



HAL
open science

Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers

Emilie Le Douaron

► **To cite this version:**

Emilie Le Douaron. Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers. Gestion et management. 2013. dumas-00846287

HAL Id: dumas-00846287

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00846287v1>

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.



Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers.



Présenté par : LE DOUARON Emilie
Nom de l'entreprise : Orange – France Télécom
Tuteur entreprise : CAMBRILS Catherine
Tuteur universitaire : MAGNONI Fanny

Master 2 Professionnel en alternance
Master marketing
Spécialité communication
2012 - 2013



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

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : 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

Le Douaron Emilie

Master par alternance promotion 2012 / 2013

Spécialité : communication

Enseignant-tuteur : Fanny Magnoni

Entreprise d'accueil : Unité d'intervention des Alpes – Orange France Télécom

Principaux domaines d'activité de l'entreprise :

Service : communication interne

Adresse : 39-40 rue Joseph Chanrion 38000 Grenoble

Maitre d'alternance : Catherine Cambrils

Ce mémoire traite de la communication interne sous un angle assez opérationnel. La problématique étant : « l'optimisation de la communication interne descendante à destination des managers au regard des nouveaux enjeux de celle-ci et l'entreprise : quels leviers d'amélioration ? », il va donc s'agir de présenter les enjeux de la communication interne, du métier de manager et de l'entreprise, Orange plus particulièrement, dans un premier temps. Nous verrons à quel point la communication interne a évolué, pour prendre une place essentielle et grandissante dans le monde de l'entreprise aujourd'hui. Nous verrons également la difficulté auxquelles doivent faire face les managers, opérationnels notamment, aujourd'hui. Ensuite nous aborderons le contexte dans lequel se situe la réalisation de ce mémoire, c'est-à-dire le groupe Orange et plus spécifiquement l'unité d'intervention des Alpes.

Dans un second temps, une présentation de l'enquête qualitative qui a été réalisée sera faite. La méthodologie et les objectifs de l'étude seront expliqués, pour parvenir à la définition de matrices et donc aux résultats bruts.

Enfin, la troisième partie de ce mémoire, sera consacrée à l'analyse des résultats des entretiens précédemment réalisés et à la définition d'axes d'amélioration pour tenter de répondre à notre problématique, de façon concrète cette fois. Nous verrons que les résultats sont globalement bons, même si mitigés sur certains points. Les pistes proposées par les managers lors des entretiens, et découlant des recherches effectuées se recouperont en trois points principaux : le numérique, être plus proche du terrain et développer l'appropriation de la stratégie par les managers.

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier l'ensemble du service communication ainsi que l'UI Alpes en général, pour m'avoir accueilli dans d'excellentes conditions et pour avoir fait de cette année d'alternance une expérience, enrichissante, formatrice tant humainement que professionnellement.

Je tiens également à remercier Madame Catherine Cambrils, directrice de la communication interne et de l'accompagnement managérial de l'UI Alpes pour m'avoir fait confiance en me permettant d'intégrer son service, et pour la disponibilité et l'implication dont elle a fait preuve dans ma formation. J'ai beaucoup appris à ces côtés.

J'aimerais aussi remercier tout particulièrement Madame Sandrine Minghetti, adjointe de Catherine Cambrils, pour avoir partagé avec moi son expérience et son savoir dans la communication et les télécoms. Merci également d'avoir diversifié au maximum mes missions afin de me faire découvrir un maximum d'aspects de la fonction de communicant interne.

Enfin je voudrais adresser mes remerciements à Fanny Magnoni, ma tutrice universitaire et directrice du master 1 marketing de l'IAE de Grenoble, pour ses précieux conseils, son temps et son aide à la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ DU MÉMOIRE.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE	4
INTRODUCTION.....	6

I. QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE ?..... 9

A. La communication interne : un domaine de plus en plus stratégique pour les entreprises 9

- 1) Le petit univers de la communication interne en pleine évolution ? 9
- 2) La communication interne à la croisée des mondes 11
- 3) Quels exigences et rôles aujourd'hui pour le communicant interne ? 13

B. Les spécificités de la communication auprès des managers 15

- 1) Le difficile métier de manager aujourd'hui 15
- 2) Le manager, premier communicant 16
- 3) Quelles relations entre la communication interne et les managers ? 17

C. État des lieux chez Orange et à l'UI Alpes..... 18

- 1) La crise de 2009 et ses enseignements 18
- 2) La communication interne chez Orange France Télécom aujourd'hui 19
- 3) Et à l'UI Alpes ? 21

II. QUELLE EFFICACITÉ POUR LES OUTILS DE COMMUNICATION À DESTINATION DES MANAGERS ? 24

A. Explication et choix de la méthodologie 24

- 1) Quel type de données ? 24
- 2) Quelle méthode de recueil de l'information ? 24
- 3) Discussion de groupe ou entretiens individuels ? 25

B. Réalisation du guide d'entretien 26

- 1) Méthode de construction 26
- 2) Quelles thématiques aborder ? 27

3)	Le guide d'entretien	28
C. Analyse des entretiens.....		30
1)	Réalisation des entretiens et choix de la méthode d'analyse.....	30
2)	Les matrices résultant de l'analyse.....	31
III. QUELS LEVIERS D'AMÉLIORATION POUR LA COMMUNICATION INTERNE À DESTINATION DES MANAGERS ? ..35		
A. Comment les managers perçoivent-ils la communication interne à l'UI Alpes ?		36
1)	Globalement une bonne conception de ce qu'est la communication interne	36
2)	Une véritable collaboration avec la communication interne	37
3)	Les supports de communication interne plutôt mal perçus	38
B. Bilan contrasté des expériences avec la communication interne.....		40
1)	Les principaux points forts	40
2)	Les principaux points faibles.....	41
C. Quelles pistes d'amélioration ?		43
1)	Toujours plus de numérique	43
2)	Toujours plus d'interactivité, de proximité et de réactivité	45
3)	Toujours plus de stratégie	46
CONCLUSION		47
BIBLIOGRAPHIE		49
ANNEXES.....		51

INTRODUCTION

Nous évoluons dans un monde où communiquer est désormais presque aussi naturel que respirer. Nous disposons de pléthore de moyens. Que ce soit de vive voix, de manière numérique ou via tout autre support, rester en contact avec ceux qui nous entourent et le monde en général est, de nos jours, chose aisée. Cela n'a, bien sûr, pas toujours été le cas. Il y a 20 ans, si vous aviez dit : « on s'envoie un texto / on se capte par webcam / tu m'as posté un tweet sur mon mur ? », la personne en face vous aurait regardé comme si vous parliez une autre langue. En une vingtaine d'années notre monde a changé, les mobiles ont fait leur apparition, internet est devenu presque essentiel à notre survie et envoyer une lettre par la poste relève de circonstances exceptionnelles ! Ces évolutions, bonnes ou mauvaises, nous ne sommes pas là pour en juger, ont été possibles grâce aux entreprises de télécommunication et notamment Orange France Télécom.

Il est alors normal de se dire que, dans une entreprise comme Orange, la communication est complètement maîtrisée. Transmettre une information doit être très facile et complètement naturel, les moyens mis à votre disposition sont certainement extrêmement nombreux. En effet, c'est l'impression générale que l'on peut avoir, notamment grâce aux campagnes de communication externes diffusées par l'entreprise. Comment, dans une entreprise en plein lancement de la 4G (4^{ème} génération de réseau mobile), avec une campagne de communication moderne et originale, pourrait-on avoir des problèmes de communication ? Et pourtant c'est un peu plus complexe que ça, comme vous pouvez vous en douter. Orange France Télécom est une entreprise avec une histoire particulière, un passé. France télécom était une entreprise publique, bien ancrée dans le paysage français. Son rôle était d'offrir au plus grand nombre des télécommunications de qualité. Avec la loi du 2 juillet 1990, l'entreprise se dirige tout doucement vers la privatisation. Elle convertit France Télécom en un exploitant de droit public. L'entreprise est, à partir de là, autonome financièrement. En 1996, France Télécom devient une société anonyme dont l'État est le seul actionnaire. La marche vers la privatisation est en route, et c'est en 1997 et 1998 avec les ouvertures au capital que le pas est réellement franchi. En 2000 l'entreprise française de télécommunications rachète une grande partie du groupe britannique Orange, puis la totalité en 2003. Orange devient une filiale du groupe France Télécom. C'est en 2004 que l'État français cède des actions, il n'est plus actionnaire majoritaire. Aujourd'hui l'État français détient environ 27% des parts de l'entreprise.

Toutes ces évolutions ont provoqué d'énormes changements dans l'entreprise. Les fonctionnaires de France Télécom ont vu débarquer des contractuels. Leur monde a été complètement chamboulé. D'une entreprise publique ils passent, en une vingtaine d'années, à une société anonyme.

Ces changements n'ont pas été faciles à appréhender, notamment pour les fonctionnaires, présents dans l'entreprise depuis des années. En peu de temps l'entreprise s'est complètement transformée, avec des objectifs complètement différents. L'idée de service public est abandonnée petit à petit pour faire place à la rentabilité et au capitalisme. Le management a lui aussi été complètement revu au fur et à mesure des PDG (président directeur général). Il a fallu s'adapter aux nouvelles méthodes de travail, aux nouveaux collègues, contractuels. Cette mutation ne s'est pas faite sans mal. Des erreurs de stratégie ont conduit la société France Télécom Orange, de l'opulence, avec des cours d'actions record (219€ le 2 mars 2000), aux restructurations et au redressement (cours de l'action le 30 septembre 2002, 6.94€¹). Le plan NExT est alors mis en place en 2005. Il vise à réduire les coûts, salariaux principalement, sur la période 2006-2008. Il a aussi pour but de regrouper les services proposés par l'entreprise pour offrir des solutions « tout-en-un » aux clients ainsi qu'étendre la marque Orange en mettant toutes les enseignes et produits du groupe (hors téléphonie fixe) sous ce seul nom. Le plan est suivi et de 2005 à 2009 les effectifs du groupe diminuent de 196 000 à 167 000 employés. C'est un coup de massue pour tous les salariés, fonctionnaires ou contractuels. De plus les méthodes de management sont loin d'apaiser ce climat tendu. De nouvelles méthodes, assez drastiques, sont introduites dans le but d'accompagner l'entreprise dans les évolutions nécessaires à son redressement.

Une vague de suicide découlera de ces années difficiles pour l'entreprise, tant au niveau financier que managérial. Une forte médiatisation et une mobilisation de tous amèneront France Télécom Orange à remettre en question son fonctionnement. La présidence du groupe change de mains, Stéphane Richard, actuel PDG, prend les rênes en 2011. Son rôle est clé dans le climat de douleur et de tension que connaît France Télécom Orange.

L'entreprise a donc pris un nouveau tournant et, même si la vague des suicides reste dans toutes les têtes, le climat général s'est amélioré. Le groupe a évolué et créé de nouvelles façons de fonctionner. La communication qui paraissait pourtant être une chose évidente dans une telle entreprise, comme nous le disions précédemment, s'est révélée insuffisante. Pour faire face à ce contexte plus que difficile, des départements entièrement dédiés à la communication interne sont apparus. Ce rôle de communicant interne au groupe s'est professionnalisé, et ses missions se sont considérablement développées. Les dirigeants ont compris son importance et le fait que la communication interne était une des solutions à cette crise. Son rôle d'accompagnement des décisions de l'entreprise et sa place entre la direction et les salariés fait d'elle un point hautement stratégique et à ne négliger sous aucun prétexte.

Via la communication interne descendante il y a une transmission des informations venant des dirigeants et, via la communication interne ascendante, il y a une remontée d'avis, d'opinions, des salariés vers la hiérarchie. C'est donc un vrai

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/France_T%C3%A9l%C3%A9com

dialogue qui se crée. Et le dialogue dans une entreprise comme Orange France Télécom est essentiel.

Cependant ce dialogue ne peut se faire sans relai, sans voix pour le porter. Ces relais ce sont les managers, ils sont les garants d'une bonne communication. Ce sont d'ailleurs eux, les premiers communicants. Ils font passer les messages à leurs collaborateurs et remonter les problèmes, ressentis, etc. vers leurs directeurs. Sans les managers la communication interne perd grandement de son efficacité, elle devient seulement une vitrine, sans grand intérêt, des décisions de la direction. Face à ces constatations et ces nombreuses questions j'ai été amenée à m'interroger sur ce sujet. Comment rendre ces managers actifs et impliqués dans ce rôle de communicants ? Comment leur faire accepter une mission qu'ils ne conçoivent peut-être pas vraiment ? Comment cerner leur besoins ?

De manière plus globale, j'ai établi la problématique suivante : l'optimisation de la communication interne descendante à destination des managers au regard des nouveaux enjeux de celle-ci et de l'entreprise : quels leviers d'amélioration ?

Pour répondre à cette problématique je vais donc me concentrer sur la communication interne à destination des managers. La cible globale, qui regroupe tous les salariés, ne sera pas abordée en tant que telle. Elle est la suite logique d'une communication interne via les managers, évidemment, mais les outils à destinations de l'ensemble des salariés seront peu évoqués. D'autre part, je me concentrerai plus particulièrement sur l'unité d'intervention des Alpes, unité technique d'Orange France Télécom. C'est, en effet, là que je réalise mon alternance. Mon analyse portera donc sur le département communication interne de cette unité plus particulièrement, même si les problématiques abordées sont plus globales. L'objectif de ce mémoire est de réfléchir au rôle de la communication interne dans sa globalité mais aussi d'apporter des recommandations concrètes pour le service dans lequel je réalise mon année d'alternance. Le plan défini pour répondre à la problématique ci-dessus, est donc, en premier lieu, stratégique, pour cerner véritablement la communication interne ses enjeux et l'univers Orange France Télécom. En second lieu, je m'orienterai vers des réflexions et des conclusions plus opérationnelles grâce à une enquête qualitative au sein de mon unité.

Afin de répondre à la problématique établie le plan se déclinera en trois parties. Tout d'abord il sera intéressant de replacer le sujet dans un contexte plus global : les enjeux de la communication interne en général, auprès des managers puis à Orange et à l'UI Alpes (unité d'intervention des Alpes). Ensuite nous nous concentrerons sur la mise en place d'une enquête qualitative au sein de l'UI Alpes. Pour finir nous tirerons les conclusions de cette enquête et proposerons des recommandations.

I. QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE ?

Comme nous avons pu le voir dans l'introduction, notre société est en pleine mutation. Les changements, en plus d'être nombreux, s'opèrent à une vitesse incroyable. La communication interne prend donc tout son sens actuellement. Elle est un des piliers essentiels de l'entreprise. Nous allons, de ce fait, aborder les principaux et nouveaux enjeux de cette fonction. En quoi la communication interne est-elle essentielle et stratégique aujourd'hui ?

A. La communication interne : un domaine de plus en plus stratégique pour les entreprises

1) Le petit univers de la communication interne en pleine évolution ?

«La communication interne connaît une expansion continue. Son développement s'observe dans un nombre considérable d'organisations, privées ou publiques [...]. » (KACIAF, LEGAVRE, 2011, p5). Comme nous le démontre cette citation, la communication fait désormais partie intégrante des grands groupes, les PME (petites et moyennes entreprises) commençant elles aussi à s'y mettre. Elle prend de plus en plus d'importance, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Elle n'est plus seulement la voix de la direction ou le « BDE² » de l'entreprise, seulement destinée à organiser des moments de convivialité. Désormais la communication interne accompagne le changement, prévient les conflits et les désamorce. Elle est transverse, entre la direction et les salariés, entre le marketing et le management (comme nous le verrons par la suite). C'est donc une fonction encore méconnue mais devenue essentielle. Son évolution a été rapide, importante et cela s'explique par diverses raisons.

En premier lieu, les évolutions technologiques des moyens de communication sont une des principales sources de mutations de la fonction de communication interne (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.15). Elles ont permis de partager de l'information beaucoup plus rapidement, et à beaucoup plus grande échelle. Les journaux d'entreprise sont maintenant des intranets avec des contenus interactifs, diaporama, vidéos, articles. Tout est possible. Les mails permettent eux aussi d'envoyer toutes sortes de contenus, d'avoir une véritable réactivité. Le PDG fait une annonce, les salariés sont mis au courant immédiatement via un mail ou un sms. Cette réactivité permet d'éviter les dissonances d'informations, les salariés et les managers notamment sont au courant dès la sortie de la nouvelle. Finie l'époque où ils apprenaient en même temps que le « commun des mortels » les informations concernant leur entreprise. Ces évolutions technologiques permettent également le

² Bureau Des Etudiants

travail collaboratif et des échanges facilités. Il est possible de créer des groupes de travail internationaux, des événements relayés par visioconférence... La communication interne prend donc une nouvelle ampleur grâce aux multiples possibilités qui lui sont offertes. Néanmoins c'est aussi une pression supplémentaire, le moindre manque de réactivité est sévèrement puni par les salariés ou la direction. Les contenus doivent être aussi attractifs que ceux de la communication externe, avec souvent moins de moyens. De ce fait le communicant interne ne doit pas remplacer les sujets de fonds par une multitude de brève par souci de réactivité, il ne doit pas devenir un professionnel du montage vidéo au détriment de la stratégie sur le long terme... La gestion de ces changements demande donc de systématiquement mettre en balance les pour et les contre de ces évolutions technologiques.

En second lieu, tournons-nous vers l'international. Comme nous le disions précédemment, la communication interne est une fonction principalement synonyme de « grands groupes ». Ces grands groupes sont sujets à de grandes transformations depuis quelques dizaines d'années avec la mondialisation, la montée du capitalisme. Orange France Télécom en est d'ailleurs une très belle preuve. Privatisation, ouverture à la concurrence, internationalisation... Les évolutions économiques touchent directement et profondément les salariés. Elles supposent des changements parfois radicaux dans leur mode de travail, dans leur vie personnelle avec des mutations etc. La communication interne a donc un rôle extrêmement important à jouer : accompagner le changement, faire comprendre aux salariés les tenants et les aboutissants, faire remonter le climat social aux dirigeants, tant d'exemples qui prouvent l'importance de la mission.

D'autre part, les évolutions psychologiques et sociales (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.15) accroissent encore ce phénomène. Les salariés bien que « dilués » dans des entreprises aux tailles inhumaines sont de plus en plus impliqués dans leur travail. Ils ne sont plus simples exécutants, ils veulent comprendre, faire partie intégrante de l'entreprise et de sa stratégie. La communication interne doit leur apporter cela. Elle doit également faire comprendre au dirigeants qu'ils ne sont pas les seuls décideurs, que les idées peuvent venir de la base, que l'écoute est importante. C'est donc un relai constant qui est mis en place pour assurer à chacun que sa voix est entendue, qu'il n'est pas seulement là pour exécuter les ordres.

Toutes ces évolutions montrent à quel point la communication interne a changé. Qu'elle n'est plus seulement la bouche et les oreilles de la direction, elle œuvre dans l'intérêt général de l'entreprise, quitte à parfois se retrouver seule contre tous. La confiance est, aujourd'hui, un des maîtres mots du rôle de communicant interne. La direction, les managers, les salariés, tous doivent pouvoir compter sur la communication interne. Le temps de la langue de bois est révolu, que ce soit à destination des salariés ou de la direction, les messages et les actions doivent être

crédibles et fidèles à la réalité. Mais, comme nous allons le voir, il est parfois difficile de se positionner lorsque l'on est au milieu de tous.

