Adobe Stock

Notre propos n'est pas de décrire les techniques d'utilisation du téléphone. Nous retiendrons, dans le cadre de cet ouvrage, l'outil téléphone comme image de communication interne. Cinq remarques succinctes étayeront notre approche.

a) Le téléphone, image du statut social

La présence d'un poste téléphonique sur son bureau, ou mieux de plusieurs combinés, est en elle-même une manière de communiquer avec son environnement. Les publicitaires ne s'y trompent pas : il n'est plus possible de mettre en situation un directeur, un manager ou un cadre sans lui accoler un ou plusieurs combinés téléphoniques sur son bureau ainsi qu'un ou plusieurs téléphones portables et tablettes tactiles.

Le combiné téléphonique fixe ou portable professionnel reste donc, malgré sa diffusion massive dans nos sociétés avancées, un signe communicant de statut à l'intérieur de l'entreprise.

b) Modernité et esthétisme des combinés téléphoniques

Les entreprises les plus soucieuses de leur look et les plus « riches » suivent les dernières technologies en matière de téléphonie.

Aujourd'hui, les derniers modèles de téléphones, d'ordinateurs avec webcam, de tablettes qui équipent une entreprise participent activement à l'image de l'institution.

Couleurs dans le vent, aspect physique ultramoderne, performances techniques poussées : tout concourt à signifier la modernité de l'entreprise *up to date*⁶, résolument tournée vers le progrès et l'avenir.

Il est exact que ce serait une dissonance grave que de maintenir un matériel d'aspect désuet dans une institution qui veut, au contraire, communiquer sur le mode du modernisme.

c) L'utilisation personnelle du téléphone d'entreprise

Disposer sur son bureau d'un combiné téléphonique de qualité relié à l'extérieur est un signe de confiance et de pouvoir à l'intérieur de l'entreprise. Si le 00, à savoir les connexions internationales, n'est pas coupé, l'image statutaire de l'utilisateur est d'autant plus forte. Mais c'est d'abord le « national » qui compte dans beaucoup d'entreprises.

Périodiquement, les directions générales peuvent vérifier que l'utilisation des lignes téléphoniques n'est pas trop à usage personnel...

Il est vrai que les lignes téléphoniques sont parfois utilisées à titre personnel. Quand on passe toute sa journée dans l'entreprise, il est difficile de régler quelques démarches auprès d'administrations aux horaires rigides. Le téléphone est alors la seule solution pour essayer de résoudre un problème administratif que l'un ou l'autre peut avoir à régler rapidement. Au plan strictement économique, cela évite, malgré tout, des absences plus préjudiciables pour l'entreprise.

⁶ *Up to date* : expression anglaise qui signifie à la mode.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

La possibilité d'un usage personnel du téléphone est reconnue à condition qu'une telle utilisation **demeure raisonnable et ne soit pas préjudiciable à l'employeur**. Elle peut être avoir lieu soit pendant l'heure du déjeuner soit, par exemple, en fin de matinée ou en début d'après-midi pour ne pas interrompre son travail et le traitement de ses dossiers.

L'employé doit avoir une conscience professionnelle rigoureuse et se rappeler que l'employeur peut toutefois vérifier que cette utilisation n'est pas abusive et n'entame pas sa qualité du travail.

L'utilisation personnelle des lignes téléphoniques a généralement été surévaluée (parfois à juste titre) par les directions d'entreprise.

Depuis le début du XXI^e siècle, l'essor des technologies occupe une place de choix dans les communications personnelles et d'entreprise. La mobilité et la réactivité sont désormais le nouveau mode de communication.

Qu'en est-il de l'utilisation des portables sur le lieu de travail ?

d) L'utilisation du téléphone portable sur le lieu de travail

Il appartient à l'employeur de réglementer l'usage du téléphone portable sur le lieu de travail dans le règlement intérieur ou par note de service. En l'absence de restriction ou d'interdiction expresse, le salarié peut considérer que l'usage de son téléphone portable à titre privé est autorisé dans les limites du raisonnable. Dès lors que l'usage du téléphone portable est interdit, ou autorisé seulement dans des cas restreints, l'employeur peut sanctionner un salarié qui en abuserait sur son lieu de travail. Il lui appartient de déterminer la sanction qu'il appliquera, dans ce cas, verbale, puis par écrit...

Dans le cadre de leur activité professionnelle, certains employés peuvent être dotés d'un téléphone portable. Cette option est maintenant très courante dans de nombreuses entreprises et administrations ; les prises en charge financières sont elles aussi plus simples qu'avant, puisque les opérateurs proposent des conditions pour les professionnels et des avantages groupés qui n'existaient pas auparavant.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

D'ailleurs, pour ces salariés qui en sont dotés, l'usage du téléphone portable (smartphone) est quotidien (envoi/réception de SMS, consulter/envoyer des mails, effectuer des démarches en ligne...).

Cet usage demeure aujourd'hui également privilégié pour sa facilité d'utilisation, sa rapidité d'échange, ses fonctionnalités qui favorisent en outre la communication quotidienne.

e) La réception des appels téléphoniques personnels sur les lignes de l'entreprise

Un dialogue par téléphone fixe entre deux correspondants est plus authentique s'il n'y a pas, dans le bureau de chacun d'eux, des témoins. C'est pourquoi, la communication s'établira mieux, surtout si l'on veut aborder des points délicats, si l'on prend soin de s'en assurer :

- « *Bonjour monsieur Lecas, je peux vous parler une minute, si vous n'êtes pas avec une autre personne dans votre bureau ?* »

Ou :

- « *Bonjour monsieur Lecas. Puis-je vous parler si vous êtes seul dans votre bureau ?* »

Les recherches ont montré, en effet, que l'on risque d'être moins authentique lors d'un appel téléphonique si l'on a en face de soi un ou plusieurs témoins. Tel cadre voudra afficher une image d'autorité et aura tendance à se montrer plus sec que d'habitude. Tel autre décideur voudra, au contraire, montrer son côté compréhensif devant un témoin qui valorise peut-être cette approche...

Un point est sûr : tout témoin, même silencieux, même faisant semblant de compulser son dossier, influence, par sa présence même, le déroulement du dialogue téléphonique, au grand désarroi de l'interlocuteur à l'autre bout du fil, peut-être désorienté par des réponses ou un ton inhabituels !

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Cet aspect met en réalité en exergue **la dissonance qui peut exister entre ce que l'on est et l'image que l'on veut donner de soi**. Cette contradiction, qui dépasse bien sûr le cadre téléphonique évoqué, est une gêne considérable pour une bonne communication à l'intérieur de toute institution.

Le fait d'occulter ce que l'on est et sa personnalité profonde, est un signe de non-tolérance et de non-communicabilité à l'intérieur de l'entreprise. Si on en prend conscience, il est primordial d'essayer de se corriger...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À retenir

La communication quotidienne

La communication quotidienne au sein de l'entreprise est un aspect crucial de la vie professionnelle. Elle implique la **reconnaissance des individus** par le bon usage des prénoms et des noms, des salutations appropriées et la compréhension des besoins psychologiques.

L'habillement, le langage interne et la gestion de la vie privée sont autant d'éléments qui contribuent à la communication informelle. En outre, la capacité de l'entreprise à intégrer la diversité culturelle et à faciliter la communication interculturelle joue un rôle essentiel dans sa cohésion et son succès.

Événements conviviaux en entreprise

Les événements conviviaux en entreprise, tels que les fêtes et les voyages de stimulation, jouent un rôle crucial dans le renforcement de la cohésion et de la motivation du personnel.

Ces moments heureux, liés aux réussites professionnelles ou aux célébrations personnelles, offrent des opportunités de détente et de renforcement des liens. Inviter la famille du personnel à ces occasions peut renforcer le soutien familial, bien que certaines réticences puissent surgir.

La planification minutieuse des événements est essentielle pour éviter des dépenses ostentatoires qui pourraient être mal interprétées.

L'authenticité dans les relations professionnelles et la reconnaissance équitable de chaque employé contribuent à une culture d'entreprise positive et performante.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les rumeurs en entreprise

L'information est un pouvoir, et créer des rumeurs, qu'elles soient inventées ou basées sur des faits, permet d'acquérir une influence au sein de l'entreprise.

Leur propagation est rapide (bouche-à-oreille, mails, téléphone) et leur origine est souvent difficile à repérer. Les propagateurs utilisent des préambules tels que « On m'a dit que... » pour éviter d'en porter la responsabilité.

Comment réagir ?

Prévenir ou circonscrire

La parole est essentielle pour prévenir ou circonscrire une rumeur une fois qu'elle s'est déclarée.

Répondre avec des explications

Ignorer ou rejeter les rumeurs peut aggraver la situation. Fournir des explications sincères et rationnelles aide à dissiper les inquiétudes et à gagner en respect et crédibilité.

Communication efficace

Une communication claire et adaptée, délivrée avec les mots appropriés, est cruciale pour contrer les rumeurs et maintenir un bon climat dans l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les lieux privilégiés de la communication informelle

La personnalisation des bureaux favorise un sentiment d'appropriation du lieu de travail, améliorant la communication interne.

La direction doit accepter cette personnalisation pour encourager une communication positive et éviter les bureaux uniformisés.

Une affinité entre les occupants d'un même bureau favorise une communication efficace.

Les lieux de consommation

Cafétéria ou machines à boissons

La création de lieux de détente nécessite une préparation préalable pour éviter les conflits internes. Les résistances peuvent surgir, notamment si la gestion de ces lieux n'est pas anticipée psychologiquement.

Cantine et restaurant d'entreprise

Le temps du déjeuner, pris à ces endroits, offre un sentiment de liberté et favorise les échanges informels entre collègues. Les configurations matérielles des cantines ont évolué, passant de salles distinctes à une grande salle commune, favorisant la communication.

Communication via le téléphone en entreprise

Le téléphone, en tant qu'outil de communication, a une **forte dimension sociale et symbolique**.

Les entreprises modernes intègrent les dernières technologies téléphoniques pour **renforcer leur image**.

