

Document de base pour Stratégie Communication Interne – EF VE

Première ébauche d'un plan de communication interne

Introduction

Une enquête sur les pistes d'amélioration de la communication interne à EF-VE a été lancée début février 2014 et s'est déroulée en 3 étapes successives (formulaire, entretien, et focus-groupe) jusque mai 2014. Elle était destinée uniquement aux permanents d'EF/VE.

Cependant la communication interne n'exclut pas les autres parties prenantes de nos associations (membres du CA et AG, volontaires au siège ou en régions).

Cette enquête visait tout d'abord à **valider ensemble les objectifs prioritaires** qui résultent des réponses au formulaire, et qui ont pu être précisés également à travers les entretiens qualitatifs et discussions en groupes. **Ces objectifs prioritaires permettent de s'appuyer sur une vision commune afin de définir une stratégie de communication interne pour EF-VE.**

Les 3 objectifs ressortis de l'enquête sont :

- ***Répondre aux besoins d'information***
- ***Mobiliser sur des objectifs communs***
- ***Développer une culture d'organisation commune***

Dans un premier temps, ce document **présente les tendances** formulées dans les réponses-questionnaires, notamment la satisfaction sur les différents outils de communication interne, l'identification des freins, obstacles, ou lacunes, et les caractéristiques qui peuvent apparaître d'un poste à l'autre (par ex : mi-temps/plein temps).

Dans un deuxième temps, ce document de base **permet d'affiner les résultats** donnés par les questionnaires à travers les verbatim et réponses apportées au cours des entretiens qualitatifs et des focus-groupes. En particulier sur les parties : utilisation des supports déjà existants, suggestions pour leur amélioration, rôle de la communication interne dans les activités des associations, et rôle de chacun dans le processus de communication interne.

Dans un troisième temps, le document **propose des pistes pour renforcer la cohérence** de la communication en interne et propose un nombre limité d'actions détaillées et concrètes pour mettre en œuvre les recommandations.

1. Tendances principales pour la satisfaction sur les aspects de la communication interne

La partie de l'enquête - questionnaire a recueilli plus de 95% de réponse formulaire complété.

Le taux de satisfaction sur la communication interne montre qu'une **majorité des personnes est globalement satisfaite** (51%, et 3% très satisfait), et particulièrement en ce qui concerne la fréquence (64% satisfait, et 8% très satisfait), et un taux un peu moins élevé lorsqu'il s'agit du contenu (57%, et 5% très satisfait).

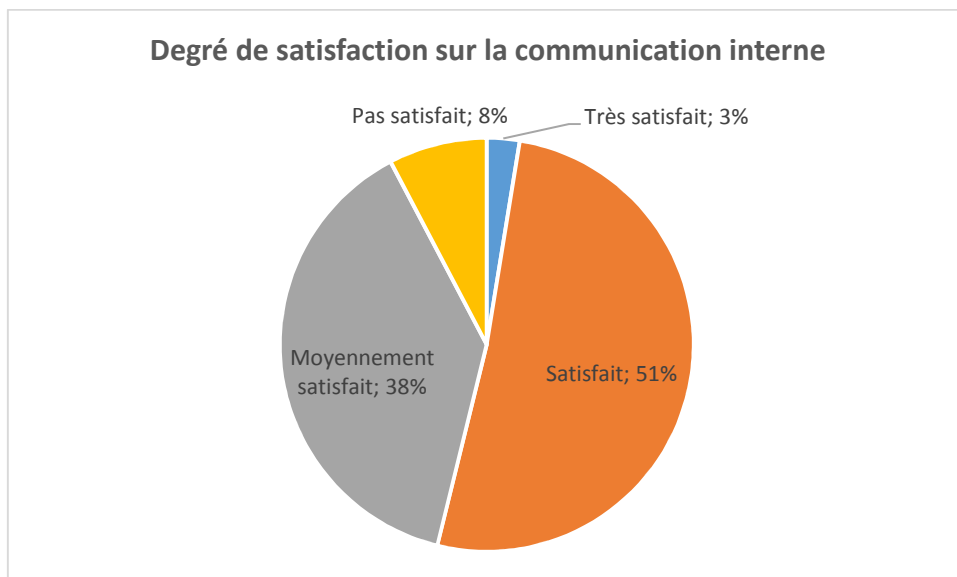
Pour ce qui concerne le choix « moyennement satisfait », on peut trouver différents arguments :