2) La communication interne à la croisée des mondes

La communication interne est, nous venons de le voir en partie, à la croisée des mondes. Elle est, pour commencer, entre la direction et les salariés. Elle est « au service du projet d'entreprise » (D'ALMEIDA, LIBAERT, 2004, p.25). Elle doit formaliser le plus clairement possible les choix de la direction, les expliquer aux salariés, leur faire intégrer par divers moyens. En ce sens, elle est au service de la direction, c'est d'ailleurs le cas qui se présente le plus souvent même si il faut nuancer. En effet, la communication interne est au service de l'entreprise, donc logiquement de ses dirigeants, mais ce n'est plus une simple boîte à outils dont on ouvrirait le couvercle quand on en avait besoin. La communication interne fait maintenant partie des décisions stratégiques, elle a en théorie autant de poids que les autres départements des entreprises. Par conséquent, elle peut être au service des salariés, en apportant son avis lors des décisions prises par le comité de direction par exemple. Provoquer un grand changement organisationnel alors que le climat social est mauvais peut comporter de grands risques. La communication interne est là pour diminuer ce risque au maximum, en reportant la décision ou en réfléchissant avec chacun pour réduire les tensions et accompagner au mieux les changements. En ce sens elle est au service des salariés. Elle doit être leur voix, sans pour autant prendre parti, auprès de la direction. Par ailleurs, en plus de devoir être la voix de la direction auprès des salariés et inversement, la communication interne doit s'atteler à les réunir, à réduire ce fossé qui très souvent nuit au climat de l'entreprise dans son ensemble. Pour cela elle se retrouve encore entre deux eaux, car les rencontres ne sont pas toujours faciles à organiser.

La communication interne est également à la croisée de deux mondes que sont le marketing et le management (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011), comme nous le montre ce schéma :

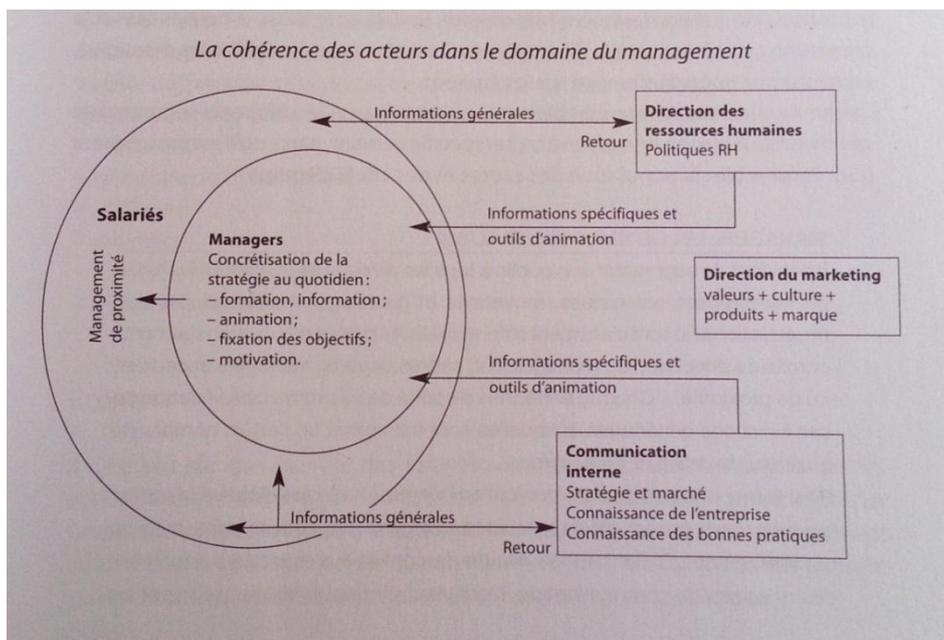


Figure 1 : la cohérence des acteurs dans le domaine du management (source : « entre marketing et management : la communication interne », Béal, Frommer et Lestocart, 2010)

Premièrement le marketing, car la communication est totalement imbriquée dans la stratégie marketing. Il est donc logique que le communicant interne soit lui aussi impliqué dans ce système. Comme nous pouvons le voir, le marketing détermine quelles sont les valeurs de la marque, la culture etc. Au communicant interne ensuite, de décliner tout ceci dans l'entreprise. Puis, la communication interne utilise de très nombreuses techniques du marketing, lors de la spécification et de l'analyse de ses cibles par exemples. Pour bien communiquer en interne il est essentiel de comprendre parfaitement les différentes catégories de personnes à qui l'on s'adresse. On doit connaître son public et le capter. Le communicant interne a un produit à vendre : ses messages, l'information à propos de l'entreprise. Il faut segmenter l'offre en fonction des cibles, il faut choisir les canaux de distribution adaptés, intranets, pushmails etc. C'est donc une stratégie complètement marketing.

Deuxièmement la communication interne est en lien constant avec le management. Elle doit lier ses actions pour garder une cohérence avec les décisions stratégiques et managériales. Elle a pour rôle de fédérer le maximum de personnes autour d'une organisation partagée et d'objectifs communs (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011). Elle est aussi là pour accompagner les changements, faire en sorte que tout le monde trouve sa place, comprenne son rôle et ses missions. Elle doit donner les clés de compréhension d'une stratégie globale. Le communicant interne est, en quelque sorte, « un super-manager » qui accompagne les changements humains et professionnels de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Il est donc clair que la communication interne est entre le marketing et le management : « elle est au sein d'un système global de la communication » (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.19). Pour finir, elle est également dans une

corrélation très étroite avec la communication externe. En effet, elle doit souvent la précéder en donnant l'information aux salariés avant le public. Elle doit la comprendre pour pouvoir ensuite expliquer les campagnes et ses choix. Et elle doit lui ressembler pour assurer une véritable cohérence au sein de l'entreprise. Nous pouvons alors nous demander quels sont concrètement les rôles de la communication interne, qui évolue énormément et sans cesse et qui se retrouve au centre d'une hiérarchie et de fonctions différentes ?

3) Quels exigences et rôles aujourd'hui pour le communicant interne ?

Comme nous venons de le voir, la communication interne a aujourd'hui toute sa place dans les entreprises. La fonction s'est professionnalisée avec des formations dédiées, des exigences de recrutement bien spécifiques, une utilité reconnue. Cependant, il est difficile de concevoir clairement les missions du communicant interne, pour un non initié. On se rend facilement compte de ce qu'est le métier d'un ingénieur, d'un contrôleur de gestion, des ressources humaines, mais lorsqu'on parle de la communication interne, les yeux s'écarquillent souvent et les doutes apparaissent. Les personnes n'ayant jamais côtoyé ce métier ont du mal à concevoir ce qu'il est véritablement. De plus, comme vu précédemment, au sein de l'entreprise où le communicant interne officie, la transversalité exacerbée de sa fonction rend les frontières de son métier difficiles à discerner. Il est donc nécessaire d'apporter quelques précisions quant aux principales exigences qui caractérisent ce métier et aux rôles qui lui incombent.

La première mission du communicant interne est de connaître son entreprise. Il est au centre de l'activité, il peut être en lien avec tout le monde, tous les métiers, de la direction au salarié tout en bas de l'échelle. Sa compréhension des métiers, du fonctionnement des différentes équipes est donc essentielle pour s'adapter au mieux aux différentes cibles, et aux différents interlocuteurs. Par ailleurs, il est le porte-parole en interne des décisions stratégiques, des objectifs et des enjeux de l'entreprise. Pour cela, il doit connaître parfaitement le projet global et local, il doit également être visionnaire et anticiper les réactions et répercussions des différentes décisions. Enfin, de par son rôle de communicant il est un des principaux représentants des valeurs et de la culture de son entreprise, il doit donc en être totalement imprégné. Pour faire simple le communicant doit tout connaître, le plus en profondeur possible, pour optimiser au maximum ses actions.

Cette connaissance extrêmement large et la plus exhaustive possible de l'activité et de la stratégie de l'entreprise est nécessaire, d'une part pour assurer une crédibilité maximum mais aussi pour faciliter le travail de vulgarisation et de simplification dépendant de la fonction. En effet, pour faire passer les messages, que

ce soit de manière descendante ou ascendante, le communicant doit connaître le vocabulaire de chacun. Il doit comprendre les informations techniques des différents métiers (au moins en partie) pour pouvoir ensuite les simplifier, les vulgariser, sans les dénaturer et en les rendant attrayantes pour le lectorat. A l'inverse, il doit parfois rendre plus concret, plus technique, une information globale, comme les grands axes stratégiques, pour que les salariés se les approprient. Dans ce cas, c'est en prenant des exemples de leur quotidien, en leur expliquant de manière tangible les impacts de cette stratégie pour eux, dans leur métier, que le communicant va réussir à faire passer le message. Pour conclure, le communicant doit « être capable d'appréhender les cultures et les logiques des différents acteurs, d'analyser et de prévoir les interactions se créant entre eux, de faire en sorte que soient apportées des réponses pertinentes à leurs interrogations » (commission Référentiel de l'AFCI, 2005). Par conséquent, sans cette fine connaissance du monde professionnel qui l'entoure, les informations diffusées verront leur valeur ajoutée baisser considérablement.

Cette connaissance s'acquiert via plusieurs canaux. En premier lieu, via des moyens classiques de documentation, mais aussi et surtout grâce à l'écoute. En effet, une autre des principales missions du communicant interne est d'être attentif à tout ce qui se passe dans l'entreprise. Les oreilles du communicant sont donc un de ses outils principaux. Cette mission d'écoute a deux facettes : d'une part l'écoute formelle et d'autre part l'écoute informelle (commission Référentiel de l'AFCI, 2005). L'écoute formelle se fait par exemple lors de la mise en place d'un baromètre ou lors des moments d'échange entre direction et salariés. L'écoute informelle, elle, concerne les bruits de couloirs, les signaux faibles. Le communicant doit donc faire preuve « d'empathie, d'ouverture, d'adaptabilité » (commission Référentiel de l'AFCI, 2005). Face à ces exigences, les communicants internes ont de plus en plus recours aux sciences humaines comme la psychologie ou la sociologie.

En conclusion, la fonction communication interne exige de très nombreuses connaissances et demande de les enrichir sans cesse pour s'adapter au contexte de l'entreprise et au climat social. Ses rôles et missions sont divers, et diffèrent selon les entreprises, mais le référentiel de l'AFCI datant de 2005 donne un bon aperçu de l'ampleur de la tâche. Le communicant interne a pour missions et activités : l'écoute et la compréhension du corps social, le conseil des managers, l'élaboration et la circulation de l'information et le développement de la dynamique collective (commission Référentiel de l'AFCI, 2005).

Après avoir abordé les évolutions de la communication interne, la difficile transversalité du métier et les principales exigences et missions, parlons maintenant de la fonction de manager, deuxième acteur de notre problématique.

1) Le difficile métier de manager aujourd'hui

Tout d'abord, lorsque nous abordons le thème de management ici, nous nous préoccupons du management opérationnel principalement. En 1916, Henri Fayol, un des précurseurs français du management, résumait en 5 points principaux les fonctions de l'encadrement : « planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler » (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.58). Le métier de manager était donc relativement simple : organisation, ordres et contrôle du travail de l'équipe. Les salariés eux aussi devaient se préoccuper de bien moins de choses. Écouter les ordres, obéir, respecter les cadences, en résumé se taire et travailler vite et bien. Leur implication dans l'entreprise n'allait pas plus loin que l'atelier. Le manager, quant à lui, n'avait pas non plus vraiment son mot à dire sur la stratégie et la façon de diriger les troupes. La hiérarchie était stricte et les informations très majoritairement descendantes.

Désormais, la fonction de manager est décrite par 6 fonctions principales dans la plupart des ouvrages de management : animer, définir des objectifs, piloter et planifier, former et développer les compétences des collaborateurs, informer, observer les résultats (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.58). Pas besoin d'être un spécialiste en management pour se rendre compte que les missions ont bien évolué ! Le traitement de l'information est devenu central, l'analyse des activités est maintenant beaucoup plus fine, la résolution d'une grande partie des problèmes rencontrés dans l'activité de l'équipe est faite directement par le manager. Pour résumer, ses responsabilités se sont accrues et ce de manière considérable. Par ailleurs, les relations humaines ont maintenant toutes leur place dans la fonction. Commander et contrôler, cette ère est révolue. Le manager doit maintenant accompagner son équipe, être solidaire de celle-ci, l'animer, la motiver, être à l'écoute... Le manager n'est plus un simple contremaitre, il est maintenant au cœur des relations humaines, avec son équipe mais aussi avec sa hiérarchie.

Henry Mintzberg, dans « le manager au quotidien : les dix rôles du cadre » décrit la fonction de manager en 10 missions principales. Ces missions peuvent se catégoriser en 3 familles différentes : les rôles impersonnels, les rôles décisionnels et les rôles liés à l'information³. Les rôles impersonnels correspondent aux missions de chef symbolique, de leader, mais aussi d'agent de liaison avec l'extérieur de l'équipe. Les rôles décisionnels sont le fait d'être entrepreneur, au sens large du terme, de réguler l'activité et les problèmes, de répartir les ressources disponibles pour une efficacité optimale et d'être un négociateur. Pour finir les rôles liés à l'information sont décrits de la manière suivante : observateur actif, porte-parole de son équipe et diffuseur d'informations.

³ http://www.enviedentreprendre.com/2007/04/management_les_.html

Comme nous pouvons le voir grâce à ces apports théoriques, le métier de manager est loin d'être facile et demande de nombreuses compétences intangibles et qu'il est quasiment impossible d'apprendre sur les bancs de l'école ou lors de formation. Les clés d'un bon management ne sont donc pas faciles à acquérir, de par leur nombre et leurs caractéristiques si particulières. En ce qui nous concerne ce sont surtout les rôles liés à l'information qui nous intéressent. Car effectivement, le manager est devenu au fil des années un communicant à part entière. Cet aspect communication est maintenant au centre de son activité (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.58). L'une des missions essentielles des managers actuellement, est la transmission d'informations, les informations techniques découlant de l'activité de son équipe, mais aussi toutes les informations sur la vie de l'entreprise en règle générale. Il doit expliquer, faire accepter et transformer ces informations « en actes cohérents et opérationnels, en adéquation avec la stratégie définie au plus haut niveau » (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.59). Voyons donc, plus en détail, en quoi le manager est un véritable communicant.

2) Le manager, premier communicant

Comme nous venons de le voir, le métier du manager est complexe, ses missions ont beaucoup évolué et il fait maintenant partie intégrante de la prise de décision et de la définition de la stratégie de l'entreprise. Une de ses fonctions principales est donc de « distribuer la bonne parole », et de faire en sorte que ses collaborateurs soit au fait des différents événements liés à la vie de l'entreprise. Ils doivent pouvoir s'approprier les objectifs énoncés par les dirigeants, les valeurs véhiculées par la marque qu'ils représentent etc. Cette appropriation n'est possible que, si le manager a communiqué efficacement les informations. En effet, les managers sont en charge de la concrétisation de la politique d'entreprise dans les pratiques professionnelles, ils doivent animer leurs équipes (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.24). Ce que nous décrivons ici est plus communément appelé la communication managériale. Elle est définie comme « la communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre. » (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011).

La spécificité de la communication managériale est, qu'elle est le dernier maillon d'une chaîne de communication. Les ressources humaines motivent les salariés avec une politique de rémunération, de formation etc. attrayante. La direction du marketing et de la communication externe déterminent les valeurs de marque, les différents produits, les messages à relayer à l'extérieur. La communication interne s'occupe des informations à relayer aux salariés à propos de la stratégie, de l'organisation, elle anime les échanges des équipes (BEAL, FROMMER,

LESTOCART, 2011, p.24). En bout de chaîne les managers reçoivent les informations de tous ces acteurs, et de la direction bien évidemment, et ils traduisent, vulgarisent...Ils rendent digeste cette quantité de données pour leurs équipes. Il est donc clair qu'ils sont une des clés, voire la plus importante des clés, d'une communication efficace. Sans une réelle conviction de leur part dans les messages qu'ils transmettent, toute communication par ailleurs sera vaine. Ils sont les prescripteurs, les leaders d'opinions, de l'ensemble des salariés.

Fort heureusement, cette mission de communicant est tout à fait intégrée par la population managériale. Selon l'étude Inergie sur la communication managériale datant de 2011, 97% des managers considèrent que la communication fait partie intégrante de leur mission. Toujours selon cette même étude, ils ne sont, par contre que 73% à se dire impliqués dans leur rôle de communicant. Ce décalage s'explique par de nombreux freins dont les managers font état, tels que « le décalage entre les messages stratégiques et la réalité du terrain » ou « le même accès de tous à l'information » (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Le rôle de la communication interne est donc, de contourner ces freins et de faire en sorte que la totalité des managers puissent s'impliquer réellement dans leur rôle de communicant. Voyons de quelle manière cela peut-il se faire.

3) Quelles relations entre la communication interne et les managers ?

Pour permettre aux managers d'assurer pleinement leur mission de communicant auprès de leurs équipes, la communication interne doit intervenir à plusieurs niveaux. Pour commencer il est nécessaire de définir clairement le rôle des managers. Quelles sont ses principales tâches en tant que communicant ? Quels sont les outils qu'il peut utiliser ? En quoi est-il un relai essentiel ? Le manager doit être au courant de toutes ces choses. Cela passe par de la formation, bien sûr, mais aussi par des rappels, des conseils, constants de la part de la communication interne. En clair les managers doivent comprendre ce que l'on attend d'eux, d'une part, et accepter cette casquette de communicant.

Dans le but de leur apporter la confiance dont ils ont besoin et leur montrer qu'ils sont un maillon indispensable dans la chaîne de transmission de l'information, la communication interne a plusieurs leviers à exploiter. Tout d'abord, pour créer un climat de confiance et de partage, une relation privilégiée doit être établie. En effet comme nous le disions précédemment, il y a un décalage entre le pourcentage de managers considérant que la communication fait partie de leurs missions et ceux se déclarant impliqués dans cette-dernière. Pour éviter ce phénomène, la communication interne doit leur donner une vraie place. Leur montrer qu'ils ne sont pas de simples relais, des perroquets, mais bien de vrais acteurs. Il faut donc les

écouter, prendre en compte leurs avis lors de sondages par exemple. Il faut également animer cette communauté en créant des moments de discussions privilégiés (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.61). Les séminaires managers sont, par exemple, de très bons moyens de créer et fédérer une communauté de managers autour d'objectifs communs. Ce sont également des moments où le sentiment d'exclusivité peut être renforcé. Tout le monde ne participe pas à ce genre d'évènement, si je participe c'est que je suis spécial. Ce sentiment de ne pas être comme tout le monde doit être cultivé pour une vraie mobilisation des managers.

Ensuite, et de manière évidente, il faut les informer grâce à des supports distinctifs de communication. C'est un des leviers les plus importants, car le plus couramment utilisé. La communication interne doit exceller dans la mise en place de ces outils de communication destinés aux managers. C'est grâce à eux que la communauté managériale va pouvoir s'approprier, au quotidien, les messages et les transmettre efficacement aux salariés. Ces outils de communication sont la plupart du temps des kits de démultiplication. Des présentations, sous forme PowerPoint, numérique, vidéo etc. où les informations à transmettre sont présentées et que les managers peuvent s'approprier facilement pour les démultiplier ensuite. Nous verrons par la suite quels sont les leviers d'amélioration de ces kits dans le but d'optimiser la communication managériale. Maintenant abordons le cas plus précis de Orange et de l'UI Alpes (Unité d'Intervention des Alpes).

C. État des lieux chez Orange et à l'UI Alpes

1) La crise de 2009 et ses enseignements

L'importance donnée à la communication interne chez Orange est assez récente. C'est suite à la crise de 2009 que les dirigeants ont pris conscience du rôle stratégique qu'elle pouvait avoir et des bénéfices qu'elle pouvait engendrer. Revenons donc sur les événements qui ont donné tout son intérêt à la communication interne chez Orange.

En 2009 l'entreprise connaît une grave crise, financière premièrement, avec une chute spectaculaire du cours de l'action France Télécom (entre 2000 et 2002 le cours de l'action passe de 219 € à un peu moins de 7 €). S'en suit un plan de redressement, le plan NExT, ayant pour but de remettre l'entreprise sur pieds. Pour parvenir aux objectifs de ce plan, le management se durcit, il est même très souvent qualifié de violent, l'organisation de l'entreprise évolue et vite et 22 000 postes sont supprimés. Nous n'entrerons pas dans les détails mais ce plan mènera à la,

désormais tristement connue, vague de suicides (35 suicides en 2008 et 2009⁴). Début 2010 Didier Lombard, le PDG, cède sa place à Stéphane Richard, toujours en poste aujourd'hui. Avec son arrivée, de grandes évolutions voient le jour, notamment en communication interne.

