

ANNE-LAURE ALBANET
Agrégée d'Économie
et Gestion, option A

ALAIN NOSSEREAU
Certifié hors classe
d'Économie et Gestion,
option A

information communication et organisation administrative

**NATHAN
TECHNIQUE**

1^{re} & 2^e ANNÉES

Présentation de l'ouvrage

La collection « L'Assistant en BTS » présente les connaissances propres aux enseignements de gestion dans le contexte des pratiques professionnelles des PME-PMI, conformément au référentiel du diplôme de BTS Assistant de gestion de PME-PMI.

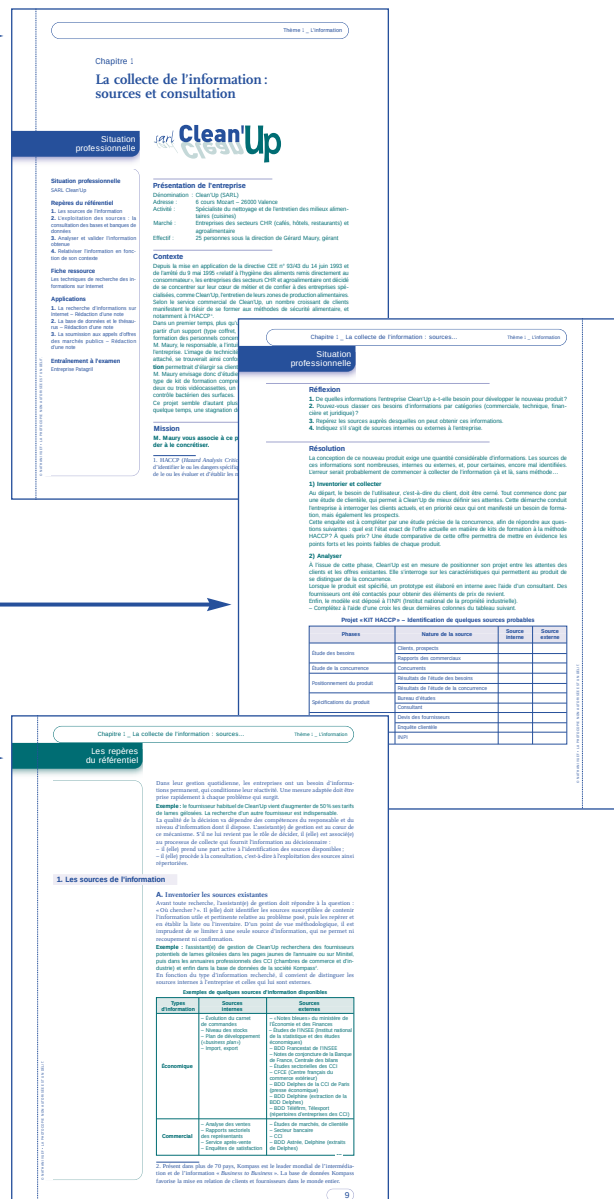
L'ouvrage *Information – Communication et Organisation administrative* couvre le pôle 1 du référentiel. Il est ancré dans le monde des PME-PMI, grâce à une mise en situation professionnelle pour chaque chapitre, véritable « fil conducteur » qui permet de développer l'apprentissage de tous les savoirs concernés par le référentiel et de les rendre concrets.

Il est organisé en 4 thèmes et en 15 chapitres.

Situation professionnelle

Chaque chapitre débute par une situation professionnelle et un problème posé précis. La situation se déroule dans une entreprise donnée et la mission de l'assistant(e) de gestion est décrite précisément.

La résolution du problème posé est guidée par une réflexion préalable et découpée en différents niveaux correspondant aux repères du référentiel.



Les repères du référentiel

Tous les savoirs concernés par le référentiel sont présentés et illustrés par des exemples faciles à repérer, issus de la situation professionnelle ou indépendants.



"Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite."

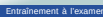
Les fiches ressources complètent le cours : elles sont opérationnelles et synthétisent les savoirs pratiques.



Les applications suivent la progression du cours et couvrent tous les savoirs requis. Elles sont complétées par les annexes nécessaires.



L'entraînement à l'examen permet à l'élève de se tester et de se familiariser aux études de cas du BTS, en le mettant en situation.



THÈME 1 : l'information

Chapitre 1 : la collecte de l'information : sources et consultation

Situation professionnelle : entreprise Clean'Up	7
• Les repères du référentiel	9
• Fiche ressource : les techniques de recherche des informations sur Internet	15
• Applications	17
• Entraînement à l'examen : entreprise Patagril	19

Chapitre 2 : l'organisation et la gestion de l'information

Situation professionnelle : entreprise Cyclic	21
• Les repères du référentiel	23
• Fiche ressource : les supports informatiques et leurs fonctions	29
• Applications	31
• Entraînement à l'examen : entreprise TPSB	33

Chapitre 3 : le traitement de l'information

Situation professionnelle : entreprise SNC	37
• Les repères du référentiel	39
• Fiche ressource 1 : la rédaction d'une note de synthèse	43
• Fiche ressource 2 : la production d'un graphique à partir d'un tableau	45
• Applications	47
• Entraînement à l'examen : SARL Godefroy Diffusion	49

THÈME 2 : la communication

Chapitre 4 : l'analyse de la communication professionnelle

Situation professionnelle : entreprise Bébéplus SA	51
• Les repères du référentiel	53
• Fiche ressource 1 : la méthode d'analyse d'une situation de communication	57
• Fiche ressource 2 : la gestion de communication de crise	58
• Applications	59
• Entraînement à l'examen : SARL Kit Piscines	61

Chapitre 5 : la communication orale professionnelle

Situation professionnelle : entreprise Boisjura	65
• Les repères du référentiel	67
• Fiche ressource 1 : la communication non verbale	69
• Fiche ressource 2 : l'accueil	71
• Fiche ressource 3 : la communication téléphonique	72
• Fiche ressource 4 : l'organisation d'une réunion	73
• Fiche ressource 5 : la grille d'observation d'un message oral	74
• Applications	75
• Entraînement à l'examen : groupe Dallan	77

Chapitre 6 : la communication écrite professionnelle

Situation professionnelle : société Fruits & Marché	79
• Les repères du référentiel	81
• Fiche ressource 1 : la note de service/la note d'information	83
• Fiche ressource 2 : le compte-rendu	84
• Fiche ressource 3 : le rapport	85
• Fiche ressource 4 : la lettre commerciale	86
• Fiche ressource 5 : la messagerie électronique	88
• Applications	89
• Entraînement à l'examen : SARL Espace VAG	91

THÈME 3 : l'organisation

Chapitre 7 : la méthode de résolution de problèmes

Situation professionnelle : entreprise Aluxpress	95
• Les repères du référentiel	97
• Fiche ressource 1 : le diagramme d'Ishikawa	101
• Fiche ressource 2 : le diagramme de Pareto	102
• Applications	103
• Entraînement à l'examen : entreprise Druon & Fils	107

Chapitre 8 : la méthodologie de l'action : la gestion du temps

Situation professionnelle : Cabinet A. Robin	109
• Les repères du référentiel	111
• Fiche ressource 1 : le planning	115
• Fiche ressource 2 : le graphe PERT	116
• Applications	117
• Entraînement à l'examen : domaine du Grand Crest	119

Chapitre 9 : la gestion des moyens matériels, humains, financiers. Les coûts administratifs

