

L'audit de communication interne



Problématique

La décision de lancer un audit répond à une volonté politique. Celle-ci s'inscrit souvent dans le cadre d'une conjoncture spécifique : restructuration de l'entreprise, plan social, fusion-acquisition, avènement d'une nouvelle équipe dirigeante, période de réformes, mise en place d'un plan stratégique, recomposition du capital, déménagement, nouvelle politique de ressources humaines...

La mise en place d'un audit poursuit traditionnellement tout ou partie des cinq objectifs suivants :

- Explorer la culture (normes, valeurs, histoire, caractéristiques) de l'entreprise,
- Connaître les représentations des salariés en mesurant à un instant "t" leur perception sur un certain nombre de sujets,
- Analyser le système de communication en vigueur, c'est-à-dire l'architecture et le fonctionnement des canaux de communication,
- Construire un état des lieux des sujets de satisfaction et des sujets d'inquiétude.

Dans cette perspective, l'approche retenue doit être pensée avec le triple souci de la rationalisation, de la clarté et de la simplicité.



Notre approche

La mise en place d'un audit de communication revêt un caractère stratégique qu'il convient de ne pas négliger. Sa construction doit en effet tenir compte des spécificités de l'entreprise (culture, identité, histoire, stratification sociale), de son contexte (économique, social, politique, managérial) et des informations que l'on cherche à obtenir par l'intermédiaire de cette immersion. Il faut par conséquent s'interroger, en amont, sur les objectifs poursuivis, réfléchir précisément aux modalités de l'audit et penser, dès que possible, aux actions susceptibles d'être déployées en aval. C'est pourquoi l'accompagnement communicationnel que nous offrons ne peut, par définition, être que sur-mesure.

Notre offre

L'audit de communication ainsi que l'ampleur et l'ambition qui le sous-tendent sont spécifiques à chaque organisation. Afin d'aider les organisations à mettre en place et à penser cet outil, l'agence A CONSEIL propose quatre types de prestation :

► *Réflexion sur les finalités assignées et construction de l'outil*

Missions :

- Recueillir et analyser les besoins
- Mettre au point les modalités d'intervention
- Codifier l'outil

Cette étape vise à aider le commanditaire à définir et à rationaliser ses ambitions, à adopter une vision à moyen terme et à finaliser les caractéristiques de l'audit.

► *Coordination et accompagnement du projet*

Missions :

- Respecter la logique qualité/coûts/délais
- Établir un mode de fonctionnement précis
- Sensibiliser les salariés à l'importance de cette forme de communication sociale
- Accompagner le client pour mettre en place toute action destinée à favoriser l'appréhension de cet outil en interne

► *Dépouillement et exploitation des entretiens et/ou questionnaires*

Missions :

- Exploiter quantitativement et qualitativement le questionnaire
- Dégager les grandes tendances mises en exergue par l'audit
- Effectuer les croisements entre les données et traduire ces résultats sous forme de grandes tendances.



► *Étude, synthèse et recommandations*

Missions :

- Réaliser une étude traduisant les principales conclusions de l'audit mené auprès de la cible
- En tirer les enseignements afférents
- Formuler les recommandations aptes à pallier les dysfonctionnements relevés

Conseils

Le déploiement d'un tel outil suppose la prise d'engagements forts impliquant de répondre aux attentes et besoins des collaborateurs. Il importe donc d'en mesurer la nature, le contenu et l'étendue.

► *Sensibiliser les salariés en amont*

- Présenter aux collaborateurs l'utilité, les objectifs et les enjeux d'un tel outil en tirant profit des supports de communication dont dispose l'entreprise
- Légitimer et expliquer la mesure afin de limiter le risque d'indifférence
- Faire de chaque responsable hiérarchique un vecteur de communication et de promotion afin de « baliser » le terrain
- Lancer le cas échéant une campagne d'affichage annonçant l'événement

► *Délimiter les champs à étudier*

- Orienter l'audit vers quelques objectifs précis, ce qui facilitera d'autant les conclusions et la prise de décisions ultérieures
- Faire en sorte que l'audit réponde à des objectifs clairs (que veut-on mesurer ?), qu'il soit lisible, exempt de toute ambiguïté dans la compréhension des termes, et surtout crédible

