



La rencontre

Christine Donjean
 Consultante en communication et Présidente de
 l'Association Belge de la Communication Interne
 (ABCI)

« Une équipe n'est pas ce qu'elle est, elle est ce qu'on en fait. » Créer de la cohésion, partager des valeurs communes, susciter l'engagement... Si la communication ne peut pas remplacer tous ces enjeux, elle a au moins le mérite de pouvoir les soutenir. Tant à travers son expertise en communication interne que ses expériences comme bénévole, Christine Donjean nous partage son regard et quelques pistes de réflexions...

En quoi la participation fait-elle écho à des objectifs de communication ?

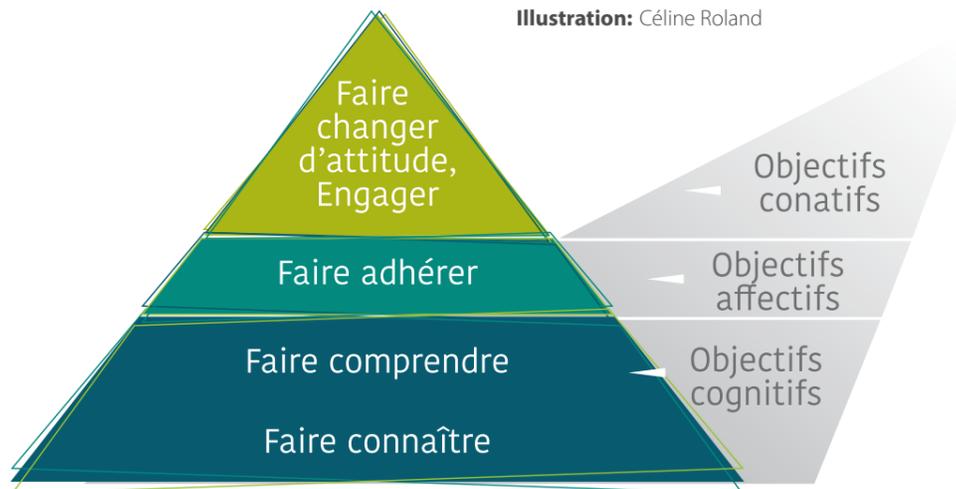
Reprenons les grands objectifs de communication dans notre contexte, où volontaires et employés collaborent (voir pyramide ci-contre NDLR). La logique est simple : plus on monte dans les objectifs, plus ils sont ambitieux et plus il est nécessaire de favoriser la présence humaine, le dialogue, les réunions en face-à-face ou en groupe... Dans un environnement avec des volontaires, nous sommes plutôt à la recherche des objectifs les plus ambitieux : faire adhérer et engager les personnes. S'il est important d'informer et d'expliquer à travers des canaux écrits, on ne peut

pas s'en contenter. Passer par des canaux oraux est essentiel. Il faut être là, être à l'écoute, entendre ce que les volontaires ont à dire à tra-

vers des dispositifs de communication qui favorisent la discussion et la dynamique de groupe.