L'usage personnel du téléphone d'entreprise est admis avec **modération et responsabilité**.

La réglementation de l'usage du téléphone portable au travail est de la responsabilité de l'employeur.

La présence de témoins lors d'appels téléphoniques peut altérer l'authenticité de la communication.

Séquence 2 : s'entraîner



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

<h3>I – Questions</h3>

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

1. Sur quoi la communication informelle a-t-elle une influence ? Quels sont ses effets sur l'efficacité du travail ?

2. De quoi est-il conseillé d'accompagner le traditionnel « bonjour » ? Pourquoi ?

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

3. Résumez la pensée de Maslow sous forme de pyramide.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

4. Que pensez-vous de la phrase suivante ?

« As-tu effectué la R1 sur les pros de janvier ? »

5. Vous êtes responsable du personnel dans une entreprise. Une collaboratrice vient d'accoucher. Que proposez-vous de faire sur-le-champ et à son retour dans l'entreprise ?

6. Pourquoi est-il conseillé, pour un cadre, de laisser ouverte la porte de son bureau à certains moments de sa journée de travail ?

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

7. *Que pensez-vous de « l'open space » ?*

8. *Quelles sont les limites à l'utilisation d'un téléphone portable octroyé à titre professionnel ?*

II – Corrections

1. Sur quoi la communication informelle a-t-elle une influence ? Quels sont ses effets sur l'efficacité du travail ?

La communication informelle joue sur l'ambiance de l'entreprise.

Et l'on sait que dans une ambiance agréable et sympathique, le moral et la motivation des salariés sont plus forts. L'efficacité dans le travail s'en ressent.

2. De quoi est-il conseillé d'accompagner le traditionnel « bonjour » ? Pourquoi ?

Le traditionnel « bonjour » doit être accompagné d'un sourire (sincère) et du prénom et/ou du nom.

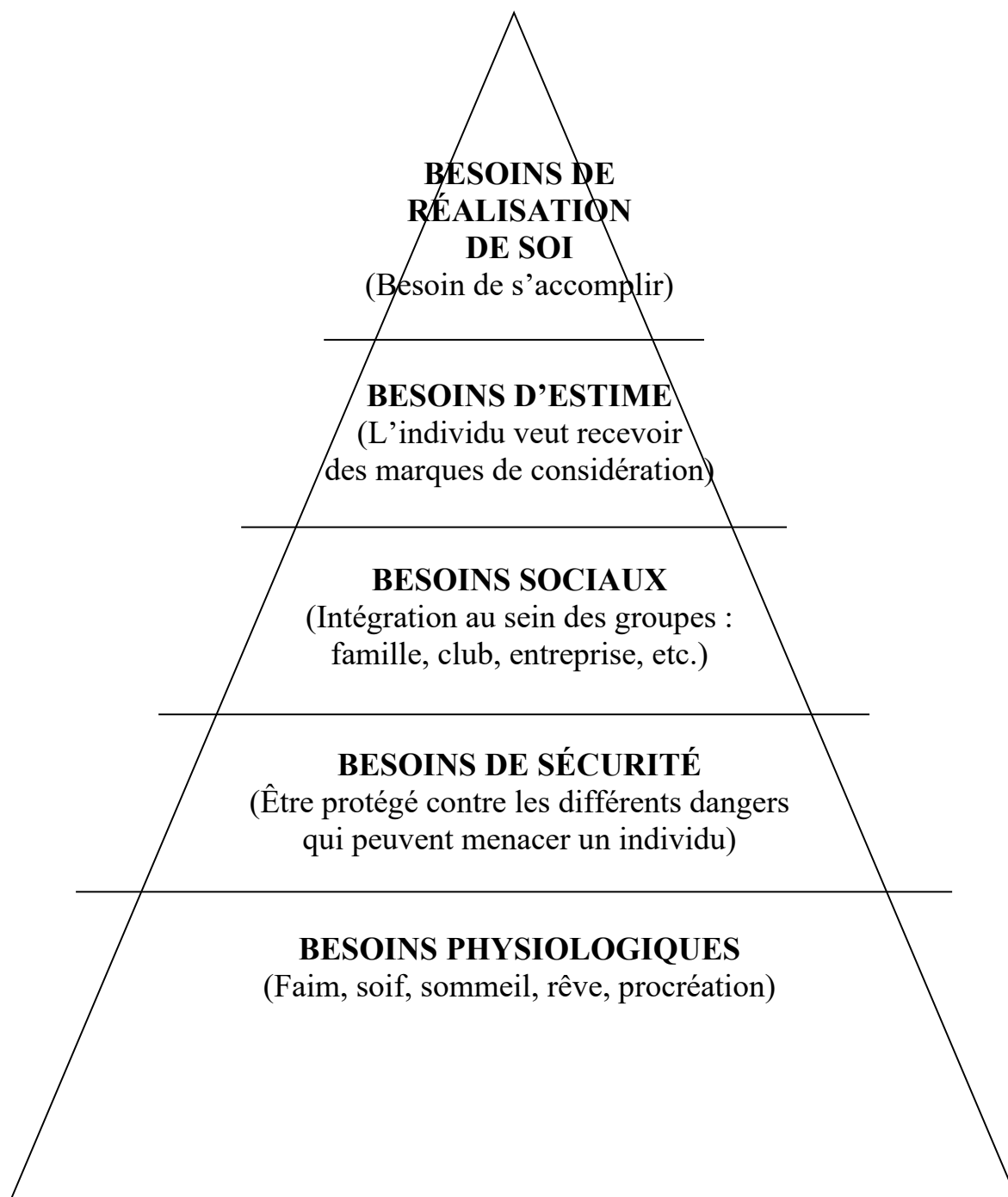
Exemple : « Bonjour, Christine. Comment vas-tu ? »

Ce bonjour fait partie de la communication quotidienne. Elle doit être bien vécue par le personnel et doit engendrer une réaction positive et chaleureuse de la part des salariés.

Ce sont aussi des marques de reconnaissance et d'estime.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

3. Résumez la pensée de Maslow sous forme de pyramide.



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

4. Que pensez-vous de la phrase suivante ?

« As-tu effectué la R1 sur les pros de janvier ? »

Cette phrase est composée d'un langage codé :

- R1 → Relance n° 1
- Pros → prospect

Le langage codé permet de dialoguer rapidement avec les personnes du même service.

En revanche, le langage technique empêche l'intrusion de personnes extérieures.

5. Vous êtes responsable du personnel dans une entreprise. Une collaboratrice vient d'accoucher. Que proposez-vous de faire sur-le-champ et à son retour dans l'entreprise ?

- Lui envoyer un bouquet de fleurs, par exemple, à la clinique ou à l'hôpital le lendemain de son accouchement semble être une marque d'estime et de reconnaissance.
- Puis, à son retour dans l'entreprise, fêter la naissance du bébé autour d'un pot dans une ambiance conviviale. Un cadeau de naissance serait souhaitable.

6. Pourquoi est-il conseillé, pour un cadre, de laisser ouverte la porte de son bureau à certains moments de sa journée de travail ?

- Ce cadre est plus accessible par le personnel. Il est donc plus proche.
- Tout en travaillant dans son bureau, il voit, il entend les conversations, les rumeurs, il sent l'ambiance...En un mot, il établit indirectement un contact avec la base.

Ajoutons aussi qu'un cadre dirigeant doit avoir un bureau placé dans un endroit stratégique (au centre par exemple, ou à l'intersection de plusieurs bureaux) pour justement remplir sa mission de management. Un cadre isolé au fond d'un couloir, avec en plus la porte de son bureau fermée, est vite oublié dans son coin.

7. Que pensez-vous de « l'open space » ?

Travailler en « open space » (bureau ouvert) permet une circulation fluide de l'information, un agencement fonctionnel des locaux et un décroisement des services, des équipes et des agents.

Il faut toutefois savoir travailler en collectivité et appliquer des règles de vie commune (comme par exemple ne pas parler trop fort au téléphone fixe).

8. Quelles sont les limites à l'utilisation d'un téléphone portable octroyé à titre professionnel ?

Les limites à l'utilisation d'un téléphone portable professionnel sont d'abord déontologiques. Un employé doit en premier lieu utiliser son outil de travail... pour le travail. Le téléphone permet à la personne d'être joignable facilement, directement, sans intermédiaire et de proposer à ses interlocuteurs de travail des réponses rapides et un suivi personnalisé des dossiers.

Mais attention aux abus qui peuvent en être faits sur le plan personnel (internet, par exemple).

Leçon 3

Les nouveaux moyens de communication et d'information

Séquence 1 : apprendre



Introduction

Les années 2000 ont vu l'émergence de deux phénomènes qui modifient en profondeur les entreprises et le monde du travail. Il s'agit d'une part de l'entrée en force du client dans les entreprises, qui pousse à la compétitivité et à la flexibilité, et d'autre part de la montée en puissance des nouvelles technologies de l'information.

Les apports de l'informatique, de l'internet et des technologies de l'information et de la communication sont incontestables pour toutes les entreprises quelle que soit leur taille. Ce sont devenus des outils multifonctions, véritable système nerveux des organisations, offrant de grandes possibilités de développement.

Avec internet, la numérisation et les nouvelles technologies de l'information, le multimédia, les télécommunications et les réseaux sociaux, un phénomène majeur est à prendre en compte au quotidien : l'instantanéité, la mondialisation, la virtualisation de l'information. Le temps et l'espace ont pris, depuis la fin des années 1990, une autre dimension, une nouvelle signification. Les technologies sont déjà largement disponibles et présentes alors que les esprits en découvrent à peine les implications, les avantages et les risques.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise : administration, comptabilité, finances, production, marketing-ventes, ressources humaines...

