



HAL
open science

La performance de la communication interne

Julie Armanet

► **To cite this version:**

Julie Armanet. La performance de la communication interne. Gestion et management. 2013. dumas-00846114

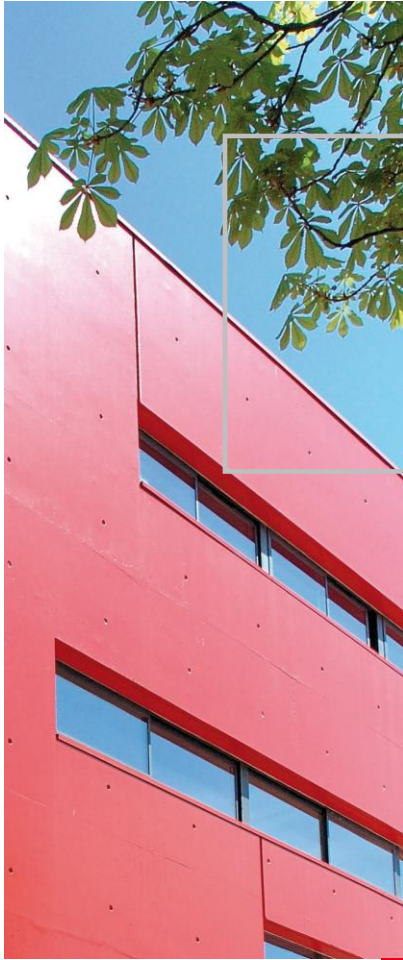
HAL Id: dumas-00846114

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00846114v1>

Submitted on 18 Jul 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de stage

La performance de la communication interne



Présenté par : Julie Armanet

Nom de l'entreprise : Conseil général de l'Isère

Tuteur entreprise : Evelyne Michaud

Tuteur universitaire : Sébastien Geindre

**Master 2 marketing
Spécialité communication marketing
2012 - 2013**



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de l'Université Pierre Mendès France n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters par apprentissage : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Résumé du mémoire

Julie Armanet

Master par alternance promotion 2012-2013 spécialité communication marketing

Enseignant-tuteur : Monsieur Sébastien Geindre

Entreprise d'accueil : Conseil général de l'Isère

Dates : 10/09/2012 au 9/09/2013

Principaux domaines d'activité de l'entreprise : Collectivité territoriale

Unité ou service : Communication interne

Adresse : 7 rue Fantin-Latour 38000 Grenoble

Tuteur entreprise : Madame Evelyne Michaud

Mesurer la performance de leurs actions de communication interne est devenu l'un des enjeux majeur des organisations ces dernières années. En effet, les restrictions budgétaires engendrent un besoin croissant de devoir justifier de son activité. La difficulté du sujet pour la mesure des actions de communication interne réside dans le fait que leurs retombées sont très difficilement mesurables. Parvenir à identifier l'impact du journal interne dans le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise en est un très bon exemple. Cependant, un certain nombre d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peuvent être mis en place par les organisations pour mesurer la performance de leurs actions de communication interne : mesures d'audience, enquêtes ponctuelles, baromètres, entretiens individuels, focus group ou encore écoute informelle. L'évaluation va passer par une combinaison de ces indicateurs, qui va permettre de faire des comparaisons entre les différentes données obtenues. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise combinaison d'indicateurs. La pertinence va résider dans les besoins de l'organisation et le degré de précision que l'on cherche à atteindre en termes d'évaluation.

Ce besoin de devoir évaluer se ressent également au Conseil général de l'Isère où un projet de la direction générale contraint l'ensemble des services à proposer un « plan de mesure » de son activité. Si les membres du service de la communication interne réalisent déjà un certain nombre d'évaluations sur leurs actions, il faut cependant formaliser ces mesures et les approfondir en mettant en place un tableau de bord de la communication interne qui servira entre autres à déterminer le plan de communication annuel.

Remerciements

Je tiens à remercier Madame Michaud Evelyne, chef du service de la communication interne du Conseil général de l'Isère (CGI), pour m'avoir accueillie au sein de son service, pour le temps qu'elle m'a consacré, sans oublier sa participation à la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également témoigner ma reconnaissance à mon tuteur de stage, Monsieur Sébastien Geindre qui a su, par ses conseils et sa disponibilité, rendre cette période de formation très constructive. Je le remercie pour avoir suivi mon travail durant cette alternance avec beaucoup d'attention.

Plus généralement, je remercie l'ensemble des personnes qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible ainsi que les membres du service de la communication interne du Conseil général de l'Isère, pour l'expérience enrichissante qu'ils m'ont permis d'acquérir. Ce fut un véritable plaisir de collaborer avec eux durant cette année.

Sommaire

Introduction.....	6
I- Les indicateurs de performance de la communication interne	10
A- Les mesures quantitatives.....	10
1- Les mesures d’audience	11
2- Les enquêtes ponctuelles	14
3- Les baromètres d’opinion générale	17
B- Les mesures qualitatives	20
1- Les entretiens individuels.....	21
2- Les focus group.....	23
3- L’écoute informelle	25
II- La mesure de la performance de la communication interne du Conseil général de l’Isère.....	29
A- Les outils de mesures existants.....	29
1- Les enquêtes quantitatives et qualitatives.....	30
2- L’écoute informelle	34
B- Les préconisations envisageables	37
1- La mise en place d’un tableau de bord	37
2- Des mesures adaptées aux différents supports de communication.....	40
Conclusion	45
Bilan personnel.....	47
Bibliographie & webographie.....	48
Annexes	52

Introduction

Institution bicentenaire, le Conseil général (CG) s'est peu à peu imposé comme le parlement du département. Edifiée dans les tumultes révolutionnaires, cette collectivité territoriale prend un poids politique de plus en plus important à la suite des lois de décentralisation de 1982 et 2004. Au travers de ces lois, l'Etat lui transfère certaines de ses compétences qui élargissent considérablement son champ d'action. Si de nombreux citoyens français ignorent ce que le Conseil général fait pour eux, il est pourtant présent de façon omniprésente dans leur vie quotidienne. Sa mission est de gérer de nombreux aspects de la vie du département tels que les routes, les transports ou encore les collèges, soit plus d'une vingtaine de politiques publiques.

S'il est aujourd'hui l'organe prépondérant du département par ses prises de décisions et par son savoir-faire en termes de gestion du territoire, il a néanmoins besoin de compétences très variées pour assurer cette bonne gestion. Ainsi, dans une structure regroupant 4600 agents exerçant une large diversité de métiers sur un territoire aussi vaste que celui du département de l'Isère, il est indispensable de disposer d'un service de communication interne. En effet, parvenir à faire naître un sentiment d'appartenance entre tous les agents est essentiel pour le bon fonctionnement de l'institution : une bonne cohésion et un partage des valeurs améliorent le climat social et influencent ainsi directement le service offert aux usagers. C'est pour cette raison qu'en 2004, le Conseil général de l'Isère (CGI) a mis en place un service de communication interne, rattaché à la direction des ressources humaines. Diffuser une culture commune est l'une des principales priorités de ce service. Pour cela, il informe les agents des projets de la collectivité en transmettant les informations en interne via le journal de la collectivité (Nova magazine), l'intranet (Novanet) mais aussi à travers l'organisation d'évènements.

Ce besoin de développer un sentiment d'appartenance se retrouve dans un grand nombre d'organisations depuis le début des années 90. Ces années ont en effet été marquées par une prise de conscience des dirigeants que la communication interne ne servait pas uniquement à la diffusion d'informations (TIXIER, 1996) : elle a une influence sur la réussite de l'entreprise dans la mesure où elle « *contribue à son bon fonctionnement, mais aussi à la satisfaction des attentes du personnel* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.131).

En effet, « *la communication interne qui se définit comme l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein d'une organisation à destination de ses salariés [...] relève souvent du ressort du directeur des ressources humaines car la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information* » (Stratégie.fr, 2013¹).

Il faut en effet noter que « *la communication interne représente un véritable outil de motivation des salariés* » (Stratégies.fr, 2013²). Il y a donc l'émergence d'une dimension sociale et humaine et c'est en ce sens que la communication interne est devenue un pilier fondamental dans le fonctionnement des organisations.

Cependant, la conjoncture actuelle qui contraint les entreprises et collectivités à réaliser de grandes économies budgétaires pose la question de la rentabilité des différentes fonctions de l'entreprise. Dans cette optique, chacun des services d'une organisation « *doit être en mesure de prouver son efficacité* » (DEHAND, GROSS et LEBLOND, 2003³). La communication interne n'est pas épargnée et doit elle aussi rendre compte de sa performance : « *les acteurs économiques demandent aujourd'hui à la communication d'être [...] rentable* » (TIXIER, 1996, p.2). L'impact de la crise économique s'est donc traduit pour la communication interne par la demande d'une plus grande légitimité de son activité (Baromètre de l'AFCI, 2012). Elle doit donc impérativement « *s'inscrire dans une logique économique et ne plus rester à l'écart de l'exigence d'efficacité générale* » (TIXIER, 2006, p.2). Il faut pour cela parvenir à mesurer l'efficacité de la communication interne. Et cette évaluation est d'autant plus nécessaire que la loi du 17 juillet 1977 relative au Bilan social oblige les entreprises de plus de 300 salariés à éditer tous les ans un rapport contenant des indicateurs chiffrés (MARCO et LIBAERT, 2006). Si jusqu'ici les organisations n'étaient pas très exigeantes envers les services de communication interne pour alimenter ce rapport, le contexte actuel risque de modifier la donne et de contraindre ce service à fournir lui aussi des indicateurs permettant de justifier de son efficacité.

Mais qu'entend-on par mesure de l'efficacité ? Cela « *consiste à vérifier, à partir de critères déterminés au moment de la définition des objectifs, que ces objectifs ont bien été atteints* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p. 10). Cette évaluation va permettre de rendre compte de la qualité des supports de communication (journal interne, intranet, événements, etc.) et ainsi d'identifier les éventuels dysfonctionnements et de les corriger.

¹ <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

² <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

³ http://www.archaon.com/v1/real/MST2/gestion_entreprise/site_communication_entreprise/mesurer_la_com.html

Cependant, « si l'on admet que la communication interne a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes du personnel, on ne peut pas se limiter à l'évaluation des supports écrits » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.132). Il faut en effet parvenir à évaluer le rôle direct qu'ont ces outils de communication dans ces différents domaines (satisfaction du personnel, etc.).

Mais l'évaluation de ce « rôle » est relativement difficile, c'est pourquoi de nombreux acteurs « s'accordent à considérer que l'évaluation est nécessaire, qu'elle constitue un outil de pilotage essentiel, mais dans le même temps que la communication est un « je ne sais quoi » d'irréductible à toute évaluation » (MARCO et LIBAERT, 2006). Pourtant comme le dit le célèbre statisticien William Edwards Deming, « vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas » (CATHELIN et TILLIETTE, 2011). La roue de Deming illustre parfaitement ces propos : l'ensemble des objectifs planifiés doivent être réalisés puis vérifiés afin de pouvoir apporter les modifications nécessaires. Le principe de cette roue est de faire évoluer les actions grâce à la vérification et à la comparaison des résultats obtenus avec les objectifs fixés au départ.



Le respect des quatre phases de cette roue permet alors d'assurer à l'organisation une amélioration pérenne dans le temps et surtout de pouvoir rendre compte de l'efficacité de l'activité aux dirigeants de l'organisation (FERNANDEZ, 2013⁴). Mesurer sa communication interne est donc essentiel pour justifier de l'efficacité de l'activité. Cela permettrait aussi de pallier les dysfonctionnements qui vont être mis en lumière grâce à cette évaluation.

Il faut savoir que « seulement 37% des organisations mesurent l'efficacité de leur communication interne » (BOYEZ, 2006, p.36) à l'heure actuelle, ce qui témoigne d'une réelle difficulté de leur part à apprécier leur efficacité dans ce domaine. Le problème majeur de la communication interne se trouve dans son retour sur investissement qui n'est pas aussi facilement identifiable que pour un service finance par exemple (MARCO et LIBAERT, 2006).

⁴ <http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

Néanmoins, prouver la rentabilité de son activité permet aujourd'hui à la fois de pouvoir améliorer ses actions de communication mais aussi et surtout de justifier auprès de la direction le budget qui leur est alloué. Ainsi, dans une perspective où l'évaluation devient incontournable, il est possible de se demander **comment mesurer l'impact des actions de communication interne mises en place au sein d'une organisation ?**

La réponse à cette problématique va essentiellement être basée sur la notion d'indicateurs de performance car ils vont permettre d'évaluer « *la qualité et l'efficacité [...] de chacun des moyens de communication [...] et d'optimiser et améliorer le ratio coût/efficacité de ces moyens* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p. 64). Cependant, pour être exploités de façon optimale, ces indicateurs de performance vont devoir être complétés par des indicateurs de pilotage qui vont eux permettre « *de vérifier que l'on va bien dans la bonne direction* » (MARCO et LIBAERT, 2006, P.63).

Ainsi, après avoir identifié les indicateurs pouvant être mis en place pour mesurer l'efficacité de la communication interne d'une organisation et ainsi pallier les éventuels dysfonctionnements, nous analyserons les mesures que le service de la communication interne du Conseil général de l'Isère réalise pour évaluer ses actions. Nous verrons également que d'autres outils de mesure pourraient être exploités par ce service pour approfondir ses méthodes d'évaluations actuelles.

I- Les indicateurs de performance de la communication interne

Afin de justifier de l'efficacité de leur service, les communicants internes ont la possibilité de mettre en place différents indicateurs, autrement dit des mesures permettant d'obtenir des données significatives sur un sujet précis et ainsi d'en apprécier l'efficacité (MARCO et LIBAERT, 2006). Pour répondre à cet impératif, ils peuvent avoir recours à des indicateurs de mesure quantitatifs ou qualitatifs. « Ces deux approches peuvent se mener de manières indépendantes ou complémentaires l'une de l'autre » (Inergie, 2013⁵). Le choix du type d'évaluation va avant tout dépendre des objectifs de communication du service mais aussi de ce que l'on cherche à calculer. Ces deux types de mesures, quantitatives et qualitatives, qui sont chacune constituées d'indicateurs différents, vont permettre d'identifier les points forts et les points faibles des actions de communication interne et ainsi d'en évaluer la qualité. Cependant, il est important de noter que quelle que soit la méthode utilisée pour mesurer l'efficacité de la communication interne, il faut au préalable accorder une grande importance à la définition des objectifs de communication : l'évaluation qu'elle soit quantitative ou qualitative n'est possible, que si ces objectifs sont clairement définis (MARCO et LIBAERT, 2006).

A- Les mesures quantitatives

« L'approche quantitative vise à connaître le « poids » de l'opinion. Elle permet, via un questionnement fermé, d'évaluer en mesurant le « quoi » et le « combien » et d'identifier les facteurs significatifs grâce à des outils statistiques. L'analyse des résultats permet d'identifier des leviers d'action » (Inergie, 2013⁶). On distingue trois niveaux de mesure parmi les indicateurs quantitatifs : les mesures d'audience qui sont des indicateurs de pilotage, les enquêtes ponctuelles et les baromètres d'opinion interne qui sont des indicateurs de performance. Selon ce que l'on cherche à chiffrer et le degré de précision que l'on cherche à atteindre, on va utiliser l'un ou les trois indicateurs. Il est important de noter qu'ils sont à la fois très hétérogènes mais aussi très complémentaires : ils permettent d'évaluer des éléments différents qui peuvent se regrouper si l'on souhaite réaliser une expertise très approfondie de la communication interne.