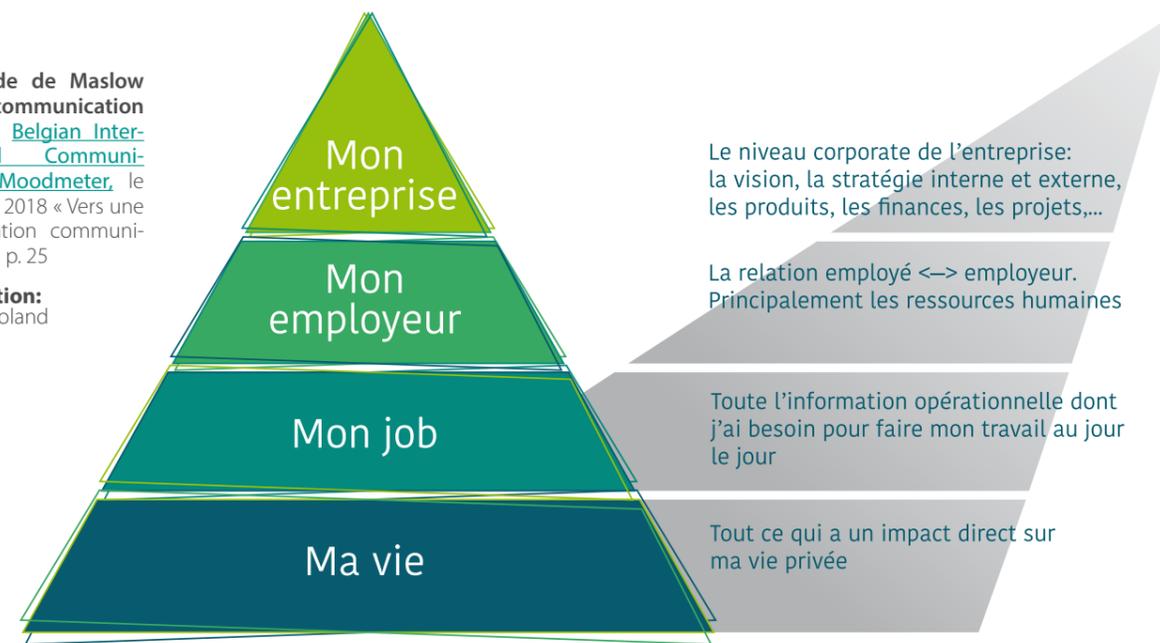
Objectifs de communication,
 Présentation par Christine Donjean,
 Séminaire organisé par la PFV le 18
 mai 2018 à Namur

Illustration: Céline Roland



Pyramide de Maslow de la communication interne, [Belgian International Communication Moodmeter](#), le Rapport 2018 « Vers une organisation communicative », p. 25

Illustration:
 Céline Roland



À quoi devons-nous être attentifs pour renforcer la participation ?

L'enquête de l'Association Belge de la Communication Interne donne quelques pistes. Elle s'inspire de la pyramide de Maslow et des besoins humains pour envisager la communication interne.

« Si on est bénévole dans une organisation, c'est déjà qu'on en partage les idéaux. Ce qu'on veut savoir, c'est pourquoi on est là, quel est notre rôle... Or l'enquête montre que les organisations ont tendance à inonder d'informations "corporate", leur mission, leurs valeurs etc. »

Comment comprendre cette pyramide ? Par analogie avec la pyramide de Maslow, elle se découpe en plusieurs niveaux, qu'on ne peut atteindre sans avoir répondu aux attentes du niveau précédent. En communication interne, les personnes ne peuvent s'intéresser aux niveaux supérieurs (les ressources humaines et relations en général, l'organisation...) que si elles ressentent une certaine satisfaction aux niveaux précédents (impacts sur la vie privée, informations nécessaires au quotidien...).

L'enquête a révélé que les organisations répondaient de manière très inverse aux besoins des personnes. On inonde les gens avec des informations sur l'organisation, ses valeurs, ses objectifs, sa vision... Or, les personnes veulent d'abord être informées sur leur place au sein de l'organisation. Les volontaires, par exemple, souhaitent d'abord recevoir une information de proximité, une information pratique. Moi, mes missions quotidiennes, ce que je

vais faire. Les outils et informations sur les valeurs et l'impact sociétal de l'organisation doivent venir dans un second temps. Prenons l'exemple des magasins Oxfam : qu'attend-on de moi, bénévole ? Que dois-je faire dans le magasin ? Qu'attend-on comme résultats ou fonctionnement dans le magasin ? Comment la clientèle évolue-t-elle ? Sur base d'évaluation, à quelles améliorations pourrions-nous penser dans notre quotidien ? Que ce soit des bénévoles ou des salariés, la conclusion est la même. Il faut d'abord répondre aux besoins →

« Que ce soit des bénévoles ou des salariés, la conclusion est la même. Il faut d'abord répondre aux besoins d'informations relatives à ma place, mon quotidien pour s'adresser ensuite aux enjeux de l'organisation. »



→ d'informations relatives à ma place, mon quotidien pour s'adresser ensuite aux enjeux de l'organisation.

Avez-vous des exemples d'outils de communication qui favorisent la participation des volontaires ?