« Il y a des couacs, les infos qui sortent en externe doivent d'abord être bien connues en interne »

« J'apprends plus en informel qu'en formel, et parfois il y a des doublons (ou triple infos !) »

« En terme de contenu c'est moyen, la communication interne pourrait arrondir les incompréhensions et frustrations, mais ça vient alourdir le travail ».

« Satisfait dans la mesure où l'on parle des supports, les outils fonctionnent, mais la communication interne ça couvre quoi exactement ? Là il y a un manque ! ».



Pour le premier tableau lié aux différents supports de communication existants, les taux de satisfactions sont globalement bons (au-dessus de 50%) sauf pour « emails » avec 49% et l'espace public / serveur avec 26% « satisfait » contre 37% « moyennement satisfait » et 20% « pas satisfait ».

Nous verrons plus en détails dans la partie 2 de ce document les raisons données pour expliquer l'insatisfaction.

Pour une très grande majorité des personnes, les échanges interpersonnels et les moments informels sont des canaux de communication interne qui fonctionnent très bien, que ce soit hors de son département, et d'autant plus à l'intérieur d'un département ou secteur.

Radio 32, les emails, le téléphone ou Skype sont identifiés comme les outils de communication et échanges d'informations en interne les plus utilisés et opérationnels.

Les thèmes et secteurs identifiés avec une faiblesse dans les informations apportées en interne sont pour les personnes ayant répondu à la question : la stratégie globale, l'agenda général des activités et

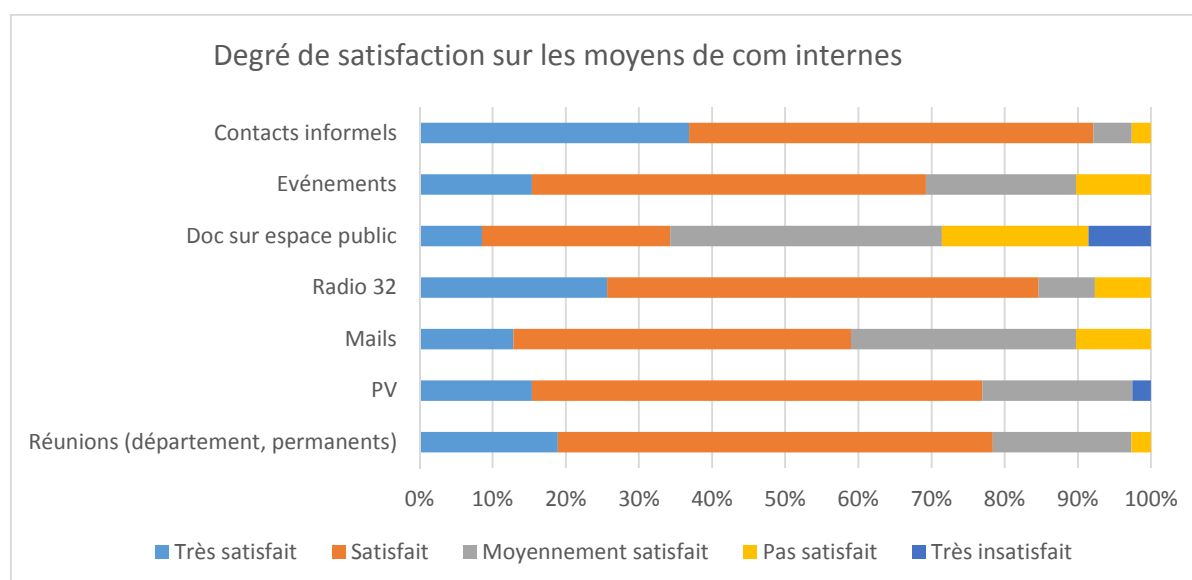
partenariats extérieurs, et la stratégie des départements (ceci varie en fonction de la collaboration régulière et habituelle entre chacun des départements).