Pour faire face à la crise sociale qui secoue le groupe, la décision est prise de créer un site web spécial, destiné uniquement à l'interne, et relayant les informations liées à la crise : les réunions avec les syndicats, les suicides, toutes les actions mises en place. Une nouvelle communication, basée sur la transparence voit le jour. Cependant cela ne suffit pas, il faut aussi renouer le dialogue, faire parler les salariés, les consulter, pour cela les Assises de la Refondation sont créées, notamment par le département communication interne. Environ 5000 réunions sont organisées partout en France pour libérer l'expression des salariés. Les managers sont formés à l'aide d'un organisme extérieur pour animer ces réunions, réaliser les compte-rendu etc. Parallèlement une étude est lancée auprès de tous les salariés sur leurs conditions de travail, leur perception du climat social etc. Suite à cette étude, ayant eu un taux de retour record de 80%, des chantiers sont lancés avec les partenaires sociaux. Ils mèneront à la rédaction du nouveau Contrat Social.

Par ailleurs une nouvelle démarche de co-construction est lancée. La nouvelle stratégie du groupe est définie avec l'aide de tous. En février 2010 les responsables de filiales ou d'entités sont conviés à une réunion de lancement du programme. L'objectif est qu'ils puissent former leurs managers en local dans le but de faire remonter des axes pour la nouvelle stratégie de l'entreprise. C'est un mode de fonctionnement nouveau pour beaucoup de ces « top-managers » habitués à ne transmettre qu'à leur N-1. Les managers sont mobilisés, la co-construction est lancée. La nouvelle stratégie voit définitivement le jour en juillet 2010 : « Conquêtes 2015 » est née ! Un grand lancement est organisé avec le top 1000 (les 1000 managers les plus importants). Dès le lendemain l'ensemble des managers reçoit un kit de démultiplication très complet. Les autres grandes évolutions suite à ce nouveau plan et liées à la communication interne sont : la création des VIF (des émissions de TV participatives avec le PDG) et la création du blog du comité exécutif, très peu modéré et souvent mis à jour, entre autres. Mais alors aujourd'hui, en 2013, où en est la communication interne chez Orange, en France ?

2) La communication interne chez Orange France Télécom aujourd'hui

La communication interne occupe une place très importante chez Orange aujourd'hui. Comme nous avons pu le voir la privatisation et crise sociale ont provoqué de grands changements et renforcé le rôle de ce métier. Auparavant la

⁴ http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/04/suicides-a-france-telecom-didier-lombard-mis-en-examen-pour-harcelement-moral_1729208_3234.html

communication interne de l'entreprise était soit considérée comme le « comité des fêtes » de l'entreprise, dans le meilleur des cas, soit comme la voix de la direction. Les salariés ne lui accordaient donc pas beaucoup de crédibilité. Depuis quelques années elle s'est beaucoup professionnalisée et elle joue désormais un rôle essentiel au sein de l'entreprise. Elle accompagne les grandes évolutions, comme la nouvelle charte de management, avec la création de kits de démultiplication pour sensibiliser les 250 « executives managers ». Ce kit leur a permis d'animer leurs comités de direction, de construire leur propre management et d'adapter leurs comportements par rapport à la stratégie de leur unité (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011, p.213). Une belle preuve de l'importance de la communication interne aujourd'hui chez Orange France Télécom. Un nouvel outil incontournable a également été mis en place par la communication interne suite à la crise : un baromètre biannuel sur les conditions de travail des salariés. C'est un des points clés des promesses faites par le nouveau contrat social. Il permet de redonner la parole aux salariés et de coller au plus près de leurs intérêts. La construction, la diffusion et les retours de ces baromètres sont réalisés très majoritairement par la communication interne. Là aussi il est facile, pour les salariés, de se rendre compte que les missions dévolues à la communication interne ont bien changé. Ce n'est plus seulement l'organisation de moments de convivialité ou la transmission d'informations descendantes sous fond de langue de bois. Elle est maintenant dans une réelle transversalité et au service de problématiques essentielles qui concernent l'ensemble des salariés.

Au niveau des outils utilisés ils sont divers et variés. Nous n'en ferons pas une liste exhaustive, car il est évident que dans une entreprise de cette envergure ils se comptent par dizaines. Nous allons donc nous concentrer sur les principaux et les plus révélateurs de l'évolution du métier. Tout d'abord l'intranet Orange France, outil incontournable de tout département de communication interne. Il a beaucoup évolué, même si de nombreux efforts pourraient encore être faits. Il est devenu pour la plupart des salariés un indispensable, comme nous le montre l'étude de fréquentation réalisée par Orange France chaque mois : en mars 2013 l'intranet Orange France a reçu plus de 509 000 visites, soit environ 16 400 visites par jour, avec un temps de visite moyen de plus de 7 minutes. Le temps moyen de visite d'un site en France s'établissant à 4 minutes 40 secondes en 2011⁵, nous pouvons considérer que l'intranet Orange France intéresse ses internautes ! Par ailleurs, comme nous le disions il a beaucoup évolué avec la création, par exemple, de l'émission « à vrai dire » diffusée dans un espace réservée sur l'intranet Orange France. C'est une émission de webradio mensuelle, animée par Maitena Biraben, et qui aborde des thèmes stratégiques en lien avec « Conquêtes 2015 », avec des invités, souvent des membres du comité exécutif. Elle permet une forte interactivité, via les commentaires etc. et crée donc une vraie proximité entre les salariés et les dirigeants. En mars 2013, cette page était la 2^{ème} audience du mois avec 23 855 visites.

⁵ <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/statistiques-sites-web/pages-par-visite.shtml>

Un autre des supports très appréciés par les salariés est médiemail, un pushmail envoyé à tous et résumant l'actualité d'Orange. En mars 2013, 6 pushmails ont été envoyés avec un taux d'ouverture moyen de 73%. Ce résultat prouve, là encore, l'intérêt et l'implication des salariés dans la vie de leur entreprise ainsi que l'efficacité de la communication interne. Il existe également des supports destinés uniquement aux managers, tel que les « forumanagers ». Ce sont des réunions nationales par téléphone, et traitant de points clés de l'actualité en profondeur. Ces coop'net ont-elles aussi beaucoup de succès comme en témoigne les chiffres de mars 2013 : 950 managers ont assisté à la réunion, ils lui ont attribué une note moyenne de 8/10 et 92,8% des managers déclarent que ce « forumanagers » a répondu à leurs questions.

Pour conclure la communication interne d'Orange a aujourd'hui une pléthore de moyens pour effectuer ses missions au mieux. Le succès des supports mis à disposition des salariés est grandissant et les outils toujours plus innovants. Mais qu'en est-il à l'UI Alpes ? Est-ce le même bilan globalement positif ?

3) Et à l'UI Alpes ?

Tout d'abord revenons brièvement sur la situation de l'UI Alpes au sein d'Orange et sa fonction.



L'unité d'intervention des Alpes dépend de la DOCE (Direction Orange Centre Est) qui dépend elle-même d'Orange France qui, enfin, dépend du groupe Orange dont le PDG est Stéphane Richard. C'est une unité technique, ce qui veut dire que les réseaux constituent son cœur de métier. L'UI Alpes a pour mission de livrer, de maintenir et de rétablir les accès et services vendus aux clients, dans le respect des coûts, des délais contractuels, et de la qualité de service. Elle intervient sur tous les marchés (grand public, professionnels, entreprises et opérateurs) des régions Isère, Savoie et Haute-Savoie. Cela représente environ 950 salariés répartis sur 30 sites dont 5 principaux (Grenoble, Chambéry, Annecy, Bourgoin, Annemasse). C'est donc dans ce contexte que le département communication interne de l'UI Alpes met tout en œuvre pour réaliser les missions qui lui sont confiés. Nous pouvons résumer ces missions 3 grands axes :

- donner du sens à la stratégie du groupe,

- concevoir, piloter et réaliser les actions de communication interne au niveau local,
- soutenir les managers dans leurs communications auprès des salariés.

Pour réaliser ce travail, de nombreux moyens sont déployés au niveau local, par les 4 membres du département (la directrice Catherine Cambrils, son adjointe Sandrine Minghetti et les deux alternants)⁶. Il y a, bien sûr, le relai de la communication Orange France et de la DOCE, mais aussi des outils et supports propres à l'UI Alpes. Pour commencer l'unité à son propre intranet, la communication interne est donc productrice et gestionnaire de contenus. Environ 3 articles sont publiés chaque semaine. L'intranet est, tout comme au niveau d'Orange France, l'outil de base utilisé et celui le plus consulté par les salariés. Cependant, avec une forte population de techniciens nomades, le relai de l'information par cet outil pose parfois quelques problèmes. En effet il est principalement adapté à une population sédentaire. C'est pour cette raison que la communication interne descendante à destination des managers est particulièrement importante à l'UI Alpes, ils sont, plus que jamais, la source d'information principale de très nombreux salariés. D'autre part, les pushmails et les newsletters constituent un second moyen de communication très apprécié des salariés. Par exemple, la newsletter le « journal de l'UI », envoyée deux fois par mois et résumant les actualités de l'UI Alpes des deux dernières semaines réalise de très bons scores en terme d'ouverture et de taux de clics. Des pushmails sont également envoyés régulièrement pour diffuser une information urgente ou très importante. Le département communication interne crée aussi des affiches, des flyers, des livrets d'accueil etc. Les outils oraux sont aussi utilisés, tels que les coop'net ou les réunions physiques. De plus, plusieurs fois par an des événements sont organisés pour l'ensemble des salariés, les vœux de la direction, les « ProX'sites » (rencontres organisées entre les salariés et la direction à l'occasion de petit-déjeuner)... En conclusion, un vaste choix de supports est disponible pour les salariés cherchant de l'information. Et pourtant, lors du baromètre « écoute salariés UI Alpes » mis en place par le département et diffusé, lui aussi, deux fois par an, les salariés considèrent qu'ils pourraient être mieux informés.

Comme nous avons pu le constater tout au long de cette première partie, les managers sont les premiers communicants. Ce sont eux qui relayent principalement l'information aux salariés. Pour améliorer l'information de tous, il faut donc optimiser la communication des managers. Ils disposent, d'ores et déjà, de supports qui leurs sont exclusivement réservés à l'UI Alpes. Le « bon à savoir managers », par exemple, est un dossier mensuel regroupant toutes les informations à retenir sur le mois à venir. Des coop'net sont aussi régulièrement organisées par le département, pour répondre aux questions que pourraient se poser la communauté managériale ou leur présenter des nouveaux axes stratégiques etc. Toutefois malgré tous les outils et supports déjà mis en place, ne serait-il pas possible d'améliorer cette

⁶ Voir plan de communication en annexe

communication descendante, dans le but de fournir à tous une information optimale ? Pour tenter de répondre à cette question, des entretiens qualitatifs ont été menés auprès de managers de l'UI Alpes. Nous allons donc voir dans cette seconde partie comment ces entretiens ont-ils été construits et analysés. La troisième partie sera, elle, consacrée aux résultats de l'étude.

II. QUELLE EFFICACITÉ POUR LES OUTILS DE COMMUNICATION À DESTINATION DES MANAGERS ?

Après avoir analysé les enjeux de la communication interne (et plus spécifiquement, de celle destinée aux managers), ainsi que les nouveaux enjeux pour l'entreprise Orange France Télécom, nous allons maintenant nous concentrer sur la mise en place de l'étude qualitative. Cette étude aura pour objectif la mise en évidence de leviers d'amélioration concernant la communication interne descendante à destination des managers.

A. Explication et choix de la méthodologie

1) Quel type de données ?

Il existe, dans la recherche marketing, plusieurs types d'études de marchés. Différentes approches ont été développées par les chercheurs au cours des années. Parmi ces types d'études deux typologies ressortent : le type d'études en fonction de l'objectif poursuivi et le type d'étude en fonction des données recherchées. Nous nous concentrerons sur la deuxième typologie pour expliquer le choix de l'étude qualitative.

Cette typologie distingue donc les études selon « l'approche méthodologique » (GAUTHY-SINECHAL, VANDERCAMMEN, 2010, p.38). Le créateur de l'étude recherche-t-il des données primaires, c'est-à-dire non existantes, ou secondaires, c'est-à-dire des données déjà disponibles ? Chacune des approches contient différentes typologies d'études. La recherche de données secondaires donne, par exemple, lieu à de la recherche de données via la littérature, des interviews d'experts, la mise en place de panels permanents etc. La recherche de données primaires se découpe de 3 façons principales : « l'observation, l'expérimentation et la communication » (GAUTHY-SINECHAL, VANDERCAMMEN, 2010, p.38).

En ce qui concerne notre étude, nous sommes dans le cas de données primaires. Effectivement nous ne possédons pas de données concernant l'efficacité des moyens de communication à destination des managers à l'UI Alpes, aucune étude de ce type n'ayant été réalisée. L'orientation vers des sources premières, c'est-à-dire « constituées par l'information originale, récoltée lors d'une enquête » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.39) s'impose. Cependant, comme nous l'avons dit précédemment, il existe différentes manières de collecter de l'information primaire. Voyons maintenant vers quel procédé de récolte il paraît judicieux de s'orienter.

2) Quelle méthode de recueil de l'information ?

Le choix d'une méthode de recueil par communication semble le plus adapté à notre sujet. L'ouvrage « études de marchés, méthodes et outils » de Martine GAUTHY-SINECHAL et Marc VANDERCAMMEN nous donne un bon aperçu des possibilités offertes par ce type de recueil. Il permet de réaliser une coupe longitudinale, via des panels⁷, ou une coupe instantanée, étude réalisée à l'instant « t », via les études quantitatives ou qualitatives. C'est ce dernier type d'étude que nous avons choisi de mettre en place. Notre choix de l'étude qualitative s'explique par le fait que nous cherchons à étudier les motivations et les freins des managers par rapport aux différents outils de communication qui leurs sont fournis. Quels comportements adoptent-ils face au « bon à savoir managers », aux kits de communication dont ils disposent ? De plus cette méthode apporte une réelle flexibilité. Toutes sortes de thèmes de recherche peuvent être abordés, il est plus facile de mettre en évidence « des motifs sous-jacents aux comportements » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.39). C'est un mode de recueil relativement rapide comparé à l'observation ou l'expérimentation qui demande plus de préparation et de temps de réalisation. Il faut toutefois nuancer son intérêt car elle n'apporte pas autant de précision que les deux autres méthodes : le biais causé par l'interaction sociale entre l'interviewer et l'interviewé est important.

Pour résumer les études qualitatives sont « des études à caractère intensif qui utilisent comme procédure de récolte de données une approche « ouverte », non directive, permissive et indirecte des personnes interrogées » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.93). Elles cherchent à comprendre les phénomènes, les comportements, les attitudes. Toutefois les méthodes qualitatives par communication regroupent elles aussi différentes techniques : les discussions de groupe et les entretiens individuels.

3) Discussion de groupe ou entretiens individuels ?

Chacune des méthodes a ses avantages et ses inconvénients, mais elles ont au moins un point commun : « la non directivité » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.97). C'est un des points essentiels en ce qui concerne une étude qualitative, la personne interrogée doit seulement être guidée et non pas dirigée. L'interviewer ne doit en aucun cas intervenir directement dans le processus de réponse. C'est, par conséquent une caractéristique qu'il faudra garder en tête tout au long de l'étude. Passons maintenant au choix de la technique que nous utiliserons : les entretiens individuels. Ce choix s'explique, en premier lieu, par

⁷ « Un panel est un échantillon permanent et représentatif de consommateurs, professionnels ou de points de ventes volontaires qui transmettent régulièrement de manière active ou passive des données relatives à leurs comportements » Source : <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Panel>

l'accessibilité de réalisation. L'animation d'un groupe de discussion suppose d'importantes compétences en psychologie alors que les entretiens individuels, même s'ils nécessitent beaucoup de travail, sont plus aisés à réaliser pour un animateur débutant. En second lieu les entretiens individuels permettent de rentrer plus en profondeur dans la compréhension des freins et des motivations. En effet l'entretien « ne repose pas sur un questionnaire standardisé, structuré et précis », il est donc plus flexible et « permet d'explorer dans les détails, les attitudes et motivations du répondant » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.107).

Pour finir déterminons quelle sorte d'entretien individuel nous allons construire. Il en existe beaucoup, chacun ayant ses spécificités notamment le degré de directivité. Pour notre étude l'entretien semi-directif semble le plus approprié. Il se caractérise par la construction d'un guide d'entretien répertoriant les thèmes à aborder et ayant pour objectif de guider la personne interviewée vers les sujets que l'on veut aborder. Cette technique permet de recueillir dans un temps limité un maximum d'informations exploitables en ne s'éloignant pas trop du sujet. Puisque notre étude se concentre sur une problématique précise, l'efficacité des outils de communication à destination des managers, l'entretien semi-directif la technique la plus judicieuse tant par rapport aux données qui seront récoltées que par rapport à ses modalités de réalisation. Par conséquent il est nécessaire d'apporter une grande importance au guide d'entretien.

B. Réalisation du guide d'entretien

1) Méthode de construction

Nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels. En effet, ils permettent d'aborder plus facilement la dimension personnelle des interviewés, liée à un vécu particulier, à leur expérience. On détermine de manière plus profonde quels sont les freins et les motivations, il n'y a pas de pression sociale due au groupe ou de phénomène de mimétisme par exemple. Grâce aux entretiens individuels il y a une réelle investigation des phénomènes, des spécificités de chacun (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.111). Et comme nous l'avons dit la construction du guide d'entretien est stratégique pour la réussite de notre étude qualitative et pour parvenir à un haut degré de compréhension du répondant et de récolte de l'information.

Tout d'abord, la construction d'un guide d'entretien pour une étude qualitative semi directive se découpe en 4 parties : la phase d'introduction, la phase de recentrage du sujet, la phase d'approfondissement et la phase de conclusion. La phase d'introduction permet à l'interviewé d'entrer dans le sujet, de mettre de côté

ses soucis quotidiens etc. Cette phase est essentielle car elle met en confiance l'interviewé et permet « de recueillir le discours rationnel, les clichés qui constitue autant de « défenses » susceptibles de masquer les mécanismes d'une motivation ou d'un frein » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.109). Cette phase, par contre, n'est pas très utile pour récolter de l'information. La phase de recentrage, ensuite, sert à rentrer dans le vif du sujet. La phase d'approfondissement correspond au moment où l'interviewé est, en théorie, le plus immergé dans l'entretien et où il est possible de recueillir le maximum d'informations. Enfin, la phase de conclusion sert surtout à remercier le répondant. Entre ces différentes phases il ne faut pas oublier les phrases de transition, secondaires mais tout aussi essentielles à la bonne réussite de l'entretien.

2) Quelles thématiques aborder ?

Au-delà de ces phases, il faut bien entendu que le guide soit construit selon les différents thèmes à examiner. Pour cela nous avons premièrement listé toutes les questions à poser et les avons ensuite regroupé par thèmes (ROCHE, 2009, p.37). La liste des questions s'est faite de manière la plus exhaustive possible afin de ne rien oublier. Nos différents thèmes sont donc les suivants :

- La perception globale de la communication interne. Ce thème a pour but de déterminer si le répondant a une vision claire de ce qu'est la communication interne, s'il conçoit quelles sont les différentes missions et actions menées. De plus il sera intéressant de déterminer, grâce aux réponses de l'interviewé s'il a une bonne opinion de la fonction. Quels pourraient dès le départ être les freins (ou les motivations) du répondant. Quelle est son degré d'implication dans l'interview ?
- Le deuxième thème, qui correspond à la phase d'approfondissement est : expérience avec le service communication interne et les outils de communication en général. Il permet de définir plus précisément les outils dont dispose le répondant, de quelle manière il interagit avec les communicants, quelle est son utilisation des outils de communication etc. Cette phase nous donnera déjà beaucoup d'informations utiles sur les habitudes de « consommation » de nos interviewés, leurs besoins globaux...
- Le troisième thème est le suivant : le support de communication idéal. L'objectif ici est d'aller plus loin dans la réflexion, de permettre au répondant de se projeter et de sortir de la réalité de son quotidien. Ses réponses seront donc plus libres et, par conséquent, très intéressantes à analyser par la suite pour réellement déterminer ses besoins, son idéal etc. Cette technique « projective » est tout à fait adaptée à la phase d'approfondissement et nous pensons qu'elle nous permettra d'aller plus loin dans notre récolte d'informations.