⁵ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/>

⁶ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/laproche-quantitative/>

1- Les mesures d'audience

L'une des évaluations les plus faciles à réaliser dans le cadre de l'évaluation des actions de communication interne est la mesure d'audience. Il s'agit ici d'évaluer les supports de communication en comptabilisant un certain nombre d'éléments. Nous avons vu précédemment que *« si l'on admet que la communication interne a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes du personnel, on ne peut pas se limiter à l'évaluation des supports écrits »* (MARCO et LIBAERT, 2006, p.132). Cependant, avant de peser le rôle que jouent les supports de communication dans les autres domaines tels que la satisfaction des salariés ou encore leur sentiment d'appartenance, il est indispensable de savoir si ces outils sont utilisés et comment ils le sont. Prenons l'exemple d'un intranet : s'il n'est pas exploité par le personnel, il ne peut pas être efficace et ainsi avoir un impact sur la motivation du personnel. Avant de juger de la performance des supports, il est donc essentiel de mesurer leurs activités.

Dresser régulièrement un état des lieux de l'audience de ces outils de communication, qu'ils soient sous format papier, électronique ou encore humains, est donc la première étape à mettre en place avant toute évaluation. En effet, ces données sont *« irremplaçables car pour un budget faible et souvent nul, elles permettent d'opérer une première mesure et d'aider à la prise de décision »* (MARCO et LIBAERT, 2006, p.45). Les quatre supports de communication sur lesquels les organisations mettent en place des mesures d'audience sont :

- les évènements,
- le journal interne,
- l'intranet,
- le réseau de correspondants communication.

Pour évaluer l'audience des **évènements internes**, il est nécessaire de se baser sur le nombre de personnes invitées en le comparant avec le nombre de participants réel (MARCO et LIBAERT, 2006). Cette mesure, même si elle ne donne pas d'indication sur la raison exacte de la présence du personnel à l'évènement, permet toutefois de dresser une estimation de l'engagement du personnel auprès de son entreprise ou de sa collectivité. Ces chiffres vont offrir la possibilité de faire des comparaisons et ainsi d'en tirer des conclusions. Plus le nombre de participants aux vœux annuels est élevé, par exemple, plus il est possible d'en conclure que le personnel se sent impliqué dans son organisation.

La comptabilisation du nombre de personnes participant aux événements est essentielle dans le sens où il est difficile d'approfondir l'évaluation d'un événement si l'on ne connaît pas son taux de fréquentation.

Ces mesures d'audience sont aussi très importantes pour le **journal interne**. S'il est compliqué d'en estimer le nombre de lecteurs exact, il est cependant possible d'obtenir des données chiffrées sur d'autres éléments, toutes aussi intéressantes et essentielles dans l'évaluation d'un journal interne (MARCO et LIBAERT, 2006). Ces éléments sont :

- **le nombre de retours postaux des journaux** (par exemple destinataire non identifiable ou absence de boîte aux lettres). En effet, ce taux est très important : si trop de retours de courrier sont constatés, cela signifie que de nombreux salariés ne reçoivent pas le journal et ne sont ainsi pas informés. Il est relativement facile de le mesurer : il suffit d'actualiser systématiquement le fichier d'adresses d'envoi du magazine interne et en parallèle de noter le nombre de retours dans un document Excel par exemple. Plus le taux de retour sera faible, plus cela signifiera que le magazine a de chance d'être lu. Une bonne réception permet également d'optimiser les coûts et ainsi de faire des économies.

- **le nombre de propositions d'articles reçues sur l'adresse mail du magazine**. En effet, comptabiliser le nombre de mails envoyés mensuellement par des membres du personnel pour soumettre des idées de sujets permet d'obtenir des indices sur la motivation des salariés. S'ils proposent des sujets, c'est qu'ils ont envie de s'investir et de partager des informations avec les autres collaborateurs, ce qui témoigne d'un certain sentiment d'appartenance. Et comme nous l'avons mentionné précédemment, le sentiment d'appartenance est directement lié à la qualité de la communication interne.

- **le nombre de réactions et de demande d'informations** à la suite de la publication d'un article est aussi une audience à prendre en considération. Le fait de recevoir des mails ou appels téléphoniques pour obtenir un complément d'information montre que le personnel lit le journal et s'intéresse aux sujets traités. Si cette mesure ne donne pas de renseignement sur la qualité du journal en lui-même, elle permet cependant de témoigner d'un engagement et d'un intérêt du personnel pour son organisation.

Par ailleurs, il est également possible de comptabiliser l'audience du journal interne via un autre média : l'intranet. En effet, il est envisageable de chiffrer la consultation de la version numérique du journal. L'intranet est donc aussi un excellent moyen d'évaluer le lectorat de son magazine interne.

L'intranet est sans doute le support de communication le plus facilement mesurable car il est possible de comptabiliser assez facilement :

- le nombre de personnes s'y connectant,
- le nombre de consultations des publications mises en ligne comme par exemple des actualités,
- le nombre de consultations par rubrique,
- le temps de connexion sur l'intranet.

« Un suivi régulier de ces indicateurs de base renseigne sur l'évolution des consultations par le personnel et les principaux centres d'intérêt. Ce suivi peut révéler des signaux d'alerte lorsque les consultations augmentent par pics » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.152). Ce suivi en temps réel est donc fondamental car il permet d'ajuster très rapidement le contenu des sites et ainsi répondre aux attentes du personnel. Outre ce caractère de réaction en instantané, ce suivi offre également la possibilité de s'interroger sur le faible taux de fréquentation de certaines rubriques par exemple. Ainsi, même si ces données chiffrées ne donnent pas « de renseignement sur la qualité du site et l'opinion du personnel à propos du site » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.152), elles facilitent tout de même l'identification des éléments qui nécessitent une évaluation plus approfondie. PSA Peugeot Citroën par exemple mesure périodiquement son niveau de consultation de l'intranet afin de pouvoir réaliser des réajustements. C'est le cas aussi pour la société AREVA qui analyse en permanence la consultation de son intranet en observant le nombre de visiteurs, le nombre de pages lues par pays mais aussi par filiales, par unités, etc. (MARCO et LIBAERT, 2006).

Il est également judicieux de prêter une attention particulière aux **réseaux des correspondants communication**. Rappelons que ce sont des membres de l'organisation qui sont un relais du service de la communication interne au plus près du personnel (MARCO et LIBAERT, 2006). Les éléments qui vont permettre de chiffrer ce réseau sont :

- **le nombre d'articles proposés par les correspondants pour le journal interne**. Plus cette remontée d'information est conséquente, plus cela témoigne de leur engagement dans leur fonction de correspondant communication. Pour obtenir des informations via ce réseau, il faut qu'il y ait un réel climat de confiance entre l'équipe de la communication interne et les correspondants. Dans ce cadre, il est donc fondamental que le service de la communication interne parvienne à tisser un lien et à instaurer une grande proximité avec ces personnes. Si le climat est un facteur déterminant dans le fait que les correspondants proposent ou non des sujets, les réunions régulières qu'organisent les services de communication interne pour valoriser, animer et développer ces réseaux peuvent aussi influencer la remontée d'informations.

- **le nombre de participants aux réunions** va en effet illustrer si ce support de communication est pertinent. Plus il y aura de participants et plus il sera possible d'affirmer que ces rencontres sensibilisent les correspondants. Si cela ne reste qu'une supposition car nous ne sommes que face à des chiffres, c'est cependant un très bon indice.

Le recours à ce type de mesure est donc incontournable si l'on souhaite approfondir une analyse et ce, quel que soit le support de communication. Elles constituent une base solide pour l'évaluation de l'efficacité de la communication interne au sens large car elle permet de recueillir les premières indications sur le fait que ces supports de communication répondent ou non aux attentes du personnel. Le plus intéressant réside dans le fait que ces mesures d'audience sont facilement réalisables, notamment avec la mise en place d'un document Excel, et ne représentent qu'un coût financier moindre.

La plupart du temps ces mesures chiffrées vont être complétées par des enquêtes internes afin d'identifier la cause de ces audiences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises et ainsi d'en déterminer l'efficacité. Par exemple, s'il y a un très faible taux de connexion à l'intranet, il est judicieux de mettre en place une enquête pour déterminer si cette faible fréquentation est due à un problème d'accessibilité ou alors à un contenu non adapté aux attentes du personnel (MARCO et LIBAERT, 2006).

2- Les enquêtes ponctuelles

En effet, l'un des meilleurs moyens d'approfondir certaines questions paraissant fondamentales pour le bon développement de la communication interne est la mise en place d'enquêtes ponctuelles, qui sont des sondages « *qui s'appuient sur un échantillon représentatif d'une population* » ou sur l'ensemble de cette population (LENDREVIE et LEVY, 2013, p.80). C'est un véritable outil de pilotage qui « *facilite la décision et permet de connaître les attentes du public de l'entreprise* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.36). Elle peut porter :

- soit sur l'origine des mauvais taux d'audience des supports de communication,
- soit sur des axes plus larges tels que la motivation et l'engagement des salariés.

En fonction de ce que la structure va choisir de mesurer, les questionnaires ne seront pas élaborés de la même manière. En effet, leur contenu va être adapté à la problématique et au contexte de l'organisation.

Toutefois, quelle que soit l'entreprise, ce formulaire qui aide à établir des constats mais aussi des comparaisons, doit être complété au maximum en 15 minutes et contenir au plus 60 questions car au-delà les répondants se lassent (Inergie, 2013). De plus, étant donné que nous sommes dans une enquête quantitative et que nous cherchons à obtenir des données chiffrées, il est important de poser des questions fermées, en utilisant des échelles de Likert à quatre niveaux allant ainsi de « tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord » (Inergie, 2013). A la fin de l'imprimé, une question ouverte peut être insérée afin de laisser libre expression au répondant sur le sujet qu'il souhaite aborder. Pour que l'enquête soit fiable, il est impératif de respecter la confidentialité du personnel. Ainsi, seules les données socioprofessionnelles telles que l'âge, le sexe, le type de fonction, l'ancienneté et le lieu géographique de travail peuvent être demandées (MARCO et LIBAERT, 2006).

L'une des interrogations qui se pose également lors de la mise en place d'une enquête est le mode d'administration du questionnaire. Plusieurs possibilités sont envisageables avec pour chacune d'entre elles leurs avantages mais aussi leurs inconvénients :

- Par téléphone,
- Par courrier,
- Par internet sous forme de questionnaire en ligne.

En fonction de la méthode qui va être choisie, le taux de réponse, le coût ou encore le délai de réponse vont être différents. Le choix du mode d'administration « *doit être aussi proche que possible des modes de fonctionnement de l'entreprise. Il dépend également d'un certain nombre de contraintes techniques : accès à Internet, organisation du travail, etc.* » (Inergie, 2013⁷).

Outre ces choix liés aux caractéristiques de l'organisation, la définition des personnes interrogées va aussi influencer le mode d'administration choisi. Une enquête peut être effectuée soit sur l'ensemble du personnel, soit sur un échantillon. Cette sélection peut être réalisée de deux façons : par quotas, autrement dit représentative de l'ensemble de la population, ou de façon aléatoire notamment par tirage au sort (MARCO et LIBAERT, 2006).

Quel que soit le type d'enquête que l'on élabore, il est essentiel de toujours tester le questionnaire en amont sur un petit échantillon de salariés. Cela est indispensable pour s'assurer que les questions ont bien été comprises et effectuer les réajustements nécessaires. Cet indicateur va ainsi permettre de mesurer l'efficacité de la communication interne à un instant T sur des éléments qui seront définis au préalable.

⁷ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-quantitative/>

Les enquêtes vont ainsi être mises en place à des moments clés comme par exemple à l'issue d'une réunion ou d'un évènement interne.

Les entreprises l'utilisent la plupart du temps pour :

- **mesurer les réajustements à effectuer sur leur support de communication** comme par exemple l'Onera (Office national d'études et de recherches aérospatiales) qui a choisi de mettre en place une enquête sur son journal interne « Envergures » afin « *d'évaluer la perception des lecteurs et d'identifier les pistes de progrès* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.27). L'enquête diffusée à l'ensemble des salariés sous forme d'un questionnaire en ligne sur l'intranet a été bâtie sur la base du cahier des charges d'origine du magazine ainsi que sur les résultats issus du focus group mis en place en amont, que nous développerons plus loin dans notre analyse. Le but de ce sondage « *est de cerner comment le magazine est lu (totalement, partiellement, survolé...), d'évaluer ses apports (vulgarisation, explication des choix stratégiques...), de savoir comment les lecteurs le perçoivent (présentation, maquette, illustrations) et l'apprécient (niveau de satisfaction)* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.28). Afin de s'assurer un fort taux de réponse, le service de la communication interne a décidé de s'appuyer sur son réseau de correspondants communication pour inciter les salariés à y répondre. Cette étude leur a permis d'identifier les nouveaux besoins du personnel sur le journal interne. D'autres entreprises à l'image de PSA Peugeot Citroën utilisent des enquêtes quantitatives pour évaluer le lectorat de leurs journaux internes.

- **mesurer la réussite d'une action à un instant précis**, une méthode très utilisée par les organisations. Cependant, il est important de noter que si l'on souhaite évaluer un évènement annuel et pouvoir en observer les évolutions, il est indispensable que les questions soient identiques d'une année sur l'autre. C'est ce que fait PSA Peugeot Citroën en diffusant à l'issue des grandes assemblées internes des enquêtes de satisfaction. Autre exemple très représentatif de l'utilisation d'enquêtes ponctuelles : l'entreprise Aréva. En effet, « *des questionnaires d'évaluations sont envoyés par courriel à chaque participant aux réunions de management : structure, contenu, rythme. [...] Ainsi, chaque réunion fait l'objet d'une fiche d'évaluation* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.160).

La mesure d'audience des supports de communication tout comme la diffusion d'enquêtes ponctuelles sont à l'heure actuelle des indicateurs indispensables dans toutes les organisations. En effet, ces dernières viennent compléter les mesures d'audience en permettant d'en révéler le « pourquoi ».

Les résultats issus des enquêtes aident à dresser des synthèses qui serviront à justifier de l'efficacité de la communication interne, mais aussi d'effectuer des réajustements si nécessaires.

Cependant, il ne faut pas négliger un aspect fondamental lié à la mesure : certes les résultats issus des enquêtes vont être extrêmement utiles et précieux au service de communication interne. Mais une organisation qui sollicite son personnel pour répondre à une enquête doit obligatoirement lui communiquer les résultats et leur présenter la manière dont ils vont être considérés. Et c'est ce qu'a fait ONERA pour l'évaluation d' « Envergures » car la société considère que « *la manière dont les résultats sont pris en compte favorise la motivation du personnel. Les enseignements et les actions qui s'ensuivent doivent être à la hauteur de la confiance manifestée par les salariés* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.29).

En effet, la confiance et la motivation des salariés sont des éléments déterminants dans le bon fonctionnement d'une entreprise. Elles sont en partie liées aux actions mises en place par le service de communication interne. En ce sens, si l'on souhaite réaliser une mesure approfondie de la communication interne d'une organisation, il est incontournable d'évaluer l'opinion interne en élaborant une enquête qui n'est dès lors plus ponctuelle mais répétitive : un baromètre d'opinion générale.

3- Les baromètres d'opinion générale

A la différence de l'enquête ponctuelle, le baromètre est une enquête répétitive (LENDREVIE et LEVY, 2013) qui va déterminer l'adhésion, autrement dit l'implication du personnel dans la contribution à la bonne marche de l'entreprise. De ce fait, les objectifs de mesures vont être relativement différents de ceux d'une enquête ponctuelle car avec la mise en place d'un baromètre on va chercher à réaliser des analyses à intervalles réguliers d'un certain nombre d'éléments.

Ces baromètres, qui sont relativement lourds à instaurer et exigent beaucoup de temps, à la fois pour la préparation, la collecte des informations mais aussi et surtout la restitution des résultats, sont pourtant les seuls indicateurs qui donnent le moyen d'évaluer l'impact et le rôle des supports sur la motivation et la satisfaction du personnel.

Ce qui est avantageux pour les organisations c'est que cet indicateur va permettre de procéder à des comparaisons. Cependant, pour que cela soit réalisable, il est primordial que les questions soient identiques entre deux baromètres. Il est fondamental de mener une réflexion au préalable sur la construction du questionnaire et son contenu.

« Il n’y a pas de recettes miracles sur la réussite d’un questionnaire. Le type de questions qui vont être posées pour mesurer l’efficacité de la communication interne va avant tout dépendre des entreprises » témoigne Joseph COVIAUX, directeur des études du pôle Opinion au sein de la société Inergie.