Par exemple, internet permet de gagner facilement du temps, de trouver l'information pertinente et actualisée, de dynamiser la relation avec le client, de remporter de nouveaux marchés, de travailler ensemble malgré les distances, et favorise la possibilité de recourir au télétravail...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les TIC permettent :

- **de partager le savoir et le savoir-faire** par l’envoi de mails, par le biais des réseaux sociaux, de transmettre des documents et des données, de participer à des visioconférences... ;
- **d’accéder à l’information** par la recherche de documents, de bases de données ainsi que de catalogues de bibliothèques (exemple : Wikipédia) ;
- **d’informer**, par le transfert de fichiers informatiques de textes, de logiciels, de graphiques, d’animations ou de vidéos grâce aux sites internet, aux newsletters... ;
- **d’effectuer des transactions commerciales** : publicité, vente ou achat de biens et de services en ligne grâce à des logiciels spécifiques sécurisés, signature électronique de documents (contrats, accords...) avec une valeur juridique aujourd’hui reconnue.

Les technologies de l’information et de la communication ont réellement transformé le monde du travail, tous secteurs confondus.

I. Qu'est-ce qui change avec la recherche d'informations sur internet ?



Adobe Stock

La création d'internet remonte aux années 1960. À cette époque, une équipe de chercheurs financée par l'armée américaine tente de construire un réseau informatique capable de résister à une éventuelle attaque nucléaire. Le projet porte alors le nom d'Arpanet, c'est le premier réseau à transfert de « paquets » (*packet switching*) qui deviendra la base du transfert de données d'internet. Dès les années 1980, les universités nord-américaines se joignent au réseau internet. Les scientifiques voient en cette nouvelle technologie un moyen privilégié d'échanger de l'information de manière plus réactive, asynchrone (presque en instantanée) et mondiale. Un nouvel horizon de communication...

Internet permet de rechercher en même temps des **références** de documents, des **documents** directement ou encore, des **informations** importantes, à jour et parfois « vitales » pour l'entreprise.

Internet peut être défini de différentes manières :

- une **infrastructure mondiale de communication** (notion de « réseau », de « toile ») ;
- un ensemble de **services** ;
- un ensemble de **pratiques sociales** ;
- une **communauté** d'utilisateurs ;
- un **lieu d'information** accessible à tous, de manière asynchrone (presque simultanée).

1. Les caractéristiques de l'information sur internet



Adobe Stock

Il s'agit :

- **d'une masse considérable d'informations**, de ressources, de documents très divers, dans laquelle il est indispensable de pouvoir s'orienter et de mener une recherche adaptée avec les outils adéquats, faute de quoi survient très vite le risque d'être noyé sans aucun repère dans un flot indifférencié d'informations ;
- **d'une information fluctuante** : avec des ressources et des pages web qui apparaissent et disparaissent, avec des documents qui sont facilement et souvent modifiés et connaissent donc des versions successives ;
- **d'une information ouverte** : la caractéristique du web est l'hypertextualité, c'est-à-dire la capacité de chaque document à être étendu à d'autres pages web par des liens hypertextes : un document web n'est pas clos, il est variable, le document final résulte du chemin suivi par le lecteur dans le réseau des liens qui relient les pages web entre elles ;
- **d'une information hétérogène** : les ressources d'internet connaissent une grande diversité de formats (.html, .pdf, .ppt, .gif, .jpeg...), de technologies (flash, asp ...), de langues, de contenus, etc. ;
- **d'une juxtaposition et d'une indifférenciation initiales des types d'information** : beaucoup de moteurs de recherche proposent sur un même plan, des types et des niveaux très divers de ressources à l'issue d'une requête **des espaces d'information multiples** : des sites publics, des sites commerciaux, des sites à accès restreint, des sites gratuits, etc.

2. L'offre d'information sur internet



Adobe Stock

Les sources d'information sur internet sont très nombreuses, très diversifiées et hétérogènes.

Pour faire une recherche sur internet, il est nécessaire d'avoir une idée de l'information que l'on peut y trouver.

Quelques exemples de sources et de types d'informations	
Source : sites institutionnels	Information : information publique, officielle, administrative, gouvernementale, documentation, dossiers thématiques...
Source : agences de presse, médias, journaux, revues	Information : dépêches d'agences de presse, sommaires de revues, articles en ligne, archives de presse...
Source : sites de référence, portails	Information : information spécialisée, sélection de ressources dans un domaine, prestations et services pour une communauté d'utilisateurs...
Source : moteurs de recherche	Information : interfaces de recherche donnant accès à des ressources générales ou spécialisées, à des services liés à la recherche (profils, alertes...).

Face à cette diversité, il faut savoir **identifier et sélectionner** l'information pertinente et la plus récente, dans la masse disponible, et juger de la **qualité et de la fiabilité** de cette information.

3. Comment et dans quels contextes utiliser les outils d'internet ?

a) Les annuaires thématiques



Adobe Stock

Qu'est-ce qu'un annuaire ?

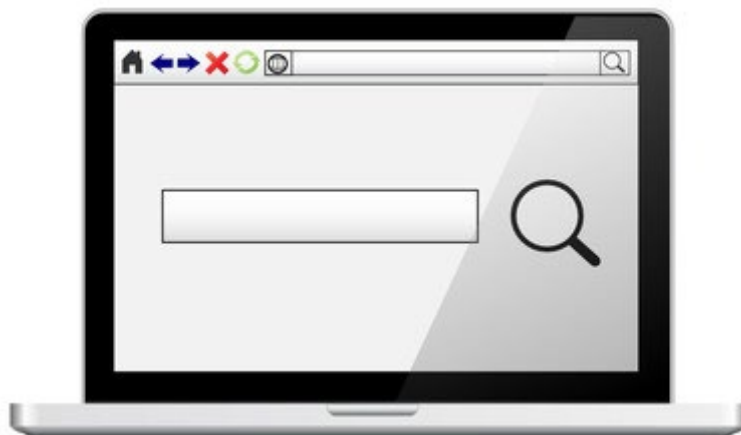
Un **annuaire internet** est un inventaire thématique, généraliste ou spécialisé, de ressources internet, classées par catégories et sous-catégories, selon une classification donnée et au sein duquel on peut naviguer par des liens hypertextes.

Un annuaire peut comporter une **interface de requête par mots-clés** sur la **classification** (exemple de site pour trouver un annuaire : www.lesannuaires.com).

Quand utilise-t-on un annuaire ?

- Pour une recherche d'information sur un **sujet large**.
Ex : recherche sur les "conventions collectives".
- Pour une **première approche d'un domaine**.
Ex : recherche de ressources sur l'environnement.
- Une recherche de **sites de référence**.
Ex : les principaux sites d'achats.
- Une recherche d'**organismes institutionnels**.
Ex : le ministère de la Culture et de la Communication.
- Une recherche pour laquelle il sera plus rapide de passer par un annuaire.
Ex : recherche du site du journal le Monde ou celui de Libération.

b) Les moteurs de recherche



Adobe Stock

Qu'est-ce qu'un moteur de recherche ?

Un moteur de recherche peut être défini comme un outil automatisé d'indexation et de recherche de ressources du web, interrogeable par mots-clés.

Exemples de moteurs de recherche :

Google (<http://www.google.fr>)

Bing (<https://www.bing.com>)

Yahoo (<http://www.yahoo.fr>)

Qwant (<https://www.qwant.com/?l=fr>)

Comment cherche-t-on grâce à un un moteur de recherche ?

En utilisant **la ou les fenêtres de recherche** dans l'interface de requête simple ou dans l'interface de requête avancée pour **saisir les termes** de la requête, et en utilisant la **syntaxe de recherche** du moteur.

On tape les mots-clés de la recherche que l'on engage dans la fenêtre du haut, puis le moteur de recherche (exemple : Google) vous proposera une liste de liens cohérents.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Quand utilise-t-on un moteur de recherche ?

- pour toute recherche ciblée, pointue ;
- pour les requêtes complexes (plusieurs concepts, relations différenciées entre les concepts) ;
- pour une recherche qui débute et qui peut ne contenir qu'un mot-clé (par exemple : lorsqu'on fait une recherche médicale sur un point précis mais peu détaillé).

c) L'impact des intelligences artificielles (IA) dans la recherche d'information sur internet



Adobe Stock

L'évolution récente de la technologie a vu l'émergence des intelligences artificielles (IA) jouer un rôle croissant dans la manière dont nous accédons à l'information en ligne.

Ces systèmes dotés d'une capacité d'apprentissage automatisée et de traitement du langage naturel transforment la recherche d'informations en une expérience plus intuitive et personnalisée.

Les moteurs de recherche tels que Google utilisent des algorithmes d'IA pour affiner les résultats en fonction des préférences individuelles, offrant ainsi des suggestions et des recommandations plus précises. Les *chatbots*, une autre application notable des IA, fournissent une assistance en temps réel, répondant aux questions des utilisateurs et facilitant l'accès à des informations spécifiques.

Cependant, l'intégration croissante des IA soulève également des questions liées à la confidentialité et à la sécurité des données.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Néanmoins, ces avancées illustrent le rôle central des IA dans l'évolution de la recherche d'informations en ligne, apportant une dimension de personnalisation et d'efficacité à cette expérience numérique.

