

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**« En quoi est-ce que le dispositif
communicationnel mis en place
durant la crise sanitaire permet de
créer une adhésion au projet
d'entreprise de la RTBF ? »**

La communication interne dans les entreprises
lors de la crise sanitaire

Auteur : PAILLEZ Laura
Promoteur : WERBROUCK Katja
Année académique 2021-2022
Master [120] en communication, à finalité spécialisée : communication
stratégique des organisations

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps je souhaite remercier particulièrement ma promotrice, Madame Katja Werbrouck, pour son aide précieuse, ses nombreux conseils, son accompagnement et sa disponibilité durant l'écriture de ce mémoire.

Je tiens également à remercier Monsieur François Lambotte pour ses conseils et réflexions.

Je voudrais également remercier l'École de Communication et l'UCLouvain pour ces années d'apprentissage très enrichissantes.

Je souhaite remercier les professionnels travaillant à la RTBF qui ont accepté de participer à mes interviews et de prendre de leur temps afin de m'aider dans mes recherches.

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de mes proches qui m'ont soutenue et encouragée durant l'écriture. Je remercie toute ma famille et particulièrement mes parents pour leurs précieux conseils dans la relecture du mémoire, mon grand-père et Isabelle Discart et, enfin Arthur (mon compagnon) pour son soutien permanent et ses encouragements.

Table des matières

I.	Introduction.....	- 1 -
II.	Problématisation	- 2 -
2.1.	Contexte de la recherche	- 2 -
2.2.	Pertinence scientifique et pertinence académique du sujet.	- 4 -
2.3.	Structure de l'étude	- 5 -
III.	Présentation des notions théoriques	- 7 -
	Chapitre 1 : La communication interne.....	- 7 -
1.1.	Définition de la communication interne.....	- 7 -
1.2.	Enjeux et objectifs de la communication interne.....	- 8 -
1.3.	Outils de communication interne	- 10 -
1.3.1.	La communication orale	- 10 -
1.3.2.	La communication écrite.....	- 11 -
1.3.3.	La communication événementielle	- 12 -
1.3.4.	La communication managériale.....	- 12 -
1.4.	Digitalisation de la communication	- 13 -
1.4.1.	La communication digitale	- 14 -
1.4.2.	La communication audiovisuelle	- 15 -
	Chapitre 2 : La crise	- 16 -
2.1.	Définition du concept de crise.....	- 16 -
2.2.	Les différents types de crises.....	- 17 -
2.3.	Caractéristiques d'une crise.....	- 17 -
2.4.	Les impacts de la crise	- 18 -
2.5.	Comment gérer une crise ?	- 19 -
2.6.	La communication de crise	- 20 -
2.7.	La crise gérée par les institutions belges.....	- 21 -
	Chapitre 3 : Le projet d'entreprise	- 22 -
3.1.	Définition du projet d'entreprise.....	- 22 -
3.2.	Importance du projet d'entreprise.....	- 23 -
	Chapitre 4 : Le changement dans les entreprises	- 24 -
4.1.	Définition du concept de changement	- 24 -
4.2.	La communication du changement	- 26 -

4.3.	Le changement engendré par un facteur externe, la pandémie-	
	27 -	
4.4.	Le changement dans la structure organisationnelle	- 28 -
4.5.	La communication stratégique	- 29 -
Chapitre 5 : L'adhésion des collaborateurs internes au changement.-		30
-		
5.1.	La notion d'engagement	- 30 -
5.2.	De quelle manière les employés réagissent au changement ? ...-	
	31 -	
5.2.1.	« The Kubler-Ross Change Curve »	- 31 -
5.3.	Pourquoi les collaborateurs résistent-ils au changement ?-	32 -
IV.	Contextualisation de l'étude de cas	- 33 -
4.1.	La Radio-télévision belge de la Communauté française de	
	Belgique.....	- 33 -
4.1.1.	Présentation de la RTBF	- 33 -
4.1.2.	Le projet d'entreprise de la RTBF	- 35 -
4.2.	Contextualisation de la crise de la Covid-19.....	- 39 -
4.2.1.	Chronologie de la propagation du coronavirus	- 39 -
4.2.2.	Impact de la crise en Belgique	- 41 -
V.	Méthodologie	- 45 -
5.1.	Présentation du dispositif méthodologique envisagé	- 45 -
5.2.	Présentation du dispositif méthodologique adapté	- 46 -
5.2.1.	Le guide d'entretien	- 47 -
5.2.2.	Prise de contact avec la population concernée et prise de	
	rendez-vous	- 48 -
5.2.3.	La réalisation des interviews.....	- 48 -
5.2.4.	« l'after » interview.....	- 49 -
5.3.	Limites de la recherche.....	- 49 -
VI.	Analyse des données	- 50 -
6.1.	Fonctionnement interne de la RTBF	- 51 -
6.1.1.	Le département de communication interne à la RTBF ...	- 51 -
6.1.2.	La communication interne à la RTBF	- 52 -
6.2.	La communication du projet d'entreprise à la RTBF	- 55 -

6.3.	La gestion de la crise sanitaire à la RTBF	- 58 -
6.3.1.	Gestion en amont de la crise sanitaire.....	- 60 -
6.3.2.	Gestion en mars 2020, au commencement du premier confinement.....	- 60 -
6.3.3.	Moyens de communication utilisés durant la crise sanitaire ..	- 63 -
6.3.4.	Le projet d'entreprise durant la crise sanitaire.....	- 66 -
6.3.5.	Lancement d'une nouvelle action due à la crise sanitaire - Le projet restart	- 68 -
6.4.	Ressenti des collaborateurs face à la gestion de la crise sanitaire.....	- 68 -
6.5.	Ressenti des collaborateurs face à la communication du projet d'entreprise en période de crise.....	- 71 -
6.6.	Manquements durant la crise sanitaire	- 74 -
6.7.	L'adhésion des employés au projet d'entreprise de la RTBF...-	75 -
VII.	Conclusion	- 78 -
VIII.	Bibliographie	- 1 -
IX.	Annexes :.....	- 10 -

I. Introduction

En 2020 le monde entier a été bouleversé par une crise sanitaire sans précédent : la pandémie de la Covid-19. La gestion de cette crise a été assurée par les institutions des différents pays et ses conséquences ont été ressenties dans de nombreux secteurs, notamment au sein des entreprises.

Des crises spécifiques à une entreprise ne sont pas rares. Dans les années précédant la crise de la Covid-19, de nombreuses crises ont été dénombrées au sein des organisations, et ce à différentes échelles. Récemment l'entreprise Ferrero qui commercialise des produits Kinder a subi une crise causée par un dysfonctionnement dans la chaîne de production car ses produits mettaient en danger la santé des consommateurs. L'entreprise Nestlé a également été pointée du doigt par l'ONG Greenpeace concernant l'utilisation d'huile de palme dans ses produits. Les attentats de l'aéroport de Bruxelles ont également généré une crise qui a nécessité l'implication des institutions belges. Toutes ces crises sont différentes mais ont en commun d'impacter le fonctionnement des entreprises.

Notre attention se portera sur la crise sanitaire de la Covid-19. On se souviendra tous de l'année 2020 comme étant l'année qui a marqué les débuts de la pandémie de la Covid-19. Affectant le monde entier, la crise du coronavirus obligera de nombreux pays à se placer en quarantaine durant quelques mois. Cette maladie infectieuse a chamboulé le monde entier par ses multiples conséquences économiques, démographiques, sanitaires et sociales.

