

# COMMUNIQUER EN INTERNE : OUTILS ET METHODES

## Pourquoi communiquer avec ses collaborateurs ?

Communiquer peut sembler simple et naturel. Pourtant, c'est l'une des choses les plus difficile à réussir.

Dans un système organisé, la communication est ce qui va permettre à la fois **d'échanger** entre plusieurs individus, mais également de **partager des informations**. La communication est par ailleurs ce qui met les gens **en relation** les uns avec les autres.

Le travail en équipe nécessite donc que la communication interne soit efficace. C'est même déterminant dans une organisation qui se veut collaborative. Pour garantir la **libre circulation de l'information** que nécessite un management participatif, il faut des systèmes de communication ouverts. De la qualité et de l'efficacité de la communication interne vont donc dépendre la performance du travail réalisé (dis autrement, la capacité à atteindre les objectifs définis), mais aussi l'ambiance de travail.

Aussi, ne négligeons pas l'importance de la communication. Dans beaucoup de cas, les travailleurs pointent la communication comme l'explication à leurs difficultés : consignes pas claires, informations manquantes, erronées ou pas données à la bonne personne, manque de dialogue et d'espace de discussion qui se traduisent par de mauvaises décisions, pertes de temps en réunions inutiles... A tout ceci vient s'ajouter « l'infobésité », à savoir une surabondance d'informations dans lesquelles chacun se perd... C'est bien connu trop d'information tue l'information !

Avec ce guide pratique, nous vous invitons dans un premier temps à vous interroger sur la communication et à étudier vos besoins. En effet, ce n'est qu'à partir d'une analyse précise de vos besoins que vous pourrez vous lancer dans la mise en place de votre communication. Cela nécessitera dans un second temps de bien choisir les outils et de faire évoluer vos pratiques.

## Table des matières

Pourquoi communiquer avec ses collaborateurs ?.....	1
Avant tout de la méthode ! .....	2
Identifier ses besoins .....	2
Mettre en œuvre une communication interne.....	3
Les outils essentiels .....	5
Les rencontres « physiques » .....	5
Outils pour s'organiser à plusieurs et mieux collaborer.....	7
Conclusion .....	10



## Avant tout de la méthode !

### Comprendre les besoins

Si la communication interne est aussi importante dans la vie professionnelle, c'est parce qu'elle va avoir un impact déterminant dans les trois domaines clés de la conduite d'un projet : la **prise de décision**, la **réalisation d'une activité de travail** et la création de **l'environnement du travail**.

Dans chacun de ces domaines, les besoins en communication sont différents et vont probablement amener à s'organiser spécifiquement pour apporter la meilleure réponse au besoin d'information.

---

#### Les informations nécessaires à la prise de décisions

Diriger c'est décider. Mais pour « bien décider », le talent ne suffit pas toujours. Combien de mauvaises décisions sont dues à la méconnaissance d'une information essentielle ou à son arrivée trop tardive ! Le système d'information mis en place, la qualité des retours d'expérience et des évaluations réalisées, la justesse des données et leur mise à jour, la réactivité de ceux qui détiennent les informations, ou encore la simplicité de l'accès à ces informations seront les atouts indispensables pour décider efficacement. Et ceci concerne l'ensemble de la hiérarchie, chacun ayant des décisions à prendre à son niveau. Si un « chef » peut se permettre d'exercer son autorité en réclamant les infos qui lui manquent, il n'en est pas de même aux niveaux hiérarchiques inférieurs, d'où l'importance de mettre en place les processus qui permettront un partage d'information naturel et optimal.

---

#### Les informations nécessaires à la réalisation d'une tâche

En ergonomie, la tâche est un objectif à atteindre (ce qui doit être fait), caractérisé par un certain nombre de prescriptions et de consignes qui vont du mode opératoire ou des règles à respecter au cahier des charges ou aux consignes de sécurité... Pour réaliser cette tâche, l'opérateur dispose de moyens qui lui sont mis à disposition dans un contexte organisationnel et dans un environnement de travail spécifique et évolutif. Les prescriptions et la matière même à partir de laquelle le travail va s'effectuer (notamment pour les professions intellectuelles) doivent parvenir à l'opérateur et elles conditionnent la réalisation de la tâche, et donc de l'activité réelle de travail qui va en découler.

---

#### La communication « relationnelle »

Troisième catégorie donc, la communication qui permet d'organiser la vie sociale du groupe. Le groupe, c'est ici l'ensemble du personnel de la structure, mais pour une association, ce sont aussi les dirigeants élus et les bénévoles actifs qui, dans certains cas, sont bien plus nombreux que les salariés. Dans une entreprise de spectacles qui emploie de nombreux intermittents, ce sont aussi tous ces travailleurs salariés qui ne sont parfois comptés dans l'effectif que quelques jours ou semaines par an.