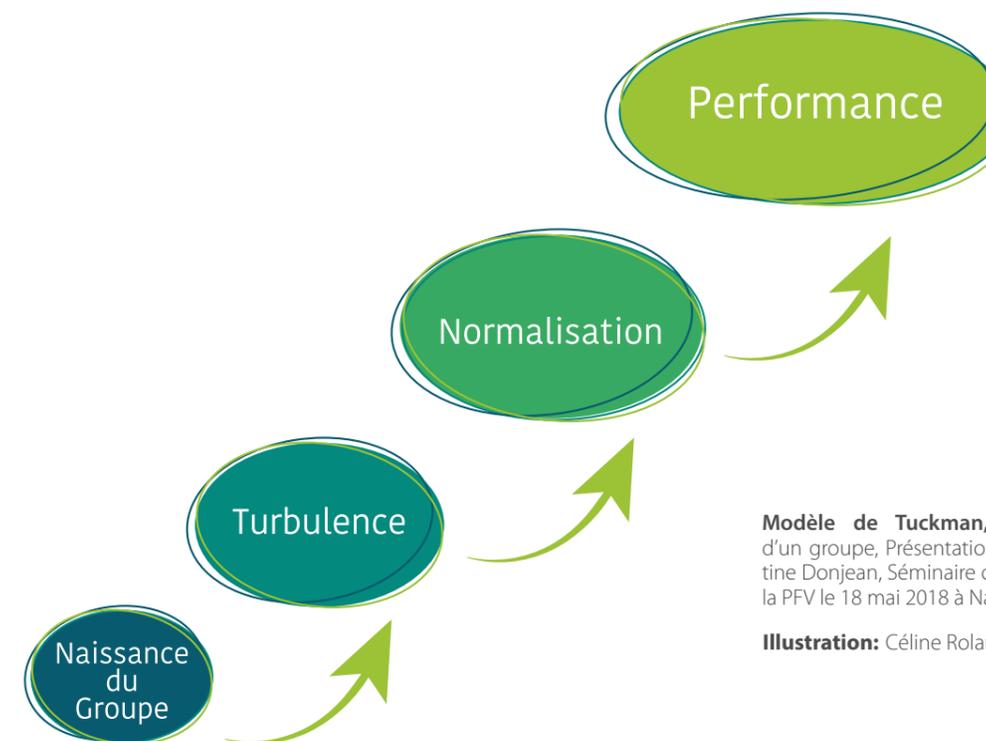
Il existe plusieurs outils pour soutenir le travail entre bénévoles et entre bénévoles et employés. Un certain nombre d'outils participatifs permettent aux gens de collaborer. Ils sont assez appréciés par la jeune gé-

nération des bénévoles. Slack, Trello, Wrike... offrent des possibilités de partage d'agendas, de partage de documents, de discussions privées ou en groupe... Bref, ce sont des outils purement collaboratifs qui permettent à tous un accès permanent à l'information. Mais cela ne suffit pas : même si on considère qu'aujourd'hui plus de 85% de la population belge a accès à des outils informatiques, ce n'est pas le cas pour tous. Les canaux oraux restent essentiels, surtout pour soutenir l'engagement des bénévoles. Il faut donc mettre en place des réunions régulières avec les bénévoles et les employés. Cela permet d'avancer dans les actions mais aussi de définir la collaboration, de passer de l'information et, surtout, d'écouter les bénévoles. Lors de ces réunions, il est également important que les

responsables de l'organisation se « dérangent » pour voir et écouter les bénévoles, qui se sentiront ainsi davantage considérés. Combien de fois n'entendons-nous pas les bénévoles dire « on ne nous écoute pas, on ne nous entend pas » ? Le terrain doit pouvoir prendre la parole, se sentir écouté.

« A côté d'outils collaboratifs tels que Slack, Trello, Wrike..., il faut mettre en place des réunions régulières avec les bénévoles et les employés. »

Un dernier conseil ? Un newsletter, à la fois électronique et imprimée, est toujours utile. Cette newsletter doit veiller à rassembler des informa-



Modèle de Tuckman, évolution d'un groupe, Présentation par Christine Donjean, Séminaire organisé par la PFV le 18 mai 2018 à Namur

Illustration: Céline Roland

tions qui répondent aux besoins des gens. On peut, par exemple, prévoir un focus sur les actions locales ou quotidiennes des bénévoles, afin qu'ils se sentent au plus proche de l'information qu'ils reçoivent.