- Le quatrième et dernier thème est la conclusion avec une dernière relance au répondant pour savoir s'il a des choses à ajouter et des remerciements. Une fois cette construction terminée voyons à quoi ressemble le guide d'entretien.

3) Le guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

LES FREINS ET LES MOTIVATIONS À UTILISER LES DIFFÉRENTS SUPPORTS DE COMMUNICATION FOURNIE PAR LA COMMUNICATION INTERNE DE L'UI ALPES.

Bonjour, je vous remercie d'avoir accepté cette rencontre. Comme vous le savez, je récolte des témoignages dans le cadre d'une étude. Tout au long de cet entretien j'aimerais que vous exprimiez le plus librement possible vos idées. C'est votre opinion, il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je précise que ces réponses sont anonymes, à aucun moment votre nom n'apparaîtra dans cette enquête.

Dans un premier temps j'aimerais mieux connaître votre métier, votre parcours et votre opinion sur la communication interne en général.

PARTIE 1 : PERCEPTION GLOBALE DE LA COMMUNICATION INTERNE

PRÉSENTATION DE L'INTERVIEWÉ

- Quel est votre fonction ?
- Quel est votre âge ?
- Quel est votre parcours professionnel ?

OPINION ET RELATION AVEC LA COMMUNICATION INTERNE

- Connaissez-vous la fonction communication interne ?
- Selon vous quel est son rôle ?
- A quelles occasions êtes-vous en relation avec le département communication interne ?
 - Les évènements ?
 - Les coop'net ?
 - Lors de reportages qu'ils réalisent ?
 - Des réunions ? Séminaires ?
- Lorsque vous avez besoin d'une information quels outils de communication privilégiez-vous ?
 - Ecrits : kits de com, dossiers, pushmails etc.
 - Oraux : coop'net, réunions, séminaires
 - Autres

Nous avons fait le point sur votre opinion et votre principale utilisation des outils. RECAP ORAL. Concentrons-nous maintenant sur les expériences que vous avez eues avec le service communication interne, et les outils de communication, tout au long de votre carrière et notamment à l'UI Alpes.



Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers



PARTIE 2 : EXPÉRIENCE AVEC LE SERVICE COMMUNICATION INTERNE ET LES OUTILS DE COMMUNICATION EN GÉNÉRAL

UTILISATION DES SUPPORTS

- A quels moments prenez-vous connaissance des supports de communication qui vous sont transmis (la journée, le soir à votre domicile, pause déjeuner etc.) ?
- Quels types d'informations transmettez-vous à vos collaborateurs ?
 - info sur l'activité de l'équipe
 - l'activité du département
 - l'activité de l'UI
 - d'Orange France
 - Info sur la vie à l'UI (vie quotidienne, carte pro etc.)
 - info commerciale ?
- A quels moments les transmettez-vous ?
 - en réunion d'équipe
 - en informel, au cas par cas ?
 - lors de brief spéciaux ?
 - autres ?

LES MOTIVATIONS

- Quels sont les supports qui vous sont fournis par la communication interne de l'UI Alpes et que vous utilisez le plus ?
- Pourquoi vous utilisez particulièrement ces supports ?
 - Préférez-vous un support papier, électronique, ou oral (coop'net par exemple) ?
- A quoi vous servent-ils ?

LES FREINS

- Avez-vous des difficultés à communiquer certaines informations à vos collaborateurs ?
- Pouvez-vous me dire les supports que vous n'utilisez jamais ou très peu ?
- Pourquoi ces supports ne vous conviennent pas ?
 - Ils ne sont pas pratiques ?
 - Les informations ne sont pas utiles ?

Nous avons abordé quelles sont vos préférences concernant les supports que vous utilisez et quelles sont les raisons qui vous poussent à en écarter certains. **RECAP ORAL.** J'aimerais maintenant que vous vous mettiez dans la situation où vous seriez membre du service communication interne. Vous pouvez créer le support que vous désirez à destination des managers.



Enjeux et optimisation de la communication interne descendante à destination des managers



PARTIE 3 : LE SUPPORT DE COMMUNICATION IDÉAL

- Si vous pouviez créer le support idéal pour vous :
 - à quelle fréquence serait-il distribué ?
 - quelles informations y aurait-il dedans ?
 - comment seraient-elles présentées (texte, beaucoup de graphisme, etc.) ?
 - sur quels types de support (word, ppt, pdf, etc .) ?
 - les informations seraient vulgarisées ou très techniques ?
 - quelle serait la cible (tous les managers de l'UI, seulement votre département ?)

RECAP ORAL. Maintenant que nous avons vu ensemble quel pourrait être le support de communication idéal pour les managers de l'UI Alpes selon vous nous allons pouvoir terminer cet entretien.

PARTIE 4 : CONCLUSION

- Avez-vous d'autres remarques/suggestions à apporter ?

Merci beaucoup d'avoir participé à notre enquête, vos réponses nous seront très utiles et nous aiderons à améliorer les outils de communication interne.

C. Analyse des entretiens

1) Réalisation des entretiens et choix de la méthode d'analyse

Dans le but de répondre à la problématique : « l'optimisation de la communication interne descendante à destination des managers au regard des nouveaux enjeux de celle-ci et l'entreprise : quels leviers d'amélioration ? », des entretiens ont été réalisés. 8 entretiens ont pu avoir lieu sur les trois dernières semaines du mois d'avril. L'échantillon des 8 répondants a été choisi de manière à ce qu'il soit le plus représentatif possible de la population managériale de l'UI Alpes. Soit une majorité d'homme (une femme a été interviewée), avec une moyenne d'âge de 50ans environ, des nomades et des sédentaires, travaillant sur les différents sites de l'UI Alpes. Les entretiens individuels de type semi-directif ont été menés sur le lieu de travail des répondants. Ils ont duré en moyenne 25 minutes. Ils ont ensuite été retranscrits intégralement pour ensuite être analysés. Les entretiens ont, bien sûr, suivi quasiment le même schéma sous le modèle du guide d'entretien.

Après ce bref rappel des conditions dans lesquelles les entretiens ont été réalisés, parlons maintenant de la méthode d'analyse choisie. Rappelons que dans le cas des enquêtes qualitatives, 3 méthodes d'analyse sont le plus souvent utilisées : l'analyse thématique, l'analyse de contenu et l'analyse transactionnelle (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.125). Dans le cas présent j'ai choisi de réaliser une analyse thématique. En effet cet outil permet de dégager

les idées principales des entretiens, il est « à mi-chemin entre le résumé et l'analyse de contenu » (GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M., 2010, p.126). Son objectif est « de trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent » (GAVARD-PERRET, HELME-GUIZON, 2008, p.261). L'analyse thématique peut s'effectuer, à priori, c'est-à-dire en fonction des thèmes préalablement définis lors de la réalisation du guide d'entretien, ou a posteriori, lors de la lecture du corpus. Dans ce dernier cas, les thèmes émergent après plusieurs lectures. Concernant l'analyse de mes données, je vais m'orienter vers une analyse thématique a priori.

Les données analysées grâce à cette méthode se présentent le plus souvent sous forme de matrices. Les matrices seront donc définies en grande partie en fonction du guide d'entretien. D'autre part, pour la construction et le remplissage de ces matrices nous procéderons grâce à une approche horizontale, c'est-à-dire qui « consiste à repérer les récurrences et régularités d'un document à l'autre, à l'intérieur du corpus total » (GAVARD-PERRET, HELME-GUIZON, 2008, p.262). Voyons donc maintenant quelles sont ces matrices.

2) Les matrices résultant de l'analyse

Trois matrices ont été réalisées lors de l'analyse du corpus des entretiens. Elles suivent la logique du guide d'entretien qui, lui-même, se divisait en 3 parties. Dans un premier temps, vous pouvez retrouver les matrices et les données brutes ci-dessous. L'analyse plus approfondie suivra dans la troisième partie. Ici les principales récurrences et les principaux thèmes apparaissent. Cela permet d'avoir un bon premier aperçu des résultats de l'analyse.

perception globale de la CI

	Mauvais	Neutre	Bon
Connaissance globale	<p>Les managers ne connaissent réellement la communication interne que depuis quelques années. Souvent cette découverte est liée à leur entrée dans une unité technique. Ils se rendent donc compte de son importance que depuis peu de temps, ce qui est tout de même encourageant.</p> <p>La vision qu'ont certains managers de la CI est parfois réductrice. Ils ne se rendent pas toujours compte de son rôle stratégique et du travail de fond qui est accompli.</p>	<p>Certains managers voient la communication interne plus comme un outil, un outil utile certes, mais ça ne va pas plus loin. Ils en parlent parfois comme d'un objet. Ils perçoivent l'importance de la diffusion de l'information etc. mais pas vraiment l'impact que cela peut avoir, et les autres missions, plus stratégique de la CI.</p>	<p>La majorité des managers ont une bonne connaissance de la CI et une première attitude, lorsqu'on leur en parle, très positive, voire enthousiaste.</p> <p>Ils accordent une toute nouvelle importance à la CI suite à la crise sociale qui a secoué France Télécom Orange. Pour eux la CI est encore plus indispensable qu'avant.</p> <p>Ils ont également conscience de l'évolution de ce métier au sein de l'entreprise. Pour eux elle s'est vraiment professionnalisée, structurée. C'est devenu un département incontournable de l'entreprise.</p>
Rôles et missions	<p>Concernant les rôles et les missions de la CI, tous les managers n'ont pas encore saisi la diversité et l'importance de cette fonction. Ils utilisent parfois, un vocabulaire un peu négatif. ils ont une vision un peu réductrice.</p> <p>Pour certains managers, la CI devrait aller plus loin sur certains sujets. Ils considèrent que la stratégie future de l'UI, par exemple, n'est pas assez abordée.</p> <p>Selon certains managers, beaucoup de salariés pensent encore que le CI est au service de la direction et qu'elle n'est pas toujours objective.</p>	<p>Comme au-dessus, la compréhension des rôles et des missions de la CI est parfois un peu superficielle. Cependant les principales missions sont comprises et intégrées par les managers.</p>	<p>La majorité des managers interviewés ont une très bonne conception du métier de communicant interne. La définition des missions, même si elle n'est pas exhaustive, est claire et précise, dans des termes très avantageux. C'est donc globalement très positif.</p>
Travail en collaboration avec la CI	<p>Quelques managers, très peu, considèrent qu'ils travaillent peu avec la CI. La collaboration se fait seulement dans un sens, c'est-à-dire la CI qui leur demande d'intervenir dans tel ou tel projet, de manière très brève. Eux ne parlent jamais de ce qu'ils pourraient entreprendre avec la CI.</p>		<p>Presque tous les managers abordent spontanément le travail en collaboration avec la CI. Pour eux, c'est une vraie partie de leur travail, c'est le moyen de relayer efficacement leurs actions. C'est un vrai soutien de leur activité.</p> <p>Pour eux la CI a aussi une vraie fonction de conseil et d'accompagnement dans les actions qu'ils mettent en place.</p>
Utilisation globale des supports fournis par la CI	<p>Le point négatif à retenir est que, certains managers n'ont pas encore le réflexe de l'utilisation des supports de CI, ils utilisent</p>	<p>De manière plus nuancée, de nombreux managers regardent et utilisent régulièrement les outils de CI mais ce, de manière</p>	<p>A l'inverse, pas mal de managers se voient comme de vrais consommateurs de com'. Ils recherchent de l'information régulièrement,</p>

	principalement leur réseau de collègues pour rechercher de l'information. Les outils de CI ne passent qu'en deuxième s'ils n'ont pas réussi à trouver de l'information par ailleurs.	passive. Ils ne recherchent pas d'informations, de vont pas plus loin que la lecture superficielle de ce qu'ils reçoivent.	se dirige tout naturellement vers l'intranet lorsqu'ils veulent savoir quelque chose etc.
Perception globale des supports fournis par la CI	Sur ce point les griefs sont nombreux. Tout d'abord, il a peut-être une insuffisance au niveau du contenu sur certains sujets, notamment stratégique. Ensuite l'intranet est souvent mis en cause, par rapport à son manque d'organisation, au moteur de recherche inefficace et à la foule d'informations dans laquelle il est du coup difficile de s'y retrouver.	Pour quelques managers les supports importent peu, tant qu'ils trouvent l'information quelque part.	Assez peu de managers sont conscients des différentes possibilités qui s'offrent à eux dans leur recherche d'information. Ceux qui s'en rendent compte sont souvent ceux qui collaborent beaucoup avec la communication interne.

freins et motivations concernant les supports et leur utilisation

	freins	motivations
moments de consommation	La majorité des managers n'a pas de moment dédié à la prise de connaissance des supports ou des actions de la communication interne. Cela se fait au fil de l'eau avec le risque de perdre des informations en route. Cette tâche passe d'ailleurs très souvent en toute dernière position dans leurs priorités.	Quelques managers ont, au contraire, un moment qu'il dédie à la prise de connaissance des supports de communication interne. Le matin ou le soir, lorsqu'ils sont plus au calme.
type de support	Lors des entretiens certains managers ont fait remonter la rareté des vidéos dans les supports de communication, ainsi que la visioconférence. Par ailleurs d'autres insiste sur le fait que le papier est inutile, tout doit être électronique.	L'intranet ressort comme l'outil favori des managers, c'est principalement par ce biais qu'ils s'informent. D'autre part la rareté de la vidéo, pointée négativement, ressort également de manière positive avec un vrai plébiscite. Globalement aucun support de CI n'est mis à la trappe par les managers, ils les regardent toujours, même rapidement. Enfin l'affichage est parfois cité, il aurait un impact sur certains managers, qui considèrent que s'il y a des affiches c'est que l'action a de l'importance.
utilisation des supports, contenu	Concernant l'utilisation des différents supports et de leur contenu, le manque de réactivité de la CI est la principale chose mise en avant par les managers. Ensuite les managers considèrent qu'il y a de la redondance dans certaines informations qui leurs sont transmises et a contrario d'autre leur manquent et ils doivent se tourner directement vers la CI pour en savoir plus. Pour finir la page intranet de l'UI est peu regardée et les coop'nets sont considérées comme parfois contraignantes, notamment par rapport au nomadisme de certains managers.	L'intranet, même s'il est souvent pointé négativement, est quand bien placé dans le cœur des managers. Ils vantent la pluralité des sujets qui sont traités, le fait que la plupart du temps on trouve l'information rapidement même si elle date. Ensuite les pushmails sont eux aussi appréciés car ils permettent d'être au courant de l'information en jetant un simple coup d'œil et ils servent parfois de rappel. Par ailleurs un point d'honneur est fait à l'utilisation de supports modifiables. Les managers veulent pouvoir modifier les supports comme ils le veulent pour leurs réunions d'équipes

		Le « bon à savoir managers » et les kits de com' sont eux aussi très bien perçus par la plupart des managers.
facilité à communiquer les informations	Certaines informations sont compliquées à comprendre et/ou à transmettre pour les managers : certaines informations techniques, difficilement vulgarisables, certaines informations venant du top management et certaines informations financières principalement.	Les managers sont contents du travail réalisé pour synthétiser des dossiers importants venant du national par exemple. Ils plébiscitent les coop'net, réunion ou séminaires pour les informations vraiment stratégiques.
type d'informations	Certaines informations sont très peu relayées par les managers, comme ce que l'on peut appeler la culture générale, c'est-à-dire les informations très globale sur le groupe (ou même sur l'UI). Les informations RH reviennent très souvent négativement car elles sont difficilement accessibles, les managers les trouvent très compliquées à trouver.	Globalement critiquées car introuvables les informations RH apparaissent aussi positivement car elles sont très appréciées des managers quand elles sont bien relayées par la CI notamment. La vulgarisation et la simplification des informations techniques est elle aussi appréciée des managers. Ensuite même si beaucoup de managers mettent de côté les informations générales, d'autres les abordent systématiquement lors de leurs réunions d'équipe.
Moments de transmission de l'info	Les moments de transmission des informations aux collaborateurs se n'existent pas dans toutes les équipes. Parfois cela se fait seulement en informel (surtout pour les managers n'ayant pas beaucoup de collaborateurs). D'autres ne relayent pas certaines informations car ils considèrent que les salariés les ont déjà.	Pour la plupart, les managers ont des moments bien définis pour transmettre l'information à leurs collaborateurs.

Le support de communication idéal

	Plus de numérique	Des informations variées, organisées, courtes	Conservation de l'écrit et plus de physique	Plus de « tout prêt », mais modifiable	Une CI plus réactive
Entretien 1	La vidéo : plus vivant, dynamique, plus efficace pour faire passer un message car plus captivant	Il faut des informations variées, un peu comme celle que l'on retrouve dans le bon à savoir managers, sous la forme d'un JT.	Interactif avec vidéo mais on garde un support écrit, comme une trame, un script.	Un support à diffuser tel quel, sans avoir besoin de le retravailler.	Besoin de plus coller à l'actualité à très court terme, besoin de plus de réactivité.
Entretien 2	Des supports tout numériques, sur pc, tablettes, Smartphone... Il faut plus d'interactivité, que l'on puisse échanger, réagir etc.		Des infos principalement sous forme d'articles avec un peu de vidéo et d'images.	Des infos toutes prêtes mais modifiables pour les adapter.	Pouvoir mettre à jour facilement et rapidement les contenus.
Entretien 3	Envoyé par pushmail avec la présence de la vidéo et du son dans les contenus. Il faudrait aussi développer les réseaux sociaux d'entreprises	Des infos variées et surtout très organisées.	Document type bon à savoir managers, donc principalement écrit.	Document calibré en temps, besoin d'aucune préparation pour la réunion.	Bimensuel, pour plus de réactivité avec des flashes sms pour les infos d'urgence.
Entretien 4	Pas de papier, du physique mais aussi du web et de la Vidéo oui, mais pas pour toutes les cibles.	Infos diverses, où l'on peut faire un choix.	Des invités en réunion pour plus de proximité. Un document écrit à la fin de chaque réunion.	Document où l'on puisse choisir seulement ce qui nous intéresse pour la réunion	
Entretien 5	Plus de vidéo et de brèves par sms. des interviews type JT, avec des personnes de l'UI.		Besoin de plus d'évènements, de réunions, de proximité, pour tisser des liens		
Entretien 6	Des vidéos, courtes et succinctes avec diffusion sur des écrans dans les bâtiments.	Infos type mini-reportage sur la vie de l'UI.			Infos fraîches et dynamiques.
Entretien 7	Des infos envoyées via Smartphone. Création d'une sorte de réseau social managers UI. Présence de petites vidéos dans les articles. Volonté d'avoir des écrans de TV dans les endroits clés de l'UI.	Infos variées, encore une fois et venant de la com mais aussi des managers eux-mêmes	Infos écrites majoritairement		
Entretien 8	Efforts nécessaires sur la vidéo. Il faut aussi donner plus de moyens aux managers, comme un appareil photo par exemple.	Infos plus stratégiques			

III. QUELS LEVIERS D'AMÉLIORATION POUR LA COMMUNICATION INTERNE À DESTINATION DES MANAGERS ?

Comme nous venons de le voir dans la partie précédente, les entretiens menés ont donné de nombreux résultats. Il convient maintenant d'analyser plus en profondeur les résultats pour déterminer quels sont les principaux leviers d'amélioration, ceci dans le but d'améliorer la communication descendante à destination des managers.