Communiquer est ce qui peut resserrer les liens entre les acteurs de l'entreprise, quels que soient leurs statuts. C'est aussi le dialogue social dans son acceptation la plus large, cette communication entre direction et salariés, entre les managers ou chefs d'équipe et leurs collaborateurs, et entre simples collègues. Que ce soit pour annoncer le résultat d'une négociation avec les délégués du personnel, le pot d'anniversaire d'un collègue ou le changement d'un point du règlement intérieur, pour échanger sur l'évolution d'un poste ou faire le bilan d'un projet, ou encore pour informer les salariés d'une décision

prise lors d'un Conseil d'Administration, les sujets sur lesquels on doit communiquer sont particulièrement nombreux ici, et sont responsables en grande partie du climat social dans l'entreprise.

### Les enjeux d'une communication efficace

Bien communiquer en interne est important pour au moins 3 raisons :

- “ Si vous prenez le temps de diffuser une information, c'est que celle-ci a un minimum d'importance. Utiliser le bon canal c'est se donner un maximum de chance qu'elle parvienne à ceux à qui elle est destinée.
- “ En informant efficacement vos collaborateurs, vous contribuez à la performance globale de l'équipe. En effet, l'important n'est pas que vous ayez envoyé l'information, mais c'est d'être certain qu'elle pourra être utilisée correctement et dans le temps voulu, et que les objectifs collectifs seront atteints.
- “ Si vous avez utilisé les bons canaux, vous avez sans doute évité de diffuser l'information à des personnes non concernées qui auraient pu perdre du temps à lire ou écouter des informations qui ne le concernent pas, et vous avez aussi contribué à une gestion « écologique » de l'information (et donc à éviter de noyer les informations importantes dans un océan de messages inutiles). Un régime draconien ne ferait pas de mal à nos boîtes mail...

L'enjeu est de taille et il est pluriel. Il concerne la **qualité du travail et la performance**, la **capacité à décider** sur la base de bonnes informations facilement accessibles, et la **qualité de vie au travail** : bien informé, on est fier de faire un travail de qualité et on réduit les risques de conflits interpersonnels ou d'épuisement professionnel.

### La mise en œuvre

Maîtriser la communication, c'est faire en sorte d'utiliser les bons outils ou « canaux » en fonction des besoins. En termes de méthode, il est donc nécessaire d'identifier la **finalité des informations** que l'on souhaite faire passer (liée au processus décisionnel, à la tâche ou à la vie sociale du groupe) et également de s'intéresser aux **caractéristiques** des informations :

- “ Niveau d'importance
- “ Niveau d'urgence
- “ Nécessité de conservation
- “ Quantité d'infos
- “ Complexité et technicité de l'information
- “ Nombre de personnes concernées
- “ Confidentialité ou sensibilité des informations
- “ Spécificité ou généralité
- “ Nombre d'informations ou de sujets différents à diffuser
- “ Nature de l'information... : question ? ordre ou consigne ?
- “ Récurrence de l'information à transmettre
- “ Attente d'une réponse, besoin d'échanger sur l'information...

Trop souvent, nous utilisons les mêmes supports et canaux de communication pour tout, sans réfléchir aux caractéristiques de l'information à transmettre. Vous gagnerez donc en efficacité si vous prenez le temps de croisez les caractéristiques de ces informations avec celles des outils qui sont à votre disposition.

---

## Une palette d'outils très différents

Pour communiquer, nous utilisons principalement le langage verbal et l'écrit. Nous retiendrons aussi que la communication non verbale tient une place importante dans la communication, mais nous ne l'aborderons pas ici, même si nous devons la prendre en compte pour choisir le bon outil de communication.

Le **langage verbal** est utilisé traditionnellement lors de réunions, d'entretiens ou rencontres physiques, de conversations téléphoniques, de messages laissés directement sur un répondeur, de conférences (physiques, audio ou visioconférences)...

L'**écrit** prend de multiples formes : notes, rapports ou dossiers, comptes rendus, courriers (physiques et électroniques), messages (Post-it, SMS, Chat), Forum électroniques, listes de diffusion... Cette information écrite peut avoir, pour certaines professions, une forme plus technique telle que des tableaux, données chiffrées, plans, schémas, diagrammes etc...