Situation professionnelle : PME Acquaviva	121
• Les repères du référentiel	123
• Fiche ressource 1 : le tableau de répartition des tâches	129
• Fiche ressource 2 : le budget d'un projet	130
• Applications	131
• Entraînement à l'examen : SA Meccano	135

Chapitre 10 : la réalisation des activités administratives

Situation professionnelle : entreprise Infoconcept	137
• Les repères du référentiel	141
• Fiche ressource 1 : la préparation d'un déplacement à l'étranger	145
• Fiche ressource 2 : la fiche de stock	146
• Applications	147
• Entraînement à l'examen : société Patagrill	149

Chapitre 11 : la circulation de l'information

Situation professionnelle : entreprise RH Technologie	151
• Les repères du référentiel	153
• Fiche ressource 1 : le schéma postes-documents	155
• Fiche ressource 2 : l'optimisation de processus	157
• Applications	159
• Entraînement à l'examen : entreprise RH Technologie	163

Chapitre 12 : l'organisation du poste de travail administratif

Situation professionnelle : entreprise Manuprint	167
• Les repères du référentiel	171
• Fiche ressource 1 : le choix du mobilier de bureau	175
• Fiche ressource 2 : l'aménagement du poste de travail	176
• Applications	177
• Entraînement à l'examen : SARL TPSB	181

THÈME 4 : la gestion des relations internes et externes

Chapitre 13 : la gestion des aspects juridiques

Situation professionnelle : fromagerie La Savoyarde	183
• Les repères du référentiel	185
• Fiche ressource 1 : les obligations en matière d'élections et de réunions	189
• Fiche ressource 2 : l'ergonomie	190
• Applications	191
• Entraînement à l'examen : SARL Espace VAG	193

Chapitre 14 : la gestion administrative du personnel

Situation professionnelle : entreprise Textiles de la Drôme	197
• Les repères du référentiel	199
• Fiche ressource 1 : la fiche de poste	203
• Fiche ressource 2 : le profil de poste	204
• Applications	205
• Entraînement à l'examen : l'Institut d'études cosmétiques	207

Chapitre 15 : la gestion des recrutements et des départs de l'entreprise

Situation professionnelle : entreprise Déménageurs Marins	211
• Les repères du référentiel	213
• Fiche ressource 1 : l'annonce presse dans la procédure de recrutement	217
• Fiche ressource 2 : les moyens indirects de prospection des candidats	218
• Fiche ressource 3 : le contrat de travail	219
• Fiche ressource 4 : les formalités administratives lors de la rupture d'un contrat de travail	220
• Applications	221
• Entraînement à l'examen : La Brioche sucrée	225

Chapitre 16 : la gestion de la formation professionnelle continue et des stages

Situation professionnelle : entreprise Alutec	227
• Les repères du référentiel	229
• Fiche ressource 1 : l'évaluation des actions de formation	233
• Fiche ressource 2 : le tutorat dans l'entreprise d'accueil	234
• Applications	235
• Entraînement à l'examen : entreprise Réunion-Distillerie	239

Chapitre 4

L'analyse de la communication professionnelle

Situation professionnelle



Situation professionnelle

Entreprise Bébéplus SA

Repères du référentiel

1. Les bases de la communication professionnelle
2. La communication interne et externe de la PME-PMI
3. L'élaboration d'un plan de communication

Fiches ressources

1. La méthode d'analyse d'une situation de communication
2. La gestion de la communication de crise

Applications

1. Mettre en place une démarche d'analyse d'une situation de communication
2. Organiser des entretiens individuels
3. Développer l'information ascendante dans l'entreprise
4. Enquête de satisfaction

Entraînement à l'examen

SARL Kit Piscines

Présentation de l'entreprise

Dénomination : Bébéplus SA
 Adresse : 17 rue des Rosiers – 94400 Marne-La-Vallée
 Activité : Fabrication et commercialisation de tétines pour produits de bébé
 Marché : Grande distribution, pharmacies, maternités
 Effectif : 230 salariés

Contexte

L'entreprise Bébéplus SA vit des moments difficiles suite à la publication récente d'un article dans un magazine spécialisé dans la défense des consommateurs. Cet article met en cause des entreprises au sujet de la contamination de plusieurs tétines par une substance cancérigène. La rédaction du magazine avait pris contact avec M. Corre, directeur de l'entreprise Bébéplus SA, avant la parution de l'article, lui demandant quelles mesures il envisageait de prendre. Mais M. Corre n'avait pas pris au sérieux cette mise en garde et avait sous-évalué l'impact médiatique de cet article.

M. Corre a attendu la parution de l'article dans le magazine pour retirer du marché, par mesure de précaution, les tétines incriminées.

Quelques jours plus tard, M. Corre, harcelé par les journalistes, et notamment la presse spécialisée pour les jeunes mamans, pense en finir avec « l'affaire » en déclarant, excédé, que l'article n'était pas fondé sur une étude sérieuse et que les tétines Bébéplus SA n'avaient jamais révélé le moindre signe de contamination lors des divers contrôles réalisés sur la chaîne de production.

Une association de consommateurs menace de saisir la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGC-CRF) afin qu'elle confirme ses conclusions.

M. Corre prend alors conscience de sa maladresse dans le traitement de ce dossier.

Mission

Vous occupez le poste d'assistant(e) de gestion dans l'entreprise Bébéplus SA. M. Corre, extrêmement affecté par la tournure des événements, décide de mettre en place une véritable communication de crise dans l'entreprise. Il vous demande de vous engager dans cette démarche en vous entourant, au sein de l'entreprise, des personnes concernées et de le tenir informé de vos démarches.

Situation professionnelle

Réflexion

1. Analysez les particularités de cette communication de crise. Déduisez-en les stratégies de communication à mettre en œuvre, en interne et en externe.
2. Élaborez les plans de communication correspondants.

Résolution

1) Gérer la communication de crise en interne

M. Corre souhaite informer les salariés de la situation de crise pour limiter le développement de rumeurs diverses au sein de l'entreprise.

– En vue de l'aider à établir un plan de communication à destination interne, effectuez des propositions précisant les éléments de ce plan (les objectifs de communication, les cibles à atteindre, les outils de communication interne à retenir, les actions à mettre en place).

2) Gérer la communication de crise en externe

a) Analysez l'attitude de M. Corre face à la pression externe telle qu'elle est décrite dans le contexte de l'entreprise et en vous aidant de la fiche ressource 1, p. 57.

b) Définissez les actions de communication qui auraient pu être mises en place dès la première alerte.

c) En vue d'aider M. Corre à établir un plan de communication externe, effectuez des propositions précisant les éléments de ce plan (les objectifs de communication, les cibles à atteindre, les outils de communication externe à retenir, les actions à mettre en place).

d) Avant d'intervenir par voie de presse et user éventuellement de son droit de réponse, M. Corre souhaite connaître précisément le rôle de la DGCCRF. Effectuez cette recherche (voir le site www.finances.gouv.fr/DGCCRF). Précisez les risques encourus par l'entreprise et rédigez une note de synthèse sur le sujet (annexe).

3) Gérer l'après-crise

Quelques mois plus tard, et suite à une modification du cahier des charges de la fabrication et des mesures de sécurité prises dans les chaînes de production, M. Corre est soulagé de voir que « l'affaire » perd de son ampleur et que les médias ne s'y intéressent plus. Cependant, il craint que l'image de l'entreprise n'ait été affaiblie par les nombreux articles de presse parus sur cette affaire.