Voici quelques noms d'IA célèbres ou couramment utilisées dans divers domaines :

Siri : l'assistant vocal développé par Apple, utilisé sur les appareils iOS ;

Alexa : l'assistant vocal d'Amazon, intégré aux appareils Echo ;

Google Assistant : l'assistant vocal de Google, intégré aux appareils Android et à d'autres produits Google ;

Cortana : l'assistant vocal de Microsoft, initialement intégré à Windows et aux produits Microsoft ;

OpenAI GPT (*Generative Pre-trained Transformer*) : une famille de modèles de langage développée par OpenAI, dont GPT-3 est la version la plus récente et la plus puissante ;

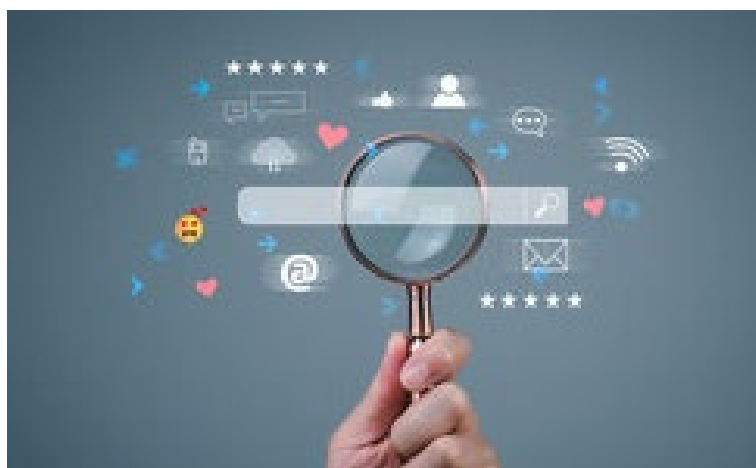
Tesla Autopilot : un système d'IA utilisé dans les véhicules Tesla pour des fonctionnalités de conduite semi-autonome ;

IBM Deep Blue : un système d'IA développé par IBM, qui a battu le champion du monde d'échecs Garry Kasparov en 1997 ;

Sophia : un robot humanoïde développé par Hanson Robotics, équipé de technologies d'IA pour interagir avec les humains.

Ces noms représentent une variété d'IA utilisées dans différentes industries et applications, démontrant la diversité des avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle.

d) La surabondance de l'information



Adobe Stock

Quelles en sont les causes ?

- les causes historiques : le passage d'une situation de pénurie, de rareté de l'information à une situation d'abondance informationnelle, depuis les années 1950-1960 ;
- les causes immédiates : l'explosion des ressources sur internet (des dizaines de milliards de pages sur le web).

Quels sont les effets de la surabondance informationnelle ?

- **la désorientation** : phénomène de perte de repères, de désorientation, de « noyade » dans l'hypertexte mondial... ;
- **la saturation** : « Trop d'info tue l'info » ;
- **le découragement** : dans la recherche d'informations sur le web et pour la majorité des internautes, on peut relever une approximation totale dans la sélection des documents, une certaine dépendance vis-à-vis des outils de recherche, un « découragement » rapide.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- **la désinformation, la médiocrité de l'information** : puis-je « utiliser » sans risque cette information trouvée ? Se pose ici la question déontologique de la fiabilité de l'information, de la confiance. Si le phénomène de la désinformation est très ancien (cf. la rumeur, les pratiques d'intoxication, de manipulation...), **deux constats** sont flagrants avec internet :
 - le niveau d'échange : internet étant un média planétaire, les milliards d'informations qui y circulent risquent de diffuser des éléments faux, d'ordre privé et dangereux. On peut le constater sur l'influence mondiale des réseaux sociaux et l'absence, parfois, de valeurs citoyennes ;
 - la qualité des informations écrites, photographiques et chiffrées : de par la multiplication par centaines d'informations, de sites, de pages web, de par la compétence de plus en plus experte de certains fêrus d'informatique, les informations ne sont pas toujours vraies et fiables ; l'aspect le plus sombre d'internet est le cyber-terrorisme.

Quels sont les effets potentiels de la désinformation ?

- le développement d'une éventuelle méfiance envers internet, les médias et les réseaux sociaux ;
- l'intoxication par les rumeurs qui nuisent au quotidien collectif ;
- la perte de repères, la perte de confiance en des instances reconnues ;
- une confusion intellectuelle généralisée devant le mélange de toutes les sources que l'on n'aura pas toujours pris soin de répertorier au fur et à mesure de ses recherches.

Quels remèdes possibles ?

Aucune solution radicale pour l'instant ne peut être globalement apportée à la désinformation, et il n'existe aucune garantie d'échapper à une intoxication, à une rumeur, mais des réflexes à acquérir :

- garder un esprit raisonné et raisonnable dans tous les domaines de recherche : professionnel, personnel, associatif, ludique, religieux... ;
- connaître et vérifier les sources ;
- les recouper avec pertinence en conservant son esprit critique (dans le sens noble du terme) ;
- vérifier les faits évoqués avant de les assimiler ou de les transférer à d'autres.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À ce jour, le vide juridique d'internet commence à se combler, notamment concernant les réseaux sociaux et les liens cyberterroristes. En effet, internet est devenu une arme politique, un moyen de propagande, un outil de communication par les réseaux terroristes, mafieux, les sectes, etc. Il est impératif que cet outil de communication planétaire, parfaitement utilisé par des millions de personnes au quotidien, reste un outil de communication pacifique, modéré, constructif et non un canal guerrier et destructeur pour l'esprit et les civilisations.

Quelques remèdes existent pour qu'internet ne devienne pas notre pire ennemi :

- les filtres parentaux mis en place par les moteurs de recherche (pour protéger les enfants) ;
- l'esprit critique, la culture générale, historique, politique, l'esprit citoyen... qui sont sans aucun doute les meilleures armes contre cette pollution ;
- le signalement d'excès sur internet dès qu'on en a connaissance auprès des organismes concernés (exemple : Facebook) ou en consultant les sites qui vous dirigeront vers les interlocuteurs compétents.

Exemples : sites du « Défenseur des droits » ou « <http://vosdroits.service-public.fr>, ou celui de la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) <https://www.cnil.fr/>.

L'invasion publicitaire

Les abus et les effets pervers de la publicité, du marketing, du « positionnement payant » constituent la quatrième « infopollution » :

- fléau du « *spamming* » dans le courrier électronique encore en cours ;
- prolifération des fenêtres « *pop-up* » sur les sites web ;
- reconnaissance difficile de l'information utile parmi les bandeaux publicitaires, sur certains portails ;
- confusion possible entre les liens commerciaux et les résultats sur certains outils de recherche ;
- suggestions d'achats ou de visites de sites, à partir d'une requête traitée par un « agent intelligent » qui analyse la requête et propose aussitôt des services personnalisés.

II. Savoir utiliser internet

Les différentes façons de se connecter à internet



Adobe Stock

1. Via la fibre optique, une ligne téléphonique fixe et/ou mobile

Il suffit de disposer d'une ligne téléphonique et d'ouvrir une connexion payante auprès d'un fournisseur d'accès à internet que l'on nomme aussi « FAI » ou « *provider* » (en anglais).

De nos jours, chacun peut accéder à internet (via un ordinateur, une tablette ou un téléphone portable) sous la forme d'offre commerciale de services, avec un abonnement mensuel fixe qui peut englober plusieurs outils de communication.

2. Par wifi

Simple, disponible facilement, c'est la méthode la plus courante aujourd'hui pour se connecter à internet. Il s'agit du réseau local hertzien (sans fil) à haut débit.

Pour s'y connecter, en pratique, sous Windows, il suffit de cliquer sur le pictogramme en forme « d'escalier » en bas de l'écran et de choisir dans la liste proposée le réseau auquel vous souhaitez vous connecter ; un mot de passe est alors à entrer afin de pouvoir s'y connecter.

Aujourd'hui, bon nombre de périphériques (imprimante...) fonctionnent via ce réseau.

3. Par le câble

Liste des principaux FAI (fournisseurs d'accès à internet) et leurs adresses web :

Orange : **www.orange.fr**

Bouygues Telecom : **www.bouyguetelecom.fr**

SFR : **www.sfr.fr**

Free : **www.free.fr**

Les adresses

D'un point de vue technique, les ordinateurs communiquent entre eux sur internet grâce à leur adresse IP qui sert à les identifier. Une adresse IP est une suite de quatre nombres séparés par des points (exemple : 194.138.96.120).

Pour des raisons de commodité, car il n'est pas simple de les retenir, un nom de domaine est attribué à la plupart des adresses IP des sites web.

La syntaxe des adresses

Elles n'acceptent ni les accents, ni les espaces, ni les caractères spéciaux. Toutefois, si vous faites une recherche sur un moteur de recherche (exemple : Google), vous pouvez écrire vos termes dans un français avec accent et majuscules.

Les adresses web sont du type **http://www.tf1.fr** ou **https://** et permettent d'afficher les pages web (texte, images, animations...).

http correspond au protocole de communication (*Hyper Text Transfer Protocole*) pour les serveurs web.

www signifie *World Wide Web*.

tf1 est le nom de domaine attribué au serveur qui héberge les fichiers web de TF1 (exemple).

fr est le type de domaine.

Il existe plusieurs types de domaines dont voici quelques exemples :

- **com** désigne les entreprises commerciales ;
- **gouv** désigne les organismes gouvernementaux ;
- **net** désigne les organismes fournisseurs d'internet ;
- **org** désigne les autres organismes non référencés.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Ils sont aussi regroupés en pays :

- **au** pour Australie ;
- **ca** pour Canada ;
- **fr** pour France ;
- **uk** pour pour United Kingdom (Royaume-Uni).

Les adresses ftp et transfert de fichiers

Adresses ftp : sont du type **ftp** (*file transfert protocole* = protocole de transfert de fichiers) pour les serveurs de fichiers et correspondent à l'adresse du site internet (sans http://).

Transfert de fichiers : notamment avec Google Drive ou encore WeTransfer qui permettent d'échanger, de partager et de stocker (Google Drive) des fichiers et surtout des fichiers volumineux (envoi via WeTransfer par exemple).

→ Services accessibles via leurs sites respectifs : <https://wetransfer.com/> et <https://www.google.com/intl/fr/drive/>

Les adresses e-mail

Elles se présentent toujours sous cette forme pour l'opérateur Orange : **pierre.martin@orange.fr**, soit **nom.de.la.personne@nom.de.domaine**. (voir chapitre suivant).

@, c'est l'arobase que l'on obtient en appuyant simultanément sur la touche Ctrl + Alt + @ (sous le chiffre 9 du clavier) ou bien, encore plus simple et rapide, en appuyant simultanément sur Alt Gr + à.

Selon les opérateurs, on peut créer son ou ses adresses mail avec des mots et des chiffres.

III. Les sites internet

1. Qu'est-ce qu'un site web ?



Adobe Stock

Une entreprise ne peut certes limiter sa communication au seul site web, mais ce dernier représente incontestablement un grand pas dans la bonne direction. Les entreprises qui réfléchissent sérieusement à leur communication commencent par l'élaboration d'un site web, réalisé par des professionnels.