Outre l'apparition de ces nouveaux supports et outils, le développement du numérique a aussi ouvert la voie à une communication s'appuyant sur des « média » : images ou dessin, films vidéo, animations...

Les **messages**, qu'ils soient vocaux ou écrits, peuvent enfin être diffusés de différentes manières. On distingue principalement 2 types de diffusion :

- “ Celle qui consiste à remettre le message à son interlocuteur, soit **directement** (en s'adressant à lui verbalement, en organisant une réunion, ou en lui remettant un document en mains propres), soit en utilisant un **outil de téléphonie** (téléphonie classique ou par Internet type Skype), soit en lui **adressant un écrit** physiquement (courrier) ou électroniquement (mail, fax, SMS, messagerie instantanée) qui eux n'apportent pas forcément la garantie que le message a été reçu instantanément.
- “ Celle qui consiste à **mettre à disposition le message**, ce qui nécessite que le destinataire du message aille le récupérer pour en prendre connaissance. Dans cette catégorie, on va trouver les moyens les plus traditionnels et encore largement utilisés tels tableaux d'affichage ou bibliothèque de documentation, jusqu'aux dernières innovations : plateformes collaboratives, notes électroniques, gestionnaires de tâches, Blog ou Microblog, réseaux sociaux d'entreprise, ERP (Enterprise Resource Planning) ou Progiciel de Gestion Intégré. Avec tous ces outils 2.0, on associe généralement des notifications qui permettent d'informer le destinataire qu'une information le concernant (plus ou moins...) a été « publiée ». Ces notifications sont d'autant plus nécessaires que le message est en fait une demande d'une action à accomplir par le destinataire (apporter une réponse à une question, valider une information...) par exemple dans le cadre d'une application de gestion qui intègre des workflow<sup>1</sup>. De plus en plus, ces notifications ne passent plus par mail mais sont directement « poussées » sur les appareils mobiles (smartphones et tablettes connectées), qui permettent aux destinataires de répondre et même de réaliser les actions attendues de façon très réactive.

***En résumé, l'art de la communication interne consiste donc, pour chaque information (et au regard de ses caractéristiques), à choisir LE bon outil, le support adapté et le moyen de diffusion adéquat.***

---

## Comment s'y prendre

Il est facile de conceptualiser la communication comme nous venons de le faire ci-dessus, mais comment s'assurer que chacun va utiliser les bons outils, et comment les choisir tant nous sommes inondés de propositions ?

La plus grosse erreur est de laisser chaque membre de l'équipe décider de sa méthode. Chacun choisirait en fonction de sa « culture », de ses connaissances, de ses prédispositions... Donnez à deux personnes une paire de talkies walkies sans leur indiquer la fréquence qu'ils doivent utiliser, et vous êtes certains du résultat. Il va donc falloir prendre les choses en main.

Pour mener votre projet de communication interne, vous devrez avoir les mêmes exigences que pour une campagne de publicité. Cela passe par une méthodologie rigoureuse sans quoi vous ne ferez que produire des vœux pieux qui resteront ainsi sans résultat.

La première étape sera donc **stratégique** (identification des difficultés, objectifs, cibles, moyens à mobiliser...) et c'est sur la base de cette réflexion que pourra s'élaborer un **plan d'action** c'est-à-dire le choix des solutions (outils à mettre en place, actions à mener...). Le **déploiement** des outils permettra l'appropriation concrète de la communication par l'ensemble des acteurs de la structure.

Nous avons développé un peu plus la méthodologie pour chacune de ces trois étapes dans le dernier chapitre de ce guide. Mais vous l'aurez compris, **piloter un projet de communication interne est lourd** et il touche l'organisation en profondeur. En effet remettre en question ses pratiques de communication n'est pas seulement jouer sur l'enveloppe, mais c'est repenser le fonctionnement à la fois individuel et collectif. C'est pourquoi il est souvent nécessaire d'être accompagné, à la fois sur les sujets techniques (choix des solutions) mais aussi et surtout dans la **démarche de transformation et de changement**.

*Mais rappelez-vous, les bénéfices que vous en tirerez sont à la hauteur des difficultés que vous devrez surmonter !*

**Pour aller plus loin :**

Sur [ebook.coop-tic.eu](http://ebook.coop-tic.eu) : <http://goo.gl/0Ub0OV>

Sur le site de l'ANACT, <http://goo.gl/IJwFNB> un autodiagnostic RH à réaliser en amont d'un projet TIC

## Les outils essentiels

Nous allons ici passer en revue les principaux outils auxquels vous pouvez accéder pour améliorer votre communication. Pour beaucoup d'entre eux, vous les connaissez et les utilisez déjà. Mais le but est de réinterroger vos pratiques et d'améliorer votre usage de ces outils.