Parallèlement à la crise sanitaire, le monde de l'audiovisuel fait face à de grands défis et à une concurrence accrue depuis quelques années. Le monde des médias est en évolution constante suite à l'arrivée de nouveaux médias plus innovants et de nouveaux modes de consommation de l'information. Les entreprises dans le secteur de l'audiovisuel se voient dans l'obligation de définir une stratégie concurrentielle afin de se différencier. Cette stratégie concurrentielle se met en place grâce à l'élaboration d'un projet d'entreprise sur le long terme afin de relever les défis auxquels les entreprises audiovisuelles font face.

II. Problématisation

2.1. Contexte de la recherche

Il est commun pour les entreprises d'établir un projet stratégique, un projet d'entreprise qui leur est propre. Ce projet stratégique est le moteur des actions de l'organisation et a pour but d'assurer une cohérence interne et externe.

Il n'est pas inhabituel pour les entreprises de modifier leur stratégie ou de transformer leur projet d'entreprise pour diverses raisons. Nous pourrions avancer qu'il est même nécessaire pour celles-ci de se remettre en question, et ce afin d'atteindre leurs objectifs sur le long terme.

En 2018, l'entreprise sur laquelle nous réaliserons une étude de cas dans le cadre de ce mémoire, la Radio-télévision belge de la Communauté française, a initié un projet de transformation. Ce projet « Vision 2022 » est une évolution mise en place afin de répondre au défi digital tout en continuant de remplir ses missions et de respecter ses valeurs en tant que média public.

La mise en place d'une transformation englobant l'entreprise dans son ensemble n'est pas chose aisée. Le projet nécessite une communication du changement adéquate en interne afin d'assimiler la transformation et de modifier les habitudes de travail des collaborateurs sur le long terme.

Deux années après avoir initié la nouvelle stratégie d'entreprise, la pandémie de la Covid-19 surgit et, comme de nombreuses entreprises, la RTBF est fortement impactée. La crise sanitaire a imposé à la RTBF de modifier son organisation interne et ses méthodes de travail. Cette situation particulière a provoqué chez de nombreux collaborateurs des sentiments d'angoisse et d'incompréhension causés par cette situation inédite.

La crise a demandé une communication réfléchie afin d'organiser le travail au mieux et de proposer un soutien aux collaborateurs. De nouveaux canaux de communication ont été développés, des règles spécifiques en interne ont été mises en place, etc. Tous ces éléments ont nécessité un travail important de la part de la hiérarchie de l'entreprise et des départements de communication interne et des ressources humaines.

Cependant, outre la nécessité de communiquer sur les événements en lien avec la crise, le défi pour la RTBF a été de ne pas perdre de vue son projet stratégique sur le long terme. Bien que mis à mal par la crise, bien que les priorités en termes de communication aient pris un tournant différent, la transformation était toujours de mise et nécessitait une attention particulière.

C'est là que réside l'enjeu posé par ce mémoire. Il est primordial d'être capable de communiquer sur le projet d'entreprise dans une période imprévisible, débordant d'incertitudes. Une étude de l'UCLouvain en collaboration avec Moodfactory concernant l'expérience de la communication interne avant et pendant la crise du coronavirus réalisée en 2021 avance que, pour environ 25% des participants à l'enquête, il était important de recevoir des communications concernant la vision stratégique de l'entreprise durant la pandémie. Cette demande se plaçait en seconde position, après un besoin de recevoir des informations concernant l'organisation du travail. Connaître la stratégie de l'entreprise sur le long terme constituait une réelle demande. Si l'attention d'une majorité d'employés n'était pas tournée vers le futur de l'entreprise, cela ne voulait pas dire qu'il fallait délaissé les objectifs sur le long terme. Malgré que cette étude portait sur un échantillon d'employés travaillant dans différentes entreprises, grâce aux interviews réalisées à la RTBF nous pouvons avancer le fait que les collaborateurs de la RTBF avaient des attentes similaires face à la situation. L'enjeu durant la crise sanitaire concernant la stratégie de la RTBF était de continuer à communiquer afin de créer une adhésion au projet d'entreprise malgré la situation de travail exceptionnelle.

Le questionnement que pose cette problématique et tension particulière est le suivant : Comment une direction peut-elle continuer à développer un projet stratégique et à communiquer en interne concernant cette transformation durant la crise ? De plus, comment cette communication arrive-t-elle à faire adhérer les collaborateurs au projet d'entreprise dans des conditions qui sont exceptionnelles comme cette pandémie ?

Ces questionnements ont donné naissance à la question de recherche principale de ce mémoire : « En quoi est-ce que le dispositif

communicationnel mis en place durant la crise sanitaire permet de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ? »

2.2. Pertinence scientifique et pertinence académique du sujet

La pertinence académique d'étudier ce sujet réside principalement dans les faits que c'est un questionnement très actuel au sein de la société. En effet, en 2022, cela fait un peu plus de deux années que la crise sanitaire a impacté nos vies. Durant ces deux années, certaines restrictions étaient toujours en vigueur notamment le port de masque, les mesures de télétravail, etc. et ce dépendant de la gravité de la situation sanitaire.

Depuis quelques mois seulement, les entreprises ont l'opportunité de travailler à nouveau « comme avant », de la même manière qu'elles étaient organisées avant la crise sanitaire. Cependant, cela ne veut pas dire que toutes les entreprises ont repris leurs modes de fonctionnement pré-covid.

La crise sanitaire a mis en lumière l'importance de la communication interne dans les organisations. Cette période particulière a généré une certaine ambivalence créée dans l'environnement du travail, ce qui rend le besoin de communication encore plus important. Le besoin de communication interne a toujours été une nécessité, et ce bien avant la crise sanitaire. Cependant, du fait de la pandémie, ce besoin de communication a grandi et est devenu de plus en plus complexe au sein de l'organisation. De nos jours, les modes de travail dans les entreprises se multiplient et se doivent de coexister ensemble. Cela demande à la communication interne de multiplier ses canaux de communication. Toute la complexité réside dans le fait d'arriver à atteindre un collaborateur. Il est nécessaire de trouver des solutions pour atteindre cet objectif. Concernant la pertinence académique de ce travail, cela met en avant le questionnement d'être capable de trouver les leviers qui attirent l'attention d'un employé sur un sujet en particulier.

De plus, de nouveaux projets d'entreprises voient le jour, de nouvelles stratégies sont mises en place afin de s'adapter au monde qui ne cesse

d'évoluer. Les notions théoriques évoquées dans l'état de l'art sont des notions qui démontrent leur importance au sein des organisations.

Cette recherche est d'autant plus pertinente étant donné qu'elle nous permettra de comprendre de quelle manière la situation sanitaire s'est organisée au sein d'une organisation de service public. Et ce afin d'analyser si une communication stratégique a été mise en place durant la crise sanitaire et, dans le cas d'une réponse positive au questionnement, de savoir si la communication concernant le projet d'entreprise durant la crise sanitaire a permis d'engager les collaborateurs concernant la transformation ou non.

2.3. Structure de l'étude

Afin d'être en mesure de répondre à ce mémoire ayant pour thème la communication interne du projet d'entreprise des organisations lors de la crise sanitaire, différentes notions théoriques se doivent d'être abordées.

Dans le cadre de l'état de l'art de ce mémoire, la première notion abordée sera la communication interne, ses enjeux et les différents outils traditionnels et digitaux utilisés en communication interne.

Le second chapitre théorique couvrira le concept de crise, les différents types de crises, les caractéristiques d'une crise ainsi que la notion de communication de crise.

Le troisième chapitre théorique concerne la notion de projet d'entreprise ainsi que son importance au sein des organisations.