Ensemble coordonné de pages web, hébergé sur un serveur, le site web est le lieu numérique au sein duquel s'organise de manière ordonnée et cohérente un ensemble d'informations numérisées (textes, images, sons...), propres au site. Ces informations sont réparties et présentées sur des pages web, qui sont stockées sur un ordinateur connecté au réseau internet, le serveur, et reliées entre elles par des liens hypertextes. Le site web peut également contenir des liens vers d'autres sites sur le réseau.

2. Pourquoi un site web



Adobe Stock

Dans un environnement très concurrentiel, il existe pour les entreprises et les collectivités publiques de multiples raisons d'être présentes sur le net, en voici les dix principales :

- 1 – un site web présente la structure au monde entier, sans frontière ;
- 2 – une seule source d'information sur l'entreprise ;
- 3 – document publicitaire évolué et mis à jour dès que la direction le souhaite ;
- 4 – convaincre un client rapidement ;
- 5 – un site internet augmente la crédibilité de l'entreprise ;
- 6 – internet permet de réduire certains coûts (papier, diffusion postale...) ;
- 7 – internet ouvre les portes à une vaste clientèle ;
- 8 – il permet d'améliorer le service à la clientèle ;
- 9 – il apporte une meilleure connaissance des clients et un partage des informations ;
- 10 - il tient les clients et prospects au courant !

Après internet, on parle d'intranet pour rendre accessible le « capital d'information » de l'entreprise à l'ensemble du personnel.

IV. Ce qu'il faut savoir sur l'intranet

1. Pourquoi un intranet dans le monde du travail ?



Adobe Stock

Un intranet est un réseau informatique privé, au cœur d'une organisation, qui utilise les protocoles de communication et les technologies du réseau internet (pages web).

Historiquement, l'intérêt de la mise en œuvre d'un intranet est apparu rapidement dans les systèmes organisationnels multi-sites. En effet, les besoins de communication sont évidemment plus complexes à satisfaire au sein d'une institution qui dispose de plusieurs établissements, parfois largement distants entre eux, que pour une structure unique. Il n'en demeure pas moins que dans tout type d'organisation, même en site unique, les cloisonnements hiérarchiques, de spécialités, de services, etc. ne facilitent pas l'échange.

Face aux contraintes économiques actuelles, une entreprise doit savoir communiquer et réagir en temps réel. De ce fait, son information doit être gérée en la décentralisant si nécessaire et en la rendant accessible à l'ensemble de ses employés. La meilleure façon de le faire est de créer un intranet.

Ce site internet privé est donc accessible par les seuls salariés de la structure et peut être éventuellement consultable à distance par les personnes autorisées. Il est créé et alimenté en pages web par des personnes habilitées et compétentes issues de services informatiques. Il est consultable sur le ou les ordinateurs programmés pour le recevoir (icône d'accès sur les postes).

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

L'intranet est par-dessus tout un outil de communication au sein d'une entreprise. Il permet donc un échange et un partage de données au sein d'une organisation. Il est souvent utilisé pour organiser et synchroniser les actions de l'entreprise.

Certaines entreprises reproduisent encore sur leur intranet une communication descendante, héritée des supports papier. Toutefois, elles ne peuvent pas se contenter de pousser l'information en fonction des strates hiérarchiques, mais se doivent de créer les conditions d'un vrai dialogue. Pour assurer la réussite de l'intranet, le groupe de projet doit identifier les réseaux éditoriaux « naturels », adapter les processus de publication et impliquer les participants, toutes catégories professionnelles confondues et avec une validation déontologique et hiérarchique.

2. Les besoins de l'entreprise



Adobe Stock

Une bonne communication est la clé de la réussite. Il est essentiel de prendre connaissance, auprès des responsables des différents services, des besoins de l'entreprise.

Dès qu'un établissement comporte plusieurs salariés, l'intranet prend du sens dans sa fonctionnalité d'outil de communication à condition qu'il soit empreint de réactivité. Plus le nombre de salariés, de services ou d'établissements est important, plus l'intranet est utile, voire indispensable.

L'intranet, dans une entreprise ou une administration territoriale, a évolué. Grâce aux services de communication interne et RH, il propose des informations variées, précises, chiffrées et illustrées (photos, films, schémas) sur les services (zooms), sur les actualités de la structure, sur des agents (portraits). Il doit permettre aux employés de trouver rapidement des informations sur leur entreprise mais aussi sur leur situation liée aux ressources humaines (droits, carrière, avantages, santé...).

Étude de l'existant

Au préalable, il convient de rassembler l'ensemble des documents et des informations qui seront installés sur le site. Conjointement, il faut recenser les services ou personnes pouvant animer le site en dehors d'apports de documents et définir quelles sont les informations à mettre en place sur le site et identifier leurs cibles. Recenser le matériel informatique est indispensable comme disposer d'une fonction de messagerie et d'espaces web sur les serveurs du service informatique. Enfin, il est important qu'il y ait un nombre suffisant de postes informatiques ou de bornes informatiques équipées de navigateur web à destination des salariés.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le service informatique doit jouer son rôle de « fournisseur de services ». Le site intranet peut être hébergé sur tout type de serveur. La maintenance technique du site devra être assurée par ce service.

Une fois l'analyse terminée, on met en place un cahier des charges. Il est important d'y mentionner tous les détails, toutes les informations obtenues lors de la phase d'analyse. Tout doit être mis par écrit. Ainsi, cela permettra de mettre en œuvre la conception de l'intranet dans un cadre stratégique rigoureux, suivi par les services compétents (informatique, RH, communication interne).

3. La technologie adaptée



Adobe Stock

Toutes les entreprises n'ont pas les mêmes matériels. Pour un meilleur choix de la technologie de développement, il faut analyser les outils de l'entreprise.

a) L'aspect graphique

L'aspect graphique est très important pour les utilisateurs. En effet, c'est le premier contact qu'un utilisateur aura avec l'intranet. Il est alors important que l'interface soit conviviale, ergonomique, facile d'utilisation, intuitive et cohérente.

Il a pour but de faciliter la recherche rapide et l'accès à l'information, de construire un environnement agréable et visionnaire dans l'objectif de plaire à la majorité.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le design d'un intranet doit servir les objectifs marketing et la stratégie de communication globale de l'entreprise. En ce sens, l'interface de l'intranet doit refléter et communiquer une image et une identité visuelle adaptées à sa stratégie. L'utilisateur s'attend à retrouver tout ou partie de ce qu'il connaît déjà d'une entreprise, d'une marque ou d'une enseigne (logo, slogan...).

Comme pour tout support de communication, les éléments graphiques doivent être au service de l'information. L'utilisation des images, des animations doit servir à l'illustration des propos et à l'habillage de l'interface.

Les pages intranet doivent être travaillées avec soin. L'ergonomie des pages est importante : des textes courts, simples de compréhension en page d'accueil, des illustrations adaptées.

b) La page d'accueil

La page d'accueil est la vitrine de l'intranet, et grâce aux différentes animations, elle doit donner un aspect professionnel.

Elle doit contenir le logo de l'entreprise, un accès direct aux différentes espaces, un accès à plusieurs rubriques dont une page de présentation de la société (en haut de la page, il y a en général la barre de menu). Cette page d'accueil a un rôle important, elle se doit donc de présenter l'ensemble des principales rubriques de l'intranet. L'utilisateur doit être capable de se faire **rapidement** une idée des contenus et fonctionnalités de cet outil.

4. Quelques exemples des fonctionnalités d'un intranet



Adobe Stock

Les sujets d'information ne manquent pas. Qu'il s'agisse de la réglementation en vigueur, du droit du travail, du secret professionnel, des droits des usagers, des chartes de la personne hospitalisée, de la personne âgée, des protocoles de toute nature, les sujets de connaissance à maîtriser par les collaborateurs qui travaillent dans un établissement sont nombreux et variés. L'intranet peut permettre, dès lors, de porter à la connaissance des salariés de l'entreprise toute information nécessaire, en temps réel, avec la possibilité d'une mise à jour permanente par un responsable du site.

Les fonctionnalités que l'on peut y trouver sont :

- l'annuaire du personnel ;
- les documents sur les statuts sociaux ;
- les formulaires de congés ;
- la mise à disposition de documents d'informations sur l'entreprise (bilan) ;
- les notes de frais ;
- le suivi de projets, la signature de conventions, de partenariats.

L'intranet est donc un outil et un support pour la mise en œuvre d'une politique de communication dynamique, rapide et décloisonnante adaptée à notre époque.

Tout dirigeant peut et doit s'interroger sur les véritables enjeux d'une communication efficace et réactive vis-à-vis des salariés et des équipes de l'institution.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Pour cela, il est nécessaire de créer des réflexes intranet, c'est-à-dire d'apprendre à travailler autrement dans la création et la diffusion d'informations au sein d'une institution. On encouragera une nouvelle présentation des textes et des documents, privilégiant le caractère court et percutant (notamment pour les intitulés des liens qui apparaîtront sur le portail). On veillera à une approche plus altruiste de son travail. On retrouvera ainsi dans l'intranet les aspects les plus révolutionnaires et sympathiques de l'internet : communiquer et partager l'information.

V. Savoir utiliser la messagerie électronique



Adobe Stock

C'est aujourd'hui la manière la plus simple et la plus efficace de communiquer, car elle reproduit à la vitesse quasi instantanée du numérique le vieux schéma du courrier postal, entre un émetteur (disposant d'une adresse personnelle du type jean-dupont@domaine.fr) et un ou plusieurs destinataires (disposant chacun d'une adresse propre du même type).

C'est une communication asynchrone, c'est-à-dire que le destinataire peut lire le message au moment qui lui convient le mieux, mais reçu dans la même fraction de minute que celle où il a été envoyé.