### Les rencontres « physiques »

#### Les réunions

Se réunir est probablement le moyen le plus utilisé pour communiquer. Mais pour une réunion réussie après laquelle on se félicite d'avoir bien avancé, combien de déceptions liées à l'inefficacité de ces temps de réunion ! On a même inventé le non d'une maladie, la réunionite (parfois aiguë !) pour parler de cette pratique. Pourtant, ce n'est pas le principe de la réunion qui est en cause, mais bien leur gestion. Trop souvent, les participants ne savent même pas pourquoi ils se voient. La littérature est très abondante sur l'organisation et la gestion des réunions. Nous allons donc nous limiter à rappeler quelques principes élémentaires.

La première question à se poser est celle de l'objectif de la réunion. Si nous n'avons pas d'objectif, nous pourrions difficilement vérifier que nous l'avons atteint ! Ainsi, une réunion périodique a peu de chance d'être efficace puisqu'elle n'existe qu'à la force de l'habitude. A la question pourquoi (ou plus exactement pour quoi) nous nous voyons, la réponse s'impose : « parce que nous sommes mardi ! »

Les principales raisons pour se réunir sont ainsi de :

- “ Informer ou s'informer (nouveau dispositif, présentation d'une action ou d'un projet à venir...)
- “ Echanger des points de vue – débattre (groupe métier, débriefing suite à une action, retours utilisateurs...)
- “ Préparer une action à venir
- “ Résoudre des problèmes
- “ Prendre ou valider des décisions
- “ Sensibiliser, former

En fonction des objectifs de la réunion, cela change son déroulement et ses caractéristiques :

- “ Personnes invitées
- “ Posture des personnes invitées (et ce qu'on attend d'elle)
- “ Préparation (envoi en amont de documents à prendre connaissance)
- “ Aménagement de l'espace, temps, outils (stand-up meeting, U, table ronde, conférence...)
- “ Nécessité d'un compte rendu ou pas
- “ Usage de la visio/audio conférence ou pas
- “ Fréquence / régularité

Les erreurs les plus fréquentes commises sont dans la préparation, puis dans l'exploitation de ce qui a été fait ou dit lors de la réunion. Le bon déroulement sera en grande partie tributaire de la qualité de la préparation, et de la pertinence de la composition du groupe qui se réunit.

Des outils très simples permettront de cadrer les réunions : des convocations précisant le ou les objectifs de la réunion, la liste des participants avec l'indication de ce qui est attendu d'eux et leur qualité (convoqués, invités, informés...) ou encore des relevés de décisions clairs et synthétiques."

---

### Les entretiens

Les entretiens ne sont finalement que des réunions entre deux personnes et parfois plus. Elles correspondent à des besoins particuliers pour lesquels la communication écrite ne serait pas adaptée. Il peut s'agir de livrer une information sensible pour laquelle l'oral permettra de mettre les nuances que l'écrit ne permet pas, d'avoir un échange de points de vue ou de recueillir des explications. Les principaux entretiens sont ceux qui ont lieu entre un supérieur et son subordonné (entretien d'évaluation ou d'évolution professionnelle, d'embauche, de recadrage, de licenciement, de réclamation etc.). Mais ils peuvent se dérouler entre collègues pour faire le point sur un projet, prendre une décision, expliquer un travail, montrer comment une tâche doit être réalisée...

Au pire, si l'entretien ne peut pas avoir lieu physiquement (éloignement, agendas non compatibles), on pourra remplacer l'entretien en face-à-face par un entretien téléphonique. Dans ce cas, de la même façon que pour une réunion ou un entretien en face-à-face, il sera nécessaire de préparer la rencontre (documents, trame d'entretien...), de la planifier, et de réaliser un compte rendu (qui peut être une simple confirmation par mail de ce qui s'est dit ou décidé). On veillera néanmoins à limiter la durée des conférences téléphoniques. La visioconférence (Skype, Hangout...) présente l'intérêt de ressembler à un entretien. Il permet de voir les réactions de son interlocuteur, et apporte une convivialité que n'a pas le

téléphone. De plus les fonctionnalités de transfert de fichier, de chat (très pratique pour donner un lien vers un site) et même de partage d'écran en font un outil très complet.

Ce qu'il faut impérativement éviter, c'est de remplacer l'entretien par l'utilisation du mail.