– Citez des actions de communication susceptibles d'améliorer l'image de l'entreprise en vous aidant de la fiche ressource 2, p. 58.

Annexe

L'UFC-Que Choisir a attiré l'attention sur la toxicité possible de certaines tétines en caoutchouc. Il apparaît que les accusations étaient fondées. Les analyses de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) ont confirmé le dépassement du seuil maximal des substances cancérigènes. L'administration a exigé le retrait du marché des lots concernés. Fallait-il pour autant s'abstenir d'en informer le public ? Et plutôt que d'être rassurés, nous préférons des produits exempts de toute toxicité.

En alertant l'opinion et les pouvoirs publics sur la toxicité possible de certaines tétines en caoutchouc des biberons, nous n'avons fait que notre devoir : celui d'informer. Au risque d'affoler inutilement, nous reprochons certains. Nos accusations semblent plu-

tôt fondées puisque, après analyses, la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF) a exigé la saisie et le retrait du marché de tous les lots de quatre modèles de tétines Rémond fabriquées avant le 1^{er} juillet 1997. Sur ces modèles, les taux relevés de nitrosamines, substances cancérigènes, étaient supérieurs au seuil maximal fixé par la réglementation européenne (100 nanogrammes par gramme). Les résultats des tests menés par l'administration confirment donc ceux publiés dans notre précédent numéro (*Que Choisir*, n° 341).

Jean-Paul Geai

D'après *Que Choisir*, n° 342, octobre 1997.

Les repères du référentiel

1. Les bases de la communication professionnelle

A. Les différents modes et techniques de communication et leurs outils

Dans le cadre de ses activités de gestion quotidienne, l'assistant(e) de gestion communique par écrit, par oral, au moyen de supports visuels ou audiovisuels. Le choix des supports suppose une réflexion préalable approfondie sur le sens et la finalité des informations communiquées.

1. Communiquer par écrit

Pour produire des écrits efficaces, l'assistant(e) de gestion doit connaître et prendre en compte :

- les spécificités rédactionnelles des messages écrits (structuration logique, clarté soutenant l'attention du lecteur, qualité de l'expression écrite) ;
- les spécificités liées à la forme (respect des règles de mise en forme, respect d'une charte graphique d'entreprise, mentions obligatoires sur un document commercial).

Exemples : rédaction de note de service, lettre commerciale, compte-rendu, procès-verbal, affiche, journal d'entreprise, réalisation de l'annuaire de l'entreprise.

2. Communiquer par oral

La plupart des échanges s'effectuent oralement, de façon informelle ou formelle. Ces aspects sont développés dans le chapitre 5, p. 65.

Exemple : chez Bébéplus SA :

- communication informelle : les salariés commentent dans les couloirs les articles de presse ;
- communication formelle : M. Corre prépare un communiqué de presse, aidé par ses collaborateurs.

3. Communiquer au moyen de supports visuels et audiovisuels

Les technologies de l'information et la communication mettent au service de la PME-PMI des moyens de communication variés : audioconférence, visioconférence, listes de diffusion par courrier électronique, réunion par téléphone. L'assistant(e) de gestion doit donc connaître les spécificités propres à ce type de communication : sobriété d'une mise en page, brièveté d'un message électronique, équilibre texte/images/sons des vues d'un diaporama, logique d'un synopsis.

Exemple : réalisation d'un diaporama à l'aide d'un logiciel de PAO (présentation assistée par ordinateur), d'un CD-Rom de présentation ou de démonstration.

B. Les différentes situations de communication

Chaque membre de l'entreprise est placé au quotidien dans des situations de communication variées.

- Les situations de communication interpersonnelle le mettant en relation avec une autre personne.

Exemple : dans le cas de Bébéplus, le chef d'entreprise a un entretien téléphonique avec le représentant d'une association de consommateurs, accueille en face-à-face un journaliste.

- Les situations de communication de groupe le mettant en relation avec plusieurs personnes.

Exemples : participation à une réunion, à un travail en équipe, mobilisation sur un projet.

D'une façon générale, la position occupée dans l'entreprise (place dans la hiérarchie, statut, fonction occupée) influence fortement la nature des échanges entre les individus.

Les repères du référentiel

C. Les facteurs d'échec et les obstacles à la communication

1. En interne

De nombreux facteurs font obstacle aux processus de communication au sein des PME-PMI. Ils créent frustrations et démotivation. Parmi les plus fréquemment cités, on trouve :

- le cloisonnement entre les services, les directions ;
- le poids de la hiérarchie, l'information retenue par l'encadrement ;
- la longueur des circuits de transmission occasionnant retards et déformation des informations ;
- le manque d'écoute.

2. En externe

L'assistant(e) de gestion doit être en état de veille informationnelle concernant toutes les informations provenant de l'extérieur.

Exemple : dans le cas de Bébéplus, les articles de presse évoquant les risques de toxicité des produits commercialisés auraient dû déclencher immédiatement des réactions réfléchies et organisées.

Les blocages de communication externe sont dus à :

- l'absence de moyens organisés donnant la possibilité aux clients de s'exprimer sur la qualité du service rendu par l'entreprise (numéro vert, enquête de satisfaction, service consommateurs) ;
- la non-exploitation des remontées d'informations en provenance des salariés de l'entreprise : livreurs, standardiste, hôtesse d'accueil, représentants ;
- la mauvaise évaluation des actions de communication externe.

2. La communication interne et externe de la PME-PMI

Toute entreprise communique en permanence à la fois à l'intérieur de sa structure (personnel, associés...) et avec son environnement extérieur. Pour comprendre comment se construisent les relations et se transmettent les informations dans une situation de communication, il faut en percevoir les enjeux, les objectifs, la nature des relations entre acteurs.

A. La communication interne

1. Les objectifs

La communication interne a pour objectif de mettre les salariés de l'entreprise en relation afin de faciliter leur **action collective**. Elle vise également à organiser et gérer l'**échange d'informations** au sein de l'entreprise pour permettre la réalisation des activités de gestion quotidiennes.

Elle contribue à la construction d'une **culture** propre à l'entreprise, composée de l'ensemble des savoirs collectifs : l'histoire de l'entreprise, les rites, les valeurs, les normes.

2. Les enjeux

Ils sont souvent de différentes natures et peuvent avoir :

- une dimension utilitariste : faire connaître à chaque salarié, au quotidien, les instructions relatives à son travail mais aussi... le sens de sa « mission » dans l'entreprise ;
- une dimension humaine : assurer la cohésion sociale contribuant à créer une véritable culture d'entreprise, préparer aux évolutions, au changement.

Exemple : dans le cas de Bébéplus, il s'agit de « souder » les salariés face à la crise qu'affronte l'entreprise.

En situations difficiles (grèves, ralentissement de l'activité), la qualité de la communication interne devient primordiale pour gérer les « sorties » de crise.

3. Les différents angles d'analyse

À partir de la position occupée par les salariés dans l'entreprise, les informations échangées peuvent présenter les caractéristiques suivantes.