La quatrième notion théorique que nous allons aborder dans ce mémoire est le concept de changement accompagné de la notion de communication du changement.

Pour finir, le dernier chapitre théorique concernera l'adhésion des collaborateurs internes afin de développer la notion d'engagement mais aussi les raisons de résistance au changement des employés.

La deuxième partie de mon mémoire sera consacrée à la contextualisation des différents éléments en lien avec le sujet du mémoire, à savoir la Radio-

télévision belge de la Communauté française et son projet d'entreprise ainsi que la chronologie de la pandémie de la Covid-19 et ses impacts dans les entreprises en Belgique.

La troisième partie de ce mémoire présentera la méthodologie envisagée au préalable ainsi que la méthodologie utilisée adaptée à la réalité du terrain. Onze employés de la RTBF ont été interviewés pour une durée entre 30 et 45 minutes selon leurs dires sur le sujet afin de récolter les données nécessaires. Les détails des interviews seront expliqués dans cette partie.

Pour finir, le dernier chapitre de ce mémoire présentera l'analyse des données récoltées afin de répondre au questionnement du mémoire.

L'objectif de la recherche est, dans un premier temps d'étudier la communication interne au sein de la RTBF afin de l'analyser chronologiquement, à savoir avant la crise sanitaire, durant les différents confinements et aujourd'hui, en 2022 au moment où les restrictions sont levées concernant les entreprises. Le second objectif de la recherche est d'étudier le projet d'entreprise de la RTBF afin de comprendre la manière dont il est communiqué en interne. La communication en lien avec le projet d'entreprise sera élaborée selon les trois mêmes périodes définies pour la communication interne, et ce afin de voir si la communication du projet d'entreprise a évolué durant la période de crise sanitaire. Le troisième objectif, après avoir exposé les notions ci-dessus sera d'étudier si cette communication a permis de créer une adhésion des employés au projet d'entreprise durant la crise sanitaire.

Ce mémoire sera terminé par une conclusion générale qui sera suivie de la bibliographie et des différentes annexes.

Dès lors, notre question de départ est la suivante : « **En quoi est-ce que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire permet de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?** »

III. Présentation des notions théoriques

La problématique posée par le questionnement du mémoire ayant été établie, il nous faut maintenant définir les notions théoriques en lien avec l'objet de la recherche. Ces cinq notions théoriques seront étudiées en profondeur afin de disposer des connaissances nécessaires pour répondre au questionnement posé par ce mémoire. Les notions théoriques définies dans ce mémoire sont : la communication interne, la crise, le projet d'entreprise, la communication du changement et, pour finir, l'adhésion des employés.

Chapitre 1 : La communication interne

Ce premier chapitre théorique est dédié à une des notions principales du sujet de ce mémoire, la communication interne. L'objectif de ce chapitre est de fournir une vue d'ensemble sur les activités et les objectifs de la communication interne.

1.1. Définition de la communication interne

Depuis quelques années, la communication interne est un métier qui se développe grandement au sein des entreprises, et ce d'autant plus durant les deux dernières années en lien avec les débuts de la crise sanitaire (Perruchot Garcia, 2016). On peut la qualifier comme étant un élément clef de la stratégie de l'entreprise (Jézéquel & Gerard, 2019).

Donjean définit la communication interne comme étant « un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de l'institution » (2006, p.15). La communication interne contribue également à la réputation externe de l'organisation (Donjean, 2006, p.15).

La communication interne est vue comme étant « l'ensemble des actions de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise à destination des salariés » (Thomas & Micheau-Thomazau, 2018, p.93). On peut qualifier ce type de communication comme traduisant l'interaction entre les membres internes d'une organisation. La public cible de la communication interne étant ses employés, cette communication permet de répondre aux besoins

d'information des collaborateurs, ce qui favorise l'esprit d'équipe (Thomas & Micheau-Thomazau, 2018).

La communication interne est de nos jours un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise (Décaudin & Igalens, 2017) étant donné qu'elle est essentielle pour « véhiculer les valeurs de l'organisation auprès des membres du personnel » (Lambotte & Cobut, 2011, pp. 62-63).

La communication interne se positionne au carrefour de nombreuses disciplines, c'est ce qui fait sa richesse (Décaudin & Igalens, 2017). Généralement l'équipe de communication interne et les ressources humaines travaillent en collaboration au sein de l'entreprise. Il existe un lien fort entre ces deux disciplines (Perruchot Garcia, 2016).

1.2. Enjeux et objectifs de la communication interne

Après avoir défini la communication interne, il est intéressant d'avancer les différents objectifs et enjeux de celle-ci.

Selon Donjean (2006), la communication interne possède deux objectifs spécifiques. Dans un premier temps son objectif est d'informer le personnel en interne. Dans un second temps, la communication interne communique vers le personnel afin de créer une communauté de travail. Elle souhaite créer un esprit d'entreprise afin que les employés soient plus compétents pour augmenter la cohésion de groupe (p.15).

Un des enjeux de la communication interne est de pouvoir adapter chaque contenu à la situation afin de pouvoir s'adresser à tous les collaborateurs (Faidherbe, 2021). Cette communication a pour objectif de créer un lien afin que les employés aient la possibilité de s'investir dans la dynamique de l'organisation. Par ailleurs la communication implique les collaborateurs dans la vie de l'entreprise (Thomas & Micheau-Thomazau, 2018).

Construire une stratégie de communication interne efficace est primordial pour assurer le succès de l'organisation. Il est important de tenir informés les employés de la vie de l'entreprise. De plus, la communication interne aide les membres de l'entreprise à comprendre la vision, la mission et les objectifs de

l'organisation. Ces éléments vont permettre le renforcement de la confiance que chaque employé ressent envers son travail.¹

Ce modèle, présenté par Katja Werbrouck dans le cours de communication interne et du changement à l'UCLouvain, présente les trois objectifs principaux de la communication interne. Les trois objectifs sont, selon la Figure A présente en annexe : la connaissance, le comportement et l'attitude.

La communication interne consiste à, dans un premier temps, transmettre les connaissances que les membres internes d'une organisation doivent maîtriser. Une fois la compréhension créée, elle doit influencer leurs attitudes, leur façon de penser, afin que la compréhension modifie leur comportement dans le sens du sujet communiqué. Ces trois objectifs ont pour résultat de créer un sentiment d'appartenance et d'aider les employés à être plus performants dans leur travail.²

L'engagement est présenté comme étant la clef d'une organisation performante. Selon Mme Werbrouck, un employé engagé est plus heureux dans son travail étant donné que l'engagement stimule la productivité.

Dans son modèle, Nicole Giroux nous propose une définition évolutive en trois temps de la communication interne.

Le premier type de communication est la communication productive qui est vue comme un outil de production. Cette définition présente la communication comme étant « un message transmis par un émetteur à un récepteur à travers des canaux » (Giroux, 1994, p.3). Giroux (1994) définit cette communication comme étant « un processus d'instruction qui informe les employés sur leurs responsabilités formelles et qui leur transmet les programmes d'action nécessaires à la production de biens et de services ».

La deuxième définition de communication présentée par Nicole Giroux est la communication intégratrice. Selon Giroux (1994), la communication

¹ Werbrouck, K. (2021). *Internal communication and communication of change*. Cours en option communication d'organisation et du changement.

² *Ibid*

intégratrice est « une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle. La communication est alors comprise dans son sens premier d'unir ensemble » (p.6). La communication est décrite comme étant une interaction se traduisant par une relation entre les individus qui exprime des sentiments et des émotions. Les racines de cette définition se trouvent dans l'hypothèse que la performance d'une organisation est influencée par la satisfaction des travailleurs (Giroux, 1994). On valorise les échanges, la communication informelle pour que cette communication crée des liens.