Comment créer une cohésion au sein d'une équipe ?

On se dit souvent « une équipe, elle est ce qu'elle est ». Non : « une équipe, elle est ce qu'on en fait ». Réunir des gens, ce n'est pas créer une équipe. Une équipe va, au contraire, passer par différentes phases. Il faut pouvoir accepter qu'on est d'abord dans un stade de formation d'équipe, qu'il y aura ensuite des ajustements à faire, des petits conflits à régler... avant d'arriver au stade de stabilisation. C'est à ce moment-là qu'on parvient à fonctionner collectivement. Les responsables d'équipe, bénévoles ou employés, doivent avoir cela en

tête, pour pouvoir gérer l'évolution d'un groupe humain à travers ses différences et finalement arriver à construire une équipe soudée.

Une fois qu'on a conscience de cette évolution, plusieurs facteurs favorisent la cohésion d'équipe. S'accorder sur les buts et les objectifs, avoir des interactions suffisamment fréquentes (des réunions régulières) pour discuter et échanger avec d'autres bénévoles ou employés, être dans un leadership relativement démocratique où le groupe a certains pouvoirs de décision. Une bonne communication dans la durée et une répartition claire des rôles sont aussi des facteurs importants. Savoir où se trouvent les responsabilités, ce qu'on attend des bénévoles, des employés et des deux est primordial ; il faut exprimer, expliciter les différences et les points communs entre ces acteurs. Par ailleurs, les bénévoles doivent avoir un certain plaisir à faire partie du groupe. Dans certains cas, ils passent leur quotidien dans des environnements éprouvants, par exemple

dans les hôpitaux. Il faut dès lors qu'ils trouvent dans le groupe un certain réconfort, une écoute, une entraide...

En tant que responsable d'équipe, il est important d'agir sur ces différents facteurs. Pourquoi ? La relation directe entre cohésion et satisfaction est démontrée. Être dans une équipe motivée favorisera l'engagement des bénévoles !

En tant que volontaire certains éléments de communication ont dû impacter votre participation...

Ce que j'ai trouvé difficile, c'est de ne pas pouvoir rencontrer les responsables des organisations ou les autres bénévoles que je ne fréquente pas au quotidien. Le manque d'interactions et de réunions empêche de se sentir membre d'une équipe au sens large. Être bénévole, ce n'est

pas juste partager des valeurs et accomplir des actions. On a besoin de se sentir écouté, informé, de savoir pourquoi on est là, quels sont les impacts de nos actions. Par exemple, recevoir du nouveau matériel sans être prévenu et accompagné dans ce changement, c'est un problème. D'autant plus quand on n'est pas entendu et qu'on ne rencontre pas les responsables pour définir ensemble comment fonctionner. A contrario, un bon exemple est la mise en place de rencontres récurrentes. On y présente les actions, les résultats. Les bénévoles prennent la parole et rencontrent les employés, les autres volontaires, les responsables de l'organisation. Il faut aussi prévoir des moments pour se ressourcer, se rappeler pourquoi on est là. C'est vrai pour les bénévoles et pour les employés.

Encore quelques idées à partager aux organisations pour améliorer leur communication et circulation d'information ?

Prendre conscience que la communication, seule, ne suffit pas. La communication vient renforcer les actions qu'on entreprend en matière de gestion d'équipe, d'interactions, d'écoute... La communication n'est pas magique, elle soutient la volonté de créer de la cohésion d'équipe. Pour compléter les exemples cités, il est important d'organiser des réu-

nions où tout le monde se retrouve et durant lesquelles les bénévoles sont écoutés. Avec les jeunes, des outils en ligne participatifs vont sans doute bien fonctionner. Ils ne doivent pas remplacer les réunions, mais ils peuvent aider à s'informer- à son niveau et de manière plus globale- et à s'exprimer sur le fonctionnement de l'organisation.

« La communication n'est pas magique, elle soutient la volonté de créer de la cohésion d'équipe. »