1. L'échange de messages électroniques

Le courrier électronique, la messagerie électronique, le mail ou mél, le courriel sont différentes dénominations pour désigner l'outil de communication le plus connu et le plus coutumier des réseaux.

Le courrier électronique permet de **rester dans le monde du numérique**, il n'y a plus de « *hard copy* », les documents transitent d'ordinateurs à ordinateurs sans passer par l'étape de l'impression papier, c'est l'ère du « zéro papier ».

Le courrier électronique peut être restreint à une zone ou élargie au monde entier :

- **La messagerie interne** (en intranet). Installée à l'intérieur d'une entreprise et exclusivement réservée aux employés de l'entreprise, le service de messagerie est géré par le service informatique de l'entreprise.
- **La messagerie externe** (avec internet). Permettant la communication avec l'extérieur de l'entreprise (avec d'autres entreprises, ou des particuliers), le service de messagerie (souvent constitué d'une passerelle qui convertit les protocoles) est géré par un fournisseur extérieur.

Selon les envergures des zones, les populations et **les fournisseurs de la messagerie électronique**, les protocoles de communication, les formats ne sont pas forcément les mêmes, et il faudra installer **des passerelles de messagerie** pour convertir les messages d'une messagerie à l'autre, d'une plateforme de communication à une autre.

Pour profiter de ce service internet (qui est différent du web), il faut obligatoirement disposer d'un compte, comme expliqué précédemment, chez un fournisseur d'accès (*provider* en anglais) tel qu'Orange ou Free. Ce fournisseur, au moment de l'inscription, fournit à l'abonné un certain nombre d'informations (qu'il faut conserver et ne pas communiquer), dont son adresse e-mail.

La messagerie électronique ne peut être ouverte que par la personne qui est propriétaire de l'adresse, et elle est protégée par un mot de passe.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Cette dernière est composée selon ce modèle suivant :

identifiant@fournisseur

- L'identifiant est un nom que vous choisissez et sous lequel vous serez reconnu chez votre fournisseur et par vos correspondants. Il peut s'agir de votre patronyme ou d'un pseudonyme. Si l'identifiant choisi est déjà utilisé par un abonné, votre fournisseur vous demandera d'en choisir un autre.
- Le signe @ (arobase) signifie « chez ».
- Le nom de domaine de votre fournisseur termine l'adresse.

Exemple : pierre.martin@orange.fr intel@sfr.fr

Pour envoyer des messages, il est également possible d'utiliser un logiciel spécifique comme Outlook (avec Windows), Gmail (avec Google), Messenger.

Exemples de sites offrant la messagerie via le web :

<http://www.outlook.com>

<http://www.laposte.net>

<http://www.gmail.com>

2. La base de l'utilisation du courrier électronique

C'est la suivante :

- composition du message avec un logiciel spécifique ;
- ajout éventuel d'un ou plusieurs fichiers en pièces jointes ;
- connexion à votre fournisseur d'accès ;
- envoi du message ;
- stockage du message chez le fournisseur d'accès de votre correspondant.

Votre correspondant ne pourra prendre connaissance du message qu'en suivant la démarche suivante :

- connexion ;
- exécution du logiciel de messagerie.

Il faut savoir également qu'il est possible d'envoyer un même message à plusieurs personnes en quelques clics en mettant les autres destinataires en « copie ».

Votre logiciel de messagerie permet d'envoyer et de recevoir, en plus du message lui-même, tous types de fichiers informatiques tels que son, image, vidéo, document réalisé avec un traitement de texte.

En attendant d'être lus, les messages que vous recevez sont « non ouverts » et stockés chez le fournisseur d'accès. Celui-ci, pour des raisons de place sur les disques durs de ses machines, doit limiter la taille des « boîte aux lettres électroniques ».

C'est pourquoi il est fortement conseillé, si vous le pouvez, de ne pas envoyer des fichiers « lourds » à votre destinataire parce que l'envoi et la réception d'un tel fichier demandent un temps de connexion important.

3. Comment rédiger un message ?

Pour écrire une lettre papier, nous prenons une feuille de papier et nous écrivons nos coordonnées, la date, le lieu, la référence interne du courrier, son objet, « Madame, monsieur », le texte, la formule de politesse, apposons notre signature, et ajoutons les pièces jointes si elles existent. Nous mettons le tout sous enveloppe, nous inscrivons le nom et l'adresse du destinataire, nous timbrons et le tout part par la poste.

En revanche, pour écrire un courrier électronique, suivez ces étapes :

a) L'adresse électronique du destinataire

Entrez correctement l'adresse e-mail du destinataire sans majuscules, sans espaces, et sans accents.

Par exemple :

Pierre Martin écrit à Nathalie Dupont. Leurs adresses électroniques sont respectivement **pierre.martin@orange.fr** (adresse de l'envoyeur) et **nathalie@dupont.org** (adresse du destinataire).

b) Objet

Soyez **concis mais informatif**. L'objet doit refléter clairement le contenu du message. Évitez d'utiliser des termes trop vagues ou généraux. Si possible, incluez des informations spécifiques pour donner une idée précise du contenu du message.

Voici quelques exemples d'objets de mails professionnel qui sont clairs, informatifs et adaptés à divers contextes :

- Demande d'entretien pour discussion sur les projets en cours
- Rapport mensuel sur les performances de l'équipe marketing
- Confirmation de réservation pour la réunion du 15 janvier
- Proposition de collaboration pour le projet XYZ
- Invitation à la formation sur les nouvelles politiques de l'entreprise
- Réponse à votre Question sur le contrat en cours
- Annonce des nouveaux horaires de travail à partir du 1^{er} février
- Demande de retour d'information sur le projet client ABC
- Convocation à la réunion générale du personnel
- Confirmation de réception de votre demande de congé

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

c) Cc (Copie conforme)

Utilisez cette option **pour inclure des destinataires supplémentaires** qui doivent être informés du contenu, mais qui ne sont pas les destinataires principaux.

d) Cci (Copie conforme invisible)

Employez le champ Cci **lorsque vous souhaitez informer une personne du message sans que les autres destinataires ne le voient**. Cci signifie « Copie conforme invisible ».

e) Conseils pour la rédaction d'un courrier électronique

- **Soyez clair et concis dans votre message.**

Avant de commencer à écrire, **clarifiez votre objectif**. Quelle est l'information-clé que vous devez transmettre ou la réponse que vous attendez ?

Utilisez une structure logique avec une introduction, un développement et une conclusion.

Placez les informations les plus importantes au début. Évitez les introductions trop longues et allez droit au but.

Évitez les répétitions inutiles. Si une information est déjà clairement communiquée, ne la répétez pas simplement pour remplir l'espace.

- **Évitez les abréviations non professionnelles.**

Lorsque vous rédigez des courriers électroniques professionnels, il est recommandé d'opter pour une communication formelle et respectueuse des normes professionnelles.

Exemple :

Ne pas utiliser « slt » au lieu de « salut » : cette abréviation informelle est souvent utilisée dans des contextes très décontractés, mais elle n'est pas adaptée à un courrier professionnel.

Ne pas utiliser « pk » au lieu de « pourquoi » : cette abréviation, souvent utilisée dans les messages textes, est trop informelle pour un courrier électronique professionnel.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Eviter « lol » : bien que très courante dans les messages informels, cette abréviation pour « *laugh out loud* » (rire à haute voix) peut sembler déplacée dans un contexte professionnel.

- Assurez-vous de **relire et corriger les fautes d'orthographe**.

Corriger les fautes d'orthographe dans un document, y compris un courrier électronique, est une étape essentielle pour garantir la clarté et la crédibilité de votre communication.

Si vous utilisez un logiciel de traitement de texte comme Microsoft Word, **activez la fonction de correction automatique**. Il soulignera les fautes d'orthographe et proposera des corrections.

Si vous n'en disposez pas, vous pouvez utiliser des **correcteurs orthographiques en ligne** tels que Reverso ou Scribens. Copiez et collez votre texte dans ces outils pour obtenir des suggestions de correction.

- Veillez à une mise en forme correcte de votre message.

Le choix des couleurs, du texte en gras, de la mise en forme, etc. dans des documents professionnels, y compris les courriers électroniques, doit être effectué avec soin pour garantir une présentation professionnelle et lisible.

Voici **quelques règles générales à respecter**.

Couleurs : pour un contexte professionnel, il est recommandé d'utiliser des couleurs sobres et professionnelles telles que le noir, le bleu, le gris ou le vert foncé.

Évitez l'excès de couleurs vives : trop de couleurs vives peuvent rendre un document difficile à lire et donner une impression non professionnelle.

Contraste : assurez-vous qu'il y a un contraste suffisant entre le texte et le fond pour une lisibilité optimale.

Texte en gras : le texte en gras attire l'attention, mais son utilisation excessive peut rendre le document difficile à lire. Utilisez-le avec parcimonie pour mettre en évidence des points-clés.

Titres et sous-titres : le texte en gras peut être utilisé pour mettre en évidence les titres, les sous-titres et les éléments-clés d'un document.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Police de caractères : utilisez des polices de caractères professionnelles et facilement lisibles comme Arial, Calibri, Times New Roman, etc.

Taille de police : assurez-vous que la taille de police est suffisamment grande pour une lecture confortable, généralement entre 10 et 12 points pour le texte principal.

Espacement et alignement : assurez-vous que le texte a un espacement suffisant pour une meilleure lisibilité et choisissez un alignement cohérent pour le texte (gauche, centré, justifié) pour une présentation professionnelle.

Listes à puces ou numérotées : utilisez-les pour la clarté. Les listes à puces ou numérotées peuvent être utilisées pour organiser l'information de manière claire.

Évitez les listes trop longues : les listes doivent être concises. Si elles sont trop longues, elles peuvent devenir difficiles à suivre.

Images et graphiques : choisissez des images professionnelles. Si vous utilisez des images, assurez-vous qu'elles sont de haute qualité et professionnelles.

Légendez les graphiques : si vous incluez des graphiques, assurez-vous de les légender correctement pour une meilleure compréhension.