A. Comment les managers perçoivent-ils la communication interne à l'UI Alpes ?

1) Globalement une bonne conception de ce qu'est la communication interne

Pour débiter les entretiens, un petit audit a été réalisé. Son but était de déterminer quelle vision ont les managers de la communication interne. Comment conçoivent-ils les missions, les rôles de ce département ? Lorsqu'on leur pose la question « connaissez-vous la communication interne ? », la première chose que l'on remarque est leur attitude positive : « ah oui, je commence à bien la connaître ! » (Entretien n°1). Ils paraissent enthousiastes, ce qui laisse penser que leur avis spontané est très favorable. Cet optimisme est certainement lié au rôle qu'a pu avoir la communication interne au sein de l'entreprise ces dernières années. Certains managers l'évoquent d'ailleurs, ils ont un nouveau regard sur cette fonction depuis la crise sociale qui a ébranlé l'entreprise quelques années auparavant. C'est malheureusement à partir de ce moment-là, que, pour la plupart des gens, la communication interne a pris tout son sens chez France Télécom Orange. Cette évolution et cette professionnalisation du métier apparaît également dans les entretiens, preuve de la conception positive, au premier abord, qu'ont les managers : « Oui je connais bien, ça a beaucoup évolué [...] les évolutions ont fait que la communication, le département com, est devenu quelque chose d'hyper important et capital. » (Entretien n°6). Toutefois même si, globalement, les premières réactions sont bonnes, quelques managers sont plus détachés, leur réaction est neutre, voire presque négative : « Le meilleur service de com interne c'est la machine à café ! » (Entretien n°3). Ce propos est bien sûr à nuancer car il a été dit dans un certain contexte, mais il est vrai que la communication interne est parfois évoquée de manière réductrice, plus comme un outil, un objet dont on se sert. Le baromètre réalisé par l'AFCI donne d'ailleurs les mêmes conclusions, la perception de la fonction est toujours focalisée sur les outils et les contenus, mais pas sur le côté conseil et accompagnement (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Dans le but d'améliorer cet aspect il pourrait être utile d'envoyer une sorte de fiche explicative, ludique, sur ce qu'est la communication interne, en

quoi est-elle utile à l'unité et surtout, comment peut-elle accompagner les managers au-delà du fait de leur fournir des supports.

Néanmoins, quand on creuse un peu le sujet et que l'on demande aux managers d'expliquer, selon eux, quels sont les principaux rôles et missions de la communication interne, là encore le constat est globalement positif. Ils ont une vision assez claire et exhaustive de ce que fait le département : « Alors je dirais que la première mission c'est de relayer la stratégie de l'entreprise et la deuxième mission c'est donner une information pertinente aux salariés sur différents événements et contribuer à une cohésion sociale de l'ensemble... » (Entretien n°7). Certains considèrent même que le travail réalisé est quasiment parfait : « Ce qui est bien aussi je trouve, ben en fait vous faites déjà tout bien j'ai l'impression ! » (Entretien n°5). Les seuls points négatifs sur ce sujet sont un peu similaires à ce que nous avons dit précédemment. Certains ont une vision un peu superficielle de la communication interne, ils ne se rendent pas bien compte de tous les enjeux. D'autres abordent le fait que certains sujets, notamment stratégiques, ne sont pas assez approfondis et que la communication interne est encore perçue, parfois, comme la voix de la direction : « même si on peut entendre ici ou là que la com interne est « la voix de son maître » avec un ordre d'observation partiel. » (Entretien n°7). Pour conclure, un travail de pédagogie, comme nous l'avons dit ci-dessus, pourraient être bénéfique pour tordre les dernières idées préconçues ou les visions partielles que peuvent avoir certains managers à propos de la communication interne.

2) Une véritable collaboration avec la communication interne

Lors des entretiens un thème a particulièrement été abordé par les interviewés. Il n'était pas prévu dans le guide d'entretien, mais a été spontanément cité plusieurs fois. Ce thème est la collaboration avec la communication interne. En effet le guide d'entretien était basé sur la perception des supports de communication, leur « consommation » et la transmission des informations, mais l'aspect collaboratif n'avait pas été pris en compte. C'est donc chose faite grâce aux différentes réactions des managers interrogés. En effet ils sont nombreux à évoquer cet aspect de leur travail : « moi j'ai pas mal d'informations à communiquer à l'ensemble des salariés et donc je m'appuie sur la com interne pour pouvoir toucher un maximum de salariés. » (Entretien n°2). Les managers sont conscients d'avoir besoin du département pour certaines de leurs missions. Les raisons qui reviennent principalement sont la mise en valeur de leur travail. Il est nécessaire de mettre en visibilité ce qu'ils réalisent : « Car si on ne communique pas sur ce qu'on fait autant ne rien faire. » (Entretien n°3). La communication interne intervient alors comme un véritable relai, elle permet aux managers de toucher un maximum de salariés. Peut-être est-ce aussi le moyen, pour certains managers, de se mettre en avant de manière individuelle, de trouver

une plus grande reconnaissance grâce à une visibilité accrue des actions menées : « Je pense que la com ça sert aussi à ça, à ne pas oublier les gens qui travaillent dans l'ombre, à les mettre en avant. » (Entretien n°8). Dans tous les cas, cette nécessité de collaborer avec le département est bien ancrée dans les mœurs des managers, même si parfois, c'est une collaboration à sens unique, où les communicants internes demandent au manager de participer à tel ou tel projet.

D'autre part, une autre facette du travail collaboratif est abordée, certes, par peu de managers mais elle mérite d'être évoquée. Cette facette c'est la fonction de conseil et d'accompagnement que peut avoir la communication interne pour les managers. C'est une des parties les moins reconnues de la fonction, comme le prouve également les résultats du baromètre AFCI : à la question « dans la pratique, qu'est-ce que la fonction communication interne vous apporte en tant que manager ? », seulement 21% répondent oui à la réponse « des conseils, un soutien (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Le constat est donc à peu près le même à l'UI Alpes, les managers abordent très peu cet aspect. Par conséquent les quelques réactions allant dans ce sens sont encourageantes : « Je m'appuie également sur la com lorsqu'on doit organiser des réunions en coop'net à destination des managers, pour pouvoir communiquer sur le sujets et mettre en place les outils qui vont servir à cette com'. » (Entretien n°2).

Nous pouvons donc considérer que les managers sont très au fait de leur fonction de communicants. Ils se rendent tout à fait compte de l'importance de bien relayer les informations, de l'utilité de faire connaître au plus grand nombre les actions mises en place etc. Le travail qu'il reste cependant à faire, est de leur faire prendre conscience que le département communication interne est là pour les conseiller, les accompagner dans leur communication, que ce soit auprès de leurs équipes, ou de l'unité toute entière. Il faut qu'il ait cet automatisme en tête : pouvoir demander de l'aide, directement ou par le biais de formation, à la communication interne. Là encore c'est donc un vrai travail de pédagogie à entamer pour faire changer les mentalités.

3) Les supports de communication interne plutôt mal perçus

Les résultats étaient, jusque-là, plutôt positifs. Passons maintenant à une partie moins réjouissante de l'analyse. Dans la majeure partie des entretiens, la perception des supports de communication est plutôt mauvaise. Les griefs sont nombreux. Pour commencer l'intranet est très souvent mis en cause. Les managers le trouve mal organisé : « Principalement quand je recherche des infos c'est sur l'intranet et là c'est le premier écueil, beaucoup de mal à trouver les informations, parce qu'il y a beaucoup beaucoup d'informations. » (Entretien n°8). La récente refonte du site n'arrange, certainement, en rien ces sentiments. En effet l'intranet a

été, pendant quelques semaines, en chantier à cause une refonte nationale des intranets par unité. Il a fallu tout réorganiser, les noms de rubriques ont, pour certains, été modifiés etc. Le but était, bien sûr, d'améliorer l'efficacité des intranets, mais apparemment c'est, en tout cas pour le moment, vain. De plus, la communication sur cette réorganisation a été assez faible. Seulement quelques brèves dans les différents supports diffusés ont été écrites. Avec le recul, peut-être qu'une communication plus importante, expliquant les raisons, donnant un délai de rétablissement complet etc. aurait dû être mise en place. L'avis des managers sur la réorganisation aurait également pu être demandé.

L'organisation de l'intranet est donc certainement, a minima, à réexpliquer aux managers (et plus largement aux salariés). Cependant le manque total d'efficience du moteur de recherche de l'intranet est lui aussi mis en cause et n'arrange en rien la sensation globale vis-à-vis de l'intranet UI Alpes. Les managers ont été nombreux à invoquer ce problème : « Bon le moteur de recherche est nul donc sans moteur de recherche il faut que les infos puissent être trouvées facilement. » (Entretien n°4). Le problème dans le cas présent est que ce fameux moteur de recherche n'est pas à la main des unités mais à celle du national. Nous ne pouvons donc rien faire pour l'améliorer, à part signaler son inefficacité. Par contre cela nous oblige à être encore plus vigilants sur l'organisation de notre intranet. Comme le dit justement la personne interrogée ci-dessus, sans moteur de recherche digne de ce nom, les informations doivent être très faciles à trouver en naviguant sur le site. Un moyen simple et facile à mettre en place, pour tenter de redresser l'opinion des managers concernant l'intranet, est de mettre, le plus souvent possible, en visibilité les chemins d'accès aux informations. Par exemple lorsqu'un lien hypertexte est mis dans un document, le chemin d'accès par les rubriques de l'intranet pourrait être ajouté. Cela permettrait d'habituer les managers au fonctionnement et à l'organisation de notre site.

Ensuite par rapport à l'utilisation globale de l'intranet et autres supports fournis par la communication interne, les résultats sont assez mitigés. La plupart des managers sont assez passifs. Ils prennent connaissance des informations qui leurs sont envoyées mais ne recherchent pas par eux-mêmes s'il y a de nouvelles actualités, ou de nouveaux supports disponibles : « Donc la com sur l'UI, je lis ce que vous envoyez, des fois je découvre des choses c'est intéressant ! Parce que même moi en tant que manager je ne suis pas au courant de tout ce qu'il se passe donc c'est intéressant. » (Entretien n°6). Cependant c'est assez normal, beaucoup de managers sont nomades, il est donc compréhensible qu'il se contente de ce qu'ils reçoivent dans leur boîte mail. Toutefois ce qui est plus inquiétant c'est le comportement de certains managers lorsqu'ils recherchent une information. Au lieu de se rendre sur l'intranet ou de consulter un support qui leur a été fourni, ils demandent d'abord à leurs collègues, leur hiérarchie. Les sources dépendant de la communication interne passent en second, si jamais ils n'ont pas réussi à trouver l'information par d'autres moyens : « je vais par les voies classiques, je vais voir mon manager, ou des collègues, voir s'ils ont des infos dessus... » (Entretien n°5),

« Après avoir travaillé le réseau, c'est sur l'intranet qu'on va si on n'a pas trouvé. » (Entretien n°4). Ce problème se règlera certainement au fur et à mesure des actions menées par le département, comme l'amélioration de l'outil intranet cité plus tôt. C'est un changement d'habitude et de mentalité qui s'opèrera avec le temps et l'optimisation de la communication.

B. Bilan contrasté des expériences avec la communication interne

1) Les principaux points forts

Lors de la deuxième phase des entretiens, j'ai tenté de rentrer un peu plus dans les détails des expériences avec la communication interne qu'ont pu avoir les managers interviewés. Nous allons, tout d'abord, parler des points forts essentiels qui sont ressortis lors de l'analyse des entretiens. Pour commencer, les supports et leur utilisation ont été le principal sujet de la conversation. De nombreux points positifs peuvent être mis en avant. Très critiqué précédemment, l'intranet est aussi un des outils favoris des managers. Ceci explique cela, puisqu'ils l'utilisent beaucoup, il est normal qu'ils aient beaucoup de choses à redire. L'intranet a donc de nombreux avantages, selon les managers. Il est privilégié aux autres outils : « J'utilise principalement l'intranet pour préparer mes réunions. » (Entretien n°7), « ce qui est le plus pratique, on va dire, c'est quand même la com' que l'on a par des articles sur l'intranet » (Entretien n°1). Les raisons de cette préférence sont l'immédiateté de cet outil. En effet, l'information est disponible quand on veut, il suffit, en théorie, de quelques secondes pour trouver ce que l'on cherche, même si cela date de quelques semaines, voire quelques mois. Ensuite la deuxième raison, principalement citée est, la pluralité des sujets traités. C'est un bon point pour le département, même si il est à prendre avec précaution, comme nous le verrons par la suite. Certains managers se disent donc satisfaits du choix des sujets et de l'éventail des informations disponibles sur l'intranet : « Voilà les sujets sont variés et ça permet vraiment de s'informer. » (Entretien n°1). Un autre support apprécié des managers est « le bon à savoir ». Ils trouvent, pour la plupart, toutes les informations dont ils ont besoin dedans, ils n'ont pas ou peu besoin de le modifier etc. C'est des supports les plus spontanément cités lors des entretiens : « Le bon à savoir managers, parce qu'il est tout prêt. J'arrive à retrouver toutes les infos dont j'ai besoin. Je trouve que le support est en phase avec l'actualité. » (Entretien n°4). Cela s'explique, probablement, par le fait que les managers ont besoin de supports qui leurs soient entièrement dédiés. L'étude de l'AFCI enregistre le même constat : le même accès de tous à l'information est un des principaux freins mis en avant par les managers interrogés (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Ils désirent des supports qui soient réservés à la communauté managériale. Le vrai intérêt pour eux est de relayer des informations qu'ils sont les

seuls à avoir, ou où ils ont des précisions à apporter. Cela explique pourquoi « le bon à savoir managers » est un des supports préférés. Il faudrait donc songer à développer les outils qui leurs sont exclusivement destinés pour encore renforcer leur sentiment d'être de vrais communicants.

D'autres points forts sont à ne pas négliger. Premièrement, aucun manager n'a cité de supports qu'il trouvait inutile. Presque tous assurent consulter au moins en travers les supports qu'ils reçoivent. Bien sûr, certains réglages sont certainement à faire, mais tous les supports semblent avoir leur utilité aux yeux des managers de l'UI Alpes : « Je jette toujours un œil sur les supports, voir si quelque chose m'intéresse. Je ne jette jamais rien sans avoir regardé rapidement avant. » (Entretien n°2). Deuxièmement, les kits de communication envoyés aux managers lors d'évènements particuliers, comme le baromètre « écoute salariés », sont bien vus par les managers. Ils les trouvent complets : « après les kits de com sont relativement bien faits dans le sens où tu as tous les éléments de compréhension et d'explication pour que tu puisses toi après faire ta com auprès de tes équipes. » (Entretien n°6), facilement réutilisables et synthétiques. Justement, concernant le travail de synthèse, parfois réalisé par le département, les avis sont, là encore, assez bons. Pour les informations plus stratégiques ils apprécient, par contre, d'avoir des briefs oraux, tels que des coop'net, où l'interaction est possible et la mémorisation meilleure. Troisièmement, un des points positifs à mentionner est le temps que consacrent les managers à prendre connaissance des supports de communication interne et à les retransmettre. Tous les managers interrogés ayant une équipe importante passent systématiquement un moment, lors des réunions organisées, à transmettre relayer les informations provenant de la communication interne. Ce point est à nuancer, car certaines informations passent à la trappe. Les sujets les plus relayés sont, évidemment, les informations concernant les ressources humaines, les informations techniques vulgarisées (comme la 4G⁸) et la vie de l'UI (les évènements etc.). Cependant, comme nous allons le voir, ce n'est pas toujours le cas.

2) Les principaux points faibles

Nous avons abordé les principaux points forts qui ont résulté de l'analyse des entretiens. Venons-en, maintenant, aux points faibles. Ils sont tout aussi nombreux. Tout d'abord, le point essentiel est la difficulté à transmettre certaines informations aux collaborateurs. En effet, les managers n'ont pas toujours les clés pour relayer l'information correctement. Les informations à propos des ressources humaines, notamment, sont problématiques. De très nombreux managers se plaignent de ne pas pouvoir les relayer efficacement : « les RH moi je trouve que ça communique pas assez... je trouve que c'est toujours un peu compliqué de trouver des infos. »

⁸ 4^{ème} génération de réseau mobile

(Entretien n°3). C'est la principale raison qui ressort des entretiens, il n'y a pas assez d'informations à propos des ressources humaines et le peu qui est disponible est très compliqué à trouver. Nous pouvons espérer que ces propos n'auront plus lieu d'être dans quelques temps, car un nouveau site intranet a été lancé par le national il y a peu de temps. Cela devrait donc améliorer l'opinion des managers. Par contre concernant les ressources humaines dépendantes uniquement de l'UI Alpes, un vrai travail est à faire. Il a d'ailleurs commencé il y a peu avec la création d'une newsletter, destinée aux managers, et résumant les principales nouvelles RH du mois, avec les liens vers l'intranet. Les deux premières éditions ont eu de bons retours. Espérons donc que ce point faible se transforme bientôt en point fort. Un réel travail est également à faire sur les informations financières. Une partie des managers se sent dépourvu face à la complexité de ce type de dossier. Peut-être serait-il envisageable de proposer des formations, en accord avec les ressources humaines, pour les volontaires. Ce type de communication est normalement faite par les services communication financière, mais il est possible de réaliser des petites fiches explicatives pour présenter de manière différente les points les plus importants. Des réunions orales, type coop'net par exemple, pourraient également être organisées pour discuter ensemble des résultats financiers semestriels du groupe et de l'UI. L'interactivité de ce type de réunion permet, comme nous l'avons expliqué précédemment, une meilleure compréhension et une meilleure mémorisation. Les managers l'ont d'ailleurs dit eux-mêmes, pour les sujets stratégiques, ils préfèrent les réunions par téléphone ou même en physique quand c'est possible. Il en est de même pour les discours venant du top management, où les enjeux stratégiques méritent parfois d'être expliqués de manière plus concrète.

Certains managers ne communiquent quasiment pas les informations d'Orange France, ou du groupe. Ils se contentent de parler brièvement des nouvelles relatives à l'UI Alpes : « Moi je leur parle plus de l'UI, je ne vais pas à l'extérieur, je ne vais pas leur parler de l'actualité des télécoms etc. Je pense que c'est un tort mais bon pour l'instant on est vraiment centré au niveau des briefs très métiers » (Entretien n°4). C'est un autre des points faibles à ne surtout pas négliger. En effet, les managers doivent se rendre compte qu'il est important de parler des sujets un peu plus généraux, plus stratégiques. C'est ce qui permet aux salariés de se sentir impliqué dans l'entreprise. Ce manque de communication plus globale s'explique peut-être par le sentiment de ne pas faire partie des décisions stratégiques. Les managers ont parfois l'impression d'être consultés seulement « pour faire bien », mais que leur avis n'est pas pris en compte. L'étude de l'AFCI montre très bien ce phénomène : moins de 64% des managers interrogés considèrent que la stratégie de leur entreprise est motivante et moins de 54% pensent qu'elle est adaptée (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Ce sentiment reflète le manque d'implication des managers lors de la prise de décision des dirigeants. Lors des entretiens que j'ai réalisés, ce problème a aussi été évoqué. Les managers évoquent, parfois, le manque de transparence des dirigeants, l'impression qu'il y a un fossé entre le comité de direction et le reste des managers. Il est donc

essentiel d'avoir des moments privilégiés entre les managers et les directeurs, comme les séminaires. La création du projet d'unité en partenariat avec les managers va dans ce sens, il faut donc continuer et redoubler d'efforts pour impliquer un maximum toute la communauté managériale dans la définition de la stratégie de l'UI, à minima.