En parallèle de l’élaboration du questionnaire, il est essentiel d’attirer l’attention des salariés. En effet, il faut « *présenter aux collaborateurs l’utilité, les objectifs et les enjeux d’un tel audit [...] : légitimer et expliquer l’opération afin de limiter le risque d’indifférence* » (CATHELIN et TILLIETTE, 2011, p.24). Annoncer le lancement du baromètre est donc essentiel pour interpeller et sensibiliser le personnel.

Par ailleurs, si l’on souhaite que cet indicateur soit pertinent, il convient de toujours réaliser un pré-test afin de s’assurer que les questions sont bien comprises par le personnel. Le choix du délai entre l’administration de deux questionnaires relève du choix des organisations. Schneider Electric, par exemple, réalise quatre enquêtes d’opinion par an alors que la RATP administre son questionnaire deux fois dans l’année (BERNARDINI et MONCOURRIER, 2006). Quant au mode d’administration, plusieurs possibilités sont envisageables : par téléphone, par courrier ou par internet sous forme de questionnaire en ligne. Cela va résulter à la fois du budget dont on dispose mais aussi de la population qui va être interrogée. Cependant, il faut être conscient que la méthode qui va être choisie va directement influencer le taux de réponses et le délai de retour du questionnaire.

Par ailleurs, le mode d’administration et le choix d’intervalle de temps entre la diffusion de deux baromètres va influencer sur le nombre de personnes qui vont être interrogées. En effet, prenons l’exemple de PSA Peugeot Citroën qui a mis en place un baromètre de perception interne annuel sous forme d’enquête téléphonique. Cette méthode de recueil des données ainsi que l’annualité de l’enquête font que la société interroge un échantillon représentatif de la population soit 2740 personnes (MARCO et LIBAERT, 2006). La collecte des réponses par téléphone étant très compliquée à gérer, le groupe a dû établir une sélection des personnes salariés qui allaient répondre au baromètre. Cependant, il faut savoir que lors de chaque administration, ce ne sont pas nécessairement les mêmes salariés qui sont interrogés : l’important est de conserver les mêmes quotas afin de pouvoir établir des comparaisons justes. Par ailleurs, certaines organisations choisissent quant à elles de sonder l’intégralité de leur personnel car elles estiment que cela est un « *signal fort de la direction : il montre, qu’au-delà de l’aspect statistique et représentatif, l’avis et l’opinion de chacun est important et sera pris en compte* » (Inergie, 2013⁸).

⁸ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-quantitative/>

Dans toutes les organisations, les baromètres aborderont similairement les mêmes thèmes, quels que soient les choix réalisés. Le questionnaire comprendra la plupart du temps deux parties :

- **la première avec des questions relatives à la communication interne** qui porteront sur « *les sources d'informations du personnel, la crédibilité et le degré de confiance accordé à chacune d'entre elles, la satisfaction sur les différents types d'informations et les manques ressentis* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.141). Cette première partie va donner lieu à « *évaluer l'efficacité globale du dispositif de communication interne au sein de l'entreprise en donnant aux salariés une opportunité d'expression directe [...] pour recueillir leurs attentes et mesurer leur niveau de satisfaction. Cela permet également de mieux connaître l'utilisation et la perception des différents supports, d'identifier les différences éventuelles de pratiques et de perceptions selon les types de population et enfin d'identifier les axes de progrès prioritaires et cibler leur mise en œuvre* » (Inergie, 2013⁹).

- **la seconde avec « des questions relatives au bien-être du personnel au travail**, à la bonne connaissance du personnel sur le fonctionnement et les grands projets de l'entreprise, la connaissance de l'organisation et enfin la motivation du personnel » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.141).

Cette interdépendance entre les deux parties de l'étude va servir à comparer les réponses sur la diffusion d'informations avec celles relatives au bien-être du personnel dans l'entreprise et va offrir des informations très précieuses sur la qualité et le rôle des actions menés par le service de la communication interne et permettre ainsi d'en apprécier l'efficacité. C'est ce qu'a constaté l'entreprise Orange en mettant en place un baromètre d'opinion interne. Depuis 2009, l'ensemble des salariés de la société répondent à un questionnaire à raisons de deux fois par an afin de mesurer le climat social et le bien-être au travail. Olivier Faure, directeur régional Orange Centre-Est précise que « *ce baromètre permet également de mesurer les résultats de nos actions : nous nous sommes aperçus au cours d'une vague récente que la compréhension de la stratégie de l'entreprise baissait. Les actions des services de communication interne et des managers ont pu y remédier : nous avons ensuite constaté une nette amélioration* ».

Propres à chaque organisation, les baromètres sont des outils de mesure incontournables, à l'image d'Orange, pour qui ces indicateurs aident à comprendre les évolutions nécessaires et ainsi de réajuster et de satisfaire les besoins du personnel au travers de la communication interne. Et cela, les grands groupes l'ont bien compris. « *La mise en place des baromètres de l'opinion interne au début des années 1990 traduisait la nécessité de comprendre le corps social, puis d'en accompagner les évolutions.*

⁹ <http://www.inergie.com/opinion/barocom-evaluation-de-la-communication-interne/>

Cet outil est aujourd'hui devenu un instrument de pilotage [...] qui aide la RATP à ajuster sa communication interne » (BERNARDINI et MONCOURRIER, 2006, p.33) et ainsi à en évaluer son efficacité.

Le groupe AREVA, conscient lui aussi de l'importance d'évaluer l'opinion interne pour mesurer ses actions de communication, a développé en janvier 2005 un baromètre d'opinion interne destiné à l'ensemble de ses salariés. L'objectif de ce baromètre est *« d'aller au-delà de la simple évaluation de la communication interne : d'évaluer la perception de la communication, identifier les besoins du personnel et les points déficitaires, mesurer l'efficacité des actions et évaluer l'impact des actions mises en place à la suite de l'enquête précédente »* (MARCO et LIBAERT, 2006, p.159). Cependant, dans un souci de précision des informations obtenues, le groupe a souhaité administrer un baromètre différent aux membres de l'encadrement : l'AREVA Way, qui consiste à interroger les managers chaque année. *« Cette évaluation permet d'identifier les axes d'amélioration, de les classer par priorité et de les transformer en plans d'actions »* (GALABRUN, 2006, p.23).

Ainsi, outre le déploiement d'un baromètre sur l'ensemble du personnel d'une organisation, il peut également être judicieux pour les structures de créer un baromètre destiné uniquement à l'encadrement. Cette mesure spécifique à une cible de l'entreprise permet d'obtenir des informations plus précises sur cette catégorie de personnel, ce qui n'est pas négligeable car les membres de l'encadrement sont également des relais de l'information, à la fois descendante et ascendante. De ce fait, réaliser une étude approfondie de cette cible est très pertinent pour évaluer de façon précise la performance de sa communication interne.

Toutefois, en fonction des problèmes identifiés grâce au baromètre, il est parfois indispensable d'avoir recours à des indicateurs qualitatifs qui vont permettre d'obtenir une compréhension en profondeur, en étant au plus proche du terrain, grâce notamment à des questions ouvertes.

B- Les mesures qualitatives

Les indicateurs qualitatifs viennent la plupart du temps en complément des indicateurs quantitatifs. Ils donnent le moyen d'approfondir les données déjà obtenues lors de la phase quantitative. Une étude qualitative *« consiste en une série d'entretiens, en nombre assez réduit (de 10 à 50, selon le nombre de catégories dont on désire distinguer l'opinion et la perception), en tête-à-tête (entretien individuel) ou en groupe (table ronde), durant lesquels les interviewés sont amenés à s'exprimer de manière libre sur ce qu'ils pensent de divers sujets »* (Enquete-opinion.fr, 2013¹⁰).

¹⁰ <http://www.enquete-opinion.fr/Methodologie/qualitative/qualitative.htm>

Cette mesure va donc permettre grâce à un questionnaire ouvert, « *de mieux comprendre de « pourquoi » et le « comment » d'une opinion, afin notamment de mieux cerner les leviers de satisfaction et d'insatisfaction* » (Inergie, 2013¹¹). Trois types d'indicateurs qualitatifs sont susceptibles d'être mis en place dans les organisations afin de mesurer l'efficacité de la communication interne. On retrouve les entretiens individuels qui sont souvent des approfondissements de mesures quantitatives, les focus group, fréquemment utilisés en amont des mesures quantitatives et enfin la communication informelle. Cependant, ces trois indicateurs ne donnent pas de données chiffrées : ils « *permettent d'identifier les problèmes, les attentes, les divergences, [...] montrent les voies d'avancements et signalent des pistes de recherches* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.40).

1- Les entretiens individuels

L'organisation d'entretiens individuels a pour objectif de « *recueillir les attentes du personnel, comprendre les logiques individuelles et les relations, aborder des thèmes difficilement abordables en groupes (management, éthique...) ou encore faire participer des personnes qui peuvent difficilement participer à un groupe* » (Inergie, 2013¹²).

Ils permettent « *d'atteindre des résultats complémentaires du questionnaire là où ceux-ci atteignent leur limites* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.39). La plupart du temps ils vont être instaurés pour évaluer et approfondir des points précis de la communication interne dont les problèmes ont été identifiés lors des mesures quantitatives. Les résultats de ces entretiens viendront ainsi compléter les données obtenues lors de la phase quantitative.

Il est important que ces entretiens ne soient pas dirigés par des personnes de la communication interne car une personne extérieure au service a une meilleure objectivité face au thème de l'entretien et permet également de conserver l'anonymat des répondants, ce qui se révélera plus positif en termes d'échanges. Mais le recours à une personne externe a un coût souvent élevé et n'est donc pas toujours envisageable. De ce fait, un stagiaire qui sera tout autant objectif peut très bien être recruté pour assurer cette mesure. Par ailleurs, lors de la mise en place de cet indicateur « *le « recrutement » des participants doit s'efforcer de tenir compte des différentes populations de l'entreprise, par exemple en termes d'entités d'appartenance, de fonctions, de statuts, d'âge ou d'ancienneté* » (Inergie, 2013¹³).

¹¹ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-qualitative/>

¹² <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-qualitative/>

¹³ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-qualitative/>

Prenons l'exemple de la société Orange qui s'est arrêtée sur l'organisation d'entretiens individuels uniquement avec le top management, entretiens qui viennent en complément du « survey » (enquête dont l'objectif est de mesurer l'implication des salariés). Ces derniers « *sont très importants pour le communicant afin de bien comprendre l'environnement de l'organisation et les changements en cours mais aussi pour mieux évaluer les besoins en communication* » (JOHNSON, 2006, p.40).

Réalisés en face à face ou par téléphone, ces entretiens suivent une grille d'évaluation composée essentiellement de questions ouvertes, ce qui les différencie clairement des enquêtes ponctuelles ou des baromètres. Si l'on constate lors des mesures quantitatives que le magazine interne n'est pas lu, il est fondamental de chercher à identifier l'origine du problème. Les entretiens individuels permettent d'avoir un échange direct avec les personnes : le fait de se rendre sur le terrain crée une réelle proximité, incitant le personnel interrogé à faire part plus facilement de ses observations. Ce type d'indicateur peut être utilisé par exemple :

- **pour réaliser une étude approfondie de l'intranet.** Le choix de l'entretien individuel est souvent fait lorsque l'intranet enregistre des taux de fréquentation faibles. Il va permettre d'évaluer avec plus de précisions l'utilisation de l'intranet en lui-même en observant la manière dont la personne interrogée l'utilise. Une exploitation de l'outil au cours de l'entretien rend les propos du répondant spontanés et permet ainsi de mieux identifier et comprendre le ou les dysfonctionnements.

- **pour évaluer le magazine interne.** Lors d'une enquête ponctuelle quantitative, si l'on remarque que le magazine est peu ou pas lu, il est impératif de réagir en planifiant des entretiens individuels qui vont aider à en identifier la cause.

Ces moments d'échanges vont être l'occasion pour le personnel sollicité d'exprimer tout ce qu'il ressent à l'égard du journal interne et cela toujours de manière spontanée. Pour faire face au désintérêt et être au plus proche des attentes du personnel, il est essentiel de sélectionner pour répondre aux entretiens individuels à la fois des personnes totalement indifférentes au journal, mais aussi des personnes qui le consultent régulièrement. Seule la comparaison de ces deux points de vue va faire émerger des souhaits et besoins au plus proche de la réalité.

- **en complément d'un baromètre.** Ces entretiens individuels ont en effet été instaurés par la direction de la communication de la RATP « *en complément de son baromètre « état de l'opinion ».* C'est une démarche régulière [...] d'observations et d'analyses des perceptions de la stratégie de l'entreprise par les différentes catégories de salariés (cadres, maîtrise, opérateurs) » (BERNARDINI et MONCOURRIER, 2006, p.34). Ces entretiens vont faciliter « *la mise en œuvre de plans de communication adaptés, l'ajustement d'événementiels et le calibrage d'outils de communication correspondant à l'état d'esprit de l'opinion interne. Comme ces enquêtes sont menées régulièrement, elles mettent en évidence les dynamiques d'évolution des opinions entre les différentes vagues d'études* » (BERNARDINI et MONCOURRIER, 2006, p.34).

Si les entretiens qualitatifs sont réalisés par les entreprises à l'issue des mesures quantitatives afin d'approfondir les problèmes identifiés, les focus group vont quant à eux être beaucoup plus utilisés pour faire émerger des idées lors d'une phase amont.

2- Les focus group

En effet, les focus group sont des indicateurs très intéressants dans l'évaluation de la communication interne car ils donnent la possibilité de « *recueillir des diversités d'opinion, travailler sur les représentations, approfondir des points de vue et faire émerger des idées* » (Inergie, 2013¹⁴). « *L'entretien de groupe consiste à réunir un petit nombre de personnes, généralement une dizaine, afin de recueillir leur avis sur un sujet donné. Le nombre est limité afin de permettre à chacun de s'exprimer en profondeur* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.39). « *Trois groupes bien animés suffisent à dresser une première analyse de la situation* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.137).

L'animation de ces entretiens collectifs est en effet primordiale. C'est pourquoi l'intervenant doit impérativement être formé afin de pouvoir équilibrer la réunion : éviter que certains monopolisent la parole par exemple ou au contraire que d'autres n'osent pas s'exprimer. « *L'entretien dure environ quatre heures* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.39).

Dans ce contexte, il est pertinent que les membres de la communication interne assistent à cette réunion de façon off, autrement dit derrière des miroirs opaques.

¹⁴ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-qualitative/>

Ce type d'indicateur est très souvent utilisé par les organisations en amont d'une mesure quantitative, comme une étape préparatrice. Il est la plupart du temps établi :

- **soit parce que de nombreux « bruits de couloirs »** font remonter des dysfonctionnements sur un des supports de communication. C'est le cas d'ONERA qui après avoir entendu de nombreuses critiques à l'égard de son magazine interne « Envergures » du type « *Je ne le lis plus... je ne m'y retrouve pas... c'est fait pour la direction... je propose des sujets, on ne les retient pas... c'est la vie en rose* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.27) a choisi de diffuser une enquête approfondie. En préparation de cette enquête quantitative, l'entreprise a ainsi instauré des focus group : une douzaine de lecteurs représentatifs des différents services, des différents métiers, des différentes fonctions ont été réunis autour de tables rondes sous la forme de trois groupes de quatre personnes. « *Tous les participants ont exprimé leurs réactions à la forme et au contenu du magazine, analysé ses points forts et ses points faibles. En dernier lieu, ils ont proposé des solutions pour remédier aux points faibles et les ont classées par ordre de priorité* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.27). Cette phase de préparation quantitative a permis de réaliser un questionnaire diffusé à l'ensemble du personnel comme nous l'avons expliqué précédemment, lors de l'analyse des mesures quantitatives (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006).