La dernière définition de la communication de Nicole Giroux est la communication « organisante », communication qui crée l'organisation. Cette définition s'intéresse aux habitudes des partenaires de la relation lorsqu'ils échangent des messages. La communication « organisante » est un processus de création de la collectivité tout en favorisant l'innovation au sein de l'organisation.³

1.3. Outils de communication interne

Cette partie du chapitre de la communication interne est dédiée à la compréhension des outils de communication interne. Ces outils dépendent de la cible, de l'objectif à atteindre ou encore des ressources dont l'entreprise dispose (Donjean, 2013, p. 133). En communication interne on observe traditionnellement quatre grands types de techniques. Ces techniques travaillent avec pour objectif final d'obtenir l'adhésion des employés au projet d'entreprise. Pour ce faire, ils font preuve d'empathie et de partage afin d'avoir un impact sur le comportement de chaque collaborateur (Décaudin & Igalens, 2017).

1.3.1. La communication orale

La communication interne classique comprend toute communication directe faite oralement (Décaudin & Igalens, 2017). La communication orale est un atout décisif car elle « permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés comme le sont souvent les messages

³ Giroux, N. (1994). *La communication interne : une définition en évolution*. Presses universitaires de Bordeaux.

issus de la direction des ressources humaines » (Décaudin & Igalens, 2017, p.147).

La communication orale se décline elle-même sous différentes formes :

- L'entretien individuel en face-à-face, utilisé pour faire passer un message directement, est un dialogue en face à face entre un manager et un membre de son équipe centré sur les aptitudes de l'individu.
- Les réunions d'information, organisées lorsqu'un échange est nécessaire au sein d'une équipe, sont utilisées pour souder une équipe ou brainstormer sur un sujet (Décaudin & Igalens, 2017, p. 148).
- Pour finir, les réunions de dialogue sont à l'initiative de la hiérarchie. Ces réunions permettent à la hiérarchie d'échanger avec les salariés et/ou les managers afin qu'ils s'expriment sur un sujet en particulier (Décaudin & Igalens, 2017, p. 150).

Une autre forme de communication orale, qui s'est récemment fortement développée sont les visioconférences. Ce sont des réunions traditionnelles mais organisées à distance via des logiciels en ligne.

1.3.2. La communication écrite

La communication interne des entreprises se traduit généralement par l'utilisation de médias écrits. Bien qu'étant plus classiques, ces outils sont les plus utilisés par les entreprises (Décaudin & Igalens, 2017, p.155).

La communication interne écrite comprend les affiches, les brochures et les dépliants. Ces communications physiques et visuelles peuvent servir à communiquer des informations relatives à des événements d'entreprise, à l'élaboration du projet d'entreprise, etc. Les affiches peuvent se présenter sous la forme d'écritures informatives provenant de la hiérarchie ou sous un format visuel se rapprochant des panneaux publicitaires (Libaert & D'Almeida, 2019, p.53).

Le deuxième format de communication écrite est le journal d'entreprise. Cet outil est un véritable atout car il est principalement utilisé afin de véhiculer le projet d'entreprise. Le journal d'entreprise « doit permettre à chacun de

comprendre sa contribution au métier de l'entreprise et ainsi faciliter son adhésion. » (Décaudin & Igalens, 2017, p.160).

1.3.3. La communication événementielle

Un autre outil puissant en matière de création de cohésion interne ce sont les événements internes organisés pour les collaborateurs. Les événements peuvent prendre différentes formes selon leur objectif. Décaudin et Igalens (2017) mettent en avant que « ce type d'action doit refléter les valeurs de l'entreprise pour espérer engendrer une adhésion du personnel et une efficacité de la communication développée » (p.179).

Le premier type de communication événementielle sont les conventions régulières ou exceptionnelles. Selon Libaert et D'Almeida (2019) « les conventions sont des moments de regroupement d'un grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement » (p. 64). Ces conventions ont principalement un but informationnel afin de convaincre de la pertinence des choix de la hiérarchie (Décaudin & Igalens, 2017, p.175).

Certaines entreprises organisent également des séminaires, des « team building ». De l'initiation au théâtre en passant par une balade en trottinettes électriques, la variété de ce type d'événements est infinie.

Pour finir, le dernier type de communication événementielle sont les roadshows. Selon du Moulin de Labarthète (2001), « les roadshows sont mis en place par la communication interne afin de relier les directeurs et le terrain dans l'entreprise ». Le roadshow présente le directeur de manière très ouverte afin qu'il aborde certains aspects de l'entreprise et se connecte avec les employés.

1.3.4. La communication managériale

La communication managériale est une forme de communication interne. On peut définir la communication managériale comme étant « une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise » (AFCI, 2013). « Les études montrent que les cadres jouent un rôle décisif dans la transmission des informations et l'adhésion des salariés

aux décisions stratégiques » (Bélorgey & Van Laethem, 2019, p.188). L'entreprise souhaite, par la communication managériale, que les managers incarnent la stratégie d'entreprise et la transmettent à leurs équipes. Il en revient à la qualité du manager de réussir à faire adhérer son équipe aux décisions stratégiques (Bélorgey & Van Laethem, 2019, p.189).

Afin de mettre en place une communication managériale performante, il convient d'impliquer les managers dans le processus de prise de décision mais également de conseiller les managers sur leur manière de communiquer.⁴

La communication managériale peut prendre différentes formes selon les entreprises. Une organisation peut mettre en place une communauté de managers, un réseau collaboratif, afin de pouvoir échanger entre managers au sujet de la stratégie. La communication managériale peut également prendre la forme de petits déjeuners organisés afin de favoriser un dialogue entre direction et managers. Une autre forme de communication managériale sont les réunions annuelles des cadres, qui permettent un échange plus formel sur la stratégie. Pour finir, des journées de formations pour les managers peuvent être mises en place pour former les cadres à la stratégie et à la manière de communiquer cette stratégie (Bélorgey & Van Laethem, 2019, p.191).

1.4. Digitalisation de la communication

La communication interne des organisations a changé avec l'évolution des nouvelles technologies, ce qui nécessite que les organisations s'adaptent. Les entreprises disposent aujourd'hui d'un large éventail de canaux de communication pour engager leurs parties prenantes. Cependant, de nos jours, la communication interne se digitalise de plus en plus. « La transformation digitale a montré au cours des dernières années que la communication interne, l'organisation du travail et les relations sociales évoluent en permanence au sein des entreprises » (Les outils de la communication interne : L'écrit et l'audiovisuel, 2022).

⁴ Bélorgey, P., & Van Laethem, N. (2019). *La méga boîte à outils du Manager leader. Outil 61. La communication managériale*. Dunod.

Les outils de communication traditionnels ont leurs limites, ce qui nécessite le développement de nouveaux outils digitaux, adaptés aux technologies dans lesquelles le monde numérique se développe. La limite principale des outils traditionnels est qu'il faut être sur place pour recevoir la communication, étant donné que les communications écrites sont placées dans les locaux de l'organisation.

La multiplication des outils amène de nouveaux outils, notamment des médias numériques, des réseaux sociaux internes et de la communication audiovisuelle. Ces outils font preuve d'une technologie et d'une performance grandissante (Décaudin & Igalens, 2017).

La digitalisation des moyens de communication est un avantage considérable pour les organisations. On se rend compte dans les entreprises que pouvoir communiquer en temps réel avec chaque collaborateur est un avantage conséquent et aide à l'obtention de réactions rapides (Décaudin & Igalens, 2017). Cette digitalisation permet d'avoir une bonne circulation de l'information en interne, des messages plus captivants et des formats plus collaboratifs (Knott, 2022).