Pour finir, des points faibles secondaires mais qui ont également leur importance. La communication interne est parfois pointée du doigt pour son manque de réactivité. Certaines informations ne seraient pas relayées assez rapidement. Parfois même, les supports fournis seraient obsolètes (les dates seraient dépassées par exemple). Il y a peut-être un moyen d'atténuer cette opinion, en expliquant les raisons des transmissions parfois tardives (le besoin de validation par le national, des informations manquantes etc.). Mais sur le plus long terme, peut-être faudrait-il veiller à être au plus réactif en augmentant la fréquence de diffusion de certains supports par exemple. Par ailleurs le décalage entre les informations relayées par la communication interne et la réalité du terrain peut-être une autre explication de ce sentiment. Les managers, des hommes de terrain, peuvent être au courant d'information bien plus tôt que la communication, par le bouche à oreille et les bruits de couloirs. Cet aspect du métier de communicant ne doit donc pas être négligé. Enfin, lors des interviews, certains managers ont précisé ne pas vraiment relayer les informations destinées à l'ensemble des salariés : «Alors il y en a que je ne relaye jamais déjà. Celles qui sont relayées directement par les listes de diffusion, sauf les sondages ou ce genre de point spécifique... mais les articles ou autre, je ne vais pas leur en parler, ils ont eu le mail, s'ils sont intéressés ils cliqueront sinon ils mettront le mail à la poubelle mais moi je ne leur en parle pas... » (Entretien n°4). En effet, les salariés ont déjà eu l'information par un pushmail, l'affichage etc. mais le manager est là pour s'assurer qu'ils en ont bien pris connaissance, pour leur rappeler... Des petites piqûres de rappel sur leur rôle de communicant peuvent donc être les bienvenus, lors des séminaires par exemple. Voyons maintenant quels ont été les axes d'amélioration évoqués par les managers lors des entretiens.

C. Quelles pistes d'amélioration ?

1) Toujours plus de numérique

L'un des principaux leviers mis en avant est la place du numérique. Nous sommes dans une entreprise où le numérique et les nouvelles technologies ont une place de choix. Les managers sont aux premières loges des innovations et de l'évolution des NTIC⁹. Par conséquent ils aimeraient plus de numérique dans la

⁹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication

communication interne de l'UI Alpes : « Alors aujourd'hui vu qu'on est en train de passer au tout numérique et que tous les managers ont soit un pc portable soit une tablette, je pense que le meilleur support va rester du numérique. » (Entretien n°2). La vidéo se place en pole position de leurs recommandations. Elle est utilisée à l'UI Alpes, depuis peu, mais cela reste rare. En effet, faire une vidéo demande beaucoup de temps. De plus le matériel à disposition est à la limite de l'obsolescence ainsi que les logiciels de montage. La première chose à faire serait donc, dans l'idéal, d'investir dans une caméra et de trouver un logiciel de montage performant.

Les raisons pour lesquelles les managers plébiscitent la vidéo sont diverses. Le dynamisme et le côté vivant sont les plus souvent cités : « en utilisant le message vidéo avec quelqu'un qui parle, c'est plus vivant et plus efficace pour faire passer un message » (Entretien n°1). En effet, la vidéo permet de faire passer des messages différemment, de manière plus ludique, ça captive les gens, la mémorisation est souvent meilleure car les personnes ont l'image et le son. De plus l'écoute (ou la vue) passive est bien plus importante que pour un support écrit. Lorsqu'on est dans un moment d'attente et qu'un écran passe des images et du son, on le regarde, parfois malgré nous. Pareil lorsqu'une vidéo se lance sur notre ordinateur, si elle attire notre attention, on peut même la regarder jusqu'à la fin, alors qu'un article on ne le lira pas, car cela nous demande un effort. Un autre avantage que peut avoir la vidéo, c'est d'utiliser des personnes que l'on connaît, cela intrigue encore plus le spectateur. Sur des sujets très techniques, envoyer une petite vidéo explicative aux managers avec l'interview d'un de leur collègue, pourrait être un bon moyen de les intéresser. Nous réagissons tous de la même manière, si on connaît la personne à l'écran on va être bien plus incité à regarder.

Lorsque les managers évoquent la vidéo, c'est souvent dans le cadre d'émission sous forme de mini journal télévisé : « il pourrait y avoir des petits reportages vidéo » (Entretien n°7). Il est possible de déduire que les managers, pour la plupart, apprécieraient énormément un document type « bon à savoir managers » mais en vidéo, avec des interviews de collègues, des reportages faits sur le terrain etc. Eux pourraient ensuite choisir ce qui les intéresse et en diffuser quelques-unes à leurs équipes. Néanmoins ils désirent conserver un support écrit en plus des vidéos. Ce support leur permettrait d'avoir une sorte de script avec des informations complémentaires qui faciliteraient la démultiplication des informations.

Pour conclure, ce serait une excellente idée de commencer à intégrer plus de vidéo dans les supports. Nous pourrions par exemple mettre en place une sorte d'espace dédié à ces vidéos et accessible seulement aux managers où nous hébergerions les vidéos réalisées. Ces vidéos pourraient être intégrées au « bon à savoir managers » avec pour commencer, une rubrique du type « le bon à regarder ». Une interview vidéo d'un manager ou d'un expert de l'UI, de une ou deux minutes, sur un thème particulier, serait réalisée chaque mois et hébergée sur

l'espace vidéo dédié. Les managers y accèderaient via un lien dans le document et pourraient les retrouver quand ils le veulent grâce à des identifiants.

2) Toujours plus d'interactivité, de proximité et de réactivité

Le second thème évoqué est la place de l'interactivité et de la proximité au sein de l'UI Alpes. Dans un premier temps, la proximité : les managers aimeraient retrouver plus de relations humaines. Désormais tout passe par les mails, le téléphone, et avec le nomadisme de nombreux managers, un sentiment d'isolement fini par se faire sentir. Dans un monde idéal, certains aimeraient donc avoir une personne présente à chaque réunion d'équipe pour démultiplier les informations venant de la communication interne : « et je décline d'un point de vue physique ce qu'a choisi le manager. » (Entretien n°4). Cela n'est pas possible bien évidemment, les communicants ne peuvent pas être présents dans toutes les réunions d'équipes. Il faut donc trouver un juste milieu, quelque chose de réalisable avec les moyens disponibles. Peut-être lors d'évènements importants, comme le lancement de la 4G, se rendre dans les comités de département (donc avec tous les managers du département), pour faire une présentation détaillée et pouvoir répondre aux questions des managers en direct. Nous pourrions également proposer des points com' trimestriel, avec tous les managers volontaires de l'UI. Nous présenterions toutes les dates clés du plan de communication pour les 3 mois à venir, nous solliciterions l'avis des managers pour de futurs projets etc. Cela permettrait de les faire se sentir communicant à part entière. Ce type de réunion pourrait créer une sorte de communauté, fédérer les managers autour de projets communs comme « comment communiquer efficacement dans les équipes autour du projet d'unité ? ». Ce serait un bon moyen, également, de leur faire appréhender la fonction de conseil et d'accompagnement de la communication interne, qui fait parfois un peu défaut, comme nous l'avons vu.

La seconde partie concerne l'interactivité, elle est bien évidemment en lien avec la première, la proximité. Les rencontres physiques vont, évidemment, dans le sens de plus d'interactivité. Cependant d'autres moyens ont été évoqués et peuvent être mis en place. Celui qui, selon moi, pourrait être le plus intéressant à développer est le réseau social d'entreprise. Nous disposons de « Piazza », le réseau social d'Orange, mais il est peu développé, notamment en unité technique. L'idée serait alors de créer une sorte de blog animé par les managers et pour les managers. La communication interne serait elle aussi présente et serait en quelque sorte modératrice, elle animerait des débats, posterait quelques informations etc. C'est d'ailleurs un des thèmes qui ressort dans l'étude de l'AFCI : « il y a une attente de davantage d'interactivité dans les échanges entre managers (avec une prédilection pour les vecteurs de communication « interactifs »). » (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Ce type de plateforme pourrait donc

permettre aux managers de mieux s'approprier, tous ensemble, les sujets évoqués, de partager leurs bonnes pratiques etc. et d'avoir un espace privilégié pour faire passer de l'information de façon un peu plus informelle pour la communication interne.

Pour finir la réactivité de la communication interne, également évoquée plus haut, est un des sujets de préoccupations des managers. Ils préconisent l'utilisation des sms pour faire passer certaines informations, jugées urgentes. En effet, ce moyen n'est pas du tout utilisé à l'UI Alpes. Il est souvent jugé très intrusif et est parfois très mal perçu. Ce moyen de communication descendante est donc à manier avec beaucoup de précaution. Selon moi, ce sont surtout les informations techniques, comme celle des gros problèmes sur le réseau ou pour le lancement de la 4G, qui pourraient être diffusées. La fréquence ne doit pas être trop importante, les sms doit être réservés aux « cas d'urgence », pour ne pas empiéter sur la vie privée des managers.

3) Toujours plus de stratégie

L'un des derniers enseignements de cette étude est la place prise par la stratégie dans la communication à destination des managers. Comme nous l'avons abordé plus tôt, certains managers ont le sentiment d'être parfois mis à l'écart des décisions importantes et que leur avis est purement consultatif. Il faut les remettre au centre de l'entreprise. Les séminaires sont déjà un bon moyen de relancer cette dynamique. Comme le démontre l'étude de l'AFCI, un fort pourcentage de managers de ne sent pas impliqué dans la stratégie de son entreprise : « un tiers des managers ne se considère pas impliqué dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie. », et « près d'un manager sur deux estime ne pas être consulté dans l'élaboration de la stratégie. » (Étude AFCI ANDRH INERGIE sur la communication managériale, 2011). Les résultats de cette étude se rapprochent de l'impression qui ressort de ces entretiens. Il est donc essentiel de trouver des moyens pour inverser cette tendance. La création de supports de communication, détaillés, sans langue de bois et avec la participation de cadres du top management, serait un bon moyen de lier de nouveau les managers des unités techniques, notamment, et la stratégie (locale, régionale, nationale et internationale dans l'idéal). Par ailleurs, une transparence totale dans les supports de communication à destination des managers est indispensable pour contrer le sentiment que la communication est simplement la voix de la direction.

Ensuite les recommandations proposées précédemment, sont aussi un bon moyen d'impliquer de nouveau les managers dans une démarche stratégique participative qui ne peut qu'améliorer la communication descendante et l'appropriation des enjeux de l'entreprise et de la communication managériale en général.

CONCLUSION

La réflexion menée tout au long de ce mémoire amène à quelques conclusions. En premier lieu, il est essentiel que les entreprises prennent conscience de la valeur de la communication interne. Le processus est en marche, mais de nombreux efforts restent encore à fournir. En effet, cette fonction est plus que jamais centrale dans notre société. Dans un contexte de crise économique, sociale et identitaire, les salariés ont besoin de repères et de confiance. Ils ont besoin de retrouver dans le travail, ce qu'ils ont peut-être perdu en dehors : un plan pour l'avenir, de la reconnaissance, un accompagnement, des conseils, de la solidarité, de la convivialité... Les évolutions du métier de communicant interne sont en partie liées à ces nouveaux besoins exprimés par l'ensemble du corps salarial. Comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, la communication interne est plus que jamais stratégique et indispensable. Par ailleurs, les managers ressentent eux aussi le poids de ces nouvelles responsabilités que l'on pourrait qualifier de « sociales ». Mais ces revendications sont aussi les leurs, ils sont touchés de la même manière par l'atmosphère dégradée de notre société. Ils se trouvent alors dans une situation inconfortable : ils doivent, peut être encore plus qu'avant, soutenir et accompagner leurs équipes. Ils doivent faire face à des responsabilités accrues et une vraie pression de la hiérarchie, en ces temps de crise, tout en s'autogérant. Le métier des managers, opérationnels notamment, est compliqué. Pour les mobiliser et leur permettre d'honorer leur rôle de premier communicant, la communication interne doit donc être la plus efficace possible. Elle doit donner toutes les clés aux managers, leur permettre de relayer efficacement et rapidement les messages. Elle doit aussi les accompagner dans leurs actions, les soutenir et/ou les conseiller. Elle doit garantir une appropriation optimale de la stratégie d'entreprise, pour qu'eux-mêmes, ensuite, la démultiplie parfaitement. Tant d'enjeux au niveau de la communication interne, qu'au niveau des managers.

Pour tenter de définir des leviers d'amélioration qui permettraient d'améliorer les actions de communication, descendante principalement, auprès des managers de l'UI Alpes, une étude qualitative a été réalisée. Il est nécessaire de préciser que cette étude permet seulement d'avoir une première esquisse. Il faudrait réaliser des entretiens plus nombreux, dans des conditions optimales pour éviter le maximum de biais possible. Les huit entretiens, de 25 minutes chacun environ, ont tout de même permis d'aboutir à des conclusions et des pistes intéressantes. Tout d'abord, les managers de l'unité ont une conception réaliste et assez précise de ce qu'est la communication interne. Un aspect fait tout de même défaut : la partie conseil et accompagnement n'est pas très présente dans leurs esprits. Un effort est donc à prévoir en termes de pédagogie et d'actions à mettre en place pour combler cette carence. Ensuite, l'amélioration des supports de communication interne, ou tout du moins de leur perception, est un levier majeur d'amélioration. Les managers sont

assez critiques, envers l'intranet, le manque de réactivité et le manque d'informations sur certains sujets, comme nous avons pu le voir plus en détail dans la troisième partie. Des pistes d'amélioration sont là aussi proposées mais il faut également nuancer : certains des problèmes évoqués par les managers ne sont malheureusement pas solubles car pas à notre main. Le moteur de recherche souvent mis en cause, est, par exemple, géré par le national. Toutefois, pour tenter de répondre le mieux possible aux problèmes remontés par les managers, nous pouvons intervenir à notre niveau avec une meilleure organisation de l'intranet, une plus grande mise en visibilité des informations RH etc.

La dernière partie de l'entretien concernait, en caricaturant, les recommandations que les managers pourraient avoir dans le but d'améliorer les supports de communication qui leurs sont destinés. Trois grands axes sont ressortis de l'analyse. Le premier est la place du numérique dans la communication interne à l'UI Alpes et notamment de la vidéo. Les managers sont friands de ce type de support. Il est vrai que c'est un bon moyen de faire passer des messages. C'est vivant, dynamique, cela permet une meilleure mémorisation et captive l'audience. Les managers aimeraient donc plus de vidéo dans les supports. Quelques interviews, reportages, de quelques minutes, qui leur permettraient de mieux s'approprier les informations et pourquoi pas de les diffuser ensuite à leurs équipes. Le deuxième axe est plus global. Il est en lien avec les conclusions précédentes : les managers aimeraient plus d'interactivité, de réactivité et de proximité. De l'interactivité dans la communication, avec la création par exemple, d'une sorte de réseau social ou de blog pour les managers. De la réactivité, avec une attention toute particulière à porter au terrain et la possibilité de faire des flashes sms si besoin. De la proximité, en intervenant plus en physique lors des réunions, ou en créant une communauté de communicants.

Les pistes sont donc nombreuses, elles tentent d'être le plus réalistes possible, même s'il est évident qu'elles ne pourront pas toutes être mise en place. Les enjeux sont considérables et ce mémoire aura je l'espère répondu au moins en partie, à la problématique d'optimisation de la communication interne à destination des managers. Il conviendrait, pour la suite, de se pencher sur la communication interne à destination des salariés, maillon final et tout aussi essentiel de la chaîne de communication interne et plus largement de la réussite de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES ET PERIODIQUES

- Westphalen M-H. (2000), *Communicator 3ème édition*, Dunod
- Libaert T. (1998) *La communication d'entreprise*, Economica
- Roman A. (Société n°107) *La banalisation du mail : l'ombre de dionysos dans la communication organisationnelle*, De Boeck Supérieur
- Chauvin D. (2012), *La fonction « communication interne » en crise ?* Communication & Organisation 2010/2 (n° 38)
- Lehnisch J-P. *La communication dans l'entreprise*, collection « que sais-je ? »
- Béal, Frommer, Lestocart (2011) *Entre management et marketing : la communication interne*, édition Demos
- Perruchot –Garcia (2012) *Dynamiser sa communication interne*, édition Dunod
- Gauthy-Sinéchal, Vandercammen (2010), *Études de marchés, méthodes et outils*, éditions De Boeck
- Roche (2009), *Réaliser une étude de marché avec succès*, édition groupe Eyrolles
- Kaciaf, Legrave, (2011), *Communication interne et changement*, édition Pepper – L'Harmattan
- Commission Référentiel de l'AFCI (2005), *Communiquer au cœur des organisations : un métier. Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne*
- Mintzberg H. (2006), *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, édition Eyrolles
- Inergie (2011), *Étude AFCI ANDRH Inergie sur la communication managériale (3ème édition) : l'appropriation de la stratégie et sa démultiplication par les managers*
- Miles, Huberman, (1994) *Analyse des données qualitatives (2ème édition)*, édition De Boeck
- Gavard-Perret, Helme-Guizon (2008), *Méthodologie de la recherche*, Pearson Education France
- Magnoni F., Roux E., (2007), *L'extension verticale de gamme vers le bas : quelles repercussions sur l'image et la relation marque-consommateur ? Une approche exploratoire*

WEBOGRAPHIE

<http://www.afci.asso.fr/>

http://fr.wikipedia.org/wiki/France_T%C3%A9l%C3%A9com

<http://www.orange.com/fr/groupe>

http://www.orange.com/sirius/leaflet2012/BLOC_NOTE_FR.pdf

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/02/06/france-telecom-et-maintenant-appellez-moi-orange_1827741_3234.html

http://www.enviedentreprenre.com/2007/04/management_les_.html

http://www.afci.asso.fr/sites/default/files/pdf/publication/referentiel_afci.pdf

http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/07/04/suicides-a-france-telecom-didier-lombard-mis-en-examen-pour-harcelement-moral_1729208_3234.html

<http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/statistiques-sites-web/pages-par-visite.shtml>

<http://www.marketing-etudiant.fr/forum/guide-dentretien-etude-qualitative-vt13744.html>

<http://aesplus.net/Etudes-qualitatives.html>

<http://www.unige.ch/droit/cetel/rssp/Rapport-RSSP-11.pdf>

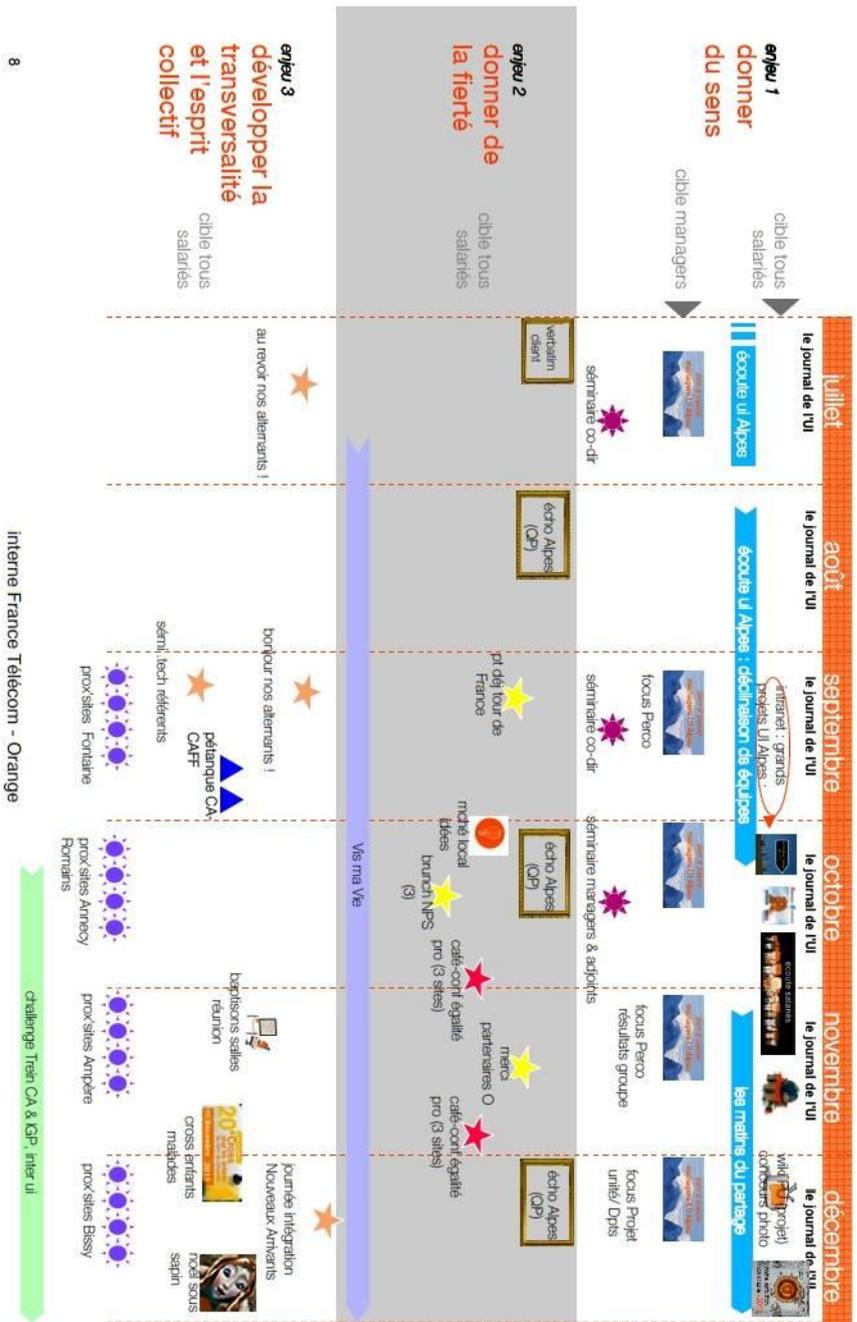
<http://www.manager-go.com/marketing/entretien-individuel.htm>