► *Veiller aux modalités de diffusion de l'enquête (si cette option est retenue)*

Les cinq grandes approches consistent à :

- Interroger les salariés individuellement ou collectivement dans le cadre d'un entretien semi-directif, d'une table ronde ou d'un forum d'expression
- Rassembler au même moment l'ensemble du personnel pour un temps donné et dans un lieu donné afin qu'il réponde à l'enquête (si celle-ci se matérialise sous la forme d'un questionnaire)
- Envoyer l'enquête au domicile de chaque salarié
- Envoyer le questionnaire par courrier électronique
- Faire distribuer l'enquête par les responsables hiérarchiques

Le choix retenu dépend de la nature du questionnaire, des circonstances dans lesquelles il prend place, et de la culture de l'entreprise.



► Adopter une vision à moyen terme

- Diagnostiquer les variables que l'on veut appréhender.

Selon le principe d'Auguste Comte « savoir pour prévoir, prévoir pour pouvoir », l'audit doit non seulement apporter des réponses mais aussi soulever quelques questions qui permettront au commanditaire de bâtir un plan d'actions et d'agir vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise.

► Présenter les résultats

- Faire en sorte que la direction s'imprègne des résultats et puisse les lire "objectivement"
- Informer les salariés en aval : une fois les résultats connus, il est nécessaire de les communiquer et d'expliquer ce qui va en découler. Plusieurs logiques coexistent :
 - ◇ Diffuser les résultats via les supports de communication habituels de la société
 - ◇ Éditer une lettre spéciale sur le sujet afin que chaque salarié puisse s'approprier les tendances de fond qui se dégagent de cet audit ;
 - ◇ Mettre en place une réunion à l'attention de l'ensemble des salariés afin de commenter les résultats issus de cet audit et de communiquer les premières décisions prises pour améliorer, par exemple, le niveau de satisfaction globale ;
 - ◇ Réunir les salariés au sein de chaque service, département, projet afin de commenter les résultats découlant de l'audit.

Le couplage entre l'édition des résultats et la mise en place d'une réunion spécifiquement consacrée au sujet peut s'avérer pertinent. Notre déontologie nous incite à demander à nos clients de s'engager à restituer un retour d'informations aux salariés sollicités ou, mieux, à l'ensemble du personnel.

► Penser le cas échéant à mener une investigation complémentaire ciblée

À l'heure où certaines entreprises réorientent leur stratégie de développement et souhaitent insuffler de nouvelles valeurs en leur sein, il peut être intéressant de sonder certaines catégories de collaborateurs. Il s'agit alors d'une cible spécifique : hauts potentiels, managers, chefs de service, de département ou de division, commerciaux, etc.

Les enjeux d'une telle enquête - qualitative et semi-directive - sont au nombre de quatre :

- 1/ Connaître les réactions de cette population-clé à l'égard d'un projet donné,
- 2/ Cerner ses sujets de satisfaction,
- 3/ Mesurer ses inquiétudes et ses attentes,
- 4/ Percevoir son adhésion à l'égard des valeurs ou du projet de l'entreprise.

L'audit de communication interne



En fonction des résultats, des plans d'action particuliers pourraient être décidés par la direction. Si le changement se décrète, il doit cependant nécessairement être compris et intériorisé. C'est à cette condition que les entreprises progressent.

L'essentiel

- Un audit "complet" s'attachera simultanément à cerner la culture de l'entreprise, à percevoir les représentations des salariés et à analyser le système de communication.
- Il doit nécessairement être suivi d'actions concrètes (décisions, définition de plans d'actions, prise de résolutions...), sous peine de voir la démarche complètement décrédibilisée.
- Un audit ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. Il ne peut s'agir que d'un outil de diagnostic destiné à saisir à un instant "t" une photographie de l'état des lieux. Il ne doit pas être assimilé à un faire-valoir.
- Quels que soient les problèmes soulevés, rien ne vaut une communication régulière et continue, seule à même capable de faire preuve de réactivité.



5, rue des Immeubles Industriels
75011 PARIS
Tél. : 01 42 40 23 00
contact@aconseil.fr
www.aconseil.fr