

SYLVIE DOSSIN

LA COMMUNICATION INTERNE: UN ENJEU POUR LES ORGANISATIONS FONCTIONNANT AVEC DES BÉNÉVOLES

DESRIPTIF

Cette analyse explore la communication interne des associations et plus particulièrement de celles qui ont recours à des bénévoles. Elle énumère et commente les éléments importants à prendre en compte lorsqu'une association souhaite implémenter un nouvel outil de communication interne. L'expérience vécue chez Oxfam-Magasins du monde, suite au lancement d'un nouvel outil et à son évaluation après un an de fonctionnement, est utilisée afin de nourrir cette réflexion.

INTRODUCTION

De nombreuses définitions de la communication existent. De façon très générale, elle est définie comme « l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information. »¹

La communication est donc présente dans toute entreprise, association ou organisation. Elle se fait à deux niveaux : en interne, entre les différentes personnes et groupes qui composent l'organisation, et en externe, vers les personnes se trouvant en dehors de l'organisation. Ces deux types de communication diffèrent grandement de par leurs objectifs et leurs groupes cibles.

Cette analyse explore la communication interne des associations et plus particulièrement de celles qui ont recours à des bénévoles. Pour ce faire, nous allons parcourir les éléments importants à prendre en

compte lorsqu'une association souhaite implémenter un nouvel outil de communication interne. L'expérience vécue chez Oxfam-Magasins du monde, suite au lancement d'un nouvel outil et à son évaluation après un an de fonctionnement, sera utilisée afin de nourrir cette réflexion.

COMMUNICATION INTERNE ET BÉNÉVOLAT

Avant d'aborder les objectifs et les outils de communication interne, il est intéressant pour les associations fonctionnant avec des bénévoles de préciser leur place dans l'organisation. Ces bénévoles se situent souvent à la limite entre le public visé par la communication interne et le public extérieur visé par la communication externe. Dans le cas d'Oxfam-Magasins du monde, plus de 4000 bénévoles se relaient au quotidien pour faire vivre le commerce équitable en Wallonie et à

Bruxelles. Vu l'importance de leur rôle dans l'organisation et leur présence à tous les niveaux de prises de décision, il est logique de les considérer au niveau de la communication comme partie intégrante de l'organisation. Cependant, de par leur nombre et leur implication variable, la communication externe, comme la newsletter, leur est également adressée. Ils/elles sont alors libres de la recevoir, comme n'importe qui, ou d'en être porteurs vers l'extérieur en devenant ainsi des intermédiaires. C'est à ce titre qu'une réflexion sur la communication interne est en cours actuellement.

ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE

Les enjeux liés à la communication interne dans le cadre d'un bénévolat sont nombreux. D'abord, « la communication est l'une des clés de la **collaboration** avec les bénévoles. Sur le plan interne, elle encourage le sentiment d'appartenance et l'attachement vis-à-vis de l'organisation »². Ensuite, elle est également une source importante de **motivation**. Enfin, Thierry Libaert et Jean-Marie Pierlot en parlent en termes d'objectif : « Qu'il s'agisse de communication orale ou écrite, l'objectif est de rechercher la cohésion entre tous les membres de l'équipe

1 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication>

2 <http://www.toolkit-benevolat.ch/communication>

et la **mobilisation** des uns et des autres pour la cause défendue »³.

A l'heure où les bénévoles cumulent plusieurs bénévolats ou changent en fonction de leurs envies ou besoins⁴, créer rapidement un lien avec les nouveaux/velles bénévoles est une nécessité et représente un défi quotidien. Leur fournir suffisamment d'informations pour qu'ils/elles puissent se sentir utiles dans un délai raisonnable est en effet important.

La communication interne est ainsi primordiale à toutes les étapes du cycle du bénévolat et doit être réfléchie afin de répondre à chacun de ces moments (accueil, formation, reconnaissance, etc.).

Il est donc essentiel de mettre en place une communication efficace, qui relie entre eux les différents groupes ou personnes présent-e-s dans l'association et crée un **senti-ment d'appartenance à l'organisation**.

LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE : COMMENT LES CHOISIR ?

Pour choisir le bon outil, il est important d'identifier :

- les différents groupes cibles vers qui une communication doit se mettre en place (vers qui ?)
- le thème du message (quoi ?)
- l'objectif de la communication (pourquoi ?)
- la fréquence de la communication (combien ?)
- et le canal (comment ?).

Dans les entreprises, différentes typologies de communication ont vu le jour. Ces typologies peuvent être utilisées dans une organisation faisant appel au bénévolat. Une première se définit en fonction du canal : la communication descendante (de la direction vers les employé-e-s), la communication ascendante (des employé-e-s vers la direction) et la communication transversale (entre collègues)⁵. Une deuxième fait la différence entre la communication indirecte et directe, en fonction de la présence ou non d'un intermédiaire. Une troisième parle de communication chaude et de communication froide, en fonction du lien qui peut se créer entre émetteur/trice et récepteur/trice. Un échange verbal sera ainsi une communication directe et chaude tandis qu'une information via un intranet sera indirecte et froide.