<http://pro.01net.com/editorial/595939/reseau-social-d-ntreprise-le-role-cle-des-managers/>

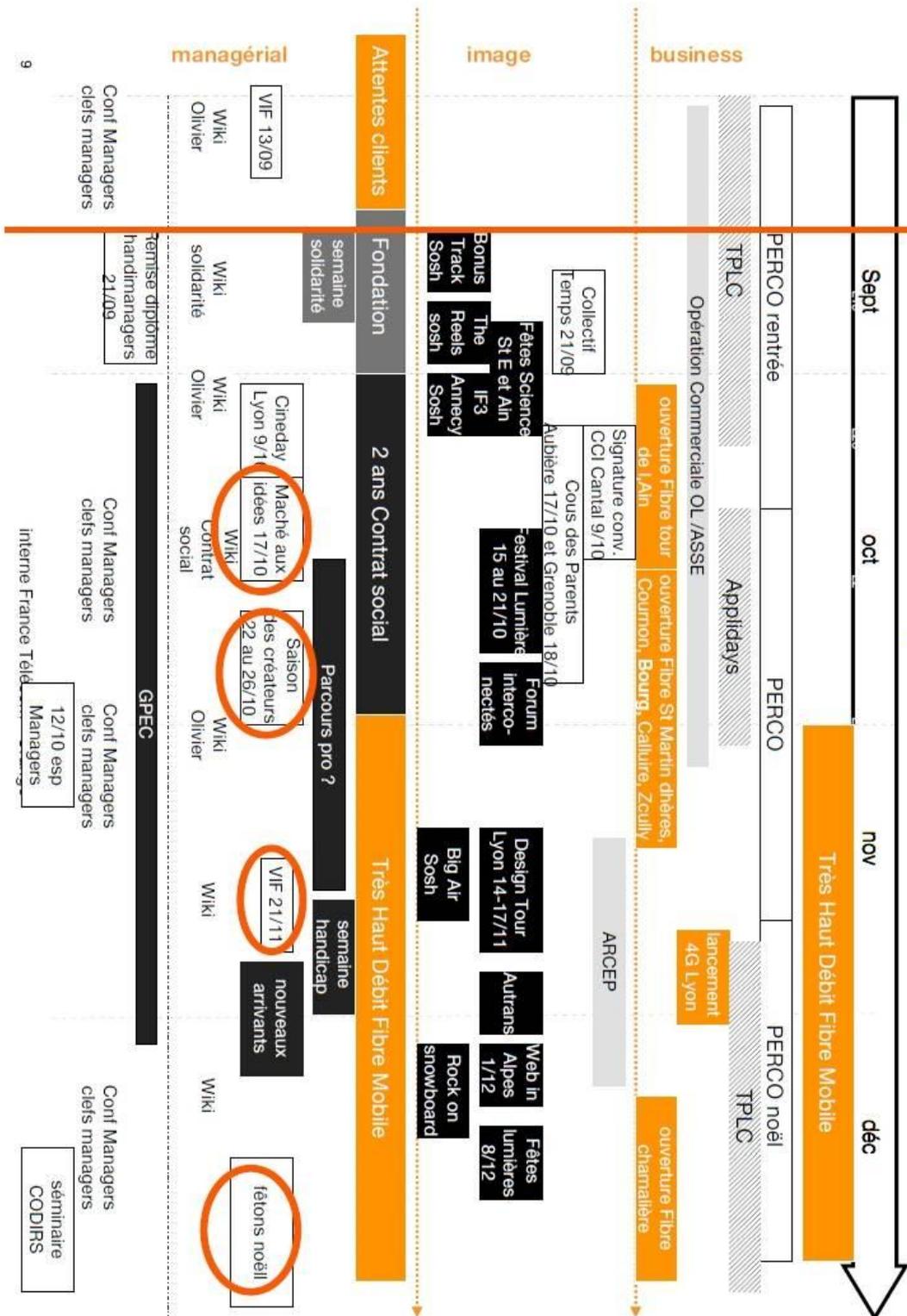
ANNEXES

ANNEXE 1

synthèse des actions de communication UI Alpes, S2 2012



le plan de communication sept à déc 2012



Matrice 1 : PERCEPTION GLOBALE DE LA CI			
	mauvais	neutre	bon
connaissance globale	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance récente : « j'avoue je la connais depuis que je suis dans l'opérationnel... [...] et là j'en perçois l'importance ! » (E1), : «Alors la communication interne j'ai commencé à la connaître vraiment lorsque j'ai pris en charge la boutique spécialisée internet » (E4) - Perception fausse de la CI : « je pense que beaucoup de gens dans l'entreprise ne percevait pas toute l'importance de la CI » (E1) « Le meilleur service de com interne c'est la machine à café ! »(E3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception neutre, sans effusion, plus un outil : « alors pour moi le rôle de la communication interne, c'est que c'est le vecteur qui va permettre de partager des informations tant descendantes qu'en transverse » (E2), « C'est donc vraiment une vitrine de l'information, de tout ce qu'il peut se passer au sein de notre entreprise. » (E2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Première attitude positive, enthousiaste : « ah oui, je commence à bien la connaître ! » (E1), « la com interne c'est un élément indispensable » (E3) - Nouvelle importance de la CI suite à la crise sociale : « la crise sociale a montré qu'il était important de communiquer et de bien communiquer. » (E1) - Conscience de l'évolution de la CI : « Depuis que je suis rentrée à FTO en 1998 y'a toujours eu de la com interne mais au début quand je suis arrivée ce n'était pas spécialement structuré [...] Là par contre quand je suis arrivée en UI j'ai été agréablement surprise par la façon de fonctionner au niveau de la com interne. » (E5), « « Oui je connais bien, ça a beaucoup évolué [...] les évolutions ont fait que la communication, le département com, est devenu quelque chose d'hyper important et capital. » (E6)
rôles et missions	<ul style="list-style-type: none"> - Vision un peu réductrice, vocabulaire négatif : « elle permet de faire du bruit autour de ce qui est mis en place de ce qui est fait pour que ce soit su et non pas pour se faire valoir. » (E3) - Travail pas assez poussé sur certains sujets : « après je pense 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception un peu superficielle de la CI : « pour moi c'est mettre en évidence des réussites, des métiers et puis en gros avoir un référentiel intranet qui est le point de ralliement de ce qui est fait dans l'UI » (E4), « à mon avis il y en a plusieurs » (E6), « mettre à disposition des personnes du groupe toutes les informations 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôles clairs, missions bien comprises : « Donc pour moi la communication interne c'est un prisme pour l'information, c'est-à-dire recueillir pour retransmettre, donc canaliser aussi, un peu... Recueillir des informations qui peuvent venir de droite et de gauche pour pouvoir après les traduire, les retranscrire de façon compréhensible pour la majorité des salariés. »

	<p>qu'on pourrait aller encore plus loin sur les stratégies futures » (E6)</p> <p>- CI au service de la direction : « même si on peut entendre ici ou là que la com interne est « la voix de son maître » avec un ordre d'observation partiel. » (E7)</p>	<p>nécessaires et superflues ailleurs, il n'y a pas que du nécessaire, que tout le monde soit au courant des décisions de nos dirigeants, au moins. [...] Après moi je vois plus cette fonction comme un rôle de mise en valeur de l'entreprise » (E8)</p>	<p>(E2), « C'est important la com interne car c'est le relai de tout ce qui se passe au sein d'une unité et pas seulement, au-delà aussi » (E3), « Pouvoir parler et faire connaître les réussites de chacun, donc ça peut être autant les réussites d'un service mais surtout les réussites d'une personne. [...] savoir ce qui se passe dans l'unité, la vie de l'unité, par exemple si il y a des changements, des réorganisations, des nouveautés tout ça. C'est bien d'être au courant des nouveaux projets et tout ça, parce que ça donne une vue beaucoup plus large et ça permet de mieux connaître le fonctionnement de son unité. » (E5), « Alors je dirais que la première mission c'est de relayer la stratégie de l'entreprise et la deuxième mission c'est donner une information pertinente aux salariés sur différents événements et contribuer à une cohésion sociale de l'ensemble... » (E7)</p> <p>- Bonne perception du travail réalisé : « Ce qui est bien aussi je trouve, ben en fait vous faites déjà tout bien j'ai l'impression ! » (E5)</p>
<p>travail en collaboration</p>	<p>- Très peu de travail collaboratif, à sens unique (de la com vers le manager) : « La journée de la femme par exemple, les mails que vous envoyés, pour le côté auditeur. Après en tant qu'acteur, c'est sur les séminaires où vous contribuez à la mise en place... » (E4)</p>		<p>- Importance de la communication pour relayer le travail effectué par le manager, (com permet de se mettre en avant ?) : « La communication est vraiment un domaine important, un élément important de l'activité que j'ai. » (E1), « Car si on ne communique pas sur ce qu'on fait autant ne rien faire. » (E3), « Je pense que la com ça sert aussi à ça, à ne pas oublier les gens qui travaillent dans l'ombre, à les mettre en</p>

			<p>avant. » (E8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail en collaboration régulière, vrai soutien de l'activité : « Ensuite elle intervient de façon régulière pour donner du retour d'informations sur ce qui a été remonté et surtout quels traitements on a apporté pour justement motiver les gens à remonter les dysfonctionnements et leur montrer qu'on travaille sur le sujet. » (E1), « moi j'ai pas mal d'informations à communiquer à l'ensemble des salariés et donc je m'appuie sur la com interne pour pouvoir toucher un maximum de salariés » (E2), « Donc déjà les événements car je mets en place pas mal de challenge où j'ai eu besoin de la com'. Il y a eu des actions autour de la relation client où j'ai besoin de la com pour relayer les infos. On fait aussi des parutions régulières » (E3), « oui d'ailleurs on est en relation avec la com interne assez souvent au pôle logistique » (E7) - Fonction de conseil et d'accompagnement : « Je m'appuie également sur la com lorsqu'on doit organiser des réunions en coop'net à destination des managers, pour pouvoir communiquer sur les sujets et mettre en place les outils qui vont servir à cette com' » (E2), « , on s'organise pour savoir ce qu'on a à faire de notre côté » (E5)
<p>utilisation globale des supports de com</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation secondaire des supports de com : « Après avoir travaillé le réseau, c'est sur l'intranet qu'on va si on n'a pas trouvé. » (E4) « pour moi c'est 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation régulière passive : « Alors, je suis consommateur au quotidien du site de l'intranet, pour voir un petit peu quelles sont les nouveautés, voir s'il y a de nouvelles infos » (E2) « Donc la com sur l'UI, je lis ce que vous 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation régulière active, vraie recherche d'info : « je suis un consommateur de com ! » (E1) - Importance de l'intranet : « Alors je regarde en premier le site intranet de l'UI Alpes » (E7)

	<p>important que ce soit à jour, que ça serve quand on a besoin de quelque chose... » (E4), « Après sinon je vais par les voies classiques, je vais voir mon manager, ou des collègues, voir s'ils ont des infos dessus... » (E5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doute sur la bonne utilisation des supports : « Après je ne suis pas sûr que tout le monde utilise la com comme il devrait l'utiliser » (E6) 	<p>envoyez, des fois je découvre des choses c'est intéressant ! Parce que même moi en tant que manager je ne suis pas au courant de tout ce qu'il se passe donc c'est intéressant. » (E6)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation superficielle : « Je n'ai pas de préférence. Il faut tout regarder car après tu t'habitues au support, à son mode de fonctionnement et du coup tu finis par pas voir les choses qui sont dedans... » (E3), 	
<p>perception globale des supports</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance des supports : « après on prend les informations mais ça bouge tellement que il faudrait peut-être aller encore loin » (E6) - Intranet mal organisé : « Principalement quand je recherche des infos c'est sur l'intranet et là c'est la premier écueil, beaucoup de mal à trouver les informations, parce qu'il y a beaucoup beaucoup d'informations » (E8) - Moteur de recherche (à la main du national) inefficace : « Je pense qu'au niveau du moteur de recherche il y a vraiment quelque chose à faire. Autant un moteur de recherche comme Google on arrive à se débrouiller, mais celui de l'intranet n'est vraiment pas 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu importe les supports : « Je prends ce qui me vient et je vais chercher l'info où j'en ai besoin. Des fois je lis en travers, des fois je lis vraiment parce que ça m'intéresse particulièrement. » (E6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne connaissance des supports et de leur diversité : « C'est l'ensemble de ces paramètres qui va déterminer si on va plutôt faire un article sur l'intranet, si on va plutôt faire une coop'net, si c'est une information qu'on va mettre dans le mensuel de l'information. » (E2)

	efficace. » (E8), « Bon le moteur de recherche est nul donc sans moteur de recherche il faut que les infos puissent être trouvées facilement.» (E4)		
--	--	--	--

Matrice 2 : FREINS ET MOTIVATIONS CONCERNANT LES SUPPORTS ET LEUR UTILISATION

	FREINS	MOTIVATIONS
moments de consommation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de moments réservés à la lecture des supports de CI : « Je prends connaissance des informations au fil de l'eau, après il peut y avoir des sujets qui deviennent très rapidement prioritaires donc on va les regarder tout de suite. Ensuite en fonction des délais dans lesquels doivent passer l'info... » (E2), « Non c'est plus quand ça arrive et quand j'ai le temps... » (E4), « c'est au fil de l'eau, généralement je regarde le sujet et si c'est quelque chose d'important je le lis tout de suite si j'ai le temps. Enfin en tout cas je priorise mes actions et j'avoue que celle-là elle passe après. » (E6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Le matin, un moment privilégié : « le matin quand on arrive au bureau et qu'on allume le micro » (E1) - Un moment de la journée consacré à la lecture des mails et des supports de CI : « ça dépend de comment je travaille parce que autant il y a des jours où je peux arriver très tôt donc je le fais très tôt et il y a des jours où je finis plus tard donc dans ce cas-là je le fais le soir... donc je privilégie les moments où il n'y a plus personne de mon équipe. [...] Et puis ça me permet aussi quand je fais ça, quand je lis les infos et que je suis tranquille, si je vois des choses sur lesquelles il faut communiquer ou qui pourraient intéresser les membres de mon équipe, je me fais tout de suite un copié collé et je mets tout dans un doc pour pas oublier. » (E5)
type de support	<ul style="list-style-type: none"> - Rareté des vidéos : « les vidéos quand il y en a mais c'est assez rare. » (E1) - Il ne faut pas de supports papier : « « non, non, non, électronique ! Papier c'est inutile car si on veut vraiment avoir un support papier, rien ne nous empêche de faire une impression de l'article ou autre. » (E1) - Jamais de visio : « la visio je ne l'utilise jamais, on utilise toujours la coop'net mais jamais la visio et je pense que ça pourrait être une bonne idée. [...] Je pense qu'aujourd'hui on pourrait faire plus de visio, par exemple moi je fais le tour des équipes régulièrement et il y a des choses qu'on pourrait faire en visio. » (E3) 	<ul style="list-style-type: none"> - Préférence de l'outil intranet : « ce qui est le plus pratique, on va dire, c'est quand même la com' que l'on a par des articles sur l'intranet » (E1), « J'utilise principalement l'intranet pour préparer mes réunions et aussi les mails que je reçois de la com interne de l'UI et de la DO. » (E7) - Affichage a un fort impact : « je regarde les affiches quand elles sont faites le fait que ce soit affiché un petit peu partout ça dénote qu'il y a un signal fort la qualité de l'affiche est donc très importante » (E1) - Vidéo, support original et plaisant : « Effectivement c'est assez intrigant parce qu'un vidéo en général on voit les collègues et donc on a tendance à aller la voir, ça a un petit côté voyeur supplémentaire » (E1) - Plébiscite de l'électronique : « Electronique c'est beaucoup plus pratique et c'est maintenant devenu le

		<p>moyen de communication par excellence quoi... » (E1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tous les types de supports sont utilisés et exploités : « Je jette toujours un œil sur les supports, voir si quelque chose m'intéresse. Je ne jette jamais rien sans avoir regardé rapidement avant. » (E2), : « Non il n'y a pas particulièrement de supports ou de sources que je ne regarde pas... » (E7)
<p>utilisation des supports, contenu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coop'net contraignantes : « enfin c'est moins contraignant qu'une coop'net d'une demi-heure, même si c'est vraie une demi-heure ce n'est pas très long » (E1), « quelques fois on est en déplacement et on loupe le créneau » (E1), « ben si tu veux le brief à l'oral c'est quand même contraignant, c'est très très intéressant mais c'est contraignant au niveau du timing. » (E6) - Manque d'information sur certains sujets, besoin de contacter la CI directement : « Si ce sont des infos qui sont sur l'intranet et que j'ai besoin de plus d'infos, de photos etc. je me rapproche de la com pour avoir ce dont j'ai besoin. » (E2) - Manque de réactivité de la CI : « Et il y a un truc aussi, pas spécifique au RH, c'est que bien souvent les infos les plus fraîches ne viennent pas par la com. Et ça c'est embêtant. » (E3), « Par exemple j'ai présenté les indispensables d'avril, la présentation envoyée par la DO avec 4 ou 5 slides, avec des dates qui étaient terminées depuis 2/3 jours donc ça franchement je ne comprends pas qu'on ait ces indispensables à la fin du mois. On devrait les avoir presque avant que le mois ait commencé. [...] Donc il faut qu'il y ait plus d'anticipation, qu'on ait les infos plus en amont. » (E8) - Page intranet de l'UI, peu regardée : « je vais jeter un œil sur l'intranet, la première page de Orange France, je ne vais pas chercher plus loin. Et ensuite j'avoue que je vais moins souvent sur la première page de l'UI. » (E8) 	<ul style="list-style-type: none"> - Immédiateté de l'intranet : « Parce qu'elle est disponible quand on veut » (E1), « et puis on peut aller chercher les articles qui ont été édités quelques semaines, voire quelques mois avant » (E1) - Pluralité des sujets traités sur l'intranet : « ça permet de balayer beaucoup de domaines. Par exemple les nouvelles techno, la 4G, on ne sait pas ce que c'est, donc quand on fait un article dessus ça permet d'avoir un vernis. [...] Voilà les sujets sont variés et ça permet vraiment de s'informer. » (E1) - Pushmails, servent de rappels, d'avertisseurs : « Il y a également lorsqu'on reçoit les pushmails et on voit passer com interne, on se dit « ah, quel est l'évènement qui va être annoncé cette fois ? », c'est un peu un avertisseur. » (E1) - Importance des supports réutilisables : « j'apprécie de les recevoir dans un format pushmail et plutôt PowerPoint. Pour pouvoir les réutiliser moi par la suite » (E2), « Donc c'est vrai que c'est mieux d'avoir un support modifiable déjà, pas de PDF. » (E6) - Bonne opinion et utilisation du bon à savoir managers : « Le bon à savoir managers, il est pas mal ! En fait l'outil idéal de com c'est l'outil que tu sais où il est et que lorsque tu en as besoin tu vas le chercher et tu trouves tout ce que tu as besoin. Donc par exemple toute l'information qu'il y a dans le bon à savoir managers. Toutes les infos qu'en tant que managers on doit relayer, les indispensables quoi... » (E3), « Le bon à savoir managers, parce qu'il est tout prêt. J'arrive à retrouver toutes les infos dont j'ai besoin. Je trouve que le support est en phase avec l'actualité » (E4), « J'utilise notamment le bon à savoir, même si il y a principalement des infos métiers qui ne m'intéresse pas toujours, donc