Les repères du référentiel

Rapport asymétrique entre les personnes qui induit de la distance dans la relation	– Information descendante d'un supérieur qui donne des consignes à un subordonné afin d'asseoir son autorité, user de son influence mais aussi lui faire connaître la nature exacte du travail à réaliser. – Information ascendante d'un subordonné qui rend compte à un supérieur hiérarchique.
Rapport symétrique qui induit de la proximité dans la relation	Information mutuelle qui établit une relation de coopération sur un projet commun entre des acteurs placés au même niveau hiérarchique. Les positions s'ajustent de façon complémentaire.
Degré de convergence ou de divergence entre les personnes	– Au niveau des opinions (accord/désaccord). – Au niveau des intérêts (partagés/incompatibles). – Au niveau des affinités (attirance/répulsion). – Au niveau du rapport des positions (chef/subordonné).

4. Les moyens correspondants

La priorité de l'assistant(e) de gestion est de veiller à la bonne diffusion des informations, pour limiter les tensions, les conflits. Il (elle) doit avoir l'ambition d'amorcer une dynamique de communication si celle-ci est à créer. Il existe pour cela une panoplie de moyens accessibles à une PME-PMI.

Exemples :

- Pour informer : annuaire de l'entreprise, organigramme, livret d'accueil, journal interne, affichage, flash-info, « portes ouvertes ».
- Pour faciliter l'expression : boîte à idées, groupe d'expression, cercles de qualité, projet d'entreprise.
- Pour améliorer la communication : réunions de services, réunions d'équipes, messagerie électronique.
- Pour créer une dynamique de communication : clubs d'activités, organisation de manifestations conviviales dans l'entreprise ou à l'extérieur de l'entreprise.

B. La communication externe

La PME-PMI est en relation permanente avec des partenaires extérieurs : fournisseurs, clients, institutions financières, administrations. Elle doit se faire connaître, entretenir son image de marque, nouer des réseaux relationnels. Chaque salarié devrait être un ambassadeur de l'entreprise et contribuer à donner une image positive de celle-ci à l'extérieur.

Exemples : qualité de l'accueil téléphonique, effort dans la présentation des documents commerciaux.

1. Les enjeux

L'enjeu principal de la communication externe est la construction d'une bonne image de marque permettant à la PME-PMI de se différencier de la concurrence dans un environnement économique fortement concurrentiel.

Exemple : dans le cas de Bébéplus, la campagne de presse a affaibli la réputation de l'entreprise auprès des consommateurs et des distributeurs. L'image de marque est à reconstruire.

2. Les critères de choix des outils et des moyens de communication externe

Les PME-PMI disposent de nombreux outils et de moyens qu'il convient de sélectionner en fonction de leur coût (fabrication et diffusion), de leur adaptation aux objectifs de communication visés, de leur impact.

Les outils de communication tels le téléphone fixe, le répondeur téléphonique, le téléphone portable, le télécopieur, le courrier, la messagerie sur Internet couvrent la plupart des besoins de communication avec les partenaires extérieurs. La création de sites Internet ouvre aux PME-PMI des opportunités considérables pour se faire connaître aux niveaux national et international. Plusieurs moyens de communication sont adaptés à leurs moyens financiers.

Exemples : dépliants publicitaires, prospectus, cartes de visite, plaquettes de présentation, catalogues, numéros vert, azur, salons, foires.

Le recours aux médias se limite souvent à la PQR (presse quotidienne régionale), aux radios locales. Les actions de relations publiques du type mécénat, parrainage d'opérations de grande ampleur et l'accès aux médias nationaux (télévision, cinéma, radios) sont à la portée des PME-PMI disposant d'un budget communication externe important.

Les repères du référentiel

3. L'élaboration d'un plan de communication

Un plan de communication est la traduction opérationnelle d'une stratégie : Quels sont les objectifs de communication ? Que dire ? À qui (cible) ? Comment, avec quels moyens ? Dans quels délais ?

A. Les acteurs du plan de communication

Dans la plupart des PME-PMI, la fonction de communication interne est intégrée, c'est-à-dire assignée à tous les salariés ayant des responsabilités d'encadrement. Généralement, le responsable du personnel prend en charge la communication interne et le responsable commercial la communication externe. Le chef d'entreprise assure la cohérence d'ensemble. L'efficacité repose :

- sur la capacité de la direction à émettre des messages clairs sur sa stratégie et ses décisions ;

- sur la mise en œuvre au quotidien de pratiques d'écoute active et de participation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques.

Dans les PME-PMI à faible effectif, la communication, qu'elle soit interne ou externe, peut être prise en charge par l'assistant(e) de gestion.

B. Les étapes du plan de communication

1. Première étape : faire un état des lieux

Peu de PME-PMI disposent des moyens de financement d'un véritable audit. L'assistant(e) de gestion peut cependant engager une démarche visant à établir un diagnostic sur l'état de la communication interne. Sondages, enquêtes, entretiens, observations permettent d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelles informations reçoit chaque salarié à chaque niveau de la hiérarchie ?
- Les attentes de chacun en matière d'information sont-elles satisfaites ?
- Les informations circulent-elles convenablement dans l'entreprise ? Où sont les dysfonctionnements ? Comment se manifestent-ils ? Quels sont leurs effets ?

Le responsable du plan de communication doit être à l'écoute des attentes exprimées en interne mais également en externe.

Exemple : suite à la situation de crise vécue par Bébéplus, l'assistant(e) de gestion intégrera dans son plan de communication les attentes et les besoins des clients grossistes (centrales d'achat...) et des clients finals (les parents).

2. Deuxième étape : définir et choisir les objectifs

Un recensement des objectifs à atteindre en vue d'améliorer la communication peut déboucher sur une liste fort longue. Il conviendra de les hiérarchiser, sachant que leur réalisation s'inscrit dans la durée.

Exemple : répondre aux besoins d'information exprimés, notamment une demande de transparence sur la stratégie de l'entreprise, améliorer la circulation ascendante et descendante des informations, faciliter l'expression de chacun au sein des équipes, préciser à chacun ses responsabilités à son poste de travail, préciser les consignes de travail, les attentes de la direction en terme de résultat, etc.

3. Troisième étape : choisir les outils et les actions de communication

Ces choix s'effectuent en fonction des moyens financiers consacrés aux budgets : environ 1,5 % du chiffre d'affaires (CA) pour les entreprises de 10 à 500 salariés, 2 à 3 % du CA pour les grands groupes.

4. Quatrième étape : contrôler la réalisation du plan de communication

Dans de nombreuses situations, des effets observables se manifestent au niveau du climat social, des réactions de la clientèle, de la productivité du personnel, de son implication au travail. La rentabilité précise d'une action de communication est souvent difficile à évaluer car les effets sont essentiellement qualitatifs. Cependant, l'impact quantitatif d'une politique de communication menée sur le produit se vérifie au niveau des variations du CA.

Fiche ressource

1

La méthode d'analyse d'une situation de communication

Il s'agit de répondre aux six questions : qui ? quoi ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?