Les outils présentés dans cette partie du chapitre sont des outils numériques. Dans un premier temps les outils de la communication digitale seront présentés suivis des outils de la communication audiovisuelle.

1.4.1. La communication digitale

Les médias électroniques ont ouvert de nouvelles possibilités de communication interne dans les entreprises (Décaudin & Igalens, 2017, p. 162). La communication digitale se décline sous différentes formes :

- L'intranet est une interface privée accessible uniquement aux collaborateurs de l'organisation (Décaudin & Igalens, 2017, p. 165). C'est un outil conçu pour aider les employés à collaborer. L'intranet permet une communication descendante de la part de la direction (Décaudin & Igalens, 2017, p.170). Les informations importantes se trouvent toutes au même endroit, ce qui facilite l'accès à une informations. L'intranet met également à disposition de nombreux outils de travail (Décaudin & Igalens, 2017, p.165).

- Le second outil interne digital est l'e-mail qui facilite la communication interne de par sa capacité de personnalisation des messages et sa rapidité d'utilisation (Décaudin & Igalens, 2017, p.154).
- La newsletter est un outil diffusé par e-mail plus simple à rédiger qu'un journal d'entreprise (Décaudin & Igalens, 2017, p.165).
- Au sein des entreprises, le réseau social interne prend la forme d'une plateforme collaborative qui facilite la communication entre collègues. Selon Décaudin et Igalens (2017), « le réseau social d'entreprise permet de créer des communautés de travail de par sa communication interne plus rapide, plus fluide et plus intéressante » (p. 172).

1.4.2. La communication audiovisuelle

La digitalisation de la communication interne a également amené de nouveaux outils audiovisuels. « La communication audiovisuelle est la transmission d'informations sous forme de composantes sonores et visuelles » (La communication audiovisuelle : tout savoir, 2020). La communication audiovisuelle interne est utilisée pour communiquer les informations à ses publics. De plus, elle permet de favoriser l'engagement des employés (Fly Events Production, 2021).

Il existe différents outils de communication audiovisuelle :

- La vidéo interne est utilisée afin de communiquer sur une multitude de sujets différents : la stratégie globale de l'entreprise, l'annonce d'un événement, etc. (Pourquoi utiliser la communication audiovisuelle ?, 2022).
- Le film d'entreprise est un autre format de vidéo plus long qui présente aux salariés l'entreprise (Les outils de la communication interne : L'écrit et l'audiovisuel, 2022).
- La radio d'entreprise comprend des playlists élaborées avec les salariés, de l'actualité corporate ou des jeux (Larabi, 2017).
- Pour finir, le podcast permet d'humaniser son discours interne. Chacun peut l'écouter selon ses habitudes, dans la voiture ou au travail (L'audio : nouvel outil de communication interne, 2021).

Chapitre 2 : La crise

Etant donné que la recherche de ce mémoire porte sur la crise sanitaire, ce deuxième chapitre théorique nous donnera tous les outils nécessaires pour comprendre cette période. Dans ce chapitre les notions théoriques de crise et de communication de crise dans les entreprises seront définies ainsi que les éléments liés à la gestion et la stratégie à mettre en place lors d'une crise.

2.1. Définition du concept de crise

Commençons ce chapitre en définissant la notion de crise. Selon le dictionnaire Larousse, la crise est « un moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. » mais c'est également une « période, situation marquée par un trouble profond »⁵. Après avoir pris connaissance de la définition du dictionnaire, nous pouvons affirmer que la crise est une notion complexe à définir. En effet, ce concept a été traité par un grand nombre d'auteurs différents et chaque auteur possède son propre point de vue lorsqu'il s'agit de la définir.

Lionel Groetaers et Mathieu Van Overstraeten, titulaires du cours de « Crisis Communication » à l'UCLouvain, définissent la crise comme étant un événement imprévisible pour lequel il faut tout de même, malgré son imprévisibilité, se préparer à l'avance. La crise est une situation qui a un impact négatif immédiat sur une organisation hors de l'environnement des procédures habituelles de gestion. Une crise perturbe l'ensemble de l'organisation mais elle peut également être plus ample que l'organisation elle-même, c'est le cas de la crise de la Covid-19.⁶

Globalement, la crise est une notion complexe à définir qui semble dépendre du contexte dans lequel elle se situe (Boumrar, 2010). La notion de crise peut être définie comme étant une situation anormale s'opposant à une situation « normale ». On entend par situation normale une situation où tout fonctionne

⁵ Crise. (s. d.). Dans *Le Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>

⁶ Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2021). *Crisis communication*. Cours en option communication d'organisation et du changement.

dans l'entreprise de manière habituelle. De manière générale, la crise est provoquée par le changement (Tardy, 2009).

Selon Boumrar (2010) une crise est un événement « pouvant entraîner des changements organisationnels importants. Ceux-ci peuvent être positifs ou négatifs en fonction du contexte, mais aussi de la manière de gérer la crise » (p.16).

La période de crise est un moment difficile pour les organisations car il est compliqué d'être certain de prendre la bonne décision. La crise tend à accroître les incertitudes étant donné qu'elle constitue une menace qui peut éventuellement remettre l'existence de l'organisation en cause (Bouzon, 1999, p.2).

2.2. Les différents types de crises

Il existe différents types de crises. La crise opérationnelle est une crise caractérisée par un événement qui affecte les capacités de production d'une entreprise. Cette crise empêche de travailler de la même manière que tous les jours.⁷

La crise peut également être une crise réputationnelle, entraînant une conséquence directe sur la réputation de l'entreprise. Les crises réputationnelles sont plus difficiles à résoudre car elles dépendent de la perception des publics et des parties prenantes extérieures à l'entreprise.

Enfin, la crise peut également être une crise « physique » qui affecte la sécurité et la santé des employés.

2.3. Caractéristiques d'une crise

Comment savoir si l'entreprise se trouve dans une situation de crise ou non ?

Il existe différentes caractéristiques qui permettent d'identifier une période de crise dans les organisations.

⁷ Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2021). *Crisis communication*. Cours en option communication d'organisation et du changement.

Dans un premier temps une crise est caractérisée par l'intrusion de nouveaux acteurs qui s'expriment sur le sujet (Libaert, 2020, p.8). Cette notion rejoint l'élément central de la crise qui dépend de la perception des parties prenantes.

La deuxième caractéristique est la saturation des capacités de communication. Les employés demandent des explications en interne ce qui rend la communication et la gestion de crise compliquée (Libaert, 2020, p.8).

La troisième caractéristique est que la situation de crise engendre le risque d'amener à une catastrophe si elle est mal gérée, de perdre le contrôle.

Un autre élément important qui caractérise une crise est l'accélération du temps qui amène une succession rapide des événements. Hermann (1963) définit la crise comme « un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse et menaçant leurs objectifs prioritaires ». Cette définition évoque le principe que le temps semble très court lorsqu'on gère la crise dans l'organisation. Paradoxalement, pour le monde extérieur la même période peut sembler très longue (Groetaers & Van Overstraeten, 2021).

Une crise est également un événement public qui est associé à un manque d'informations pour les parties prenantes externes et internes. Pour finir, une situation de crise amène des incertitudes au sein de l'organisation. Une rupture avec le fonctionnement habituel est à déplorer lors d'une crise. (Libaert, 2020, p.10).