	<ul style="list-style-type: none"> - Redondance des informations : « Ensuite on a les supports qu'on reçoit régulièrement, comme le bon à savoir managers, bien fait ce qu'il y a c'est qu'il y a 80% des infos qu'on connaît déjà. » (E8) 	<p>j'ai besoin de compléter mais je leur montre grâce à ce support que la logistique à toute sa place, avec un encart spécial. » (E7), « Sinon le format est pratique car modifiable et en réunion d'équipe on reprend ce qu'on veut ! » (E4)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de tous les supports, selon le besoin : « Non je n'ai pas de préférence, je n'aime pas utiliser toujours les mêmes supports parce que je trouve que ça fait trop routine. Le fait de changer de support pour les réunions d'équipes ça apporte plus de dynamisme je trouve. [...] Donc du coup pour les supports c'est celui qui me convient le mieux sur le moment. » (E5), « Non parce que j'arrive toujours à choper une petite info, quelque chose... des fois ça sert de rappel, donc c'est pas mal. » (E8) - Kits de communication complets : « après les kits de com sont relativement bien faits dans le sens où tu as tous les éléments de compréhension et d'explication pour que tu puisses toi après faire ta com auprès de tes équipes. Moi en tout cas je n'ai jamais eu de problèmes. » (E6)
<p>facilité à communiquer les informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à transmettre certaines informations techniques : « j'ai noté récemment la 4G, dès que ça aborde un sujet un peu plus pointu, technique, pour vulgariser un sujet pointu comme celui-ci je comprends que ce n'est pas simple pour la com'. Ça demande un travail assez difficile pour vulgariser et rendre accessible à n'importe quel collaborateur une technologie qui est assez complexe. Pour comprendre ce que c'est qu'un réseau, qu'est-ce que ça apporte de plus qu'un autre réseau mobile. On rentre dans les détails sans pour autant embrouiller les esprits, donc ces articles-là demandent à ce qu'on les lise plus d'une fois. On essaye un petit peu de se renseigner en plus par ailleurs. Donc pour ces sujets-là oui, c'est plus compliqué. » (E1) - Difficulté à transmettre certaines infos du top management : «alors il y a certaines informations du groupe qui sont vraiment descendantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance du travail de synthèse pour les informations trop volumineuses : « quand il y a de la volumétrie c'est bien que ce soit résumé ou de nous faire ressortir les informations importantes qui peuvent être noyées dans la masse. » (E2), « La com pour nous ça doit couler simplement, il ne faut pas qu'on passe du temps dessus. On en passe pour relayer l'information bien sûr mais il ne faut pas qu'on passe du temps à préparer nos supports etc. Donc on a besoin de choses simples et adaptées. » (E6) - Volonté de brief oraux, type coop'net pour les infos stratégiques : « quand il y a des infos super stratégique et tout là il faut une coop'net, il faut qu'on soit là. » (E6), « Après ce que j'aime bien c'est les coop'net, il y a toujours des infos très intéressantes. Souvent c'est très intéressant, c'est plus ludique, il y a un échange. Si tu as une question tu la poses tout de suite etc. ce n'est pas comme le fichier qu'on t'envoie où tu dois te débrouiller avec. » (E8)

	<p>et certains discours... des discours qui sont portés par la ligne managériale voir le comex, parfois ça nécessite que ces informations soient retravaillées afin qu'elles soient compréhensible par le plus grand nombre» (E2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté à comprendre et transmettre les infos financières : « les infos financières par exemple, c'est rébarbatif, bon après il y a eu pleins de tentatives mais au niveau financier rendre accessible les informations ce n'est pas encore ça... Il faut continuer à travailler là-dessus parce que c'est important comme sujet. » (E4), «c'est vrai que les infos financières j'ai un peu de mal. Donc quand il y a des infos importantes on invite quelqu'un en réunion d'équipe, quelqu'un qui maîtrise mieux le sujet et qui fait passer le message à notre place. » (E5) 	
<p>type d'informations</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Culture générale moins relayée : « Par opposition à ce qu'on appellerait la culture générale, je ne sais pas moi, si on me présente l'activité d'un département, c'est bien aussi, ce n'est pas ce que je veux dire, mais ça a une connotation différente. » (E1) « les infos générales c'est bien de temps en temps mais bon... certains services vont s'y attarder mais moi non. » (E3), « moi je leur parle plus de l'UI, je ne vais pas à l'extérieur, je ne vais pas leur parler de l'actualité des télécoms etc. Je pense que c'est un tort mais bon pour l'instant on est vraiment centré au niveau des briefs très métiers » (E4) - Informations externes à l'UI, moins prisées : « c'est plutôt des infos hors UI, comme celles de la com interne DOCE, comme celles sur le mécénat, où l'entreprise s'implique dans des grandes causes nationales, j'avoue que je suis moins intéressé par ces infos là que les infos qui me concerne directement. » (E1) - Infos RH compliquées à trouver : « les RH moi je trouve 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande importance des informations RH : « ce que je relaye le plus, je dirais que c'est quand même toutes les infos générales qui concernent le groupe, les grandes nouvelles RH par exemple, des informations qui ont un impact direct sur l'activité de mes collaborateurs. [...] Par contre lorsqu'il y a des modifications de règles importantes, comme RH ou autres, là c'est important qu'ils soient au courant, donc c'est quelque chose que je vais relayer. » (E1), « il y a l'activité, il y a les infos RH, donc je vais régulièrement dans « anoo » voir s'il y a de nouvelles infos » (E8) - Infos techniques synthétisées et vulgarisées sont appréciées : «Non moi je pense déjà que pour les personnes intéressées les dossiers qui ont été réalisés sur la 4G étaient pertinents. » (E4) - Infos transmises sont variées et suivent une structure : « Donc on va dire avec tout ce qui est actus, presse ou com nationale, après tout ce qui est interne, services transverses ou autres et après vraiment la partie métier. » (E5), «je prends toujours le même axe d'info de conduite de réunion, c'est-à-dire que je commence par présenter les infos nationales, donc je regarde

	<p>que ça communique pas assez... je trouve que c'est toujours un peu compliqué de trouver des infos. » (E3), « moi je trouve qu'on ne communique pas assez sur les RH notamment, les vacances de postes etc. En tant que managers on a besoin d'avoir ce type d'infos. [...] Il faudrait plus communiquer sur les postes à pourvoir les mouvements, l'organisation... »(E3), « Après si les infos RH, elles ne sont pas toujours faciles à trouver, il faudrait les mettre plus en visibilité sur l'intranet de l'UI.» (E4), « Donc je trouve assez facilement parce-que c'est de l'info qu'on me donne mais si on me pose une question plus précise et que je dois chercher là c'est plus compliqué. Je ne sais pas par où commencer, donc ça se termine souvent par un coup de téléphone directement aux RH. » (E8)</p>	<p>sur le site les infos importantes et celles que je peux restituer par rapport à mon public, donc j'en prends 3 ou 4 et je les commente en séance, puis je regarde celles de la DO, celles de l'UI et ensuite niveau métier. » (E7), « en règle générale oui je structure un peu, j'ai d'abord les infos institutionnelles et puis après je redescends jusqu'à arriver à l'équipe. Et dans les institutionnelles je mets aussi tout ce qui est commercial. » (E8)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmission de la stratégie générale Orange France en réunion d'équipe : « Après il y a des réunions d'équipes où je fais passer plus d'infos sur Orange France parce que ça me semble intéressant de comprendre la stratégie etc. » (E6)
<p>Moments de transmission de l'info</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de moments particuliers, transmission aléatoire : « je n'ai pas beaucoup de collaborateurs à gérer et en plus on est dans le même bureau donc dès qu'il y a une communication à faire on se la fait oralement et de façon informelle. » (E1) - Pas de vrais moments de transmission des infos, considère que les collaborateurs les ont déjà : « Donc s'ils les ont je ne vais pas leur renvoyer, je suis assez allergique à trop de com et à la redondance. » (E3), «Alors il y en a que je ne relaye jamais déjà. Celles qui sont relayées directement par les listes de diffusion, sauf les sondages ou ce genre de point spécifique... mais les articles ou autre, je ne vais pas leur en parler, ils ont eu le mail, s'ils sont intéressés ils cliqueront sinon ils mettront le mail à la poubelle mais moi je ne leur en parle pas... » (E4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Moments de transmission formalisés : « C'est en réunions d'équipes.» (E4), «du coup c'est assez compliqué parce que ça fait beaucoup d'infos et j'ai du mal à caler une réunion une fois par semaine avec tout le monde parce-que j'ai 2 groupes qui font 2 activités différentes donc c'est difficile à organiser. Donc des fois je suis obligée de faire une semaine l'un une semaine l'autre. » (E5), « on fait un brief tous les matins. Après il y a des réunions d'équipes » (E6), « Non vu la population ce sont des réunions mensuelles. » (E7), « ce sont des réunions d'équipes tous les 15jours. Quand il y a quelque chose d'urgent, on fait un brief tous les 8 jours donc je le dis en brief. » (E8)

Matrice 3 : LE SUPPORT DE COMMUNICATION IDEAL

	Plus de numérique : vidéo	Des informations variées, organisées, courtes	Conservation de l'écrit et plus de physique	Plus de « tout prêt », mais modifiable	Une CI plus réactive
Entretien n 1	<p>Plus vivant, dynamique : « moi je pense qu'il y a un support qu'on n'utilise pas assez et qui à mon avis aurait un impact plus important qu'on ne croit, c'est la vidéo. La vidéo pourrait faire passer des messages forts de façon, pas interactive mais plus vivante ! », « en utilisant le message vidéo avec quelqu'un qui parle, c'est plus vivant et plus efficace pour faire passer un message »</p> <p>Plus captivant : « déjà ça intrigue les gens », « les gens étaient beaucoup plus captivé et ils retiennent ! »</p>	<p>Variées, type bon à savoir managers : « sous la forme d'un JT mettre le bon à savoir par exemple »</p>	<p>On garde un support écrit, plus facile à travailler ensuite : « quitte à le compléter avec un support écrit »</p>	<p>Un support à diffuser tel quel, sans avoir besoin de le retravailler : « Mais plutôt que de dérouler des slides ou un document Word, on donnerait une vidéo de quelques minutes aux responsables de groupes pour qu'ils se passent cette vidéo et que ça annonce les grandes actualités de l'UI »</p>	<p>Besoin de plus coller à l'actualité immédiate : « quelque fois il faudrait être un peu plus réactif pour coller à l'actualité »</p>
Entretien n 2	<p>Tout numérique : « Alors aujourd'hui vu qu'on est en train de passer au tout numérique et que tous les managers ont soit un pc portable soit une tablette, je pense que le meilleur support va rester du numérique. »</p> <p>De l'interactivité : « une page web interactive où on puisse également remonter un certain nombre de commentaires que</p>		<p>Des infos principalement sous forme d'articles : « au niveau de la forme il faut que ce soit assez convivial avec un équilibre entre textes, photos, graphisme. Il faut que les gens aient envie de le lire. »</p>	<p>Des infos toutes prêtes mais modifiables pour les adapter : « Par contre à l'intérieur de ce support numérique il faut avoir la possibilité de retrouver ces informations pour pouvoir les exploiter, si le manager veut faire une communication descendante à ces équipes »</p>	<p>Pouvoir mettre à jour facilement et rapidement : « En plus l'avantage de ce type de support c'est une diffusion constante avec une modification constante. »</p>

	les articles qui sont publiés. En fait avoir une page web avec plus d'interactions, plus d'échanges possibles.»				
Entretien n 3	<p>Envoyé par mail : « sous la forme du bon à savoir managers, envoyé par pushmail. », « Donc le support serait diffusé par mail aux managers de l'UI. Mail parce que c'est par là que tout le monde communique, mails et sms »</p> <p>Présence de la vidéo et du son : « Ensuite dedans il faudrait qu'il y ait soit du lien hypertexte, soit de la vidéo, soit du son, enfin un peu de tout »</p> <p>Développement des réseaux sociaux d'entreprises : « Oui les réseaux sociaux, piazza par exemple, enfin les réseaux sociaux d'entreprises, je ne comprends pas pourquoi ça ne démarre pas »</p>	<p>Infos variées et très organisées : « En fait il faut qu'en une page, sans avoir besoin de l'ascenseur, ça c'est des règles de base qu'on a trop tendance à oublier, on puisse tout voir d'un coup. »</p>	<p>Document type bon à savoir managers, donc principalement écrit : « Donc ça serait quelque chose sous la forme du bon à savoir managers, envoyé par pushmail. Il faut surtout un truc qui soit ultra ficelé techniquement »</p>	<p>Document calibré en temps, besoin d'aucune préparation pour la réunion : « Dedans il faut une organisation structurée qui permette d'aller droit au but avec un calibrage. Par exemple on dit telle information on la calibre à 10min, celle-là 3min, celle-là il faut passer une heure. Ça ça serait pas mal... c'est-à-dire que tu as un document, idéalement, où quand tu organises une réunion d'équipe par exemple, ben tu ne la prépares pas. »</p>	<p>Bi-mensuel, pour plus de réactivité : « à mon avis ça serait bimensuel, deux fois par mois »</p> <p>Des flashs sms : « C'est un peu limité au niveau du contenu de l'info mais tu peux mettre des liens et en plus c'est hyper réactif... »</p>
Entretien n 4	<p>Pas de papier : « Bon alors déjà pas de papier »</p> <p>Du physique mais aussi du web : « Donc un choix de thème en physique et ensuite un compte rendu sur un support web »</p> <p>Vidéo oui, mais pas pour tous : « Après si c'est pour cibler le back office oui je préfère de la vidéo</p>	<p>Infos diverses, où l'on peut faire un choix : « mettre à disposition des managers une trame avec des actualités »</p>	<p>Des invités en réunion pour plus de proximité : « et je décline d'un point de vue physique ce qu'a choisi le manager », « on s'adresse à des gens qui ont besoin de ce contact de proximité parce qu'ils sont éloignés du service », « . Cette relation de</p>	<p>Document où l'on puisse choisir seulement ce qui nous intéresse pour la réunion : « le manager puisse sélectionner ce qu'il veut mettre en évidence dans sa réunion d'équipe »</p>	

	mais il faut cibler à qui ça s'adresse. C'est un support mais il faut pas que ça se substitue à la proximité »		proximité ne peut se faire que par une présence physique en réunion, donc comme j'ai les moyens j'envoie mes émissaires dans les équipes sur le temps et sur les thèmes que les managers ont choisis mais avec une participation sur la totalité de la réunion » Document écrit à la fin de chaque réunion : « fassent une trame de compte rendu de réunion », « un compte rendu de réunion fait par la com et qu'ils soient mis en ligne à la vue de tout le monde »		
Entretien n 5	Plus de vidéo et de brèves par sms : « Après peut être que recevoir des infos de temps en temps par sms, sous forme de vidéo par exemple, ça serait novateur et ça inciterait les gens à regarder. » Des interviews type JT, avec des personnes de l'UI : « ça permettrait de voir des vidéos avec des gens qu'on connaît, c'est toujours agréable à regarder... »		Besoin de plus d'évènements, de réunions, de proximité, pour tisser des liens : « alors au début où je suis arrivée à l'UI j'ai l'impression qu'il y avait plus d'évènements avec les salariés, des choses où les gens se retrouvent par rapport à maintenant. Et ça ça serait bien que ça revienne un peu plus parce que mine de rien les gens bougent vite, souvent, et on voit bien qu'il faut créer du lien de la convivialité. »		
Entretien n 6	Des vidéos, courtes et succinctes : « Au niveau communication il faut faire de	Infos type mini-reportage sur la vie de l'UI : « Ça serait un mini journal télé »			Infos fraîches et dynamiques : « En tout cas tout ça ça serait sur du court terme, pour le long terme c'est déjà

	<p>l'audiovisuel, la mémorisation est plus importante», « il faut que ce soit court, sinon les gens au bout d'un moment ils déconnectent »</p> <p>Des écrans dans les bâtiments : « Il faut faire ça à des heures particulières de la journée, sur des TV dans les bâtiments », « , je passerais éventuellement en boucle à la machine à café »</p>				<p>fait. Donc ça serait plus pour dynamiser un peu tout le monde »</p>
<p>Entretien n 7</p>	<p>Envoyé via Smartphone : « déjà le support serait sur Smartphone, ça me paraît évident »</p> <p>Une sorte de réseau social managers UI : « ça serait plus sous forme d'un blog, une communauté de managers de l'UI », « Ça serait une sorte de piazza managers UI, un réseau social »</p> <p>Présence de petites vidéos : « il pourrait y avoir des petits reportages vidéo, des choses plus interactives »</p> <p>Volonté d'avoir des écrans de TV dans les endroits clés de l'UI : « ça serait bien d'avoir une com par écran, que quand un salarié arrive il puisse avoir un info fraîche sur des écrans, à l'accueil par exemple »</p>	<p>Infos variées, encore une fois : « sur des événements à venir, sur l'activité de l'UI... »</p> <p>Infos venant de la com mais aussi des managers eux-mêmes : « Les managers pourraient venir poster des infos »</p>	<p>Infos écrites : « Les infos seraient sous forme de brèves »</p>		

Entretien n 8	<p>Efforts nécessaires sur la vidéo : « alors, je trouve que la vidéo à l'UI Alpes on est très mauvais. Ne serait-ce qu'au niveau du matériel. »</p> <p>Donner plus de moyens aux managers : « Les managers devraient être le premier niveau de la com. Et on n'a pas les moyens de l'être. Par exemple, j'ai commencé à écrire un article et j'attendais de l'envoyer parce que je voulais une photo de l'équipe, alors déjà trouver un moment où ils sont tous là c'est compliqué mais en plus on a pas de matériel. Donc un petit appareil photo numérique ça serait parfait. »</p>	<p>Infos plus stratégiques :</p> <p>« Ce que j'aimerais plus savoir en tant que manager c'est l'avenir d'Orange », « Pour l'instant à mes yeux on ne fait pas assez confiance aux managers », « Il n'y a pas assez d'ouverture je pense, il y a un blocage, il y a deux niveaux de managers », « Donc plus de transparence c'est essentiel »</p>			
----------------------	--	---	--	--	--



Principes et procédure de dépôt électronique des mémoires de stage et/ou de recherche

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Le Douaron Emilie

Courriel pérenne : emilie.ladouaron@gmail.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 Grenoble, le 10/06/13

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

IAE de Grenoble BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9 Tél. + 33 (0)4 76 82 89 27 secretariat@iae-grenoble.fr	Site de Valence BP 29 - 26901 Valence Cedex 9 Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72 secretariat.valence@iae-grenoble.fr	
--	---	--