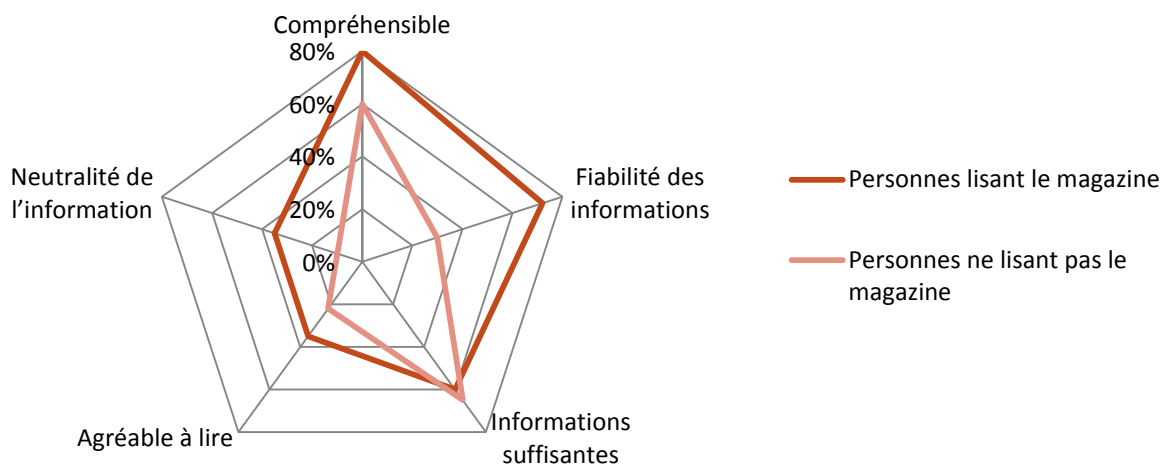
- **soit parce que le journal interne est publié depuis quelques années déjà.** Dans ce cadre, il est important de réaliser une évaluation du lectorat en se penchant à nouveau sur les pratiques de lecture et les attentes du personnel car au fil des années ces dernières évoluent. Cette mesure qualitative permettra soit de confirmer le contenu actuel du magazine, soit de préparer un questionnaire pour une mesure quantitative si des problèmes ont été identifiés.

Le groupe PSA Peugeot Citroën est un exemple très illustratif : la société a réalisé des enquêtes qualitatives de lectorat du journal interne sous forme de focus group afin d'identifier les problèmes et quelles en étaient les origines. Cette phase a débouché sur une enquête quantitative avec la diffusion d'un questionnaire en ligne afin de recueillir l'avis du personnel. Cette démarche a permis « *de faire évoluer les contenus et le mode de production des journaux internes* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.151).

La mise en place de focus group est de plus en plus utilisée dans les organisations pour évaluer leur communication interne, à l'image du groupe Orange pour qui « *le « focus group » est bien plus qu'un lieu de débat, c'est un moyen de sonder l'impact d'un programme de changement sur les salariés ou de mesurer les actions de communication* » (JOHNSON, 2006, p.40).

Que l'on choisisse de mettre en place des entretiens individuels ou des focus group, ces indicateurs qualitatifs sont assez contraignants à instaurer. Pourtant, ils sont indispensables pour réaliser une évaluation approfondie d'un service de communication interne car « *la pertinence et la finesse de leur analyse* » (Inergie, 2013¹⁵) complètent les mesures quantitatives. Cependant, il faut garder à l'esprit que l'entretien collectif tout comme l'entretien individuel sont des « *outils d'évaluation non quantifiable* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.42). La restitution des données est donc plus difficile. La meilleure solution pour présenter les résultats de ces mesures qualitatives est de les présenter sous forme de mapping ou de radars.

Exemple de radar pour l'évaluation d'un journal interne



Cette difficulté de présentation va se retrouver pour l'écoute informelle qui est un autre indicateur qualitatif déterminant pour évaluer sa communication interne mais qui est, comme son nom l'indique, informel.

3- L'écoute informelle

En effet, l'écoute informelle se doit d'être prise en compte dans l'évaluation de l'efficacité de la communication interne. Cet indicateur peut être défini « *comme une écoute des bruits de couloirs et du bouche à oreille* » témoigne Joseph COVIAUX, directeur des études du pôle Opinion au sein de la société Inergie. Cette écoute informelle est valable pour l'évaluation de l'ensemble des supports de communication. Elle peut se présenter de différentes manières : mails de remerciements ou de désaccord reçus, discussion en face à face avec une ou des personnes de la communication interne, etc.

¹⁵ <http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/lapproche-qualitative/>

Elle aide à obtenir des informations importantes sur le ressenti du personnel à un instant T dans la mesure où ces « bruits de couloirs » et ce « bouche à oreille » sont marqués par une très grande spontanéité. Mais comment la mesurer ? Deux méthodes peuvent être envisagées pour formaliser cette écoute et la transformer en un véritable indicateur d'efficacité :

- la première d'entre elles est le feeling du service de la communication interne. Si les supports ou les actions élaborés au sein d'une organisation ne satisfont pas le personnel, cela se ressentira inévitablement notamment dans le cadre d'organisation d'évènements. Ce feeling des membres de la communication interne est déjà un très bon indicateur : il aide à se faire une idée des différentes opinions. Et cela est très important car selon ce qui est ressenti, il va être possible de mettre en lumière des dysfonctionnements. Si le magazine « Envergures » de ONERA a été analysé, c'est comme nous l'avons dit précédemment en raison de nombreuses remarques qui ont été faites et entendues à son sujet : « *Je ne le lis plus... je ne m'y retrouve pas... c'est fait pour la direction... je propose des sujets, on ne les retient pas...* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.27).

- il est également possible de réaliser un document écrit autour de cet indicateur. Pour cela, il suffit de mettre en place un tableau Excel dans lequel chacun des membres du service répertorie les propos entendus ou alors reçus. Chaque trimestre, une synthèse écrite ou un mapping des éléments inscrit dans le fichier permet de porter une appréciation sur la qualité de la communication interne.

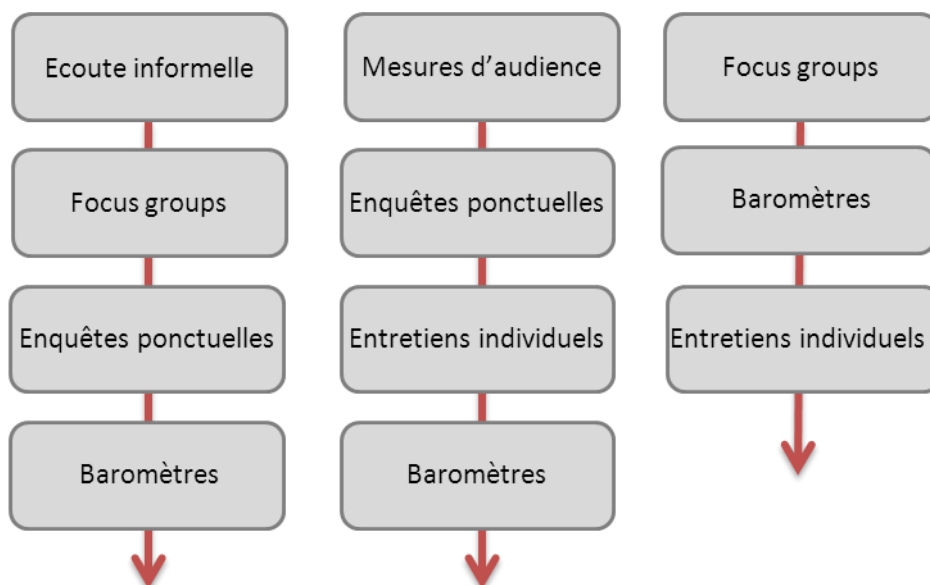
Selon Joseph COVIAUX, directeur des études du pôle Opinion au sein de la société Inergie, l'écoute et l'observation de l'environnement interne de la structure donnent des indications très précises sur le rôle que peut avoir la communication interne au sein de cette dernière. C'est donc un indicateur qualitatif à ne pas négliger surtout qu'il représente un coût financier inexistant. Cependant, de nombreuses organisations omettent de formaliser cette écoute informelle dont découlent souvent des informations difficilement identifiables autrement. Elle permet véritablement d'obtenir des indices sur le rôle que jouent ces supports sur le personnel.

L'écoute informelle peut être comparée aux mesures d'audience car elle va fréquemment être le point de départ d'une analyse approfondie de certains axes de la communication interne. Prenons un exemple concret, si la personne en charge de l'évènementiel « entend dire » que les évènements internes ne satisfont pas le personnel, elle doit réagir. Dans ce cas-là, elle doit impérativement se renseigner et mener une enquête complémentaire pour vérifier la validité de l'information. Cette étape est très importante car comme la source est informelle, il peut ne s'agir que d'une rumeur. Si l'information est vérifiée, il convient alors de réagir en mettant en place un indicateur approfondi sur ce sujet comme par exemple une enquête.

De nombreuses possibilités sont offertes aux organisations pour mesurer l'efficacité de leur communication interne. L'avantage des enquêtes quantitatives est qu'elles vont permettre d'obtenir des résultats chiffrés. Et ce sont ces chiffres qui témoigneront de l'efficacité ou non de l'action de communication en comparaison aux objectifs de départ. Les enquêtes qualitatives quant à elles ne permettent pas d'obtenir ce type de résultats. Cependant, elles offrent la possibilité d'avoir une appréciation globale issue de réponses très précises et approfondies. C'est cette estimation qui va aider à porter un jugement sur l'efficacité ou non de l'action de communication, toujours en se basant sur les objectifs de départ. Même les sociétés ayant des budgets de communication relativement faibles ont la possibilité de réaliser des mesures simples à faible coût : écoute informelle ou mesures d'audience par exemple. Mesurer est envisageable et même fortement conseillé à la fois lorsque des dysfonctionnements sont identifiés, mais aussi simplement pour vérifier et justifier de la performance du service.

Certes ces indicateurs ne permettront pas d'évaluer la communication interne comme l'on peut évaluer un service finance par exemple, mais les données obtenues grâce à ces indicateurs donnent une « ambiance » de la communication interne et permettent ainsi d'en apprécier son efficacité et de procéder à des adaptations si besoin. L'avantage est qu'ils peuvent s'articuler de différentes façons comme nous l'avons expliqué tout au long de cette partie. Néanmoins, ces combinaisons ne sont pas figées : il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises articulations entre les indicateurs, les choix vont avant tout dépendre des besoins des organisations, de leur taille, de ce qu'elles souhaitent mesurer ou encore de leur nombre de salariés.

Exemple de combinaisons possibles entre différents indicateurs pour mesurer l'efficacité de la communication interne d'une organisation



Ce besoin de mesurer l'efficacité de la communication interne est de plus en plus ressenti au Conseil général de l'Isère : restrictions budgétaires, nécessité de justifier de son activité ou encore création d'un service management de la qualité. Ainsi, qu'utilise aujourd'hui ce service de la communication interne du CGI pour mesurer sa performance ? Quelles actions est-il possible de concrétiser pour renforcer les mesures déjà existantes ?

II- La mesure de la performance de la communication interne du Conseil général de l'Isère

Depuis sa création en 2004, le service de la communication interne du Conseil général de l'Isère est soutenu par la direction générale, qui trouve en ce service un réel moyen de diffuser une culture commune. Ce dernier, composé de cinq personnes (une chargée d'événementiels, un webmestre, une graphiste, une journaliste et une chef de service) a pour mission de mettre en place de nombreuses actions de communication pour satisfaire les objectifs fixés dans le plan de communication 2012-2013 :

- diffusion d'un journal interne mensuel de huit pages : Nova magazine,
- organisation d'événements : à destination des agents et des membres de l'encadrement,
- gestion et mise à jour de l'intranet et publication d'actualités : Novanet.

Toutefois, le contexte actuel contraint la collectivité à réaliser des économies budgétaires, ce qui se répercute sur tous les services du CG. C'est en ce sens qu'il devient impératif de prouver la qualité de son service en mesurant l'efficacité de ses actions. Dans cette optique, le Conseil général a lancé un nouveau projet qui nécessite la mise en place d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité de chaque activité en fonction des objectifs. Pour cela, une première phase a été lancée : la rédaction d'une offre de services qui définit clairement les objectifs de chacun des services (Annexe 1). Si jusqu'à présent aucun plan de mesure n'a été formalisé au sein du service de la communication interne pour mesurer l'efficacité de ses actions, la chef de service, Evelyne Michaud, y accorde cependant une réelle importance : *« c'est intéressant et indispensable. Nous mettons en place des outils que nous voulons être ceux de tous les agents. La moindre des choses est de vérifier ce qu'il en est »*. C'est dans cet esprit que certaines démarches sont entreprises par les membres du service pour vérifier la pertinence des actions qu'ils réalisent.

A- Les outils de mesures existants

En effet, dans l'optique d'améliorer certaines de ses actions, le service de la communication interne du Conseil général de l'Isère a mis en place certaines mesures. Ces évaluations qui sont à la fois quantitatives et qualitatives sont ponctuelles : elles varient en fonction des besoins (à l'issue d'un événement, après le lancement d'un nouveau support de communication, etc.). Depuis 2012, il existe une réelle volonté d'évoluer en matière de communication interne. Pour cela, les membres du service réalisent différents types de mesures.

1- Les enquêtes quantitatives et qualitatives

Afin d'évaluer l'impact de leurs actions, les membres du service de la communication interne ont mis en place des enquêtes. Réalisées de façon très ponctuelles en fonction des besoins mais aussi des actions, ces mesures permettent au service de procéder aux réajustements nécessaires en fonction des résultats obtenus. Mais que mesurent-ils ? Quand ? Pourquoi ? Et depuis combien de temps ?

- **des enquêtes quantitatives** sont réalisées à la fin des évènementiels cadres, que ce soit pour les « mardis de l'encadrement » ou à la suite du séminaire annuel. Ces enquêtes sont effectuées depuis 2007 par le service de la communication interne, en charge de l'organisation des évènements. Il est important de noter que la base du questionnaire est toujours identique, ce qui facilite les comparaisons et surtout améliore la pertinence des résultats. En effet, avoir des questions relativement similaires entre deux évènements cadres évite que les résultats soient biaisés de par la formulation des questions et de la présentation du formulaire. Ces questionnaires qui comprennent en majorité des questions fermées sont réalisés sous le logiciel Sphinx, ce qui facilite la synthèse des résultats sous forme de pourcentages notamment.

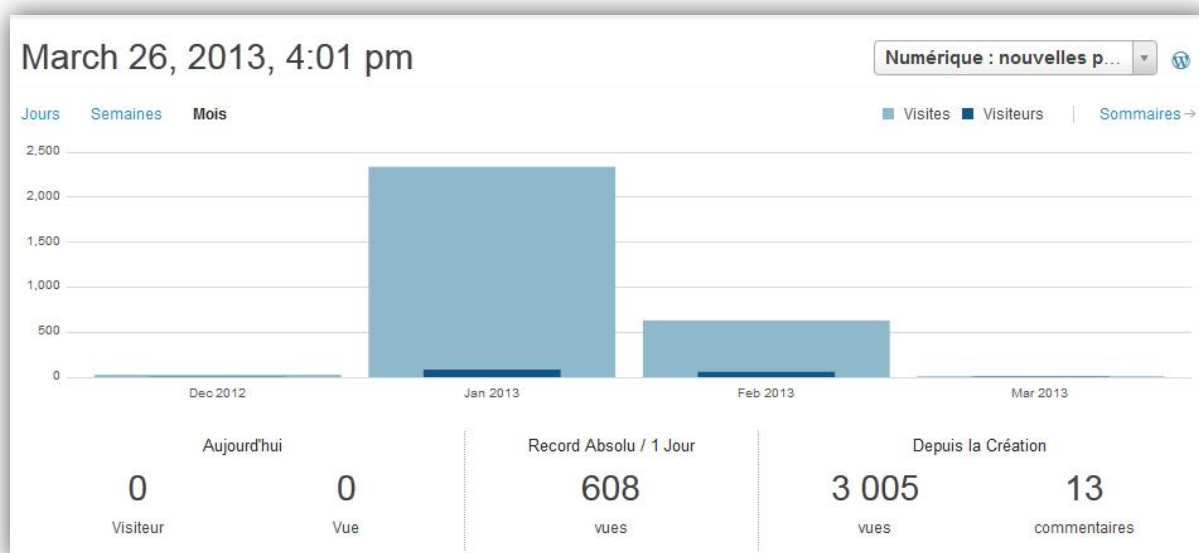
Le choix du service, au fil des années, a été de diffuser un document avec un nombre de questions relativement restreint, basés exclusivement sur le thème de l'évènement. Prenons l'exemple du questionnaire diffusé à l'issue du dernier « mardi de l'encadrement » organisé dans la commune d'Alleverd le 5 février sur le thème « Numérique : nouvelles promesses, nouveaux usages ! ». Ce questionnaire comportant peu de questions a permis néanmoins d'en dégager les grandes tendances et ainsi d'en juger de la réussite comme en témoignent les résultats (Annexe 2). Il était composé de 4 parties :

- renseignements : direction, service et participation ou non au mardi de l'encadrement,
- information et inscription : ce qu'ils ont pensé du blog et si l'inscription en ligne leur a paru simple,
- organisation : organisation générale de la journée, le déroulement de la journée avec un placement libre pour les ateliers de l'après-midi, etc.,
- contenu : appréciation sur le thème de la journée, le travail en atelier, les intervenants, etc.