2.4. Les impacts de la crise

La crise est un événement dans une entreprise qui amène diverses conséquences sur l'organisation. La probabilité qu'une crise survienne dans une entreprise est faible, cependant les conséquences de celle-ci sont fortes. Cet événement est une réelle menace pour l'entreprise (Boumrar, 2010, p. 15). C'est la raison pour laquelle il est fondamental de se préparer à toutes les situations.

« La crise est un événement mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise » (Libaert, 2020, p.7). La plus grande conséquence d'une crise qu'il peut y avoir sur l'entreprise est en lien avec sa réputation. En effet, la

réputation est un point essentiel des organisations. La réputation est comme un airbag pour l'entreprise, avoir une bonne réputation au préalable permet de faire face à la crise plus facilement. Plus la réputation est élevée avant une crise, mieux on est équipé pour résister à la crise. Ainsi, une entreprise qui jouit d'une bonne réputation est plus résistante pour traverser une crise qu'une entreprise qui a déjà eu plusieurs problèmes dans le passé (Groetaers & Van Overstraeten, 2021).

La réputation de l'organisation dépend principalement de la perception qu'une « partie prenante », individu qui a un lien important avec l'organisation, a de l'entreprise. Une partie prenante c'est « tout individu, groupe social ou acteur qui possède un intérêt, une obligation légale ou tout autre préoccupation concernant les décisions ou les résultats d'une organisation, généralement une entreprise commerciale, une société ou un gouvernement » (Groetaers & Van Overstraeten, 2021). Il faut s'assurer que les parties prenantes soient bien informées pour résoudre la crise.⁸

2.5. Comment gérer une crise ?

Afin d'être capable de gérer une crise pour éviter que les conséquences ne soient trop importantes sur l'entreprise, il est primordial de se préparer à toutes les situations à l'avance. En effet, la préparation est l'élément clef de toute gestion de crise. L'expérience montre que les premières 24 heures de toute crise sont les plus critiques pour contenir les risques et protéger la réputation de votre entreprise (Groetaers & Van Overstraeten, 2021).

Il est intéressant de réaliser au préalable une cartographie des risques en classant les risques selon la probabilité qu'ils arrivent et les dégâts qu'ils pourraient causer. Cette cartographie permet aux entreprises d'être au courant des crises qui pourraient potentiellement survenir et de s'y préparer.⁹

Pendant la crise, il est important que les membres de l'équipe de gestion de la crise et de l'équipe de communication soient au courant de leur rôle

⁸ Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2021). *Crisis communication*. Cours en option communication d'organisation et du changement.

⁹ *Ibid*

respectif et sachent effectuer leur travail au mieux pour gérer la crise de la meilleure manière possible.

2.6. La communication de crise

La communication joue un rôle déterminant lorsqu'une entreprise fait face à une crise. En effet, la communication peut être utilisée pour aider l'entreprise à sortir de la crise (Bouzon, 1999, p.2). Cependant, un grand nombre d'organisations ne reconnaissent pas l'importance de la communication avant que la crise survienne. Ces entreprises se retrouvent confrontées à la crise et doivent organiser leur stratégie sur le tard, ce qui s'avère ne pas être une stratégie adéquate (Bouzon, 1999, p.1).

Selon Bouzon (1999), « la communication de crise concerne l'ensemble des actions de communication qui accompagnent la crise que cela soit avant, pendant ou après celle-ci » (p.4).

Mettre en place une stratégie de communication au préalable est un atout pour les entreprises car la communication elle-même peut être un facteur de crise. Une information mal maîtrisée ou erronée peut être médiatisée et générer une crise ou accentuer la crise existante (Bouzon, 1999, p. 3). En effet, ces dernières années la communication de crise est devenue un sujet important en raison des médias sociaux, étant donné qu'ils ont la capacité de transformer très rapidement un incident en crise. En règle générale, les entreprises ne prennent pas en compte le fait qu'une situation peut s'aggraver. Cela est lié à l'importance des médias sociaux qui sont de nos jours souvent le premier média à rendre compte d'une crise. Tout le monde donne son avis, relate ce qu'il a vu, même si c'est faux ou exagéré. Avant qu'une institution ne puisse réagir, l'information circule déjà. Cela augmente les risques de rumeurs et de diffusion de fausses informations et, par la même occasion, les risques d'atteinte à la réputation.¹⁰

Une stratégie de communication doit être définie pour les audiences internes, les audiences externes, les médias et les réseaux sociaux. Outre le fait de

¹⁰ Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2021). *Crisis communication*. Cours en option communication d'organisation et du changement.

communiquer vers ces parties prenantes externes, il ne faut pas oublier l'importance de communiquer vers ses employés étant donné qu'ils sont susceptibles de recevoir des questions sur la crise. De plus, en tant qu'ambassadeurs de l'organisation ils peuvent, si on leur demande, aider à maîtriser la crise. Cependant, si un cadre n'est pas défini concernant les éléments sur lesquels ils ont le droit de s'exprimer ou non, ils peuvent également accentuer la crise en donnant des informations confidentielles. La conclusion est qu'il ne faut pas oublier la communication interne en période de préparation de crise, lors de la crise et après la crise pour leur proposer un support moral (Groetaers & Van Overstraeten, 2021). Le choix du porte-parole est un élément primordial de la communication de crise car c'est cette personne qui est en lien direct avec les médias. C'est un rôle qui nécessite de la préparation étant donné que son travail est réalisé dans un contexte de forte pression (Groetaers & Van Overstraeten, 2021).

2.7. La crise gérée par les institutions belges

La crise qui nous intéressera davantage dans le cadre de notre recherche est la crise de la Covid-19, qui n'est pas une crise propre à une entreprise mais une crise mondiale qui a dû être gérée par les différentes institutions. En Belgique, c'est le gouvernement de Sophie Wilmès, formé d'urgence au début de la pandémie, qui a géré la crise dans un premier temps. À partir du mois d'octobre 2020, c'est le gouvernement De Croo qui a repris la gestion de la crise.

Bien que, dans ce cadre-ci, la crise ne soit pas propre à une organisation, le processus de gestion n'est pas fondamentalement différent. « Quelle que soit la nature de la crise, le processus de gestion de crise est toujours le même » (Le processus de gestion de crise, s. d.). En effet, la nature de la crise est assez similaire. Une rupture du fonctionnement a eu lieu, de la société cette fois-ci et cela nécessite une réaction urgente (Le processus de gestion de crise, s. d.).

En Belgique, il existe un Centre de crise National (NCCN) qui, en 2018, a réalisé une évaluation des risques sur la période 2018-2023. Le NCCN définit la probabilité des risques et les scénarii, scindés en quatre thèmes : les risques

naturels, les risques technico-économiques, les risques sanitaires et les risques d'origine humaine (Evaluation belge des risques nationaux, s. d.).

Après l'évaluation des risques, il s'agit de mettre en place des mesures préventives afin d'éviter les risques dans les secteurs critiques. En Belgique le Centre de crise National a mis en place différents plans d'urgence, contenant diverses mesures et procédures à mettre en place si quelque chose se produit (Evaluation belge des risques nationaux, s. d.).

Lorsqu'une crise nationale surgit, il s'agit pour les institutions dans un premier temps d'organiser la situation d'urgence sur le terrain. Par la suite il faut coordonner la situation d'urgence. Il est également primordial de communiquer avec tous les acteurs de la crise mais également envers la population (Evaluation belge des risques nationaux, s. d.). Après la crise il est nécessaire d'évaluer les mesures prises afin de gérer la crise.

Le ministère de la santé, dès 2009, avait établi un plan pandémie afin de préparer la Belgique à l'arrivée d'un virus inconnu. Ce plan a été utilisé comme point de départ dans la gestion de la pandémie de la Covid-19.