Remarque : une proportion importante n'a pas répondu à cette question, l'entretien qualitatif a permis d'observer que pour la plupart, la raison est identique : pas de lacune dans l'information car si besoin il suffit d'être proactif ou poser la question à la personne concernée sur tel dossier. C'est donc **davantage le rôle de chacun qui est mis en avant, et non la faiblesse d'un secteur dans la communication interne.** « *Le cloisonnement des secteurs est un faux problème, si on ne va pas activement vers les autres, on ne peut pas être au courant* ».

Les réponses exprimées sur le taux de satisfaction montrent que **les personnes se sentent davantage surinformées que sous-informées.** « *Les infos internes arrivent très souvent, mais pas toujours en terme de contenu qui passe à côté* ». Le flux d'informations est perçu comme largement suffisant, et souvent les personnes précisent qu'elles ne voudraient pas en recevoir plus, mais il s'agit plutôt de **la façon dont les informations sont utilisables dans leur contenu et dans leur suivi qui apparaît comme moins satisfaisant.**

Remarque : un écart significatif concerne le temps et la place réservés aux informations en interne et ceci est accentué entre les personnes à mi-temps et celles à plein temps. La totalité des personnes à mi-temps ont souligné l'impossibilité de traiter les infos internes de la même façon que si elles étaient en poste à plein temps.

Au contraire, **la diversité entre travailler en région ou au 32 ne fait pas apparaître un clivage net dans la satisfaction sur la communication interne** et la circulation des informations en interne. Par ailleurs, à la question des obstacles ou freins à une bonne communication interne, le critère « éclatement géographique » lorsqu'il est mis en avant correspond davantage au constat d'une situation que chacun prend en compte, que comme un réel obstacle.



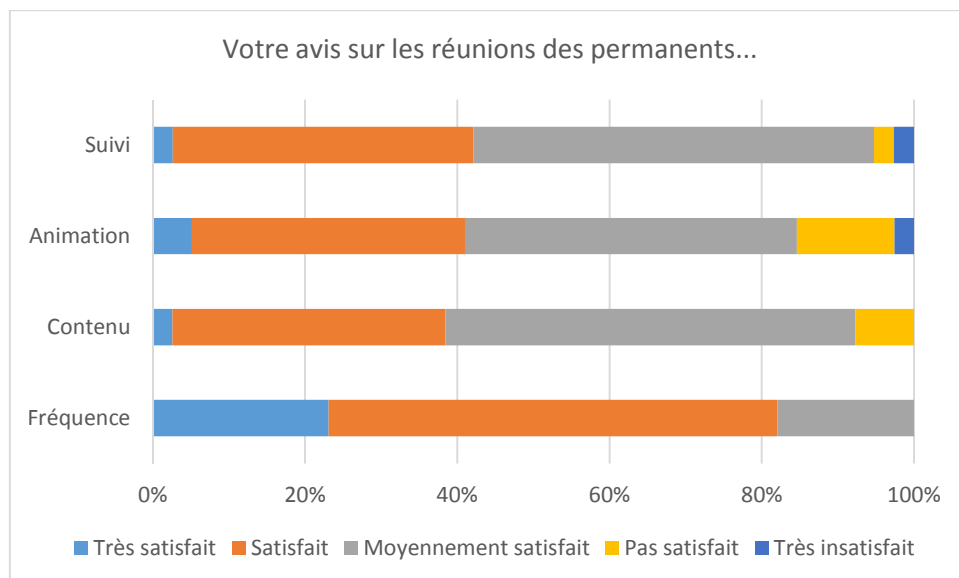
2. Appréciation de la communication en interne à travers processus et outils existants

Les entretiens qualitatifs ont permis de détailler les différents **outils de communication interne** qui existent dans **leur utilisation et/ou leur évolution**.