En totalité, le questionnaire comportait 20 questions dont 3 questions ouvertes et 17 questions fermées avec des échelles de Likert comme modalités de réponses (pas intéressant, peu intéressant, intéressant, très intéressant).

Les évènementiels cadres sont aussi mesurés d'une toute autre façon. En effet, la mise en place lors du dernier mardi de l'encadrement d'un blog (Annexe 3) a permis d'évaluer très précisément l'intérêt des cadres à l'évènement aussi bien en amont qu'à la suite de cette manifestation. En effet, en observant les statistiques mensuelles (ci-dessous), il est possible d'affirmer que ce support de communication destiné uniquement aux membres de l'encadrement a bien fonctionné. Il faut noter que cet outil était destiné uniquement aux 300 cadres du Conseil général de l'Isère. Le nombre de visiteurs uniques, le nombre de pages vues, etc., donnent des indices très fiables quant à la pertinence des informations du blog. Utiliser les statistiques de ce support de communication en complément d'une enquête quantitative similaire à celle présentée ci-dessus permet de porter un jugement complet sur l'efficacité d'un évènement. L'avantage de cette enquête quantitative tout comme les statistiques du blog ont permis d'obtenir des résultats chiffrés. Et ce sont ces résultats qui ont témoigné de l'efficacité des supports de communication.

Statistiques du blog du mardi de l'encadrement du 4 février 2012



Les autres évènements organisés par le service de la communication interne comme « la journée d'accueil des nouveaux arrivants », la « soirée des agents », « l'arbre de Noël » ou encore les « visites guidées » ne font pas l'objet d'évaluation via une enquête quantitative permettant d'évaluer leur pertinence et réussite.


Cependant, depuis quelques temps, les supports de communication à l'image de l'intranet et du journal interne font quant à eux l'objet d'enquête pour mesurer leur efficacité. En effet, il y a un an, Evelyne Michaud, nouvelle chef du service de la communication interne, a témoigné d'une réelle volonté d'inscrire son plan de communication dans une démarche d'efficacité. Pour cela, une importante enquête quantitative a été mise en place, la première sur les supports de communication depuis la création du service en 2004.

Cette enquête globale, regroupant des questions sur l'ensemble des supports de communication, visait à évaluer la pertinence de ces derniers comme en témoigne l'introduction au questionnaire de l'enquête :

L'information interne et vous... Enquête sur vos pratiques et vos supports d'information

Nouvelle formule de Nova magazine, nouvelle version de Novanet, ... Après quelques mois de fonctionnement, le service communication interne souhaite connaître vos pratiques et vos avis sur ces nouveaux outils d'information mis à votre disposition. Ceci, afin de s'ajuster au mieux à vos besoins, actuels et à venir. Merci de prendre le temps de répondre à cette enquête. Quelques minutes y suffiront.

Cette enquête, qui a été diffusée à l'ensemble des 4600 agents du Conseil général par mail ou par courrier en fonction de leur lieu de travail, a permis d'identifier des dysfonctionnements pouvant être rectifiés. Afin d'être le plus transparent possible, les membres du service ont diffusé les résultats de cette enquête dans un Power Point mis en ligne sous l'intranet. De plus, afin d'être certain que tous les agents aient accès à ces résultats, un article est également paru dans le journal interne Nova magazine. La communication de ces données au personnel est fondamentale car comme le précise la société ONERA « *la manière dont les résultats sont pris en compte favorise la motivation du personnel* » (BRAVARD et MONESTIEZ-GEAY, 2006, p.29).



L'information interne et vous : bilan très positif

Quels supports d'information interne lisez-vous, quels sujets vous intéressent ? Voici les résultats de l'enquête menée en juin auprès de l'ensemble des agents du Conseil général.

ligne ou en version papier pour les agents des collèges et des centres d'entretien routier (14 % de répondants, avec un échantillon représentatif des agents). Les résultats sont plutôt encourageants : près de 80 % d'entre vous utilisent Nova magazine comme source d'information ; la moitié de ceux qui ne le lisent pas expliquent cela par un manque de temps. Meilleur score encore pour Novanet, utilisé comme source d'information à 95 %.

Nova magazine, le journal de la collectivité
Nova magazine, c'est d'abord le journal de la collectivité pour près d'un répondant sur deux (46%), le journal des agents pour 24 % ; si la plupart lisent l'exemplaire du service mis à disposition ou en circulation, 28 % lisent la version électronique. Vous jugez le format pratique à 38 % et agréable à 29 %, la lecture aisée (57 %) ou plaisante (38%), et l'information intéressante (56 %).

Concernant le contenu, nous avons noté un intérêt pour les actualités (62 %) et les projets (52 %), les dossiers principaux (51 %), les portraits d'agents, les informations RH et pratiques.

Novanet, source d'information pour 95 % des utilisateurs
Trois agents sur dix utilisent Novanet tous les jours, et 42 % régulièrement ; 40 % lisent régulièrement les actualités en page d'accueil. Principaux services utilisés : l'annuaire (80,5%), suivre et déposer ses congés (79,5%), puis les documents de travail et informations sur la collectivité.

Enfin, les domaines que vous estimez les plus importants à aborder en interne sont principalement l'activité des services (64%), l'évolution professionnelle (53,7%), les projets de l'administration (52,6%), les événements du Conseil général (50 %).

Le service communication interne prend note de vos retours et reste bien sûr à l'écoute pour échanger sur ce thème et recueillir vos propositions de sujets, actualités, portraits.

Contacts: sce.cin@cg38.fr
L'ensemble des résultats est disponible sur Novanet > Communication.

Cependant, avant de procéder à des réadaptations, la chef du service, Evelyne Michaud, a souhaité approfondir les résultats obtenus et compléter cette enquête quantitative par une enquête qualitative.

- **Des enquêtes qualitatives** ont été menées afin d'analyser en profondeur et de mieux comprendre l'enquête quantitative. Ces sondages ont pris la forme d'entretiens individuels d'une durée de quarante-cinq minutes divisés en deux parties (Annexe 4). L'une est axée sur le magazine interne : on remet le journal au répondant et on analyse son intérêt tout en l'interrogeant sur le contenu c'est-à-dire sur le fond et non plus sur la forme. La seconde partie sur l'intranet se déroule de la même façon : on installe l'agent en situation devant un écran et on l'observe naviguer sur l'intranet. Cette façon de procéder rend possible l'identification de l'origine des problèmes de la non utilisation de l'outil par exemple.

Pour cette enquête qualitative, nous avons souhaité être le plus représentatif possible. Pour cela, nous avons créé un document sous Excel avec l'ensemble des personnes à interroger afin d'avoir des résultats représentatifs de la population du Conseil général de l'Isère (Annexe 5). Ces entretiens qui seront réalisés jusqu'en juin 2013 ont déjà permis de faire émerger un certain nombre d'éléments qu'il est impératif de réajuster pour avoir une communication interne plus adaptée. Cette enquête qualitative fera l'objet d'une synthèse où les grandes tendances émergeront, ce qui déterminera l'efficacité réelle de tels ou tels supports de communication.

Par ailleurs, toujours dans les enquêtes qualitatives, les membres du service de la communication ont réalisé un important travail de recherche en réalisant un benchmark auprès des autres Conseils généraux. « *Le benchmarking est nécessaire pour apprécier ses niveaux de performance* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.65). En effet, la réalisation de ce benchmarking sur les supports de communication d'autres institutions permet de se positionner par rapport à des structures comparables et ainsi d'évaluer de façon indirecte mais pertinente l'efficacité de sa communication. Cela va déterminer les évolutions du domaine de la communication, les autres pratiques, etc. et ainsi permettre de se positionner par rapport à cela. Ces recherches sont très formatrices pour l'avenir du service de la communication interne : elles conduisent à s'interroger sur les supports de communication actuels.

Ces enquêtes quantitatives et qualitatives sont très récentes mais ont le mérite d'exister. Elles ont déjà permis à ce jour d'identifier certains dysfonctionnements évoqués « dans les couloirs » autrement dit par l'écoute informelle des membres du service.

2- L'écoute informelle

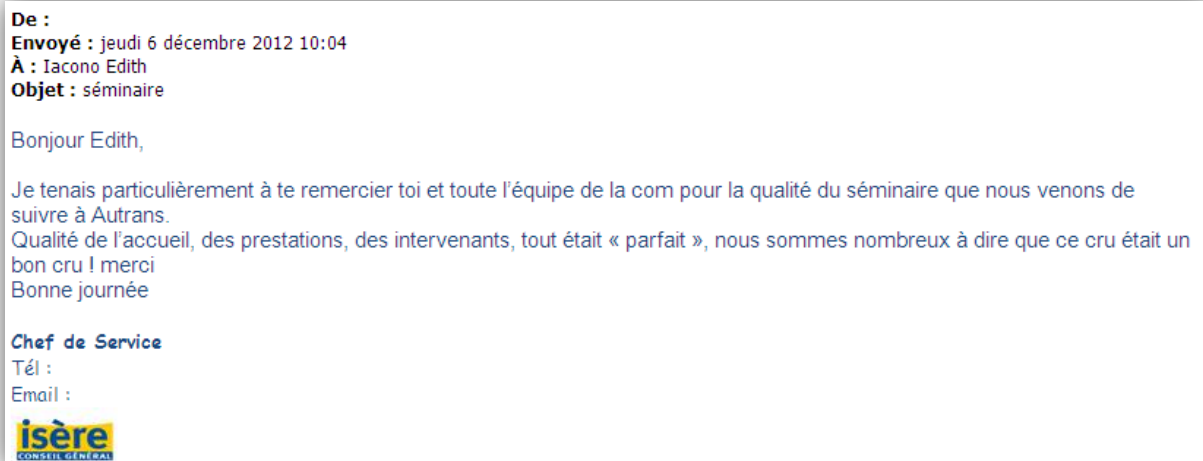
L'écoute informelle est l'un des principaux indicateurs de mesure utilisé par les membres de la communication interne pour évaluer l'efficacité de leurs actions, et cela depuis la création du service en 2004 : le « bouche à oreille », les mails reçus à la suite d'un évènement ou encore l'intuition des membres du service sont les principaux indicateurs de performance.

En effet, le « bouche à oreille » est un élément fondamental pour le service, que ce soit pour les évènements internes mais aussi pour l'évaluation des supports de communications. Ces « bruits de couloirs » sont des indicateurs pour le moins informels et pourtant très représentatifs du ressenti du personnel du fait de la spontanéité de l'opinion. De très nombreuses remarques sont liées aux évènementiels proposés par le service de la communication interne.

Si ce « bouche à oreille » est autant présent sur **les évènementiels** au sein du Conseil général de l'Isère, c'est que la personne en charge de l'organisation de ces évènements est très connue. En effet, présente depuis de très nombreuses années dans la collectivité, Edith Iacono est chargée de l'organisation des évènements internes depuis 2007. Sa popularité lui vaut de très nombreuses remontées d'informations sur l'organisation de ses manifestations, à la fois de la part des agents, mais aussi des directeurs et chefs de service. Pour elle, ces retours sont fondamentaux car ils traduisent l'ambiance générale et la qualité globale de l'évènement. Pour exemple, en 2012, la soirée des agents a rencontré un très grand succès. Les nombreux retours positifs confirment que cet évènement a été efficace en termes de motivation et de satisfaction des salariés. Cependant, les mécontentements exprimés du fait du refus d'inscription faute de place, permettent de nuancer la réussite globale de cette manifestation. Apporter une grande attention à ce qui est dit avant, pendant et à la suite d'un évènement est essentiel : « *c'est un bon indicateur d'efficacité* » témoigne Edith Iacono.

Prenons un autre exemple : l'organisation de visites guidées dans les musées. Aucune évaluation formelle n'est réalisée pour cet évènement. Cependant, à l'issue de chaque visite, un des membres de la communication interne contacte la personne responsable de la visite, afin de recueillir son ressenti et ses impressions. Là encore, toutes ces remarques permettent de déterminer la « valeur » de l'évènement.

Cependant, ces observations ne sont pas uniquement orales. En effet, un certain nombre d'entre elles sont transmises par mail aux membres du service et surtout à Madame Iacono. Ces nombreux commentaires écrits sont dus une nouvelle fois à sa grande « popularité » au sein du Conseil général. Prenons l'exemple du mail ci-dessous reçu à l'issue du séminaire des cadres 2012 qui démontre par la satisfaction de la personne la réussite de l'évènement :



Ces commentaires alimentent aussi les appréciations sur les autres **supports de communication** tels que le journal interne et l'intranet. Les retours adressés au webmestre sur l'intranet et son utilisation au quotidien, sur le magazine tels que « *Je ne le lis pas, je ne le reçois plus, etc.* » sont des données qui offrent la possibilité aux membres de l'équipe d'évaluer les supports et leur pertinence. Si ces retours n'ont pas vocation à être généralisés à l'ensemble des agents du CG, ils donnent toutefois une bonne appréciation générale de la qualité des supports.

Concernant l'intranet, ces remontées ont lieu soit lors des démonstrations du fonctionnement de l'intranet faites auprès des agents par le webmestre du service Guillaume Reymond, soit dans le cadre de demandes d'informations reçues par mail ou téléphone. Trop de questions sur une rubrique visent à s'interroger sur son efficacité et sa pertinence.

Pour ce qui est du journal interne, la journaliste en charge du magazine, Véronique Buthod, obtient des commentaires sur les publications lors de la réalisation des articles. En effet, en rencontrant les personnes interviewées, elle réunit de nombreuses indications sur l'intérêt du magazine, son fond, sa présentation, etc. Ce temps d'échange sur un thème précis offre des indications sur la pertinence de Nova magazine. Les correspondants communication sont eux aussi de très bons moyens pour obtenir des informations sur l'efficacité du magazine.

Du fait de leur proximité avec Véronique Buthod dans le partage de sujets à traiter pour le magazine, ils se confient plus facilement et font remonter les « on dit » concernant le journal. Ces données sont de valeur car si pour les manifestations les agents ont tendance à s'exprimer facilement sur les évènementiels, cela n'est pas forcément le cas sur le journal.

D'autres indicateurs informels sont utilisés par les membres du service pour évaluer l'efficacité de leurs actions, à l'image de leur intuition. En effet, il s'agit d'un indicateur fondamental dans la mesure où cette intuition aide à ressentir l'ambiance, ce qui est très important pour évaluer la communication interne dans son ensemble. Prenons l'exemple des réunions entre l'équipe de la communication interne et les différentes directions. Ces rencontres sont de très bons moyens d'acquérir des informations relatives à la communication. Chacun des membres du service de la communication interne, à la suite de cette rencontre va échanger avec le reste de l'équipe sur son ressenti. Il est par exemple possible d'avoir le sentiment que la communication n'est pas suffisamment efficace, qu'elle ne passe pas par les bons canaux pour toucher l'ensemble des agents du département. Il est relativement difficile d'expliquer ce « capteur d'intuitions » qui est pourtant un indicateur très utilisé par le service pour identifier les dysfonctionnements et y remédier.