D'un point de vue de la gestion de la crise sanitaire, la Belgique organisait régulièrement des comités de concertation, Codeco. Ces réunions étaient le moment où le gouvernement faisait état de la situation sanitaire et établissait des règles relatives à la gravité de la situation. Ces réunions étaient suivies par une conférence de presse pour annoncer les mesures en vigueur.

Chapitre 3 : Le projet d'entreprise

Dans ce troisième chapitre théorique, nous nous intéressons à la notion de projet d'entreprise, étant donné son importance au sein des entreprises et son lien avec la communication interne.

3.1. Définition du projet d'entreprise

Avant l'utilisation du terme projet d'entreprise, la technique utilisée pour organiser une stratégie interne et externe à l'organisation portait le nom plus général de planification.

La planification d'entreprise est un outil de management stratégique important (Giboin, 2019, p.127). Afin de planifier la stratégie de l'organisation, les dirigeants et managers de l'entreprise prennent part à un processus de réflexion et de négociation collective (Giboin, 2019, p.127). De nos jours, les termes de projet d'entreprise, plan stratégique, de projet dans les organisations sont utilisés pour décrire la planification destinée aux salariés (Giboin, 2019, p.127).

Galinon-Mélénec (1994) propose une définition du terme, il définit le projet d'entreprise comme étant « un concept managérial correspondant à un mode de gestion conçu comme un modèle à choisir, en fonction des contextes comme référence tendancielle parmi d'autres modèles » (p. 6).

La stratégie d'entreprise va répondre au besoin des individus de bénéficier d'une plus large autonomie. Afin de maintenir une cohérence en interne du système, il est primordial d'avoir une communication interne active afin d'expliquer aux employés la stratégie interne (Galinon-Mélénec, 1994, p. 2).

Les valeurs sont généralement les bases fondatrices de la vision partagée, du projet d'entreprise (Segretain, 2015, p.48). Les valeurs donnent du sens, une orientation générale aux décisions prises dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle rares sont les entreprises qui ne communiquent pas de valeurs (Reynaud & Richebé, 2011, p.65).

3.2. Importance du projet d'entreprise

Le projet d'entreprise est un outil important au sein de l'organisation car « écrire et diffuser un récit commun à tous les intervenants dans l'entreprise permet la mobilisation collective et aide à limiter les dysfonctionnements par compréhension du rôle de chacun » (Segretain, 2015, p.46).

L'élément principal du projet d'entreprise est qu'il sert à aligner les employés concernant leur manière de travailler, de penser et d'agir au sein de l'organisation. Le projet d'entreprise est vu comme un fil conducteur qui guide les actions des employés au niveau de leur travail. Cette cohérence est indispensable afin de conserver une image interne et externe harmonieuse.

Il y a plusieurs arguments qui avancent le fait qu'il est important de mettre en place un projet d'entreprise solide au sein des organisations. Dans un premier temps le projet d'entreprise permet de fixer des objectifs réalistes sur le long terme, ce qui inévitablement permet d'avoir une meilleure organisation du travail. La mise en place d'une stratégie d'entreprise permet d'anticiper les actions qui doivent être faites et de les organiser de la meilleure des manières (L'importance du management de projet dans une entreprise, s. d.).

Le projet d'entreprise favorise également la collaboration au sein des entreprises étant donné que les collaborateurs partagent les mêmes valeurs d'entreprise et les mêmes objectifs à long terme.

La communication intégratrice présentée dans la théorie de la communication interne aide à comprendre le fait que la stratégie d'une organisation, son projet d'entreprise permette de créer du sens au sein de l'organisation. La communication intégratrice recherche des relations et des collaborations dans l'organisation. C'est ce type de communication qui permet de donner une raison d'exister et une raison d'être à tous les employés.

Chapitre 4 : Le changement dans les entreprises

Ce chapitre théorique a pour thème le changement dans les organisations. Dans le cadre de notre recherche, ce chapitre nous aidera à identifier les deux types de changements qui ont bouleversé l'organisation étudiée. Ce chapitre proposera également des notions théoriques sur la communication du changement afin de définir le rôle de la communication interne lors d'un changement dans une entreprise.

4.1. Définition du concept de changement

Selon le dictionnaire Le Robert, le changement est « l'état de ce qui évolue, se modifie ». Au sein des entreprises, le changement peut être défini comme étant une transformation ou une amélioration pouvant porter sur le fonctionnement interne de l'entreprise mais également sur son « business model » (Bourgeat & Merchadou, 2020, p.175). Selon l'association belge de

la communication interne ABCI, le changement est « une modification significative d'un état, d'un système de relations ou des situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation » (Schaep, 2021).

Selon Katja Werbrouck, la gestion du changement implique « la conception, la planification, l'organisation, la mise en œuvre, le contrôle et la stabilisation des processus de changement d'une entreprise. Son objectif est de maximiser l'efficacité et l'efficience des processus de changement et d'être largement accepté par les managers et les employés. » (Werbrouck, 2021).

À un certain moment dans les entreprises le changement n'est plus une option, il est une nécessité. Le changement peut être amené soit par un déclencheur externe à l'organisation, soit par un déclencheur interne. Le changement peut également être un choix mis en place par l'organisation ou, dans le cas contraire, être un changement forcé indépendamment de la volonté de l'entreprise (Werbrouck, 2021).

Pour qu'un changement ait lieu dans une organisation, il est nécessaire de définir en avance les résultats que l'entreprise souhaite atteindre. La réussite d'un changement repose sur l'engagement des salariés et leur implication (Gérard & Jézéquel, 2019, p.153) Ce principe s'appuie sur un modèle présenté par Mme Werbrouck en cours de communication interne et de changement, qui s'intitule en anglais : « We Know, We Do, We are ». Dans un premier temps, l'ambition de la direction est que les employés aient connaissance du changement, de conscientiser les collaborateurs à la transformation. Dans un second temps, l'entreprise souhaite que les employés aient une réaction quant au changement, c'est-à-dire qu'ils changent leurs attitudes et leurs comportements. Lorsque les collaborateurs ont compris la raison du changement, ils sont encouragés à mettre en œuvre un nouveau comportement concrétisé par le dialogue et la participation. Pour finir, lorsque les deux premières ambitions sont conquises, l'entreprise souhaite avoir eu un impact considérable sur la manière dont l'employé agit et qu'il ait réellement adopté le nouveau projet d'entreprise (Werbrouck, 2021).

Le changement peut prendre différentes formes au sein des organisations. Dans le cadre de ce mémoire, deux situations qui amènent un changement dans les organisations nous intéresseront en particulier. Les différentes catégories de changement sont¹¹ :

- Un changement dans la structure organisationnelle, un nouveau projet d'entreprise. C'est-à-dire que l'organisation décide de modifier ses objectifs, sa stratégie, ses missions, etc. ;
- Un changement au niveau de la culture de l'organisation. Dans le cadre de ce changement une nouvelle piste de bien-être est envisagée avec un changement au niveau des valeurs, des habitudes de travail, etc.
- Un changement ou un renforcement d'attitudes en lien avec les règles de santé et de sécurité des travailleurs ;
- Une modification des processus ou de l'infrastructure technologique de l'organisation ; Des nouvelles méthodes de travail sont à développer afin de s'adapter à ces changements d'infrastructure ;
- Un développement de nouveaux produits accompagnés de nouvelles stratégies de relations clients et de marketing afin de vendre ses produits ;
- Un nouvel environnement de travail, déménagement ou réorganisation des espaces de travail, qui amène un changement dans la dynamique de travail des employés ;
- Et enfin, de nouvelles politiques externes ou internes à l'organisation.