Qui ?	Qui sont les acteurs de cette situation de communication ? Qui émet un message et à qui est-il destiné (cible) ? Exemples : – Communication interne : le directeur des ressources humaines envoie une note de service à tous les responsables de service afin de leur expliquer les nouvelles modalités pour compléter l'imprimé de demande de congés. Ces explications devront être diffusées auprès de l'ensemble des salariés. – Communication externe : le responsable commercial répond à l'appel téléphonique d'un client mécontent de la qualité des produits reçus lors de la dernière livraison.
Quoi ?	Quel est le contenu du message ? Exemples : – Communication interne : une réunion des syndicats a lieu avec le directeur des ressources humaines afin de définir les modalités d'augmentations salariales pour l'année à venir. – Communication externe : l'assistant(e) de gestion s'entretient avec le responsable « vente espaces publicitaires » d'une radio locale afin de définir un devis d'une prochaine campagne publicitaire radio.
Où ?	Où a lieu cette situation de communication ? Dans quel contexte ? Exemples : lors d'une réunion, dans les entrepôts de l'entreprise, dans le bureau du responsable hiérarchique, chez le fournisseur...
Quand ?	À quel moment a lieu cette situation de communication ? Exemples : lors de l'entretien d'évaluation annuel, lors de la gestion d'une crise...
Comment ?	Deux types de communication peuvent être distingués. – S'agit-il d'une communication formelle, c'est-à-dire d'une communication orale ou écrite prévue, organisée, qui a été préparée et exige le recours à des outils d'information et de communication ? – S'agit-il d'une communication informelle, c'est-à-dire d'une communication imprévue, spontanée, n'utilisant pas les outils professionnels ? Exemple : discussion entre deux salariés devant la machine à café...
Pourquoi ?	Quel est l'objectif du message ? Quelles sont les intentions de l'émetteur ? L'émetteur cherche-t-il à informer, à donner des ordres, à diffuser un message, à motiver son personnel, à donner des renseignements... ? Exemples : – Communication interne : comme chaque année, le directeur commercial réunit tous les commerciaux travaillant pour l'entreprise lors d'un séminaire à l'étranger afin de les motiver, de les dynamiser et d'établir un contact direct. – Communication externe : l'assistant(e) de gestion demande aux fournisseurs de l'entreprise de respecter le nouveau cahier des charges établi en vue de respecter les consignes pour l'obtention de la norme ISO 9000. Cette demande sera formalisée par un contrat liant l'entreprise et le fournisseur.

Fiche ressource

2

La gestion de la communication de crise

Lorsqu'une crise survient, de façon souvent inattendue, la communication s'avère être un système de défense qui peut permettre à l'entreprise de traverser cette période sans ternir son image de marque. Communiquer est le seul moyen de garder le contrôle des informations diffusées et de limiter les phénomènes amplificateurs de rumeur.

Refuser de communiquer en situation de crise est une mesure de protection inefficace : le silence accroît la suspicion au sein de l'entreprise et à l'extérieur.

L'information en temps de crise

1. L'information interne

- **Les enjeux** : la diffusion d'informations en interne en temps de crise permet de maintenir la cohésion et la motivation des salariés. Des salariés bien informés résistent mieux aux difficultés.
- **Les critères de choix des moyens de diffusion de l'information interne** : afin de diffuser l'ensemble des informations, au fur et à mesure du développement de la situation de crise, l'assistant(e) de gestion doit mobiliser les supports et outils disponibles dans l'entreprise : note de service, panneau d'affichage, Intranet. Le choix des supports s'effectue en fonction de la rapidité et de l'impact avec lesquels les messages doivent être reçus par les destinataires.

2. L'information externe

- **Les enjeux/risques** : des crises de grande ampleur peuvent causer des dommages irréversibles : pertes de marchés, de chiffre d'affaires, voire faillites. Il s'agit donc de les désamorcer. Le chef d'entreprise ou l'assistant(e) de gestion doit expliquer le problème soulevé, les raisons qui l'ont provoqué, ses conséquences, les solutions envisageables, les délais de résolution.
- **Le style de communication** : les partenaires extérieurs doivent percevoir une réelle maîtrise de la crise de la part de l'entreprise et une intention d'y apporter une solution. Les interventions publiques, minutieusement préparées sur le plan du contenu et sur le plan de la forme (densité des messages délivrés au public), atténuent les effets dévastateurs.

En tout état de cause, le chef d'entreprise doit privilégier la communication interne et ne mettre en place une communication externe que s'il perçoit les manifestations d'une pression extérieure (médias, grand public...).

L'information de l'après-crise

La communication sera maintenue afin de rassurer les salariés et les consommateurs sur la fin de la crise et le contrôle définitif de la situation par le chef d'entreprise. Il est également souhaitable de communiquer sur la mise en place de dispositifs préventifs. Ce dispositif peut être intégré dans la stratégie globale de recherche de la qualité de l'entreprise. Certaines entreprises utilisent ainsi des situations de crise pour améliorer leur image de sérieux, de citoyenneté, de responsabilité.

Exemple

La « crise » peut être de toute nature sans pour autant mettre en danger les populations. Par exemple : la mise en examen d'un dirigeant (c'est à la mode), une grève sans préavis (illégal mais ça se fait), un produit défectueux, etc. La communication de crise est fréquente en milieu industriel au cours du processus de fabrication présentant un danger pour les populations de proximité. Ce type de communication passe par une information spécifique interne (panneaux et notes) et externe (pompiers, préfecture) concernant les processus de fabrication et usages des produits incriminés. En coordonnant les actions en fonction des simulations existantes, elle va permettre aux dirigeants et aux autorités de réagir immédiatement. Elle permettra aux populations d'être immédiatement informées des risques potentiels.

Elle est aussi destinée à dédramatiser des situations que la presse pourrait présenter comme dangereuses. Par exemple, dans le cas d'accident d'un camion transportant de l'azote : sans une communication adaptée, la tendance des acteurs locaux sera de dramatiser l'événement en mettant en avant un risque certain d'explosion. Or, l'azote est un gaz inerte... **il n'explose pas.**

D'après le site www.efc2.com, cabinet Elens Félix Coach et communication, 16 janvier 2002.

Applications

1. Mettre en place une démarche d'analyse d'une situation de communication

Situation

Philippe Gérard a été promu il y a cinq mois au poste de directeur commercial au sein de Burotech SA, spécialisée dans la fourniture d'équipements de bureaux. Il se retrouve en position de responsable vis-à-vis de quatre directeurs des ventes qui étaient auparavant à son niveau hiérarchique. Après une première réaction de satisfaction, il voit apparaître quelques difficultés relationnelles avec ses anciens collègues. Jean-Pierre Frelon, un de ceux avec qui il entretenait des relations d'amitié, prend pour prétexte leur complicité passée pour l'amadouer : il quitte les réunions tardives qui se prolongent et refuse de maintenir la moyenne de ses visites à six clients par jour.

Une manifestation d'animosité a eu lieu au cours d'un séminaire avec Paul Serin, avec qui il partageait un bureau il y a encore cinq mois : il semble jaloux de la promotion de Philippe et va jusqu'à refuser un projet que lui propose celui-ci alors qu'il serait le seul à pouvoir le conduire.

Comment réagir face à cette remise en cause de son autorité ? Philippe a le sentiment qu'on l'évite, que les paroles échangées en sa présence devant la machine à café sont moins libres qu'avant.

La période des entretiens d'évaluation arrive. Il va s'agir de faire le point sur la réalisation individuelle des objectifs de vente pour calculer les primes semestrielles en fonction des résultats obtenus. Il semble maintenant difficile à Philippe Gérard de faire le point sur les forces et faiblesses d'anciens copains.