Le choix du type de communication a ainsi une répercussion sur les outils choisis. En effet, ceux-ci peuvent être oraux (comme les réunions, les assemblées générales, les contacts téléphoniques ou les fêtes) ou écrits (comme les messages électroniques, les bulletins internes ainsi que ce qui relève des réseaux informatiques). Dans les organisations fonctionnant avec des bénévoles, pour qui le lien social est souvent une dimension clé de leur engagement, les communications chaudes sont à privilégier.

ENJEUX ET BALISES D'UNE COMMUNICATION INTERNE À LONG TERME

Cette réflexion sur le choix de l'outil et son contenu est généralement

menée, dans les entreprises, par des professionnel-le-s de la communication ou le service de gestion des ressources humaines. Ce n'est pas forcément le cas dans les associations.

Chez Oxfam-Magasins du monde, le département Communication travaille principalement sur la communication externe de l'association (site Internet, newsletter, affiches, campagnes de sensibilisation, etc.). Les informations transmises aux bénévoles relèvent d'outils propres à chaque département. Ce type d'organisation présente aussi bien des avantages que des inconvénients. Ainsi les services particulièrement en contact avec les bénévoles ont l'entière liberté de concevoir leur communication selon leurs besoins du moment. Par contre, l'information envoyée n'étant centralisée nulle part, il est impossible d'objectiver rapidement la quantité d'informations, tant orales qu'écrites, qu'un-e bénévole reçoit. Cette absence de centralisation peut desservir l'organisation. L'analyse suivante doit donc se faire en tenant compte du contexte de l'association.

C'est dans ce contexte de non-centralisation de la communication interne qu'une réflexion a été menée, au sein d'Oxfam-Magasins du monde, afin de créer un outil de transmission d'informations. Cet outil de communication devait permettre aux bénévoles de trouver facilement de l'information en lien avec les différentes fonctions bénévoles d'une équipe Oxfam-Maga-

3 LIBAERT T., PIERLOT J.-M., (2014) « Communication des associations », Dunod, p.82

4 DOSSIN S., (2016) « Renouveler son bénévolat : bonne idée ! Mais par où commencer ? », Analyse 2016 – Oxfam-Magasins du monde.

5 LIBAERT T., PIERLOT J.-M., (2014) « Communication des associations », Dunod, p. 74

sins du monde (gestion d'un magasin de commerce équitable ou de vêtements de seconde main, sensibilisation, gestion des ressources humaines, ...). L'analyse du contexte montrait que les informations envoyées dans les équipes, via différents outils, se retrouvaient de façon éparse en magasin ou disparaissaient avec le temps. Cette question était d'autant plus prégnante que les équipes Oxfam-Magasins du monde sont en perpétuelle évolution (arrivées et départs de bénévoles, niveau d'implication variable d'une personne à l'autre, ...).

Les différents départements concernés par les informations identifiées ont participé à la réflexion pour construire cet outil.

Suite à ce travail, un nouvel outil de communication interne, la « farde d'informations en magasin », a été créé et lancé en septembre 2017. Son objectif a été défini en ces termes : « rassembler en un lieu l'ensemble des informations utiles à l'activité des bénévoles en magasin ». Elle a pris la forme d'un classeur présent dans chaque magasin.

Une période d'essai de la farde a eu lieu dans cinq équipes avant le lancement, afin de permettre aux bénévoles de tester l'outil et de vérifier s'il correspondait à leurs besoins.

Une procédure de mise à jour régulière (4 fois par an) a été mise en place afin d'éviter d'avoir des informations obsolètes et de permettre l'ajout régulier de nouvelles informations. Dans chaque équipe, une

personne responsable de la farde a été nommée, afin non seulement d'avoir une personne de contact pour les mises à jour mais aussi d'avoir une personne qui adapte l'utilisation de la farde à la réalité de l'équipe.

Cette manière de fonctionner avec un élément central, une procédure de mise à jour et un responsable dans chaque équipe permet, au moyen d'un outil physique permanent, de combiner plusieurs dimensions : le classeur peut être considéré comme une communication descendante, « froide » et « indirecte ». Il s'agit en effet d'un lieu où trouver une information en provenance des salarié.e.s. Par contre, le responsable de la farde dans chaque équipe a la possibilité de rendre l'outil plus « chaud », en en parlant lors des réunions, par exemple.

Après quatre mises à jour et un an de fonctionnement, une évaluation a été menée auprès des publics concernés par cette farde : salarié.e.s, responsables de la farde au sein d'une équipe et bénévoles en magasin.