1) Les réunions

Les réunions sont perçues comme les lieux privilégiés pour l'échange d'informations, que ce soit en département, en groupe transversale ou thématique (caféWeb), et ceci est d'autant plus souligné pour la **réunion des permanents**. « *C'est le moment où tout le monde se réunit mais il faut justement que tout le monde se sente impliqué* ». Cette réunion apparaît comme le moment qui **doit être dédié à l'interactivité entre tous**, que ce soit sur les activités des associations, les objectifs communs ou de chaque secteur. « *Quel est l'objectif de la réunion ? C'est le lieu approprié pour renforcer la cohésion interne et discuter sur les objectifs communs* ».

Une très large majorité des personnes voit une amélioration dans l'organisation et le déroulement des réunions de permanents, même si **cette journée est encore « sous-exploitée » dans son potentiel de « cohésion » et « réflexions stratégiques »**.



2) Les échanges informels

Une très large majorité des personnes estiment que les **échanges dans un cadre non-formalisé apportent de nombreuses informations en interne que ce soit les contenus, les suivis ou les nouvelles initiatives**, et qui peuvent avoir autant de substance que formalisées dans un email ou lors d'une réunion. Un exemple cité à plusieurs reprises est l'une initiative appuyée par différents départements pour réaliser le projet « droit de l'enfant ». Cela rejoint également l'enjeu du décloisonnement des secteurs, « *le décloisonnement prend du temps, on doit créer un esprit d'ouverture, il faut le susciter chez les gens* ».

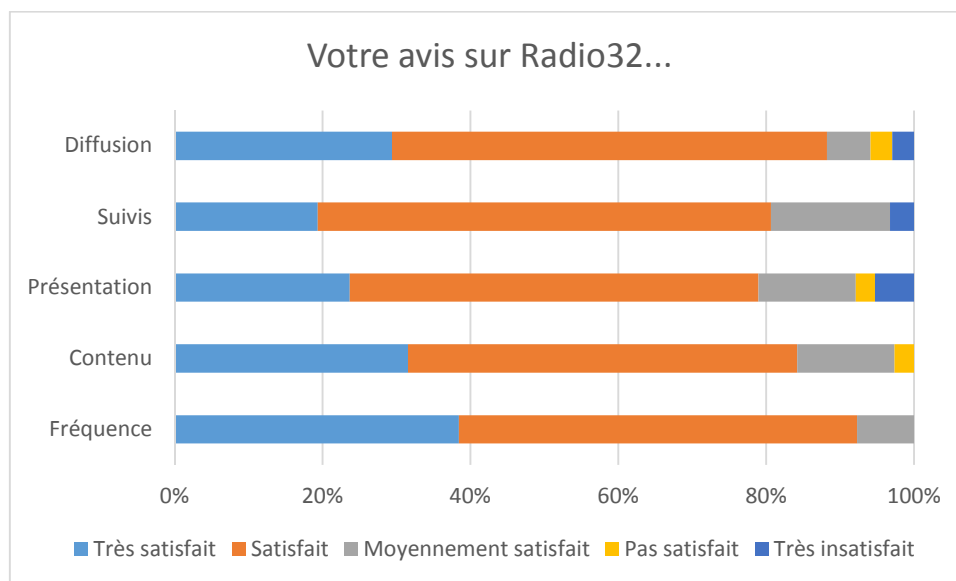
3) Téléphone et Skype

A la marge des échanges informels, très souvent le téléphone est mis en avant comme **outil direct et opérationnel d'échanges d'information non-formalisés mais incontournables**, surtout entre le 32 et les bureaux en région. **L'utilisation de Skype** a été mentionnée à trois reprises dans l'enquête avec la suggestion de développer cet outil davantage (voir dans la partie 3). « *Skype est idéal, ne coûte rien, et n'envoie pas des ondes, contrairement au téléphone mobile* »