Cependant, pour être optimale l'écoute informelle doit également passer par une discussion fréquente avec les syndicats et la médecine professionnelle dans la mesure où ses instances possèdent des informations très précieuses pour évaluer le climat social et ainsi la pertinence de la communication interne. Si Evelyne Michaud discute parfois avec la médecine du travail, il serait essentiel d'approfondir et de systématiser ces discussions, avec les deux instances.

Le problème majeur des mesures réalisées actuellement résulte du fait qu'elles n'aboutissent pas pour la plupart. En effet, les résultats des enquêtes de satisfaction des évènements cadres ne sont pas pris en compte dans la préparation du prochain évènement du même genre. De ce fait, si mesurer est une bonne méthode pour juger de la qualité de ces actions de communication, la prise en compte de ces résultats fait également partie de l'efficacité. En effet, la réaction et les réajustements réalisés offrent la possibilité d'améliorer l'efficacité de ces actions. Il est donc fondamental de prendre en considération les résultats, sinon rien ne sert de mesurer. Par ailleurs, l'autre problème dans la mesure de la performance est que le service ne diffuse pas les résultats des enquêtes des évènementiels cadres aux répondants, ce qui est paraît pourtant primordial afin d'établir une relation de confiance. Le service de la communication devrait ainsi, comme il l'a fait pour l'enquête quantitative « l'information et vous », diffuser à l'ensemble des répondants les résultats des enquêtes. C'est dans ce cadre que depuis février 2013, Evelyne Michaud présente les résultats des enquêtes en comité de direction.

Ainsi, la mise en place d'un tableau de bord intégrant l'ensemble des actions à réaliser pour mesurer et améliorer l'efficacité des actions de communication interne serait appropriée dans le cas du service de la communication interne du Conseil général de l'Isère, car cela permettrait de formaliser et de structurer les mesures existantes.

L'inscription des évaluations à effectuer dans un « plan de mesure permanent » donnerait le moyen d'obtenir une évaluation complète et précise du service de la communication interne et de mieux prendre en compte les mesures déjà réalisées.

B- Les préconisations envisageables

En effet, si le service de la communication interne du CGI utilise un certain nombre d'indicateurs pour mesurer la performance de ses actions de communication, il devient cependant essentiel d'instaurer un tableau de bord qui, en regroupant un ensemble d'indicateurs de performance, permettra d'obtenir une évaluation la plus précise possible des actions de communication. En effet, jusqu'ici, les mesures des actions de communication étaient aléatoires : aucun plan de mesure n'était mis en place afin d'avoir une évaluation formalisée. Ainsi, la création d'un tableau de bord va « *permettre [...] d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.71) grâce à la définition claire des indicateurs de performance lié à ces objectifs. Outre le fait de faciliter le travail de mesure par les membres du service de la communication interne du CG, cette méthode prouvera sa légitimité auprès de la direction des ressources humaines et aussi de la direction générale grâce à une présentation très structurée. Il est en effet important de noter que les tableaux de bord « *renforcent la crédibilité de la communication dans l'entreprise* » et « *justifient les budgets* » de la communication (MARCO et LIBAERT, 2006, p.19). Il ne s'agit pas de renoncer aux mesures existantes, mais seulement de les formaliser.

1- La mise en place d'un tableau de bord

« *Il n'y a pas de tableau de bord passe-partout. Chaque entreprise [...] doit forger ses propres tableaux de bord* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.5). De ce fait, créer un tableau de bord au sein du Conseil général de l'Isère n'est pas simple car la comparaison de la collectivité avec une autre structure ou activité s'avère complexe. Ainsi, afin de proposer un tableau de bord le plus opérationnel possible pour ce service, nous allons nous intéresser à la manière de construire cet outil.

Mais pourquoi mettre en place un tableau de bord en communication interne ? De quoi s'agit-il? Le tableau de bord est « *un outil d'aide au management composé d'indicateurs chiffrés, de synthèse, de graphiques et de commentaires succincts* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.9).

Chaque objectif du plan de communication va faire l'objet d'un indicateur intégré au tableau de bord. Cependant, pour que cela soit pertinent, il est impératif que les objectifs de communication soient clairement définis. Il faut noter que « *le tableau de bord ne constitue par une étape d'un plan de communication, il en est la ressource indispensable* » pour pouvoir évaluer et procéder aux rectifications nécessaires sur les actions de communication interne (MARCO et LIBAERT, 2006, p.81).

Cependant, trop d'informations et d'indicateurs vont engendrer un risque de se noyer dans l'analyse. De ce fait, créer le tableau de bord à partir des grands objectifs du service paraît être le plus pertinent car cela « *va permettre de suivre l'avancement et les résultats des programmes dont ils sont chargés, de procéder à des corrections de trajectoire éventuelles, et d'en tirer des enseignements pour la construction des plans de communication suivants* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.21).

Si la définition des objectifs issus du plan de communication est essentielle pour obtenir un tableau de bord pertinent et efficace, la définition des indicateurs issus de ces derniers l'est tout autant. En effet, il est indispensable de bien définir (MARCO et LIBAERT, 2006) :

- l'intitulé de l'indicateur,
- la modalité de calcul,
- la fréquence de relevé ou de calcul,
- le responsable de la mesure,
- les utilisateurs,
- le mode de représentation (chiffre, symbole, etc.),
- le mode et calendrier de diffusion des données.

Au plus la définition des indicateurs sera précise dans le tableau de bord, au plus l'évaluation des actions de communication interne sera pertinente.

Ainsi, pour élaborer un tableau de bord au sein du service de la communication interne, il est important de partir des objectifs de communication présentés dans l'offre de service. L'objectif principal étant de diffuser une culture commune auprès des agents du Conseil général, plusieurs sous-axes ont été définis :

- **organisation de moments conviviaux :**

- accueillir les nouveaux agents au sein du Conseil général de l'Isère,
- offrir des temps d'échanges inter-métiers,
- organiser des événements à destination des agents.

- **diffusion d'information du CGI :**

- mettre à disposition un intranet fiable,
- diffuser l'information générale concernant le CGI et les agents,
- diffuser l'information hebdomadaire concernant les projets du CGI.

Ces objectifs vont ainsi nous aider à structurer notre tableau de bord. A noter toutefois que l'essentiel dans le développement d'un tableau de bord est à la fois sa mise à jour mais aussi et surtout son aspect visuel. Pour être pertinent, un tableau de bord doit être actualisé de façon fiable et continue. Il est indispensable de nommer pour chaque indicateur, une personne référent au sein de la communication interne qui tiendra à jour les données. L'alimentation en continu évite à la fois une surcharge de travail à un instant T mais permet aussi d'avoir une évaluation continue de la performance des actions de communication interne.

L'aspect visuel du tableau est également fondamental car au plus la lecture des données sera intuitive, au plus il sera facile d'évaluer sa performance. Cependant, la présentation des données va aussi dépendre de la nature des indicateurs que l'on va choisir de développer. Jean-Pierre Beaudoin a dit que « *tout n'est pas mesurable, mais tout est évaluable* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.84), notamment pour les enquêtes qualitatives. En effet, pour ces mesures quantitatives, il est conseillé d'illustrer les résultats sous forme de mapping ou de pictogrammes, alors que pour des enquêtes quantitatives qui sont elles mesurables, les histogrammes, graphiques, secteurs ou encore radars sont représentatifs (MARCO et LIBAERT, 2006). A noter qu'Excel est un très bon outil pour réaliser ces illustrations. Pour le service de la communication interne du CG, il est impératif de proposer un tableau de bord qui respecte l'ensemble des caractéristiques énoncées ci-dessus. Cependant, quelques précisions sont nécessaires avant la présentation de l'outil. Il faudra impérativement :

- tester l'outil avant de le mettre en œuvre
- conserver les mêmes indicateurs au fil des évaluations afin de pouvoir faire de véritables comparaisons,
- diffuser les résultats afin de valoriser les agents qui auront contribué aux mesures et de leur expliquer comment leurs avis seront pris en compte.

Tableau de bord de suivi de la communication interne du Conseil général de l'Isère

Objetif	Actions de communication	Utilisateurs	Indicateurs	Personne responsable	Résultats	Observations
Organisation de moments conviviaux						
Accueillir tous les agents au sein du CGI	Journée d'accueil des nouveaux arrivants	Tous les nouveaux agents du CGI				
Offrir des temps d'échanges inter métiers	Mardis de l'encadrement Séminaires des cadres	Cadres du CGI Cadres du CGI				
Organisation d'événements à destination des agents	Organisation de la soirée des agents Organisation de visites guidées d'exposition dans les musées départementaux Organisation du spectacle de Noël	Tous les agents du CGI Tous les agents du CGI Tous les agents du CGI ayant des enfants de moins de 16 ans				
Diffusion de l'information du CGI						
Mettre à disposition un intranet fiable	Actualisation en continu de l'intranet	Tous les agents du CGI				
Diffuser l'information générale concernant le CGI, les agents et les enjeux	Diffusion du Nova magazine	Tous les agents du CGI				

Ce questionnaire quantitatif sera composé en majeure partie de questions fermées. La cible de cette enquête sera bien évidemment les participants à l'évènement. Pour les mardis de l'encadrement, seul les cadres seront concernés. Le but est d'avoir le maximum de répondants. Cependant, étant donné que ces évènements ont des cibles relativement différentes et visent de nombreux agents, il serait judicieux pour avoir un maximum de retours et être sûrs de toucher l'ensemble des agents, de le faire compléter à la fin de chaque manifestation et ce, de façon anonyme. Chaque évènement aura son propre questionnaire avec cependant une trame commune pour l'ensemble de ces questionnaires :

- renseignements,
- information et inscription,
- organisation,
- contenu.

Le même document sera réalisé et transmis lors de chaque manifestation du même type, ce qui permettra de faire des comparaisons et de procéder à une évaluation la plus précise possible des actions de communication mises en place. Le fait d'avoir une enquête quantitative va donner la possibilité de présenter les résultats sous forme de graphiques.

Par ailleurs, le deuxième indicateur qui devrait être développé pour évaluer l'efficacité de ces évènements est le taux de participation. A partir du fichier des inscriptions, il convient de calculer le ratio entre le nombre de participants et le nombre de personnes invitées à l'évènement. Par ailleurs, entre deux évènements il est possible de comparer ces taux et d'en tirer des conclusions sur l'efficacité de la communication.

- **Pour la diffusion de l'information au sein du CGI :**

- actualisation en continu de l'intranet,
- diffusion du Nova magazine.

Dans un premier temps, il serait intéressant de planifier une enquête annuelle commune à l'ensemble de ces différents supports visant à diffuser l'information relative au CGI. Cette étude serait envoyée à l'ensemble des agents de la collectivité afin de donner la possibilité à chacun de s'exprimer.

La trame de ce formulaire sera similaire à celle diffusée pour les évènements c'est-à-dire quatre parties :

- renseignements,
- information et inscription,
- organisation,
- contenu.

Ce questionnaire sera administré de différentes façons. Il y aura dans un premier temps une phase de sensibilisation, visant à inciter les agents à y répondre. Cette sensibilisation se fera par les médias eux-mêmes, sous forme d'explications ou d'illustrations humoristiques. Ce pourra être aussi sous forme de cartes postales, d'articles dans les supports, de brochures explicatives ou encore de teasing. Inciter les agents à répondre en leur expliquant les raisons de cette enquête est fondamental si l'on souhaite avoir un taux de réponses élevé.

En fonction des agents et de leur activité, les questionnaires seront administrés par voie électronique ou papier (assistants familiaux, agents des routes, etc.). Les résultats seront présentés sous forme de graphiques puisque les données obtenues sont mesurables. Cependant, si l'enquête révèle un certain nombre de dysfonctionnements, il sera opportun de mettre en place une phase qualitative sous forme d'entretien afin de mieux cerner le fond du problème.

Par ailleurs, pour chaque support, nous allons également évaluer le respect de la périodicité de publication. L'efficacité de la communication va aussi passer par l'envoi des supports dans les délais fixés. Prenons l'exemple du Nova magazine, journal interne destiné à l'ensemble des agents du CG. Il est mentionné dans l'offre de service que le magazine sera reçu par les sites du CG dans les huit jours suivant le début du mois. Pour cela, il suffit de tenir à jour un tableau Excel et d'y indiquer les dates de réception du magazine. Cela est valable pour l'ensemble des supports. Pour l'intranet, le délai de publication d'une actualité est fixé à une par jour dans la page d'accueil par exemple.

D'autres indicateurs quantitatifs peuvent être mis en place :

- **pour l'intranet**, l'utilisation de statistiques concernant les utilisateurs. Ces données telles que le taux de clics, permettront d'évaluer les fréquentations et les consultations de chaque rubrique. L'intranet actuel n'offre pas la possibilité d'obtenir ce genre de données. Cependant, le projet d'un futur intranet pour début 2015 sera adapté afin de fournir ces informations très importantes pour évaluer la performance de ce support de communication.

- **pour la diffusion de Nova magazine**, le taux de retour du magazine est à calculer. Pour cela il suffit de noter chaque mois sous Excel le nombre de retours et de le convertir en pourcentage. Il existe actuellement quatre fichiers d'envois du magazine : aux agents des collègues, aux assistantes familiales, aux sites du CG et aux retraités. Il est serait donc judicieux de réaliser cette opération à la fois de façon globale, mais aussi indépendamment, en fonction de chacun des fichiers. Ce taux ne peut être calculé que pour ce support dans la mesure où les autres tels que le Nova cadres (support non géré par la communication interne) sont envoyés par mail.

Après avoir mis en place ces indicateurs, nous allons définir les personnes en charge de la réalisation de chaque indicateur. Cet agent sera chargé d'alimenter le tableau de bord de façon continue. Le choix de la personne va dépendre à la fois de l'indicateur mais aussi de son activité. Par exemple, pour l'enquête régulière sur les événements, Guillaume Reymond pourra piloter cet indicateur de mesure puisqu'il possède une bonne maîtrise du logiciel Sphinx. La collecte des résultats se présentera sous forme de synthèse ou de résultats chiffrés, en fonction du type de mesure. A la suite de la restitution des données brutes, celle-ci devront être ajoutées dans le tableau de bord sous forme de données très visuelles. La fréquence d'alimentation du tableau va dépendre des caractéristiques de l'action de communication évaluée. Pour le calcul du taux de retour du Nova magazine, le tableau de bord devra être alimenté chaque mois.

A noter que les indicateurs du tableau de bord sont « *complétés par un commentaire succinct qui signale les faits marquants de la période, explique les écarts constatés, fait états des actions correctrices engagées [...], propose des décisions [...] et traces des perspectives* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.22). C'est dans ces commentaires que les résultats issus de l'écoute informelle seront alors mentionnés.

Pour apprécier les impacts des actions de communication interne, il serait judicieux de développer un baromètre d'opinion interne. Cela donnerait à tous les agents la possibilité de s'exprimer et ainsi de mieux comprendre leurs préoccupations et de mieux appréhender leurs besoins et attentes en matière de communication interne. Ce type de mesure indispensable pour avoir une évaluation complète des actions mises en place par le service de la communication interne doit être rédigée en collaboration avec la direction générale et la direction des ressources humaines. A l'heure actuelle, ce genre d'enquête semble difficile à instaurer au sein de l'institution. De ce fait, dans l'exemple de version du tableau de bord complet proposé sur la page suivante, nous ne prendrons donc pas en compte cette enquête d'opinion interne.