Les reproches qui sont faits à Philippe, de façon plus ou moins claire, sont les suivants :

- il essaie parfois de se comporter toujours en copain alors qu'il est devenu un chef ;
- quand son autorité est contestée, il laisse pourrir la situation ou change parfois brutalement d'attitude en prenant des airs distants ;
- il peut avoir tendance à se montrer bavard, donne des informations confidentielles pour se faire apprécier ;
- il est accusé de jouer un double jeu, critique la hiérarchie devant ses directeurs des ventes, mais dénigre ceux-ci devant la direction.

Consignes

Vous êtes assistant(e) de gestion chez Burotech SA.

1) Analysez les problèmes de communication soulevés par la promotion de Philippe Gérard au sein du service commercial.

2) Commentez les erreurs commises. Quelle attitude aurait-il pu adopter face à chacune des difficultés de communication rencontrées ?

2. Organiser des entretiens individuels

Situation

L'entreprise Rinks (250 salariés) fabrique des articles culinaires en inox. Elle possède une image haut de gamme et a su anticiper les nouvelles tendances de décoration de la maison. Depuis quelque temps, le climat social se détériore. Des rumeurs se sont développées récemment : « L'entreprise connaîtrait des difficultés économiques suite à la mise en place de la RTT (réduction du temps de travail), des licenciements seraient prévus. »

M. Rinks pense que ce type de rumeurs infondées s'amplifie par manque de dialogue entre les responsables et leurs collaborateurs immédiats. Il estime que l'absence de réponse claire à divers problèmes qui reviennent périodiquement contribue à alimenter une insatisfaction croissante (en particulier, la planification des congés annuels, l'appréciation et la reconnaissance des performances individuelles au moment des primes de fin d'année).

Il demande à chaque chef de service de mener des entretiens individuels avec chacun de ses collaborateurs et vous charge de ce dossier.

Consignes

1) Prévoyez l'organisation et le déroulement des entretiens individuels, les modalités de préparation par chacune des parties.

Applications

2) Concevez le document qui permettra de cerner en commun les points à aborder durant l'échange.

3) Rédigez la lettre d'information qui sera adressée à l'ensemble du personnel concernant ce dispositif, ses objectifs, son intérêt.

3. Développer l'information ascendante dans l'entreprise

Situation

Vous êtes assistant(e) de gestion dans l'entreprise BRDE Software, spécialisée dans l'édition de logiciels de jeux. L'entreprise a un effectif de 482 salariés (âge moyen : 42 ans). Passionnés par leur travail, la plupart d'entre eux font preuve d'une remarquable disponibilité, allant jusqu'à négliger leur temps de loisirs ! Afin de renforcer leur cohésion, le chef d'entreprise pense qu'il serait souhaitable d'organiser des moments conviviaux en dehors du temps de travail, dans l'entreprise ou à l'extérieur. Il propose l'installation d'une boîte à idées pour recueillir les suggestions du personnel et inciter des salariés à s'impliquer dans l'organisation de ces manifestations.

Il souhaiterait également organiser une demi-journée « portes ouvertes » à la demande du responsable d'une grande école pour des étudiants s'orientant vers les métiers axés sur la conception assistée par ordinateur.

Consignes

1) Présentez les diverses modalités de mise en œuvre susceptibles d'assurer une remontée significative de réponses dans les boîtes à idées.

2) Réfléchissez aux modalités d'organisation de la demi-journée « portes ouvertes » afin d'assurer son succès. Rédigez la note de présentation de cette opération à l'attention du personnel afin de la promouvoir et de lever les craintes dues aux perturbations apportées dans le travail.

4. Enquête de satisfaction

Situation

Vous êtes assistant(e) de gestion au siège social d'un établissement qui regroupe cinq centres de thalassothérapie. Ces centres proposent des séjours ayant pour but soit une simple détente, soit une remise en forme, soit une thérapie suite à un ennui de santé. Chaque centre fournit à sa clientèle :

- des prestations hôtelières trois étoiles (hébergement et restauration) ;
- un service « conseil médical et diététique » ;
- des soins de thalassothérapie ;
- des soins de remise en forme : gymnastique aquatique, cours de gymnastique ou natation ;
- l'accès à des équipements : piscine d'eau de mer à bains bouillonnants, sauna...

Plusieurs formules sont proposées : week-end de découverte, cure diététique de cinq jours, semaine de thalassothérapie.

Afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle, chaque responsable de centre devra proposer un questionnaire « enquête satisfaction » au client, à la fin du séjour. Ce questionnaire sera commun aux cinq centres de thalassothérapie.

Consigne

Concevez ce questionnaire d'enquête.

Entraînement à l'examen

SARL Kit Piscines

Kit Piscines est une SARL au capital de 15 245 € créée en 1999. Elle est installée aux Milles, à Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône). Kit Piscines compte aujourd'hui 80 salariés et est dirigée par M. Dufet.

La société est spécialisée dans la production et la commercialisation de piscines en kit hors-sol haut de gamme avec, notamment, les piscines canadiennes (piscines en bois). La commercialisation des piscines est réalisée grâce à un réseau de commerciaux exclusifs qui se rendent chez le client pour établir un devis adapté au projet envisagé.

M. Dufet est conscient que le concept de piscines hors-sol haut de gamme est un produit peu développé en France. Le consommateur français est encore convaincu qu'une « belle piscine » est une piscine enterrée et la piscine hors-sol reste assimilée à une piscine pour enfants, à faible coût et dont la durée de vie n'est pas très importante.

M. Dufet souhaiterait développer sa communication. Il envisage donc deux actions.

– Communication externe : location d'un stand à la prochaine foire de printemps du parc Chanot (du 9 au 13 mars), à Marseille. M. Dufet veut convier ses clients ainsi que leurs amis à une visite du stand. En effet, il pense que la communication « de bouche à oreille » peut être très efficace pour les piscines hors-sol ; il veut donc mettre en place un système de parrainage : le client actuel qui présenterait un nouveau client (parents, amis...) se verrait récompenser par un bon d'achat d'une valeur de 153 € valable dans de nombreux magasins.

– Communication interne : M. Dufet pense embaucher 15 commerciaux dans les deux années à venir. En effet, il envisage une augmentation de l'activité due à la croissance du secteur des piscines mais également au succès des piscines canadiennes. Il s'interroge sur les actions à mener pour que les nouveaux commerciaux s'intègrent rapidement dans l'entreprise. De plus, l'embauche de 15 commerciaux supplémentaires ne fera qu'accentuer le problème du manque de communication entre les commerciaux et le siège.

Travail à faire

Vous travaillez dans cette entreprise en tant qu'assistant(e) de gestion. M. Dufet vous confie différentes missions concernant le développement de la communication.

1. Dossier 1 : participation à la foire

- Préparez la maquette des cartons d'invitation qui seront envoyés aux clients, les conviant au stand de Kit Piscines à la foire de printemps au parc Chanot à Marseille.
- Rédigez également la lettre type servant au publipostage et accompagnant le carton d'invitation informant les clients du nouveau principe du parrainage.

2. Dossier 2 : réflexion sur la communication interne

M. Dufet vous demande de traiter ce dossier rapidement car il ne veut pas commencer le recrutement avant d'avoir mené une réflexion sur la communication interne.

- Vous avez lu plusieurs articles sur l'utilisation d'Intranet pour améliorer la communication entre les commerciaux et le siège. À l'aide des annexes 1 et 2, rédigez un rapport mettant en évidence les avantages et les inconvénients de cette solution.
- À l'aide de l'annexe 3, proposez des actions à M. Dufet pour une intégration rapide et efficace des nouveaux commerciaux.