---

### Les outils pour organiser les réunions

Dès qu'une réunion concerne plus de 2 personnes, il est préférable d'utiliser un logiciel de sondage. Tout le monde connaît maintenant Doodle. Notez que la version libre **Framadate** est toute aussi performante. Le fait d'utiliser des agendas électroniques partagés permet aussi à l'organisateur de la réunion de proposer un nombre limité de dates parmi les plus rassembleuses, et d'utiliser le système d'invitation : vous créez une réunion sur votre agenda, et vous invitez les participants qui verront les créneaux horaires réservés apparaître dans leur agenda. Ils n'auront alors qu'à valider ou refuser l'invitation en fonction de leurs disponibilités.

Les outils de planification de réunions tels que Framadate peuvent être aussi utilisés pour du vote en ligne. On peut aussi préparer des formulaires plus sophistiqués avec des outils comme **Limesurvey** ou **Googleform**, que les participants pourront renseigner au cours de la réunion s'ils sont connectés en Wifi (c'est devenu très fréquent, même avec un simple smartphone), soit à l'issue de la réunion.

L'autre fonction pour laquelle les nouvelles technologies sont d'un grand secours, c'est la prise de note. Avec un peu d'entraînement, on pourra utiliser les cartes heuristiques comme Framindmap pour prendre des notes. En utilisant un logiciel de note ou de carte mentale, on peut travailler à plusieurs sur le même document. C'est le principe du « Wiki ». Pendant que le rapporteur de la réunion note une décision, un contributeur copie dans le document des éléments qu'il a pu apporter au débat : un lien Internet ou vers un fichier, une copie d'écran ou une image, un tableau... Ainsi, à la fin de la réunion et sans aucun délai, chacun dispose d'un document auquel il a pu collaborer, ou chacun a pu faire figurer ses remarques, et dans lequel les décisions prises sont clairement rédigées.

#### Pour aller plus loin :

**Guide « Réussir vos réunions » par Didier Noyé, édition Insep Consulting.**

**Le site de Philippe Scoffoni ( [www.philippe.scoffoni.net](http://www.philippe.scoffoni.net) ) et ses conseils sur les logiciels libres.**

## Outils pour s'organiser à plusieurs et mieux collaborer

### Agendas, annuaires, gestionnaires de tâches, messageries et espaces de stockage

Le B.A.ba du travail collaboratif, c'est de partager ses propres informations. Le coopérateur averti partage son agenda. Bien sûr, vous pouvez masquer les intitulés et les détails des événements que vous avez déclarés comme privés. Ainsi, les membres de votre équipe sauront que vous êtes occupé tous les mardis midi entre 12h30 et 14h, mais ils ne sauront pas si c'est pour rendre visite à votre grand-mère ou pour entretenir votre forme physique. Vous pouvez également décider de créer autant d'agendas que vous le voulez en ne partageant avec votre équipe que votre agenda professionnel. **Google Agenda** est sans doute le plus puissant des agendas en ligne. Il peut être synchronisé en temps réel avec Outlook et bon nombre d'applications propriétaires. Ainsi, même si votre employeur, votre club de sport et d'autres organisations avec lesquelles vous êtes en contact utilisent des applications différentes, il vous suffira de récupérer ces différents agendas dans votre application Google, consultables évidemment sur votre

smartphone. Vous pouvez en outre associer à chaque événement de votre agenda des détails (liens Internet, contact...), des fichiers, et bien entendu, des notifications de rappel.

Sur un plan pratique, il est très facile de créer par exemple un agenda par salarié et autant d'agendas que d'activités ou de lieux. Chacun pourra afficher, par des simples clics, les agendas qui l'intéressent. Par exemple : en plus d'afficher les agendas de vos 6 salariés, vous créez un agenda pour les spectacles programmés au théâtre, un autre pour les activités hors les murs, un troisième pour les actions culturelles, etc. Ces agendas peuvent ainsi être des plannings d'utilisation des ressources (une salle, un véhicule, un matériel...).

Idem avec vos annuaires de contacts. Inutile que chacun gère un **répertoire de contacts**. Avec des annuaires partagés en ligne, tous les membres de votre équipe accèdent et alimentent les répertoires de contacts que vous avez décidé de rendre commun. Et ils vous suivent partout : sur votre smartphone, dans votre messagerie, sur votre tablette... Avec la messagerie de Gmail, Google propose un gestionnaire de contacts qui se synchronise très facilement avec les smartphones.