Uniformité : assurez-vous que l'apparence générale du document est uniforme et cohérente.

En résumé, la clé est d'adopter une approche professionnelle, sobre et lisible dans la mise en forme de vos documents, en veillant à maintenir la cohérence tout au long du document.

- Ajoutez une **signature professionnelle** à la fin de votre message avec vos coordonnées.

Une signature électronique professionnelle doit contenir des informations essentielles pour identifier clairement l'expéditeur du courrier électronique et fournir des moyens de contact.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Voici ce que vous devez inclure *a minima* dans une signature électronique professionnelle :

Nom complet : incluez votre nom complet pour une identification claire.

Titre professionnel : mentionnez votre titre ou votre position au sein de l'entreprise.

Nom de l'entreprise : ajoutez le nom de l'entreprise ou de l'organisation à laquelle vous appartenez.

Il est également possible d'y inclure :

Vos coordonnées professionnelles :

Adresse e-mail professionnelle : utilisez une adresse e-mail professionnelle associée à votre entreprise.

Numéro de téléphone professionnel : si approprié, incluez un numéro de téléphone professionnel.

Site web de l'entreprise : ajoutez l'URL du site web de l'entreprise, si cela est pertinent.

Les liens vers vos profils professionnels :

LinkedIn : si vous utilisez LinkedIn à des fins professionnelles, incluez le lien vers votre profil LinkedIn.

Autres réseaux professionnels : si vous utilisez d'autres réseaux sociaux professionnels, ajoutez les liens appropriés.

Une image de la signature manuscrite ou une image professionnelle.

Les mentions légales : si nécessaire, ajoutez des mentions légales, telles que la confidentialité ou les avis de non-responsabilité.

Une citation ou un slogan professionnel : certains ajoutent une citation inspirante ou un slogan professionnel pour personnaliser leur signature.

Remarques :

Faites en sorte que la signature soit simple et facile à lire.

Assurez-vous que les informations sont à jour.

Évitez d'inclure des éléments excessivement personnels ou non pertinents sur le plan professionnel.

Assurez-vous de respecter les politiques de confidentialité de votre entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les informations incluses peuvent varier en fonction des préférences de l'entreprise et des politiques internes.

4. Comment envoyer le message ?

Pour envoyer une enveloppe papier, il faut aller à la boîte postale.

Pour envoyer un courrier électronique, il faut cliquer sur : envoyer.

À partir de là, votre machine se connecte à internet. Elle va utiliser le protocole SMTP (*Simple Mail Transfert Protocol*), c'est-à-dire qu'elle va chercher l'adresse de la machine de votre FAI et lui transmettre votre courrier.

Votre courrier est transféré vers cette « machine » comme si le facteur avait votre lettre en main.

Les serveurs de messagerie vont alors effectuer le travail suivant : le serveur de l'émetteur transmet votre courrier au serveur de votre correspondant.

Si quelque chose n'a pas fonctionné dans ces étapes (comme pour la poste qui vous retourne le courrier en vous indiquant « n'habite pas à l'adresse indiquée »), les serveurs de messagerie font de même ; le message vous paraît peut être moins clair, mais arrive dans votre messagerie et vous comprenez qu'il y a eu une erreur de saisie ou l'envoi d'un fichier trop « lourd », ou encore que la messagerie de votre destinataire est pleine.

Exemple : j'ai oublié un h à : natalie@dupont.org

5. Comment lire ses messages ?



Adobe Stock

Le destinataire doit relever son courrier et se connecte sur sa messagerie. Elle va utiliser le protocole POP (*Post Office Protocol*), c'est-à-dire qu'elle va chercher la machine de votre FAI et regarder s'il y a du courrier. Les nouveaux messages « arrivent » dans votre boîte de réception et sont prêts à être lus.

6. Le SMS en entreprise



Adobe Stock

SMS est l'acronyme (en anglais) de « *Short Message System* » que nous pouvons traduire en français par « système de message succinct ».

→ Le SMS constitue un outil de communication à part entière et s'inscrit dans la stratégie de communication interne des entreprises.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Le SMS s'avère être efficace et rapide pour communiquer entre collaborateurs, et les directions l'utilisent aussi pour communiquer des informations importantes aux salariés.

Il permet en effet de communiquer malgré les différences d'horaires, demeure plus simple et plus rapide à envoyer que l'e-mail et est toujours plus succinct.

→ En outre, il est surtout utilisé pour transmettre des informations pratiques : changements d'horaires, informations RH, informations liées à la sécurité...

Lorsque vous rédigez un SMS dans un contexte professionnel, il est important de maintenir un ton professionnel et de transmettre l'information de manière claire et concise. Voici un exemple de rédaction pour un SMS professionnel :

Exemple de SMS professionnel :

Bonjour [Nom du destinataire],

Nous tenons à vous informer d'un changement d'horaire pour la réunion d'équipe prévue demain. La réunion débutera à [nouvelle heure] dans la salle [nom de la salle]. Merci de prendre note de cette modification.

Cordialement,

[Votre Nom]

Conseils pour la rédaction d'un SMS professionnel

- **Soyez direct et concis** : utilisez des phrases courtes et allez droit au but. Évitez les informations inutiles.
- **Incluez les détails importants** : assurez-vous d'inclure toutes les informations pertinentes, telles que la date, l'heure et le lieu, le cas échéant.
- **Utilisez un langage professionnel** : évitez l'utilisation d'émoticônes ou de langage familier. Restez formel, même dans un format court.
- **Identifiez-vous clairement** : assurez-vous que le destinataire sait qui envoie le message, en ajoutant votre nom ou votre signature à la fin.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

- **Vérifiez l'orthographe et la grammaire** : même dans un format court comme un SMS, l'exactitude de l'orthographe et de la grammaire est importante pour maintenir un professionnalisme.
- **Soyez conscient du temps** : étant donné que les SMS sont des messages instantanés, assurez-vous d'envoyer le message à un moment approprié, en tenant compte du fuseau horaire et des horaires de travail.

Adaptez ces conseils en fonction du contexte spécifique de votre message professionnel.

CONCLUSION

Les technologies de communication sans cesse développées (téléphone portable, tablette, ordinateur connecté en wifi...) ouvrent des voies en constante évolution mondiale.

Cette modernité technologique – même extraordinaire – ne gomme pas pour autant un support de communication, certes ancien, mais encore empli de valeur, de sens et de tradition : le papier et l'écriture manuscrite ou dactylographiée que l'on y appose.

Il n'existe pas un moyen de communication ultime qui bénéficie de tous les atouts possibles, mais plutôt divers supports de communication qu'il s'agit d'utiliser au mieux selon les possibilités que chacun nous offre. Ils permettent en premier lieu de communiquer très rapidement, le temps étant l'élément majeur de cette modernité obtenue par internet, les messageries et les réseaux sociaux ; reste maintenant à apprécier la qualité et la « force » de ces échanges, de cette communication interpersonnelle et mondiale...

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

À retenir

Contexte historique d'internet **et recherche d'information sur internet**

Création dans les années 1960 par des chercheurs financés par l'armée américaine (Arpanet). Évolution rapide dans les années 1980, avec l'adhésion des universités nord-américaines.

La recherche d'informations sur internet nécessite des compétences de discernement, une utilisation judicieuse des outils, et une conscience critique face à la surabondance et à la désinformation.

Utilisation d'internet

La diversité des moyens de connexion et des services en ligne offre aux utilisateurs des options variées pour accéder à internet et interagir avec ses différentes fonctionnalités.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Les sites internet et l'intranet

Qu'est-ce qu'un site web ?

C'est un ensemble coordonné de pages web hébergé sur un serveur.

Il organise de manière ordonnée et cohérente des informations numérisées (textes, images, sons).

Les pages web sont stockées sur un serveur et reliées par des liens hypertextes et peuvent contenir des liens vers d'autres sites.

Pourquoi un intranet dans le monde du travail ?

Il s'agit d'un réseau informatique privé au sein d'une organisation qui utilise les protocoles et technologies internet.

Il répond aux besoins de communication complexes dans des organisations multi-sites.

Sa gestion est décentralisée de l'information pour une réactivité en temps réel.

Il est accessible aux seuls salariés de l'entreprise, créé et alimenté en pages web par des professionnels.

Il est utilisé comme outil de communication interne, favorise l'échange et le partage d'informations.

Les sites internet et intranet sont des outils essentiels pour la communication moderne des entreprises, offrant une visibilité mondiale et facilitant la communication interne de manière rapide et efficace. La technologie adaptée et une gestion réfléchie des contenus sont cruciales pour leur succès.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Utilisation de la messagerie électronique

La messagerie électronique, ou courrier électronique, est une forme de communication asynchrone largement utilisée dans le monde professionnel. Elle permet des échanges quasi instantanés entre un expéditeur et un ou plusieurs destinataires.

La messagerie électronique offre une communication rapide et efficace, mais une utilisation professionnelle nécessite une rédaction soignée, une mise en forme adéquate, et le respect des normes de sécurité et de confidentialité.

Note : la maîtrise de la messagerie électronique est essentielle dans un contexte professionnel, facilitant la communication asynchrone et la transmission rapide d'informations.

Le SMS en entreprise

Le SMS (*Short Message System*) est un outil de communication intégré à la stratégie de communication interne des entreprises. Il offre une communication rapide et efficace entre collaborateurs et est utilisé par les directions pour transmettre des informations cruciales aux salariés.

Le SMS est privilégié pour sa simplicité, sa rapidité et son efficacité malgré les différences d'horaires.

Principalement employé pour des informations pratiques (changements d'horaires, RH, sécurité), la rédaction d'un SMS professionnel nécessite un ton formel, clarté et concision, avec l'inclusion des détails pertinents.

Séquence 2 : s'entraîner



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

I – Questions

Répondez aux questions suivantes sans vous reporter à la leçon. Si vous éprouvez des difficultés pour y répondre, reportez-vous aux pages précédentes pour bien maîtriser le contenu de ce cours.