Entraînement à l'examen

Annexe 1

Un Intranet pour quoi faire ?

Les réseaux informatiques de type Intranet gagnent du terrain dans les entreprises françaises. Y compris dans les PME. Car ces nouveaux dispositifs ont d'énormes potentialités. Ils permettent de mieux communiquer, de mieux informer, et surtout de mieux vendre. Mais attention aux nombreux effets induits sur l'organisation du travail...

Après Internet, les entreprises françaises se mettent à apprivoiser l'Intranet, cet outil qui utilise le réseau d'Internet mais dont l'accès est réservé aux collaborateurs d'une société : selon le cabinet d'études IDC France, plus de 10 000 applications Intranet ont vu le jour en 1998, contre 3 300 en 1997. Et en 2002, près de 60 000 serveurs Intranet devraient être installés dans les entreprises françaises. Cette même étude estime que, début 1999, la moitié des entreprises de plus de 50 salariés ont un Intranet, au moins en projet. Certes, ce foisonnement est surtout le fait des grandes entreprises, mais il commence à toucher les PME, qui peuvent y trouver un intérêt stratégique. « Si le but est de doper les vendeurs, l'aspect commercial sera le plus riche, explique Emmanuel Henrion, de Business Interactif. S'il est de revaloriser les compétences, le service sera centré sur les ressources humaines. » Et vous, avez-vous besoin d'un Intranet ? Rappelons d'abord à quoi il sert.

La communication

C'est la communication interne qui justifie le plus souvent la mise en place d'un Intranet : son cousinage avec Internet convainc rapidement de la fluidité de l'information qu'il peut apporter. « Mais le rapprochement s'arrête là car, si Internet est par essence ouvert et libre d'accès, un Intranet doit être structuré et organisé en respectant l'organigramme : à niveau de hiérarchie égal, niveau d'information égal », tempère Michel Germain, fondateur d'Arctus, une société de conseil spécialisée dans les applications d'Internet...

■ **Annuaire interne et organigramme.** L'Intranet signe l'arrêt de mort du trombinoscope qui dort au fond du tiroir. En abritant l'annuaire interne, il permet enfin de répondre très vite à la question : « Qui fait quoi ? » « C'est l'une des rubriques les plus consultées du site », constate Agnès Cerighelli, responsable de la communication interne de Siemens. Ce module dresse l'inventaire précis des individus connectés au réseau, avec leur fonction, leur numéro de téléphone, leur e-mail... L'intérêt ? Notes et circulaires seront, grâce à cet annuaire, adressées à qui de droit.

■ **Revue de presse.** Ici encore, l'Intranet est l'outil idéal pour transmettre en des lieux distincts les divers articles concernant l'entreprise, l'actualité et la concurrence. Outre le fait qu'il permet des économies importantes en supprimant l'expédition quotidienne de nombreuses pages imprimées, il facilite l'archivage en une base de consultation facilement accessible. Pour Chrystelle Hans Moevi, du département Intranet de la Cegos, « la revue de presse agit comme un véritable produit d'appel pour promouvoir l'Intranet. L'expérience prouve, en effet, que ce support d'information constitue l'un des documents les plus consultés. »

■ **Présentation institutionnelle de l'entreprise.** L'implication du salarié passe par une meilleure compréhension de la réalité de l'entreprise. C'est pourquoi rapport annuel et bilan social gagnent à être mis en ligne et présentés de façon séduisante, tout comme les chiffres clés et l'historique de l'entreprise. Dynamique, cette partie peut prendre en compte le calendrier des manifestations (séminaires, assemblées générales...) ou des éléments annexes mais attrayants, telles les adresses des restaurants du quartier, etc.

■ **Notes et circulaires.** Quoi de plus agaçant que d'entendre l'un de vos collaborateurs s'étonner d'un : « Les nouvelles procédures ? Mais je n'en ai pas été informé ! » L'Intranet vous permettra, en partie, d'éviter cette scène. Car notes, directives et règles de travail seront acheminées de façon systématique, et surtout sans omission, à l'ensemble du public interne concerné... choisi avec soin. Annuaire, revue de presse ou circulaires : l'Intranet provoque de substantielles économies de papier. Mais, « pour ne pas avoir en ligne des informations désuètes, il est impératif que le producteur de l'information soit responsable de sa mise à jour », insiste Jean-Yves Jarri, responsable du commerce en ligne de la banque d'investissement CPR.

La communication par Intranet comporte aussi des risques pour les utilisateurs : celui d'être noyé sous les mails ou, au contraire, de perdre du temps à chercher sur le réseau des informations mal distribuées. Pour y remédier, « il faut mettre en place des solutions de push et d'abonnement afin de recevoir toute l'information qui vous concerne, et seulement celle-là », explique Denis Chermette, directeur de la communication du Commissariat à l'énergie atomique.

Avant de créer d'autres fonctionnalités, il faut être assuré que les gens vont effectivement visiter le site. Aussi, chez Siemens, « toutes les fonctions de l'Intranet font l'objet d'un article dans le journal d'entreprise », explique Agnès Cerighelli.

Le commercial

L'utilité d'un Intranet dans la politique commerciale de l'entreprise ? Pour Emmanuel Henrion, c'est d'« unifier un réseau de vendeurs éparpillés dans tout l'Hexagone, voire dans le monde entier. »

Entraînement à l'examen

Annexe 1 (suite)

■ **Information sur les évolutions du marché.** Plusieurs secteurs dépendent, en effet, d'informations qui peuvent être modifiées en temps réel, comme les taux de conversion des devises étrangères ou des indices de la production. Autant de données qui peuvent être mises en ligne et modifiées de façon automatique. De plus, l'Intranet permet d'observer les différentes avancées de la concurrence, grâce à des modules de veille. Ainsi, chez Alpha-C, une PME de 400 personnes spécialisée dans la mécanique industrielle, un robot est chargé de collecter sur Internet les informations en provenance des concurrents et des fournisseurs et de les répercuter immédiatement. Ce qui contribue à réduire de façon très significative les délais d'industrialisation.

■ **Traçabilité des produits.** Outre un catalogue de produits en ligne « dont les caractéristiques et le prix peuvent être constamment modifiés », explique Damien Roux, responsable marketing de la Cegid, l'Intranet est idéal pour tous les commerciaux non sédentaires ou pour relier entre elles les boutiques d'un réseau. C'est le cas des magasins rassemblés sous l'enseigne d'Eden Park : « Nous pouvons savoir à tout moment au siège où en est l'approvisionnement des boutiques, quels sont les produits qui partent le plus vite, ou avoir la certitude que la livraison est parvenue à bon port », résume Éric Harand, responsable informatique de la marque. Réciproquement, les chefs de magasin peuvent très vite être informés sur les disponibilités en termes de stocks et sur les dates possibles d'approvisionnement, pour inviter le client à revenir si le produit manque. « De plus, les commerciaux peuvent trouver en ligne des formulaires de commande et les imprimer, sans avoir à alerter le service marketing de la direction générale dès qu'ils n'en ont plus », renchérit Sophie Nicolas, responsable marketing des produits experts-comptables de la Cegid.