Le **gestionnaire de messagerie** est incontournable dans le monde connecté d'aujourd'hui. Pour gérer ses courriels, on a le choix entre les webmails (applications accessibles depuis un navigateur Internet) et les logiciels installés comme Outlook (Microsoft) ou Thunderbird (logiciel libre). Dans le cas d'une application installée, il est conseillé d'utiliser le protocole IMAP (et non POP) qui permet de synchroniser les répertoires de mail de chaque appareil avec le serveur. Ainsi, lorsque vous vous connectez par le webmail ou depuis n'importe quelle application installée sur l'un de vos appareils, vous accédez toujours à la totalité des courriels stockés sur le serveur.

La plupart des gestionnaires de messagerie proposent maintenant une application qui comprend la gestion des courriels, un agenda, un répertoire de contacts, un **gestionnaire de tâches** et une **messagerie instantanée**. L'intégration de toutes ces fonctions dans une même application simplifie grandement la vie. Ne serait-ce que pour s'identifier.

Les gestionnaires de tâches remplacent avantageusement les post-it ou le cahier des « to-do lists ». Ils permettent de mettre des échéances et de programmer des rappels dans votre agenda électronique. Mais surtout, vous pouvez partager ces listes et attribuer certaines tâches à vos collègues, qui recevront des notifications mails de ces délégations, et qui retrouveront ces tâches dans leur propre agenda. Vous pourrez également, pour des tâches répétitives, programmer des rappels périodiques, ou bien créer des modèles de tâches pour des actions que vous devez faire régulièrement, que vous dupliquerez à chaque occasion. Ces gestionnaires de tâches peuvent aussi être des éditeurs de notes, permettant d'y « coller » toutes sortes de média : liens, pages internet, documents, photos ou vidéos. L'application **Keep** de Google, **Nozbe** et **Evernote** sont quelques exemples, qui disposent toutes d'une version smartphone.

La messagerie instantanée peut avoir plusieurs intérêts. Prenons l'exemple de **Hangouts** de Google. Vous avez la possibilité de paramétrer l'application afin qu'en fonction de la catégorie de vos contacts, ils puissent vous contacter par chat ou visioconférence. Dès lors qu'ils ont été invités ou autorisés, et sous réserve qu'ils utilisent la même application, ils pourront voir si vous êtes « en ligne », et ils verront aussi l'indication que vous avez-vous-même renseignée sur votre état. Vous pouvez également désactiver vos notifications pour une durée variable, exactement de la même façon que vous éteignez votre téléphone lorsque vous ne voulez pas être dérangé. De la sorte, certaines questions, qui appellent une réponse immédiate, vous seront posées par chat et ne viendront plus encombrer vos boîtes mail, ou provoquer l'intrusion inopinée de votre collaborateur dans votre bureau. Ces messageries sont très pratiques pour des télétravailleurs. Elles permettent à des équipes distantes de rester en contact et de pouvoir échanger facilement. Certains restent même connectés en audio pendant des heures, et peuvent se parler



sporadiquement comme ils le feraient en partageant le même bureau. Il n'y a plus que le café qu'ils ne peuvent partager !

Le complément incontournable à ces outils est **l'espace de stockage en ligne**. Ces serveurs apportent des solutions bien plus avantageuses et simples par rapport au stockage sur un serveur local ou partagé chez un hébergeur. Plus d'investissement, plus de maintenance, et un accès possible de n'importe où. De plus, vous disposez, sur chacun de vos appareils, d'une copie sur votre disque, synchronisée avec la version du serveur à chaque fois que vous êtes connecté à Internet. Du coup, vous pouvez travailler sur vos fichiers même depuis le gouffre de Padirac, et le serveur sera mis à jour à votre retour à la surface. Seul inconvénient, cela nécessite la même taille d'espace disque sur votre ordinateur que ce que vous avez sur le serveur. Mais vous pouvez aussi télécharger les fichiers au coup par coup, ce qui est le cas en général depuis les smartphones.

Dropbox est numéro 1 du stockage « dans les nuages », mais le Drive de Google et Onecloud de Microsoft sont en train de refaire leur retard. Des solutions libres commencent également à pointer comme Framadrive et Owncloud. Google et Microsoft proposent en plus le travail collaboratif, type Wiki. Ils permettent de travailler à plusieurs, en ligne, sur un même document texte ou tableur. Les contributions de chacun apparaissent dans des couleurs différentes, et il est possible de poster des commentaires et d'y répondre tout au long du document. De plus, on peut accéder aux versions précédentes afin de restaurer des parties modifiées.