1. Qu'est-ce qu'un moteur de recherche ? Citez des exemples.

2. Qui est à l'origine de la création d'internet ?

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

3. Qu'est-ce que le web ?

4. Quels sont les éléments indispensables pour accéder à internet ?

5. À quoi un site web professionnel sert-il ? Décrivez en quelques lignes ses principales retombées pour l'entreprise.

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

6. Comment les internautes peuvent-ils trouver une entreprise dans le domaine des jouets ?

7. Qu'est-ce qu'un intranet ?

8. Y a-t-il une déontologie à respecter (valeurs) lorsqu'on utilise internet et/ou les réseaux sociaux ? Expliquez votre réponse concrètement.

II – Corrections

1. Qu'est-ce qu'un moteur de recherche ? Citez des exemples.

Un moteur de recherche est une base de données permettant de retrouver de l'information sur internet.

Les plus connus sont **GOOGLE** ou **YAHOO**.

2. Qui est à l'origine de la création d'internet ?

Il faut remonter à 1969, date à laquelle le premier réseau informatique, considéré comme une des pierres angulaires de l'internet, naquit dans les laboratoires de recherche militaire américains sous le nom d'Arpanet.

L'internet est né du besoin de décentraliser le réseau informatique américain des années 1960 face à la menace que constituait une hypothétique destruction du réseau par une attaque nucléaire soviétique.

3. Qu'est-ce que le web ?

C'est le *World Wide Web* (WWW), la toile d'araignée qui s'étend dans le monde entier. Timothy John Berners-Lee, citoyen britannique, est le principal inventeur du WWW au tournant des années 1990.

Avec cet ensemble d'ordinateurs interconnectés et accessibles en moins d'une seconde, des chercheurs ont imaginé un système informatif et de partage de savoirs. Ce sont des liens qui permettent d'accéder à des pages internet avec un navigateur.

4. Quels sont les éléments indispensables pour accéder à internet ?

- 1 un **ordinateur** (unité fixe, portable, smartphone...) ;
- 2 un **modem** ;
- 3 un **navigateur** web ;
- 4 une **ligne téléphonique** ;
- 5 une connexion wifi (ou en filaire).

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

5. À quoi un site web professionnel sert-il ? Décrivez en quelques lignes ses principales retombées pour l'entreprise.

Un site internet professionnel répond à des besoins de communication, et a pour but principal de **diffuser des informations fiables**. Les internautes peuvent se faire une idée exacte d'une entreprise en visitant son site web.

C'est une vitrine d'une entreprise et de son savoir-faire, à l'échelle nationale et mondiale, un **canal de publicité à moindre coût**. Il permet d'étendre son marché de prospection. Il peut être également un **autre moyen de vendre ses produits** et donc de générer de nouveaux revenus. Un site internet permet donc à l'entreprise ou à l'administration de se faire connaître mais aussi de se faire reconnaître par la présentation régulière de ses nouveaux projets, de ses nouvelles réalisations, de ses nouveaux produits. L'information diffusée sur ce média de communication est accessible en permanence et régulièrement mise à jour.

6. Comment les internautes peuvent-ils trouver une entreprise dans le domaine des jouets ?

Les pages de l'internet sont classées dans ce que l'on appelle des moteurs de recherche. Ceux-ci aident à trouver une page selon son sujet, en fonction des mots qu'elle contient. Si votre commerce œuvre dans le domaine des jouets, il suffira de se référer à la bonne rubrique ou tout simplement écrire les mots « jouet, jeux » et de lancer la recherche. Le moteur de recherche nous propose ensuite une liste des sites correspondant aux critères de recherche et dans laquelle figure votre entreprise.

7. Qu'est-ce qu'un intranet ?

Un **intranet** est un ensemble de services sur le même registre qu'internet, mais réservés aux employés d'une institution ou d'une entreprise avec une arborescence et des rubriques propres ; elles sont accessibles uniquement à partir des postes d'un réseau local et inaccessibles de l'extérieur.

8. Y a-t-il une déontologie à respecter (valeurs) lorsqu'on utilise internet et/ou les réseaux sociaux ? Expliquez votre réponse concrètement.

Oui, l'utilisation d'internet, et en particulier des réseaux sociaux, demande de plus en plus de vigilance. Il est important de respecter une certaine déontologie tant sur le plan personnel que professionnel (respect d'autrui, pas de propos diffamatoires, pas d'appels à la discrimination, à la violence...).

Annexe

Le mécénat d'entreprise : tout le monde y gagne

ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

On assiste depuis quelques années à une croissance conséquente du mécénat d'entreprise. Nous allons vous éclairer sur ce moyen de communication. Nombreux sont ceux qui y ont trouvé de multiples avantages.

Si le mécénat culturel reste privilégié, sa croissance est désormais moins rapide que celle du mécénat de solidarité ou d'environnement.

En 2017, le taux de mécénat était de 9 % pour un budget compris entre 3 et 3,6 milliards d'euros, ceci s'expliquant par des engagements fragilisés notamment par la crise.

Quelles sont les formes de mécénat ?

Le mécénat est le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général. Il implique qu'il n'y ait aucune obligation à la charge du bénéficiaire en contrepartie du don qu'il reçoit. C'est le cas, par exemple, d'une grosse entreprise qui parraine des expositions de peinture ou encore d'une plus petite qui va aider une association caritative.

Il peut revêtir un caractère éducatif, humanitaire, sportif, social ou familial, culturel ou scientifique. Il peut également participer à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises, à la défense de l'environnement naturel et à la mise en valeur du patrimoine artistique.

Il peut s'agir d'un apport financier sous forme de chèque mais aussi de réduction sur facture ou encore d'un apport en nature, d'un don ou prêt de produits, de véhicules, etc. Enfin, vous pouvez mettre à disposition de l'association pour laquelle vous serez mécène vos locaux, certains services ou encore de précieux conseils en communication, comptabilité, informatique ou tout autre savoir-faire ou technologie.

Les avantages du mécénat

Alors que le sponsoring sert à promouvoir un produit ou une marque, le mécénat influe sur l'image positive de l'entreprise, en l'associant à des causes d'intérêt général. C'est un **outil de communication** aussi bien **externe qu'interne**, qui apporte parfois beaucoup au bénéficiaire, mais aussi au mécène.

Par ce biais, vous pourrez en effet valoriser votre marque, vos produits, votre structure, tisser un réseau relationnel influent, et pourquoi pas, conquérir de nouveaux marchés.

En outre, le mécénat peut également dynamiser votre culture d'entreprise. Vos salariés, s'ils sont mis à contribution, réaliseront ainsi quelque chose de gratifiant ensemble en dehors du cadre professionnel strict. Enfin, dernier avantage et non des moindres, il faut savoir que les entreprises peuvent déduire de leurs impôts ou de leur bénéfice imposable, dans certaines limites, les dons faits au profit d'un organisme sans but lucratif et d'intérêt général.

Ainsi, la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 concerne le développement du mécénat. L'article 2-I, se référant à l'article 238 bis du CGI sur les dons faits par les entreprises, précise que *« les entreprises assujetties à l'impôt sur le revenu ou à l'impôt sur les sociétés sont autorisées à déduire du montant de leur bénéfice imposable [...] les versements qu'elles ont effectués au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général ayant un caractère [...] culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique [...] ou à la diffusion de la culture [et] de la langue française »*.

L'avis de Michel de C., 38 ans, patron d'une PME : « Une meilleure cohésion dans l'entreprise »

« Depuis 2001, mon entreprise soutient un jeune sportif local. Ainsi, la majorité de mes employés assistent de leur plein gré aux compétitions et vont le soutenir. Cela nous a aidés à obtenir une meilleure cohésion dans l'entreprise puisque le fait de se voir dans un autre cadre que celui du travail a créé des liens plus forts entre nous. »

Séquence 3 : réaliser





Séquence 3 : réaliser

Cette séquence représente la **finalisation du cours** avec un travail personnel à réaliser et à envoyer à l'école.

Il sera ensuite corrigé par votre professeur qui vous apportera des remarques tout au long de votre devoir, accompagnées d'une note sur 20.

1 - Référence du cours : **K.L6.1024**

À compléter et feuilles à découper en suivant les pointillés.

NOM : _____ Prénom : _____

N° élève : _____

Adresse : _____

2 - Faire une copie de votre devoir (à conserver)

3 - Pour nous retourner votre devoir, deux possibilités aux choix :

- Pour plus de rapidité, nous vous conseillons de déposer votre devoir sur **votre espace élève**.
- Mais si vous souhaitez envoyer votre devoir **par courrier** :
 - Adressez-le à l'adresse suivante :

Centre de traitement KOREVA FORMATION
124 avenue du Général Leclerc
91800 BRUNOY
 - Affranchissez votre envoi correctement pour un meilleur acheminement.



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

Devoir à envoyer à la correction

1. Distinguez les communications informelle et formelle en remplissant le tableau ci-dessous avec des croix.

	Communication informelle	Communication formelle
Notes de service		
Habillement		
Fêtes		
Langage technique		
Rapports		
Réunions		
Tutoiement		
Mimétisme		
Consultants extérieurs		
Événements heureux		
Rumeurs		
Journal d'entreprise		
Fiche de paie		
Vouvoiement		



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

2. Quel est l'objectif de la note de service ?

3. Quel est l'objectif du rapport ?

4. Que signifie le terme « réunionniste » ?

5. Pourquoi est-il important de fixer l'ordre du jour et de le transmettre à l'avance aux participants ?



ÉTUDE DE LA COMMUNICATION

6. *Qu'appelle-t-on rétention d'informations dans l'entreprise ?*

7. *Qu'est-ce qu'une newsletter interne ? Quels en sont les objectifs ?*

8. *Que préférez-vous ? Le tutoiement ou le vouvoiement ? Justifiez votre opinion en quelques lignes. Donnez des exemples concrets (20 lignes maximum).*



Rédigez une note de service en respectant les codes de celle-ci afin de réguler les choses.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Rédigez votre réponse sous la forme introduction/développement/conclusion (en une page maximum).

[illegible]