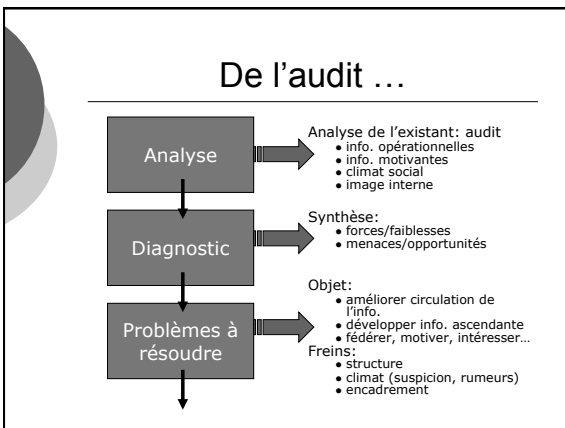
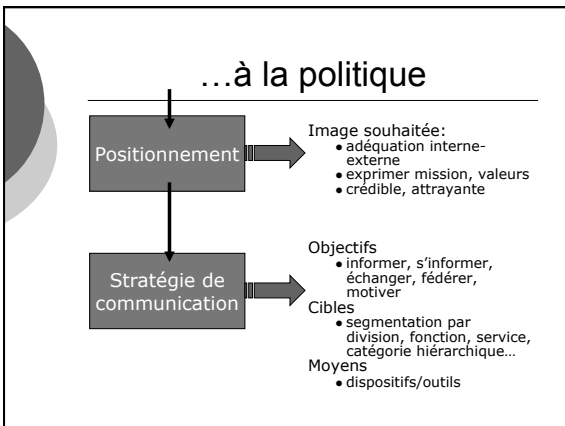


Communication dans les organisations

Cours 7
Audit de la communication interne





L'audit interne, c'est comme
l'odeur du gaz :
c'est rarement agréable, mais
cela peut parfois éviter
l'explosion...

Qu'est-ce qu'un audit ?

Procédure par laquelle un portrait,
qualitatif et quantitatif, des
processus de la communication
interne d'une organisation est
dressé à un moment précis dans le
temps.

**Pourquoi procède-t-on à
un audit ?**

Objectifs de l'audit

- Détecter ou comprendre les causes d'un malaise
- Anticiper la réception de décisions
- Définir le climat social de l'organisation
- Mesurer la perception et la compréhension de l'image de l'organisation auprès du public interne
- Connaître les besoins en information du public interne
- Dresser l'inventaire et évaluer la performance des réseaux de communication actuels dans l'organisation
- ...

Qu'analyse-t-on par l'audit?

Objets d'analyse

- Service, personne responsable de la transmission de l'information
- Contexte de transmission de l'information (descendante, ascendante, mutuelle)
- Fréquence de transmission de l'information
- Liens entre communication interne et externe
- Détermination des besoins en information (quel type d'information devrait être transmis et à qui)
- Analyse de la qualité des messages reçus et des effets de retour

Qu'analyse-t-on par l'audit?

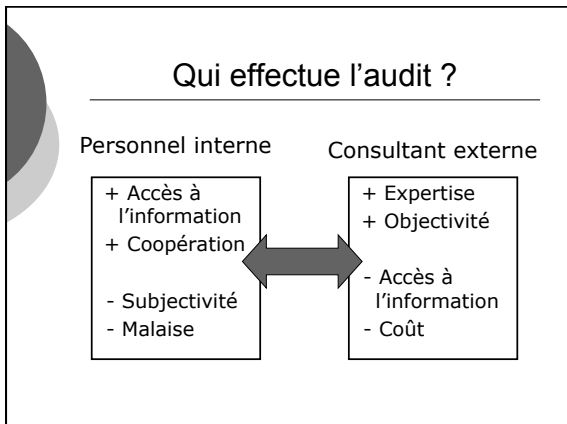
Objets d'analyse (suite)

- Mesure des systèmes de communication à travers les support existants (recensement des supports en fonction des besoins)
- Mesure de l'efficacité, de la lisibilité, des délais de transmission, etc. des divers outils
- Analyse des coûts de production et de diffusion de l'information en fonction des besoins
- Analyse de la cohérence interne du système d'information
- ...

Quand procède-t-on à un audit ?

« Timing »

- Augmentation du nombre et du ton des divergences de vue
- Démissions
- Baisse de productivité
- Déménagement
- Changement interne (ex.: fusion, nouveaux dirigeants, nouvelle politique, etc.)
- Modification de l'environnement (opportunité, perturbation, crise)
- Modification de l'image perçue de l'organisation
- ...