4) Radio 32

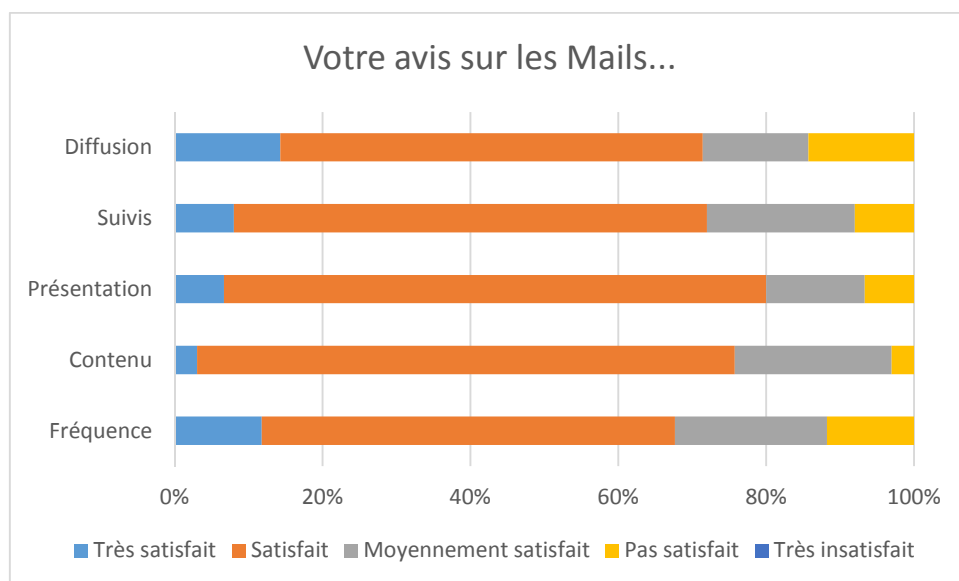
La newsletter hebdomadaire est reçue de façon globalement positive, la **valeur ajoutée** de ce format avec des rubriques variées et des liens vers d'autres documents permet à chacun de **survoler la lecture et accéder facilement aux sujets qui les intéressent**. La mise en page apparaît parfois trop « *rébarbative* » et pas assez « *rafraichissante* ».

Pour les PV de réunion, même si la version narrative n'est pas forcément à supprimer, globalement il est souhaité de « *réduire les PV aux décisions prises et à leur suivi* ». L'idée d'une **présentation des PV qui privilégie un encadré ou une « tag-line » résumant les points clés** qui se trouvent dans le PV narratif ensuite, est largement plébiscitée (repris en focus-groupes).



5) Emails

Les emails sont vus comme indispensables dans le travail au quotidien et permettent des **échanges directs et rapides avec plus d'interactivité** (en comparaison au Radio 32 hebdomadaire et qui n'est pas rédigé de façon à susciter des réactions ou interactions). Cependant, une part importante des permanents estiment que les emails sont parfois (et trop souvent) mal utilisés, « *pas bon, les infos sont confuses, on ne sait pas toujours quelle action doit suivre* ». Ainsi, sur 2 points : des **intitulés d'objets approximatifs** ou sans lien avec le message lui-même, et des envois à plusieurs destinataires **sans que soit spécifié la personne en action**, ou le suivi ensuite.