---

#### Plateformes collaboratives et ERP

Une plateforme, parfois appelée groupware, regroupe la plupart de ces outils pour les rendre accessibles à des groupes ou des communautés de membres. Rien de très révolutionnaire donc par rapport à tout ce que nous avons décrit au-dessus, mais c'est l'ergonomie et les fonctionnalités qui les distinguent. **Basecamp** est une plateforme américaine très utilisée mais elle n'est pas traduite en français. En plus des fonctions stockage, annuaire, chat, calendrier, gestion des tâches et messagerie, ces plateformes permettent de créer des groupes, généralement associés à des projets. On retrouve également des fonctions « blog » qui permettent de publier des articles et d'informer les autres membres. Enfin, toutes les actions sont enregistrées, ce qui permet une parfaite traçabilité de chaque intervention sur la plateforme. On peut aussi citer **Trello** qui a démarré très fort en France, plutôt orientée gestion de projets.

Les ERP sont des applications métier sur mesure ou paramétrées pour permettre de gérer des actions récurrentes. En plus des fonctionnalités habituelles (agendas, annuaires, gestion documentaire...) elles proposent des fonctions de gestion d'opérations redondantes et spécifiques à un métier. Dans le spectacle, **Bob Booking** ou **Intrazik** proposent des applications de ce type.

---

#### Publication sur le Web

Des applications telles que **Slack** ou **Talkspirit** associent des messageries instantanées à des fils d'actualité et des fils de discussion à la manière de Facebook. C'est utile pour partager de la veille ou poster des nouvelles sur des thématiques diverses. Ceci en fait de véritables réseaux sociaux d'entreprise. On peut aussi tout simplement utiliser une page Facebook privée.

Ces réseaux sociaux sont venus plus ou moins détrôner les blogs d'entreprise qui peuvent continuer néanmoins à jouer un rôle d'information en interne, en complément du tableau d'affichage et parfois encore, de journaux internes.

En fonction de la taille de la structure (en y intégrant élus, bénévoles et salariés) l'usage de newsletters internes (format mail mais mis en page comme dans un site, et qui peuvent être constituées d'articles déjà

publiés sur un site) est conseillé mais nécessite un travail régulier et pose la question de l'archivage de ces lettres.

---

### Discussions

On retrouve les principes de forum de discussion dans beaucoup de plateformes collaboratives. Plus simple, la liste de diffusion permet de passer par une adresse générique pour envoyer un mail à un groupe constitué. L'inconvénient est qu'on ne voit pas la liste des abonnés à la liste, et qu'il faut qu'une personne s'occupe de « l'entretenir ». Mais l'avantage est qu'on n'oublie personne. L'un des risques est que quelques personnes engagent une discussion sur la liste qui vient polluer les boîtes de réception de l'ensemble des abonnés. On réservera donc la liste de diffusion à la seule diffusion (comme son nom l'indique) d'informations qui n'appellent à priori pas de réponse.

Une bonne solution est celle proposée par Framasoft avec son **Framateam**, à mi-chemin entre le forum et la messagerie instantanée.

#### Pour aller plus loin :

La page Wikipedia sur les groupwares : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Groupware>.

Un article de LachaineWeb sur les outils de production : <http://goo.gl/X80q5N>

## Conclusion

Cette revue de ce qui participe à organiser la communication interne est non seulement partielle, mais elle va se retrouver dépassée avec l'arrivée de nouveaux outils et de nouvelles pratiques. Sauf à vouloir développer son propre progiciel de gestion ou son système d'information sur mesure, les coûts peuvent être raisonnables comparativement à la communication externe. Il n'y a donc guère d'excuses à ne pas se saisir de la question de la communication interne.

Les mastodontes des TIC proposent des outils formidables. Mais on peut aussi vouloir « dégoogliser internet ». Rendez-vous pour ça sur la page <https://degooglisons-internet.org> et sinon, si vous êtes une association, renseignez-vous auprès de ADB Solidatech <https://www.adb-solidatech.fr> qui propose d'accéder à des outils tels que Office à des prix « associatifs ».

## Pour aller encore plus loin !

Construisez votre projet de communication interne en 3 étapes.

### QUOI FAIRE : LA STRATEGIE AVANT TOUT !

La première étape, indispensable, est de définir votre **stratégie**. Quels sont les buts à atteindre ? Commencez par identifier les difficultés principales que vous rencontrez en matière de communication interne : fréquence et efficacité des réunions, volume de mails à traiter, dysfonctionnements repérés, dissémination des informations etc. A partir de ce travail, définissez les principaux **objectifs** que vous vous donnez dans ce domaine. Par exemple redéfinir précisément tels processus clés de vos activités afin de pouvoir diffuser à chaque opérateur du processus une description précise des informations qu'il doit livrer (en quantité, qualité et délai), ou créer des espaces d'échange et de discussion sur le travail (de type « cercle de qualité »), ou encore rendre accessible librement toutes les informations sur la structure

et les services qu'elle fournit (le stockage de milliers de documents sur un serveur n'est pas un gage d'accessibilité !).