- ### Méthodologie
- Méthode qualitative
 - Observation
 - Entrevue individuelle
 - Entrevue de groupe
 - Analyse documentaire
 - Analyse du parcours de l'information
 - Méthode quantitative
 - Sondage
 - Analyse documentaire

Observation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ Interférence minimum ○ Données recueillies de façon systématique ○ Objectivité de l'observateur ○ Validité de la procédure 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Impossibilité d'accéder à certains types d'information (attitudes, satisfaction, etc.) ○ Temps ○ Malaise possible des observés

Entrevue individuelle

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ Réactions relativement spontanées ○ Richesse et profondeur des réponses ○ Absence de pression du groupe ○ Opinion attribuable à l'individu même 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Difficulté de trouver un interviewer compétent ○ Coût ○ Temps ○ Biais de l'interviewer ○ Information parfois difficile à interpréter ○ Nombre limité

Entrevue de groupe

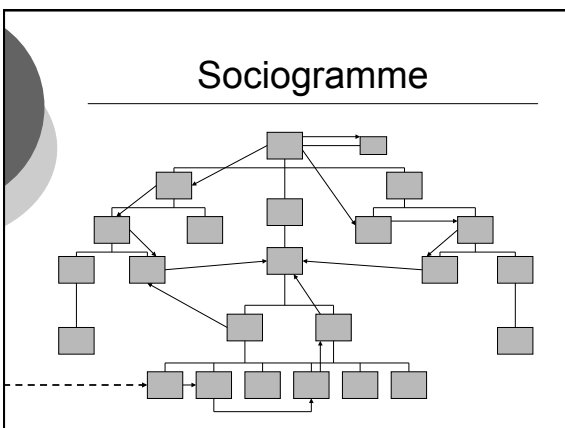
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ Réactions spontanées ○ Contexte convivial ○ Rapide ○ Moins coûteux ○ Moins intimidant que l'entretien individuel ○ Synergie du groupe ○ Effet boule de neige ○ Interaction 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Représentativité des opinions ○ Biais de l'interviewer ○ Manifestation de la tendance au conformisme ○ Ne convient pas pour identifier attitude ou motivation profonde

Analyse documentaire

	Moyens tangibles (écrits, visuels, etc.)	Moyens oraux (réunions, etc.)
Inventaire (description)	<ul style="list-style-type: none"> ○ direction ○ fonction ○ nombre/fréquence ○ personne/département responsable ○ régulier/informel 	<ul style="list-style-type: none"> ○ ancienneté ○ coût ○ cibles ○ type... etc.
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ○ compréhension ○ rapidité de transmission/de réception ○ satisfaction de la cible ○ satisfaction des responsables ○ coût vs efficacité ○ etc. 	

Analyse du parcours de l'information

- Selon la direction
 - Étude de la communication ascendante
 - ... descendante
 - ... horizontale
 - ... croisée : opérationnelle ou d'esprit
- Sociogramme
 - Suivi d'une communication spécifique dans toute l'organisation



Sondage


Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> ○ Rapide ○ Relativement peu coûteux ○ Anonymat (peu menaçant) ○ Objectivité des réponses ○ Validité formellement testée (test statistique) ○ Représentativité des opinions 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Peu approprié pour problème complexe ou délicat à traiter ○ Crainte de non confidentialité ○ Nombre de répondants requis pour valider la représentativité ○ Expertise nécessaire pour le traitement des réponses

Évaluation par attributs

Critères	Moyens			
	Journal d'entreprise	Intranet	Livret d'accueil	Bulletin spécialisé
Information	9	4	6	5
Rapidité de diffusion	2	9	9	6
Capacité d'illustration	7	5	9	7
Possibilité de ciblage	1	9	8	5
Coût d'acquisition	2	2	4	3
Coût d'exploitation	5	4	7	5
Etc.				

Tableau de Gondrand

Sujets d'information	Moyens			
	Journal d'entreprise	Intranet	Bulletin spécialisé	Livret d'accueil
Information pour nouveaux embauchés	+	-	-	+++
Définition de la tâche	-	-	-	+++
Conditions de travail	+	-	-	+++
Évènements spéciaux	+++	+++	+	-
Nouvelles méthodes et procédure	-	-	-	-
Etc.				

- ### Évaluation selon les « dispositifs »
- Dispositif:
 -  Ensemble d'outils mis en place pour atteindre un objectif spécifique auprès d'une cible donnée
 - Favorise la cohérence et la synergie entre les différents outils

Objectif	Dispositifs	Moyens
Insertion du personnel dans l'entreprise	d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Entretien individuel • Film de présentation de l'entreprise • Livret d'accueil • Visite guidée • Etc.
	d'enrichissement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Journaux professionnels • Journal interne • Revues de presse • Affichage • Conférences • Réunion d'information • Séminaires de formation • Etc.
	d'enrichissement humain	<ul style="list-style-type: none"> • Journal interne • Relations publiques internes • Etc.

- ### Grands thèmes de l'audit
-
- Évaluation des dirigeants
 - Conception des stratégies et des plans de communication
 - Mise en oeuvre des stratégies et des plans de communication
 - Objectifs implicites de la communication

- ### Évaluation des dirigeants (ligne hiérarchique)
-
- Attribution des responsabilités en communication
 - Compétences
 - Attitude envers la communication
 - Honnêteté et transparence perçues
 - Usage du pouvoir hiérarchique
 - Cohérence des discours

Conception des stratégies et plans de communication

- Attribution des responsabilités
- Existence et qualité du processus de consultation
- Qualité du cadre de référence
 - Analyse de la situation
 - Identification des problèmes
- Niveau de satisfaction

Mise en oeuvre des stratégies et plans de communication

- Formules de présentation et d'acceptation
- Nombre d'outils
- Pertinence des outils
- Qualité des outils
- Rétroaction et suivi

Objectifs implicites de la communication interne

- Culture organisationnelle
- Sentiment d'appartenance et fierté
- Image de l'organisation
- Pouvoir rassembleur
- Exercice du pouvoir
- Climat