Mais la publication en ligne d'informations diverses suppose la contribution de tous. Chaque département doit intervenir pour actualiser celles qui intéressent sa partie : marketing, achats, stocks, etc. D'où la nécessité d'un gros effort de formation. « Cela implique aussi de définir très précisément qui est habilité à s'exprimer sur quoi, poursuit Jean-Yves Jarril. Pour cela, il faut mettre en place un comité transversal et nommer des responsables. »

■ **FAQ ou foire aux questions.** Pour des commerciaux sans cesse en déplacement, ce forum se révèle très efficace : le recensement des problèmes clés permet de mettre en ligne les réponses aux questions les plus fréquemment posées, sur des thèmes précis. « Cela peut aller jusqu'à des conseils pour dépanner un portable qui "plante" », explique Éric Harand.

Les ressources humaines

Suivi des rémunérations, gestion de la paie... Autant d'aspects des ressources humaines où l'informatique joue déjà un grand rôle. Mais le champ exploitable par l'Intranet est énorme...

■ **L'information sociale.** Les DRH peuvent d'abord mettre en ligne les documents de référence tels que le règlement intérieur, la convention collective, les accords concernant la mutuelle, l'intéressement, la participation, les plans d'épargne entreprise. En outre, l'Intranet peut abriter un logiciel permettant la gestion des congés et du temps de travail, de façon individuelle. « La convivialité est très importante si l'on veut que les salariés consultent ces informations souvent arides », prévient Henry Kam, PDG de Webexpert... L'Intranet, en exposant les valeurs de l'entreprise, son historique, sa stratégie, peut également constituer un livret d'accueil pour le nouvel embauché.

■ **La mobilité interne.** Souvent entachée de suspicion, la gestion des postes à pourvoir est un domaine où la fonctionnalité d'un Intranet peut apporter un réel progrès. Celui-ci permet de consulter la liste des postes à pourvoir, mais aussi d'accomplir les formalités administratives et de remplir les formulaires mis en ligne par le DRH, qui, seul, grâce à un code d'accès, pourra examiner les candidatures. Outre la rapidité de consultation, cette parution sur le site favorise la mobilité interne. « Toutefois, tempère Sandra Bellier, de la Cegos, cela ne s'applique pas aux postes stratégiques, pour lesquels la cooptation fonctionne toujours. »

■ **L'entretien d'appréciation.** Si la machine ne peut remplacer l'entretien, elle peut contribuer à le préparer, en particulier en ce qui concerne la consolidation des données par le DRH. Un formulaire électronique prérédige, sous forme de questionnaire à choix multiples et de questions ouvertes, permet d'économiser le temps du dépouillement et de mettre à jour des statistiques, en synthétisant les résultats des différents salariés.

Attention, plus que d'autres domaines, les ressources humaines gérées par Intranet risquent de donner naissance à une entreprise à deux vitesses. « L'Intranet n'a pas vocation à être restreint à l'encadrement, précise la responsable du pôle Intranet de la Cegos. Il faut donc prévoir un dispositif permettant aux salariés qui ne disposent pas d'ordinateur en temps normal (surtout des ouvriers) d'avoir accès au système d'information. » Une bonne solution dans cette optique : installer des bornes interactives faciles d'usage dans les lieux de travail que fréquentent ces salariés.

La capitalisation des compétences

C'est le stade ultime de l'Intranet, exploré pour l'instant par les seules grandes entreprises, car nécessitant d'importants moyens.

Entraînement à l'examen

Annexe 1 (suite)

■ **La formation.** Idéalement, l'Intranet peut constituer un moyen de formation adapté à la demande individuelle. Mais les modules d'autoformation n'en sont qu'à leurs balbutiements. « La présence d'une mémoire du savoir-faire de l'entreprise peut toutefois aider les nouveaux arrivants à se familiariser avec les techniques utilisées », tempère Chrystelle Hans Moevi. Ainsi, le site de Sollac, une entreprise de la métallurgie, regroupe sur 50 000 pages toutes les connaissances liées aux défaillances survenant dans la production.

■ **Le Groupware ou travail coopératif.** Longtemps réservé aux services informatiques et aux chercheurs, le Groupware déboule sur l'Intranet, permettant le suivi et la gestion d'un projet précis, et la tenue de réunions communes. Plusieurs dizaines de personnes travaillent sur le même projet, avec des applications informatiques différentes mais avec la possibilité pour chacune d'évaluer l'avancement de son propre travail par rapport à l'ensemble.

Lamia Oualalou

D'après *L'Entreprise*, n° 164, mai 1999.

Annexe 2

Les volets de la réussite

Volet technique

- ◆ Avoir une bonne connaissance des techniques du Web.
- ◆ Disposer d'un parc matériel et logiciel suffisant pour équiper une bonne partie des collaborateurs.
- ◆ Adapter le degré d'automatisation de l'intégration des données aux aptitudes des utilisateurs.
- ◆ Garantir la confidentialité et la sécurité des données.

Volet organisationnel

- ◆ Impliquer la hiérarchie de l'entreprise.
- ◆ Définir avec précision l'organisation éditoriale du site.
- ◆ Associer une démarche volontariste et directive à une démarche plus participative.
- ◆ Laisser des espaces de liberté aux utilisateurs.
- ◆ Assurer une excellente mise à jour des informations.

Lamia Oualalou

D'après *L'Entreprise*, n° 164, mai 1999.

Annexe 3

Favoriser la communication entre les salariés

Communiquer ! Voilà bien souvent le remède à tous les maux. Pour permettre aux salariés d'échanger, de mieux se connaître et de ne pas rester sur des *a priori*, il est important de privilégier les lieux et les moments de rencontre. Pour les nouveaux entrants, l'instauration d'un système de parrainage peut aussi s'avérer propice à une meilleure intégration et à davantage de dialogue.

Tous les efforts déployés au moment de l'embauche peuvent cependant être ruinés par une mauvaise politique de communication interne. « Avec la chasse aux temps morts, on passe de moins en moins de temps dans les échanges informels. Résultat : les questions que les jeunes peuvent se poser restent en suspens », remarque Serge Volkoff, le directeur du Centre de recherches et d'études sur l'âge et les populations au travail. Il est absolument nécessaire de multiplier les occasions d'échanges entre les salariés d'âges différents : déjeuners, pauses, séminaires...

Autre méthode efficace : le parrainage. Chez Gemini Consulting, par exemple, chaque jeune recrue est dotée d'un parrain. « Son premier rôle, c'est d'expliquer au consultant les règles du jeu, explique Kimy Tran, vice-président. Il se réunit aussi avec les autres parrains pour décider de l'affectation de telle personne à tel projet ou de son augmentation de salaire. En retour, c'est à lui de l'expliquer à son filleul. Ce système permet aussi de détourner la hiérarchie et donc de détresser les jeunes ayant du mal à fonctionner dans un cadre hiérarchique traditionnel. Lorsqu'un consultant rencontre un problème au cours de sa mission et qu'il éprouve des difficultés à en parler à son chef de projet, il peut s'en ouvrir à son parrain. »

Enfin, ne négligez pas la communication en ligne. Chez Norsys, par exemple, l'Intranet remplace l'espace de pause. Questions et réponses y sont affichées. « Ainsi, chacun peut connaître les réponses aux questions posées », explique Sylvain Breuzard, le fondateur.

Marie Bergeonneau

D'après *L'Entreprise*, n° 178, mis en ligne le 29 mai 2001.