Tableau de bord de suivi de la communication interne du Conseil général de l'Isère

Objectif	Actions de communication	Utilisateurs	Indicateurs	Personne responsable	Résultats	Observations
Organisation de moments conviviaux						
Accueillir tous les agents au sein du CGI	Journée d'accueil des nouveaux arrivants	Tous les nouveaux agents du CGI	Enquête régulière Taux de participation	Guillaume Reymond Edith Iacono		Evènement très apprécié par les agents présents
Offrir des temps d'échanges intermétiers	Mardis de l'encadrement Séminaires des cadres	Cadres du CGI Cadres du CGI	Enquête régulière Taux de participation	Guillaume Reymond Edith Iacono		
Organisation d'événements à destination des agents	Organisation de la soirée des agents	Tous les agents du CGI	Enquête régulière	Guillaume Reymond		Taux de participation faible mais départ en vacances ce jour là
	Organisation de visites guidées d'exposition dans les musées départementaux	Tous les agents du CGI	Taux de participation	Edith Iacono Service du personnel pour l'arbre de Noël		
	Organisation du spectacle de Noël	Tous les agents du CGI ayant des enfants de moins de 16 ans				
Diffusion de l'information du CGI						
Mettre à disposition un intranet fiable	Actualisation en continu de l'intranet	Tous les agents du CGI	Enquête annuelle Respect du délai de publication Statistiques d'utilisation	Guillaume Reymond Véronique Buthod Guillaume Reymond		
Diffuser l'information générale concernant le CGI, les agents et les enjeux	Diffusion du Nova magazine	Tous les agents du CGI	Enquête annuelle Respect du délai de publication Taux de retour du magazine	Guillaume Reymond Véronique Buthod Isabelle Cambie		

Conclusion

Si la conjoncture contraint de plus en plus les organisations à mesurer les actions de communication interne qu'elles mettent en place, il n'en reste pas moins que cette évaluation reste complexe à réaliser. Aucune solution miracle qui permettrait d'obtenir une évaluation complète et fiable n'existe. Les auteurs du livre *Les tableaux de bord de la communication* affirment avoir « *pleinement conscience de la difficulté du sujet* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.4). Cette difficulté vient principalement du fait qu'il est extrêmement compliqué de dissocier ce qui relève de chaque action et surtout de ses impacts. Pour autant, les organisations tentent d'établir des indicateurs de mesure leur permettant de justifier de leur efficacité. Cependant, la plupart du temps, à l'image du service de la communication interne du Conseil général de l'Isère, ces indicateurs de mesure sont développés de façon aléatoire, ponctuelle et ne portent que sur certains éléments de la politique de communication interne de l'organisation. De ce fait, il est donc difficile de créer des outils adaptés tels qu'un tableau de bord dans le sens où les données issues des mesures réalisées ne sont pas comparables d'une année sur l'autre, et qu'il n'y a pas de logique entre elles. Ainsi, « *les progrès réalisés ces dernières années marquent incontestablement une avancée importante, mais encore très insuffisante pour répondre aux véritables enjeux* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.219).

Si la communication interne a connu une très grande professionnalisation ces dernières années, « *la nouvelle étape à franchir dans cette démarche [...] est, sans aucun doute, celle de la maîtrise des méthodes et des techniques d'évaluation de ses performances et de ses résultats* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.219). Pour cela plusieurs méthodes et indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peuvent être exploités. Il revient à chaque entreprise, en fonction de ses actions de communication interne mais aussi de ses besoins, de définir les mesures qu'elle souhaite réaliser. Les différentes méthodes d'évaluation doivent être combinées afin d'obtenir une évaluation de l'efficacité des actions de communication la plus précise possible de par la réalisation de comparaisons entre les différents résultats. Le regroupement de ces indicateurs dans un tableau de bord permettra d'avoir une analyse globale des actions de communication interne. En effet, « *l'utilisation des tableaux de bord dans le domaine de la communication, [...], doit s'imposer. C'est non seulement l'une des conditions de la reconnaissance de la communication comme une discipline professionnelle à part entière au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, mais c'est aussi l'un des outils fondamentaux du management de la communication* » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.224).

C'est pour cette raison qu'il serait judicieux pour le service de la communication interne du Conseil général de mettre en place ce type d'outil, d'autant plus que cette problématique de mesure de performance est une demande de la direction générale. Créer un tel outil contribuerait à évaluer au mieux la pertinence de ses actions et en ce sens de justifier de son activité quotidienne.

Bilan personnel

Cette année d'alternance m'a beaucoup appris à la fois en termes de « savoir-être » mais aussi et surtout de savoir-faire. En effet, c'est une très bonne expérience pour intégrer le monde du travail et adopter ainsi un comportement adulte et professionnel. Avoir travaillé durant une année au sein du service de la communication interne du Conseil général de l'Isère, m'a permis de réaliser de nombreuses missions, aussi variées les unes que les autres : rédaction d'articles pour le magazine interne, alimentation du contenu de l'intranet, organisation d'évènements à l'image des « *Rencontres de la com'interne* », réalisation d'entretiens qualitatifs, participation à l'optimisation de l'envoi du magazine interne, etc. Ma contribution à l'ensemble de ces actions m'a véritablement fait comprendre le fonctionnement du Conseil général et donné la possibilité de développer certaines de mes compétences comme la rédaction d'articles ou l'organisation d'évènements.

Si les apports théoriques de la formation de l'IAE sont très constructifs, la formation en entreprise reste quant à elle beaucoup plus riche d'enseignement. Ces deux formations sont très complémentaires dans leurs apports et permettent ainsi de faire un lien entre théorie et pratique. En effet, les cours dispensés à l'IAE qui sont très souvent accompagnés de cas pratiques donnent les moyens à la fois d'illustrer la partie théorique, mais aussi de faciliter la transmission de connaissances entre école et entreprise.

Cette année d'alternance m'a conforté dans mon choix d'intégrer un poste au sein d'un service de communication interne. C'est pour moi un domaine en pleine expansion qui va au fil des années devenir un enjeu de plus en plus important à la fois dans les entreprises mais aussi dans les collectivités territoriales. Cette expérience au sein du CG renforce ma motivation de candidater dans une collectivité territoriale car j'apprécie la finalité et les objectifs de ces structures. Ma licence d'administration publique va ainsi m'offrir la possibilité de passer des concours de la fonction publique, afin d'intégrer un poste de chargé de communication interne au sein d'une mairie, d'une communauté de communes ou encore d'un Conseil général. A noter que l'évènementiel est le domaine de la communication qui m'attire plus particulièrement.

Entre rédaction d'articles, organisation d'évènements et amélioration des outils de communication, cette année riche d'expériences m'a permis d'acquérir de solides bases en matière de communication interne.

Bibliographie & webographie

Ouvrages

D'ALMEIDA N. et LIBAERT T. (2010), *La communication interne des entreprises*, Edition Dunod

MUCCHIELLI A. (2005), *Étude des communications : information et communication interne*, Edition Armand Colin

MARCO A. et LIBAERT T. (2006), *Les tableaux de bord de la communication*, Edition Dunod

CATHELIN J.P. et TILLIETTE B. (2011), *Recettes pour plomber l'ambiance au travail : plaidoyer pour le bon sens en communication interne*, Edition Editorial

ADARY A. et VOLATIER B. (2012), *Evaluez vos actions de communication*, Edition Dunod

LENDREVIE J. et LEVY J. (2006), *Mercator*, Edition Dunod

Revues

LE GALL J.M (2010), Quelle communication dans les organisations publiques ? *Les cahiers de la communication interne*, n°26, p.17

DE BACKER R. (2006), Mesurer la communication, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.19

ADARY A. (2006), Le tableau de bord de la communication interne : mesurez votre retour sur investissement, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.30

BROYEZ C. (2006), Evaluation de la communication interne : bilan et progrès, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.36

CARAYOL V. (1994), L'impossible audit de la communication interne, *Communication et organisation*, n°5, p.1

PARDAILHE-GALABRUN Y. (2006), Ecouter pour progresser, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.23

BRAVARD E. et MONESTIEZ-GEAY G. (2006), Evaluation du magazine interne de l'Onera, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.27

JOHNSON B. (2006), L'écoute et la mesure de la communication interne dans un contexte anglo-saxon, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.38

BERNARDINI J.M. et MONCOURRIER P. (2006), Les enquêtes d'opinion interne à la RATP, *Les cahiers de la communication interne*, n°18, p.33

MICHON C. (1994), Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer, *Communication et organisation*, n°5, p.1-9

Presses universitaires de Bordeaux (1994), Cinq études sur la communication interne, *Communication et organisation*, n°5, p.1-5

TIXIER M. (1996), Les outils de mesure de la communication : regard critique sur l'état de l'art, *Communication et organisation*, n°10, p.1-13

GUMB B. (2010), Le sens de la mesure, *Les cahiers de la communication interne*, n°27, p.10-13

Enquêtes et rencontres

Résultat d'une enquête de l'AFCI : le point de vue de dirigeants sur l'évaluation de la communication interne

Synthèse de l'atelier : enquête de lectorat du journal interne, atelier animé par Béatrice Aufranc, responsable de la communication interne d'ALPTIS assurances

Entretien téléphonique avec Joseph Coviaux, directeur des études chez Inergie, pôle opinion. Inergie est « un cabinet indépendant de conseil en management, communication et opinion interne ».

Sites internet

Conseil général de l'Isère :
www.isere.fr

Mesurer la rentabilité des actions de marketing et communication :
<http://conference-mars2008.quatrevents.fr/pdf/synthese.pdf>

Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique :
http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_commcollection19_plan_com_strategique_fr_tcm119-106099.pdf

Evaluer des actions de communication :
http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/broch_commcollection15_acties_evalueren_fr_tcm119-10533.pdf

La communication interne dans l'entreprise :
http://www.archaon.com/v1/real/MST2/gestion_entreprise/site_communication_entreprise/audit.html

L'évaluation d'une communication interne au service d'un projet de changement :
<http://www.docstoc.com/docs/15099114/Evaluation-de-la-communication-interne>

Les outils de mesure de la communication :
<http://communicationorganisation.revues.org/1887#tocto2n2>

La communication interne de l'entreprise :
http://www.bordeaux-conseil.com/upload/sitebeaconsulting/Communication_interne.pdf

Comment mesurer l'impact de mes actions de communication ? :
<http://www.jaibesoindecom.com/Files/media/presentations/presentation-laurence-jados.pdf>

Évaluez vos actions de communication :

http://www.numilog.com/package/extraits_pdf/e263848.pdf

Les règles 2012 de la communication interne :

<http://lecercle.lesechos.fr/entreprises-marches/management/rh/221143502/regles-2012-communication-interne>

L'approche quantitative :

<http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/laproche-quantitative/>

L'approche qualitative :

<http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/comment-ecouter/laproche-qualitative/>

Les domaines d'intervention d'Inergie :

<http://www.inergie.com/opinion/qui-sommes-nous/notre-expertise/#>

Baromètre de la fonction de communication interne :

<http://www.inergie.com/accueil/etudes/barometre-communication-interne/>

Barocom : évaluation de la communication interne :

<http://www.inergie.com/opinion/barocom-evaluation-de-la-communication-interne/>

Le calcul et l'appréciation du retour sur investissement de la communication :

<http://www.fimbacte.com/pdf/Club/comptes-rendus/Mesurer%20sa%20communication.pdf>

Recherche sur les indicateurs de performance :

http://www.crp.uqam.ca/pages/docs/rapports/Indicateurs_performance_2012.pdf

Comment définir des indicateurs pertinents pour mesurer l'efficacité des systèmes de management ? :

<http://www.qualiblog.fr/objectifs-indicateurs-et-tableaux-de-bord/comment-definir-des-indicateurs-pertinents-pour-mesurer-lefficacite-des-systemes-de-management/>

Faut-il un indicateur pour évaluer l'efficacité de la communication interne ? :

<http://www.bivi.qualite.afnor.org/actualites/question-de-la-semaine/faut-il-un-indicateur-pour-evaluer-l-efficacite-de-la-communication-interne>

La communication : les indicateurs :

<http://www.gestiondeprojet.com/blog/2007/10/15/la-communication-les-indicateurs/>

Communication interne : clés de succès, évaluation :

http://www.agire-aroc.org/fileadmin/user_files/pdf/session5/2_5_ClesSucces_Module_5_Lannel.pdf

Pourquoi les organisations ont-elles si mal à leur communication interne ? :

<http://lestrategie.net/index.php/recherches/471-pourquoi-les-organisations-ont-elles-si-mal-a-leur-communication-interne>

Baromètre Inergie – Afc1 2012 de la fonction Communication Interne :

<http://www.inergie.com/accueil/etudes/barometre-communication-interne/>

Inergie : pourquoi écouter ? :

<http://www.inergie.com/opinion/letude-dopinion-interne/pourquoi-ecouter/>

Définition de la communication interne :

<http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

La communication interne dans l'entreprise :

http://www.archaon.com/v1/real/MST2/gestion_entreprise/site_communication_entreprise/mesurer_la_com.html

La Roue de Deming :

<http://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm>

Evaluer : un passage vers la crédibilité ? :

<http://mediatheque.cap-com.org/recherche.html?container=&query=indicateur+efficacit%C3%A9&col=5>

Communication interne - entre mesure de la performance et coaching managérial :

<http://www.angie.fr/2009/02/communication-interne-entre-mesure-de-la-performance-et-coaching-managerial/>

Enquête opinion :

<http://www.enquete-opinion.fr/Methodologie/qualitative/qualitative.htm>

Annexes

Annexe 1

L'offre de service de la communication interne du Conseil général de l'Isère.....p.53

Annexe 2

Résultats de l'enquête quantitative sur le mardi de l'encadrement du 05/02/2013.....p.54

Annexe 3

Blog du mardi de l'encadrement du 05/02/2013p.57

Annexe 4

Questionnaire de l'entretien qualitatif de l'enquête « l'information et vous ».....p.58

Annexe 5

Extrait du tableau de choix des entretiens qualitatifs « l'information et vous ».....p.62

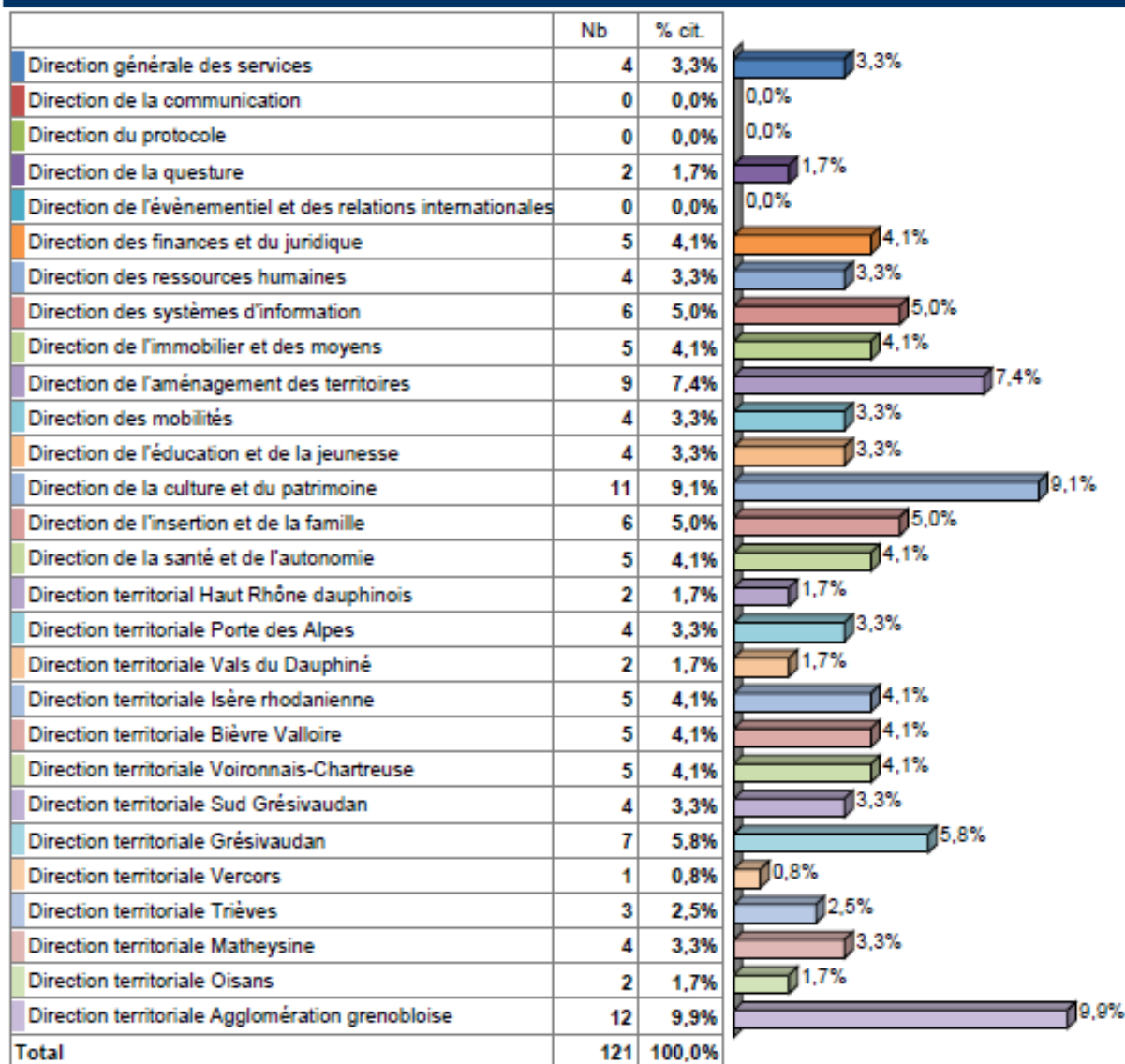
Annexe 1 : L'offre de service de la communication interne du Conseil général de l'Isère