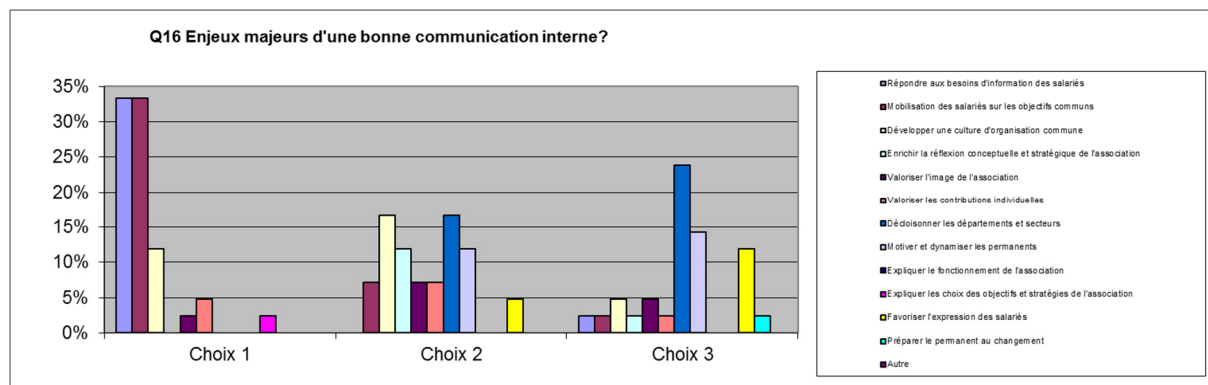


6) Espace public

Une **majorité des permanents constate que l'utilisation des documents sur le serveur n'est pas optimale**, et cet outil de partage des documents en interne ne convainc que 26% des personnes, alors que 20% ne sont pas satisfaits et 37% moyennement satisfaits. Au-delà de l'accès informatique lui-même, il s'agit du classement et de la recherche des documents eux-mêmes dans l'archivage qui posent problème, et plusieurs permanents indiquent qu'ils n'ont pas idée de quels documents se trouvent dans l'espace commun. « *Actuellement le serveur public n'est pas bon, on ne sait pas ce qu'il y a dessus !* ».

Une autre remarque concerne **l'espace transitoire** : l'utilisation varie beaucoup d'une personne à l'autre, et certaines souhaiteraient que les dossiers dans le transitoire soient mieux conservés ensuite, une fois que le projet ou l'objectif est réalisé, car archives toujours utiles. « *L'espace transitoire, on ne sait pas l'utiliser, certains projets une fois finalisés méritent d'être conservés* ».

3. Enjeux majeurs de la communication interne dégagés par les permanents



Répondre aux besoins d'information des salariés

Mobilisation des salariés sur les objectifs communs

Développer une culture d'organisation commune

Enrichir la réflexion conceptuelle et stratégique de l'association

Valoriser l'image de l'association

Valoriser les contributions individuelles

Décloisonner les départements et secteurs

Motiver et dynamiser les permanents

Expliquer le fonctionnement de l'association

Expliquer les choix des objectifs et stratégies de l'association

Favoriser l'expression des salariés

Préparer le permanent au changement

Autre

4. Plan de communication en interne

L'enquête sur la communication interne aux associations (Entraide et Fraternité - Vivre Ensemble) a permis de définir 3 **objectifs prioritaires dégagés par l'ensemble des permanents**.

Les 3 objectifs prioritaires repris ci-dessous soulignent l'importance d'une stratégie de communication interne qui **renforce la cohérence** des associations.

- **Répondre aux besoins d'information**
- **Mobiliser sur des objectifs communs**
- **Développer une culture d'organisation commune**

L'enquête montre une **satisfaction globalement élevée** parmi les permanents, mais souligne **aussi de fortes attentes dans l'amélioration** des outils existants. En particulier sur la **simplification des outils** et une **plus grande cohérence des messages diffusés**

4.1 Répondre aux besoins d'information

Plusieurs attentes ont été formulées par les permanents concernant des informations internes qui devraient être **plus concises, pédagogiques, et plus facilement utilisables** (mieux contextualisées).

Ces attentes nous permettent d'ores et déjà de cibler des **supports de communication qui pourraient être améliorés à court ou moyen terme.**

Amélioration des messages et des supports de communication interne

Les permanents ont proposé d'avoir un canevas de PV de réunions communs à tous les départements reprenant en tête de PV une synthèse des décisions prises et un résumé des points importants repris dans le PV narratif.