Pour chacun de ces objectifs stratégiques, vous pourrez définir aussi des **objectifs opérationnels**, qui doivent être mesurables afin de permettre l'évaluation. Quelques exemples : réduire de moitié le nombre d'heures passées en réunion ou de mails diffusés, définir précisément 2 processus clés chaque année... En parallèle, il est important de fixer les **limites des moyens** qui pourront être consacrés au chantier que vous avez ouvert. Limites budgétaires évidemment, mais aussi temps à consacrer au dossier (études, réunions, mise en œuvre, formation des utilisateurs...).

La deuxième étape consiste à définir le **plan d'action** qui permettra d'atteindre son but. Si la stratégie relève de quelques personnes situées normalement en haut de la hiérarchie, le volet opérationnel est l'affaire des opérateurs. La direction de la structure a d'autres préoccupations que de savoir s'il est mieux d'utiliser telle messagerie plutôt que telle autre, ou de choisir le mode opératoire pour diffuser telle information ! Tout au plus, elle est concernée par les priorités à fixer, qu'elle devra donc négocier avec les opérateurs. Pour le reste, elle se contentera de vérifier si les actions mises en œuvre permettront bien d'atteindre les objectifs, elle s'assurera que les moyens consacrés restent inférieurs aux limites fixées et elle participera à l'évaluation du projet régulièrement.

Cette phase opérationnelle va donc examiner les besoins, étudier les solutions disponibles, évaluer les coûts, tester les systèmes avant de les adopter... L'analyse des processus de travail tient une grande place dans cette phase d'étude. Qui travaille avec qui ? Y-a-t-il des travailleurs nomades ou à distance ? Comment produisez-vous vos services ou produits ? De quelles informations chacun a-t-il besoin pour réaliser son activité de travail ? Dans quels délais et sous quelle forme... ?

Une fois analysées, **les solutions doivent être discutées collectivement** avant d'être mises en place, en ouvrant la discussion à tous et pas seulement à ceux qui ont déjà réfléchi et travaillé sur le dossier. Eventuellement, on mettra en place certains outils sous la forme de test si cela est réalisable. Plus que la participation des utilisateurs, c'est **l'appropriation de la démarche** qui est indispensable. Certes il y aura des détracteurs, des grognons à qui rien ne va jamais. Mais c'est un passage obligé qui évitera de déployer des moyens dans des outils de communication qui ne serviront pas.

La prochaine étape sera le **déploiement** proprement dit des outils et méthodes de communication. Celle-ci va nécessiter à la fois une sensibilisation à la démarche, afin que chacun identifie bien les enjeux et comprenne bien le but de ces nouvelles manières de communiquer, qu'il visualise ce qu'il a à gagner (voire ce qu'il peut y perdre aussi, à condition que la balance entre les deux soit positive) et qu'il sache précisément ce qu'on attend de lui pour participer à la réussite du projet. Des formations peuvent aussi s'imposer si les systèmes mis en place sont complexes et en fonction aussi des capacités des utilisateurs. Durant toute cette période, le responsable du projet doit être en mesure d'assurer un suivi rigoureux car en cas d'échec, il y a rarement une seconde chance. Il faut donc accompagner les utilisateurs, les aider à surmonter leurs difficultés, fixer des objectifs intermédiaires et évaluer les progrès réalisés afin de reconsidérer si besoin certains choix.

---

<sup>i</sup> Littéralement des « flux de travail ». Un exemple de système d'information contenant la gestion de workflow : vous avez saisi sur la plateforme de votre entreprise une demande de remboursement de frais. Il vous est demandé de déposer au comptable l'original de vos justificatifs accompagnés du formulaire imprimé et signé. Après avoir été saisie, la demande de remboursement est stockée et une notification est adressée au comptable. A réception de vos justificatifs, le comptable devra vérifier qu'il a reçu tous les justificatifs, et il pourra alors valider la demande. Celle-ci parviendra alors à votre chef de service qui devra vérifier que les frais engagés correspondent à ce qui avait été autorisé lors de la validation de la mission. Il validera ainsi la demande, ou la rejettera, et en

fonction, la demande de mise en paiement sera adressée à l'administrateur. A chaque étape, des notifications permettant de suivre le « circuit » peuvent être envoyées.