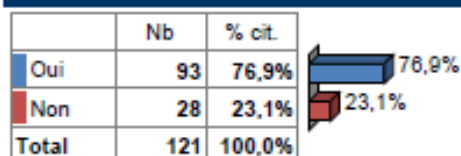
Annexe 2 : Résultats de l'enquête quantitative sur le mardi de l'encadrement du 05/02/2013

123 observations
Echantillon total

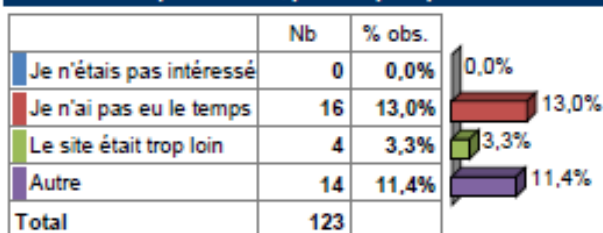
Quelle est votre direction ?



Avez-vous participé au mardi de l'encadrement du 05 février ?



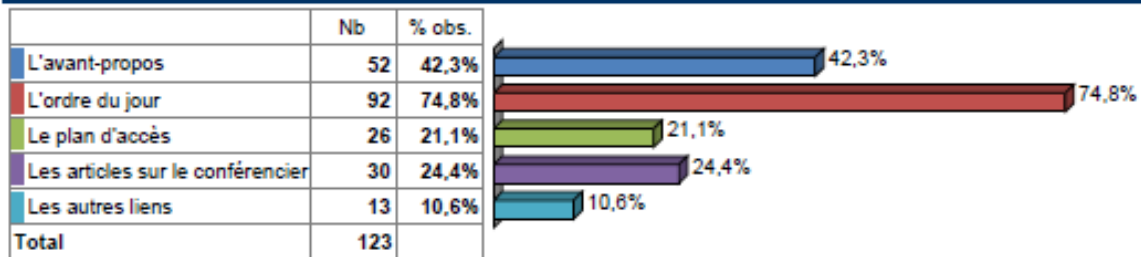
Si vous avez répondu "Non", précisez pourquoi :



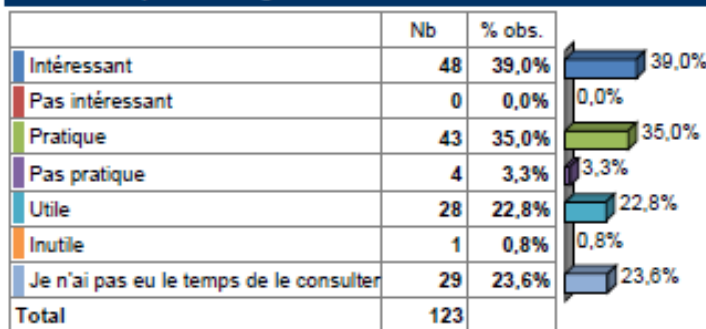
123 observations
Echantillon total

INFORMATION ET INSCRIPTION

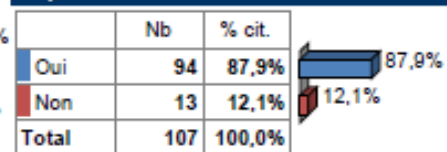
Quelles informations avez-vous utilisées sur le blog dédié à la journée ?



Qu'avez-vous pensé du blog ?



L'inscription en ligne vous a-t-elle parue plus simple ?



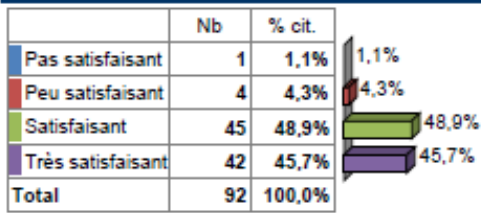
Si vous avez répondu "Non" à la question précédente, préciser pourquoi :

accès au tableau de saisi peu pratique
ça me demande PEUT ÊTRE une mainp de plus mais je n'ai pas essayé car j'étais en congé...
cela revient au même pour moi. Par contre j'imagine que c'est plus simple à gérer du point de vue "gestion des inscriptions"
Elle m'a semblé intéressante, surtout pour un séminaire consacré au numérique, mais pas plus simple que de retourner un bulletin d'inscription par mail !
j'aime bien aussi le papier !
Je préférerais le bulletin joint au mail
jene l'ai pas utilisée?
l'inscription n'était jusqu'alors pas compliquée
Le processus d'inscription n'était pas compliqué mais pas plus simple que précédemment en revanche il a du permettre un gain de temps en back office.
ne fonctionnait pas
Ni plus simple, ni plus compliquée
Ni plus simple, ni plus compliquée.
pareil qu'avant
Pas de gain de temps ou de facilité supplémentaire pour celui qui s'inscrit, mais il peut y en avoir pour ceux qui organisent !
Un autre système d'inscription en ligne sans l'intermédiaire d'un blog pourrait être tout aussi efficace (genre Doodle)

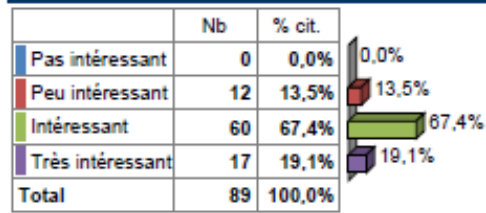
123 observations
Echantillon total

ORGANISATION

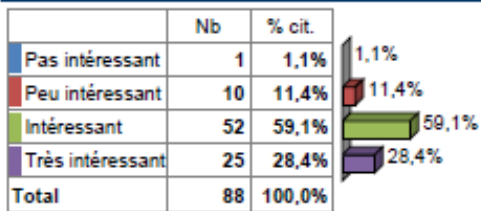
Avez-vous trouvé l'organisation générale par table en placement libre :



Avez-vous trouvé le temps de débat par table sur les présentations du matin :

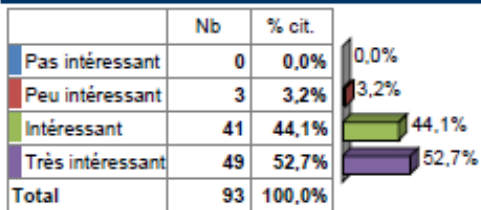


Avez-vous trouvé le temps de question réponse avec les conférenciers :

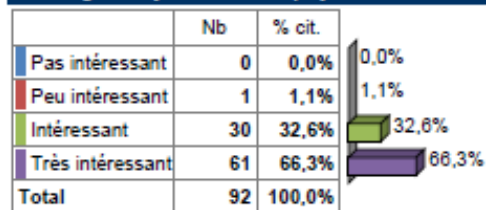


CONTENU

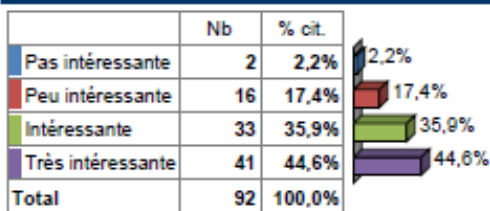
Avez-vous trouvé le thème général de la journée :



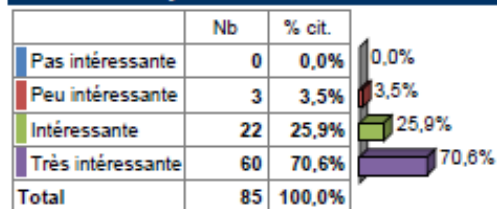
Avez-vous trouvé l'exposé de Hélène Piguet et Ghislaine Girard " Innovation numérique : panorama des usages d'aujourd'hui et des projets de demain " :



Avez-vous trouvé l'intervention de Stéphane Hugon " De l'aventure technologique à l'aventure humaine ou inversement " :

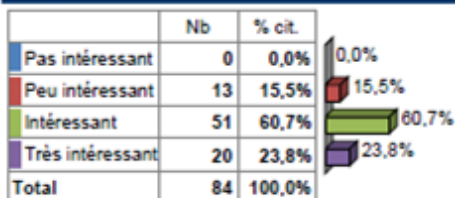


Avez-vous trouvé la vidéo d'introduction " Discours de Jean-Paul Delevoye " :

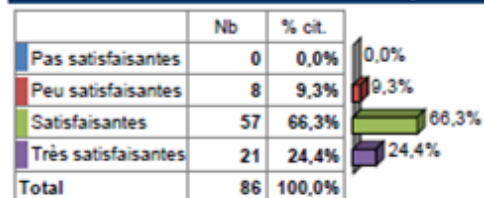


123 observations
Echantillon total

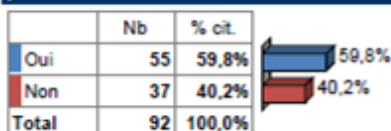
Avez-vous trouvé le travail en atelier :



La méthode de travail et l'animation vous ont-ils paru :



Au terme de la journée, votre perception des technologies numériques et de leurs usages possibles a-t-elle évolué ?



Annexe 4 : Questionnaire de l'entretien qualitatif de « l'information et vous »

Nom et prénom :	
Lieu du RDV :	
Date RDV :	
À quelle direction appartenez-vous ?	
Quelle est votre fonction ?	
Faites-vous partie de l'encadrement ?	

NOVA MAGAZINE
<p>Procédure :</p> <p>1- Avez-vous l'habitude de lire Nova magazine ? Oui Non</p> <p>2- Mettre le magazine entre les mains des agents</p> <p>3- Voir comment ils regardent, sur quoi ils s'arrêtent : photos, titres... quelles pages, quels articles, quelles rubriques ? (Noter et échanger)</p> <p>.....</p> <p>4- Questions</p> <p>Trouvez-vous les informations utiles ? Par exemple les rubriques pratiques : AU QUOTIDIEN, COMMENT CA MARCHE ? ... (Si non, pourquoi ?) → (p.4 et 5)</p> <p>.....</p> <p>Lisez-vous les PORTRAITS : métier, initiative, passion... et mobilités ? (Si non, pourquoi ?) → (p.4 et 5)</p> <p>.....</p> <p>Trouvez-vous les sujets intéressants (vie de la collectivité) : dossier CULTURE CG, pages PROJETS ? (Si non, pourquoi ?) → (p.2-3 et p.5-6)</p> <p>.....</p> <p>Lisez-vous la page INTERACTIF (montrer les différentes rubriques) ? (Si non, pourquoi ?) → (p.8)</p> <p>.....</p> <p>Globalement, que pensez-vous de Nova magazine ?</p> <p>.....</p> <p>Avez-vous le sentiment d'être mieux informé sur la collectivité ? (Si non, pourquoi ?)</p> <p>.....</p> <p>Qu'aimeriez-vous trouver dans Nova magazine : quels sujets ? quelles informations ?</p> <p>.....</p>

Savez-vous comment proposer des sujets ?

.....

Est-ce que le magazine amène des discussions avec votre encadrement, vos collègues ?

.....

Crée-t-il du lien ? Est-ce que cela vous permet de suivre vos collègues ? Vous est-il arrivé de prendre contact avec une personne citée dans un article pour en savoir plus ?

.....

Lisez-vous où échangez-vous sur les articles qui mettent en avant les projets de votre service ou de votre direction ? (créer-t-il de la fierté/de l'appartenance)

.....

Suivez-vous les liens indiqués vers Novanet ? (Sur des sujets qui vous intéressent ? pour en savoir plus ?)

.....

NOVANET			
	Utilisation		Remarques : type d'informations cherchées - applications - documents - Difficultés - etc.
Notre collectivité	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Données sur Isère	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
DDQ & Finances	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Ressources humaines	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Documentations	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

Communication	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Moyens généraux	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Annuaire et espace direction	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Moteur de recherche	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Actualités (générales, directions)	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Flux RSS	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Ruban de droite et notamment la boîte à outils et l'aide en ligne	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

	PARTAGE D'INFORMATIONS : mails, réunions, etc.	
	Echangez-vous entre collègues sur les trois thématiques suivantes ? Si oui, comment ?	
	Existants	Besoins
Sur votre métier		
Sur vos projets		
Sur le Conseil général		

LA COM'INTERNE : idées, remarques, choses qui ne vous conviennent pas, etc.

Libre expression
-------------------------	----------------

Est-ce que vous consulteriez une version numérique d'un journal d'informations qui vous permettrait de réagir et d'échanger ?
.....

EVENEMENTS

Avez-vous déjà participé :
- A la soirée des agents
- Aux mardis de l'encadrement
- Aux visites guidées

Si non pourquoi ?
.....

PHOTOS

Avez-vous votre photo sur Novanet ?
.....
.....

Annexe 5 : Extrait du tableau de choix des entretiens qualitatifs pour l'enquête « l'information et vous »

L'objectif est d'avoir au minimum une personne interrogée par ligne et à chaque fois dans une direction différente.

Profils/Direction	DTBV	DTGR	DIM	DIF	DTVD	DAT	DCOM	DCP	DEJ	DERI	DFJ	DPRO	DQUES	DRH	DSA	DSI
Directeur général adjoint																
Directeur général adjoint																
Directeur adjoint																
Chargé de mission																
Chef de service aménagement																
Chef de service ASE																
Chef de service autonomie																
Chef de service PMI	X															
Chef de service insertion																
Chef de service ressources																
Assistante de direction																
Secrétaire médico-sociale																
Agent d'accueil															X	
Agent de gestion financière, budgétaire ou comptable																
Agent d'exploitation																
Gestionnaire ressources			X													
Gestionnaire durable de l'espace																
Référent transport			X													
Assistant de service social																
Conseiller en économie sociale et familiale																
Chargé des marchés et des achats			X													
Travailleur social ASE																
Psychologue																
Référent médico-social autonomie																
Agent polyvalent en restauration et entretien des locaux	X															
Cuisinier																
Animateur local d'insertion																
Pécultrice de PMI																
Médecin de PMI	X															
Sage-femme de PMI																
Documentaliste											X					
Administratifs																
Techniques																
Culturels								X								
Sociaux																
Assistante familiale	X															
Routes																

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Armanet Julie.....

Courriel pérenne : julie.armanet@outlook.com.....

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

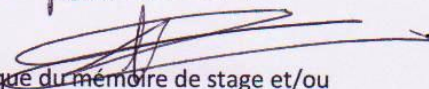
- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Saxcieu....., le 1/05/2013

Signature de l'étudiant(e)

Précédée de la mention « bon pour accord »

bon pour accord



N.B. : Ce document signé doit figurer à la fin de la version électronique du mémoire de stage et/ou de recherche.

www.iae-grenoble.fr