Informations doivent être plus courtes, mieux contextualisées et mieux expliquées.

Augmenter les informations sur la stratégie globale et la stratégie des départements dans les différents supports

Radio 32 : la newsletter hebdomadaire est identifiée comme le support de communication interne par excellence, et chacun l'utilise selon ce qui lui convient : lecture exhaustive, survol des rubriques, points précis dans un PV, infos agenda des associations etc. La mise en page apparaît comme le point faible, **pas assez dynamique**, et le côté « convivial » du Radio 32 devrait être renforcé.

Une formule newsletter provenant d'un intranet sera proposée avec la mise en ligne de l'intranet. Une nouvelle ligne éditoriale sera proposée avec un canevas restreint pour réduire le nombre d'infos

Une formule « élargie » du Radio 32, une fois par mois, avec des infos davantage destinées aux régions et aux bénévoles a été proposée en focus-groupes et sera adaptée lors de la mise en ligne de l'intranet.

Intranet : la création d'un intranet est une attente largement partagée, même si dans son contenu et dans sa forme l'idée de ce qu'est un intranet varie beaucoup !

« Mon idée globale de la communication interne est différente, ce ne sont pas des réunions et des PV ! Il faut arriver à faire un intranet, l'évolution doit être constante ».

« De nouveaux outils pourquoi pas tant qu'on ne complexifie pas davantage ».

« Il faut avancer sur l'intranet, on ne peut pas savoir tout sur tout, il faut que les infos soient disponibles dans un espace structuré et accessible, et ensuite les gens s'en servent ».

« Un intranet serait bien surtout si on peut y accéder de n'importe où ».

« Intranet est la bonne idée, on peut développer un site intranet très sympa, convivial et réactif, ça simplifierait tous les outils ».

Classement plus performant sur l'espace serveur

Mise en place d'un groupe de travail piloté par la secrétaire de direction et comprenant les assistant(e)s pour simplifier l'accès aux documents

Téléphone / Skype : ces outils pourraient être mieux combinés, le téléphone étant très largement identifié comme un moyen d'échanger les infos bien adapté à la situation des bureaux en région et du 32. **Skype** est à plusieurs occasions cité comme un outil à développer, à **mieux organiser** (notamment un répertoire des adresses Skype professionnelles) et à faciliter dans son utilisation entre permanents (constat de l'éclatement géographique).

Mails

Formation à l'écriture d'emails efficaces.

4.2 Mobiliser sur des objectifs communs

Cela reste un objectif récurrent, sur lequel nos associations doivent s'améliorer constamment. L'élaboration du Cadre Stratégique 2015-2019 nous a aidés à mieux fixer des objectifs communs. Des efforts devront être faits, à tous les niveaux, pour mobiliser permanents et volontaires sur ces objectifs. Les réunions des permanents et les journées d'été/automne sont des lieux privilégiés pour soutenir la mobilisation.

4.3 Développer une culture d'organisation commune

La Réunion des permanents : temps fort de la cohésion des associations mais qui semble sous-employée et crée des frustrations ou un sentiment de perte de temps. A noter, les deux premières réunions de 2014 (février et avril 2014) ont été perçues par les participants en **nette amélioration, avec plus d'interactivité également sur les contenus**. Ceci a été mentionné dans les entretiens qualitatifs pour marquer l'appréciation des récents efforts.

La conduite des réunions doit être améliorée. Si le contenu est fixé par le secrétaire général et l'équipe de direction, l'animation doit être plus participative et collaborative.

L'animation des réunions sera confiée à tour de rôle à des permanents régionaux plus rôdés aux techniques d'animation. Ils prépareront le contenu avec l'équipe de direction.

L'animation pourrait aussi être confiée à des personnes extérieures

Elise Sabourin et Valérie Martin