Une série d'éléments ressortent de cette évaluation de manière assez similaire dans les 3 publics visés : tout d'abord, l'objectif de centralisation de l'information en un lieu clair pour les bénévoles est rempli. Ensuite, l'information qui s'y trouve est jugée comme complète, avec une structure claire et une mise à jour rigoureuse.

Fait intéressant tant du côté des responsables de la farde que des

bénévoles : une grande majorité signale que cette farde leur permet « d'assurer leur permanence en toute tranquillité sachant que si besoin, l'information est là », « de trouver l'information rapidement » et de « mieux comprendre le fonctionnement d'Oxfam et ses valeurs »⁶.

Malgré ces premiers éléments positifs sur la forme qu'a pris l'outil et l'effet psychologique que l'outil peut avoir sur les bénévoles, il revient également que cette farde reste peu utilisée. Même si l'information est jugée utile et pertinente, les habitudes ont la vie dure : les anciens outils sont restés dans 50% des cas, multipliant le nombre de fardes ou de cahiers dans le magasin. L'implication ou non de la personne responsable de la farde comme relai vers l'équipe permet également d'expliquer cette sous-utilisation. Il suffit qu'elle n'informe pas ou peu l'équipe des mises à jour, que le rangement des autres informations ne se fasse pas en lien avec la farde pour que l'outil perde de son utilité.

Néanmoins, ces résultats permettent de valider cette farde comme un outil utile et pertinent. Elle répond à son objectif de centralisation et apporte sécurité et confiance aux bénévoles. Elle permet, de par les informations qu'elle contient, une meilleure implication dans l'action.

Parmi les pistes d'amélioration proposées se retrouve l'importance de **combinaison d'une communication orale chaude et directe à cette commu-**

6 Phrases reprises dans les questionnaires envoyés aux bénévoles et aux responsables des fardes lors de l'évaluation 2018.

nication écrite : travailler à la mise en valeur de cet outil et à sa valorisation devrait passer par une communication orale, en réunion d'équipe ou en formation, tant au niveau des salarié·e·s que des bénévoles. Ce travail améliorera ainsi la pertinence de l'outil et rassemblera davantage bénévoles et salarié·e·s autour d'une communication centralisée.

De plus, il apparaît également utile de **retravailler son utilisation**, d'autant plus dans le cas d'une communication descendante comme celle-ci. Ainsi, il ne suffit pas de communiquer uniquement au lancement de cet outil sur son utilisation large. Il est également possible de cibler des publics plus spécifiques, pour qui cet outil peut être particulièrement utile : par exemple, en faire un outil de référence dans le cadre de la formation des nouveaux/elles bénévoles.

Une dernière piste qui ressort également de cette évaluation est le fait de multiplier les lieux où se trouve l'information de base nécessaire à ce bénévolat. Le choix s'est dirigé vers une présence physique en magasin, ce qui limite pour les béné-

voles les moments auxquels ils peuvent l'utiliser. **Permettre l'accès à tous ces documents sur un site internet structuré de façon identique** permettrait aux bénévoles une consultation plus facile : nul besoin d'être au magasin pour prendre connaissance des informations.

CONCLUSION

La communication interne revêt dans les organisations une grande importance, en particulier lorsque cette organisation mobilise des milliers de personnes, qu'elles soient bénévoles ou salarié·e·s. Une bonne communication peut induire une plus grande motivation et une plus grande implication.

Pour créer un outil de communication utile et efficace, une réflexion sur ses objectifs, son contenu et son public cible doit être mise en place, en rassemblant un maximum de personnes concernées.

L'expérience menée au sein d'Oxfam-Magasins du monde montre qu'un bon outil peut avoir des effets positifs sur les personnes à qui il est destiné. Elle nous apprend également qu'un suivi de l'outil doit être prévu tant au niveau des émetteurs/

trices de la communication (ici les salarié·e·s) que du côté des récepteurs /trices (les bénévoles), afin de le faire connaître, l'évaluer et le dynamiser. Dans ce cas précis, un suivi plus spécifique sur la place de l'outil dans les habitudes des bénévoles et des salarié·e·s serait intéressant à mettre en place.

Ainsi, plusieurs pistes se dégagent pour améliorer cet outil et le faire vivre dans les années à venir, dont notamment une combinaison plus importante de communication chaude et froide, une attention plus ciblée à certains publics (comme les nouveaux/elles bénévoles) ainsi qu'une adaptation informatique de cet outil.

SOURCES

Croix-Rouge suisse, www.toolkit-benevolat.ch/communication

DOSSIN S., (2016) « *Renouveler son bénévolat : bonne idée ! Mais par où commencer ?* », Analyse 2016 – Oxfam-Magasins du monde.

LIBAERT T., PIERLOT J.-M., (2014) « *Communication des associations* », Dunod.