4.2. La communication du changement

Le département de communication interne de l'entreprise joue un rôle primordial lors du changement, étant généralement impliqué dans la mise en place d'une stratégie de communication du changement en interne. Lors du changement la communication interne est présente pour expliquer les raisons du changement, rassurer les employés, créer une adhésion au changement, etc. L'objectif de la communication du changement est « d'éclairer et de

¹¹ Werbrouck, K. (2021). Internal communication and communication of change. Cours dispensé à l'UCLouvain en option communication d'organisation et du changement.

donner du sens à chaque étape de la conduite du changement en utilisant une approche systémique de la communication » (Gérard & Jézéquel, 2019, p152)

La communication du changement est mise en œuvre pour donner du sens au changement et essayer de convaincre les employés de s'engager dans le processus. La communication est également présente pour aider les collaborateurs à visualiser la transformation (Gérard & Jézéquel, 2019, p153). Il est indispensable d'adapter sa communication à chaque étape du changement afin d'être capable d'expliquer les raisons du changement et de proposer un suivi du chemin parcouru (Stern & Schoettl, 2019, p.176).

4.3. Le changement engendré par un facteur externe, la pandémie

Le premier format de changement qui attire notre attention est le changement qui est engendré par une crise sanitaire internationale. Récemment, toutes les entreprises ont été contraintes de s'adapter à un changement mondial, la crise sanitaire de la Covid-19. Indépendamment de la volonté des organisations, ce changement important a nécessité une adaptation rapide des entreprises. Afin de garantir la sécurité et le bien-être des employés, les organisations ont dû révolutionner leur fonctionnement de travail interne et leur manière de communiquer. Plus que jamais, la communication interne a prouvé son importance.

Le télétravail étant devenu une norme pour les emplois qui le permettaient, celui-ci a amené de nombreux changements, principalement au niveau de la culture de l'entreprise. Les employés se sont vus obligés de découvrir de nouveaux outils afin de collaborer et de partager.

Dans certaines entreprises essentielles le travail en présentiel était toujours de mise. Cela a suscité un changement principalement au niveau de l'environnement de travail. Il a fallu réorganiser les espaces afin de garantir la sécurité des collaborateurs sur le lieu de travail.

4.4. Le changement dans la structure organisationnelle

La deuxième catégorie de changement qui nous intéresse est le changement stratégique, qui a lieu lorsqu'il est nécessaire pour une organisation d'adapter sa stratégie pour s'acclimater à son environnement (Khanchel, p.37).

Généralement, le changement stratégique survient à la suite d'un diagnostic interne ou externe de l'organisation. Des suites de ce diagnostic, la direction de l'entreprise souhaite modifier certains éléments internes ou externes afin de palier à certains manques. Ce changement stratégique se traduit généralement par un changement de projet d'entreprise (Changement stratégique d'une entreprise : comment le gérer ?, 2021).

Afin d'étudier la notion de changement structurel dans les organisations, il est important de définir dans un premier temps la notion de stratégie pour comprendre de quelle manière cette stratégie peut subir un changement.

Selon Alain Vas, professeur en Stratégie et Gestion du changement à l'UCLouvain, la stratégie d'entreprise peut se définir comme suit :

La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (missions) et l'orientation à long terme de votre entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour l'ensemble de vos parties prenantes, en mobilisant votre environnement, vos ressources et compétences spécifiques qui vous permettront de bâtir un avantage concurrentiel durable. (Vas, 2017, p.6).

La stratégie porte sur l'avenir de l'entreprise. Afin de mettre en place une stratégie, il convient de réaliser une analyse externe, celle-ci sert à bien comprendre l'environnement dans lequel se situe l'entreprise mais également à réaliser une analyse interne afin de repérer ses forces et faiblesses, pour découvrir ce que l'on appelle l'avantage concurrentiel de l'entreprise.¹²

¹² Vas, A. (2021). Stratégie d'entreprise. Cours dispensé à l'UCLouvain à la Louvain School of Management.

La mise en place d'une stratégie d'entreprise passe par l'élaboration de la mission, du mantra, de la vision et de ses valeurs stratégiques de l'organisation.

La mission définit la finalité de l'entreprise et les activités qui constituent sa raison d'être. Faisant référence au temps présent, la mission permet de garder une cohérence stratégique afin de guider les choix. Elle facilite également la prise de décision (Vas, 2017, p.13). La mission étant souvent longue à définir, les entreprises peuvent choisir de définir un mantra, qui est une manière plus simple de définir la mission de l'entreprise. Le mantra est court, simple à retenir et sert à expliquer pourquoi l'entreprise existe (Vas, 2017, p.13).

Elaborer une vision stratégique pour son entreprise est également important. La vision permet de fixer une ambition, une intention stratégique pour le futur afin de relier la réalité de l'entreprise et le futur souhaité (Vas, 2017, p.14).

Pour finir, les valeurs jouent un rôle considérable dans la stratégie de l'entreprise. Les valeurs sont « des repères, des principes fondamentaux qui donnent du sens, qui guident le fonctionnement de l'entreprise, qui guident ses normes et qui guident les comportements de chacun des hommes et des femmes qui la composent » (Vas, 2017, p.16).

4.5. La communication stratégique

Afin de mettre en place le changement, il est primordial de mettre en place une stratégie de communication du changement, autrement appelée communication stratégique qui vise à « accompagner un changement qui engagera les acteurs indispensables à la réussite de la transformation désirée » (Stern & Schoettl, 2019).

La société dans laquelle les entreprises évoluent étant de plus en plus complexe. C'est la raison pour laquelle les organisations prennent des décisions stratégiques en ce qui concerne les ressources qu'elles consacreront aux efforts fournis. De ce fait, les organisations utilisent la communication stratégique pour atteindre leurs objectifs (Hallahan et al, 2007).

L'essence de la communication stratégique repose sur le fait que l'organisation communique de manière ciblée pour faire avancer sa mission (Hallahan et al, 2007). La communication stratégique comprend différentes formes de communication axées sur des objectifs internes à l'organisation et également sur la communication entre les organisations, envers leurs parties prenantes et la société (Falkheimer & Heide, 2018).

De plus, la communication stratégique se concentre sur la façon dont une organisation communique à travers ses activités. L'accent est mis sur le fonctionnement de l'organisation en tant qu'acteur social pour faire avancer sa mission (Hallahan et al, 2007).

Chapitre 5 : L'adhésion des collaborateurs internes au changement

Ce dernier chapitre théorique a pour sujet l'adhésion des collaborateurs internes de l'organisation à un changement. Ce chapitre nous aidera à comprendre comment un accompagnement au changement permet de générer de l'engagement et une adhésion des employés.

5.1. La notion d'engagement

La notion d'engagement selon Thévenet (1992) est un concept qui « décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail ». Meyer et Herscovitch (2001) proposent également une définition du concept d'engagement : « l'engagement est une force qui pousse l'individu vers une ligne d'action orientée vers un ou plusieurs objectifs précis ». Le chercheur Kiesler (1971) quant à lui décrit l'engagement comme « le lien qui unit l'individu aux actes qu'il accomplit ou aux décisions qu'il prend ».

La notion d'engagement est liée à la relation entre les actions réalisées et nos convictions, qui sont considérées comme étant les moteurs des actions. En effet, s'engager dans un projet nécessite que nous y consacrons du temps et de l'énergie ce qui prouve qu'un individu aura davantage tendance à consacrer des efforts à une action qui s'aligne avec ses convictions (Heller,

2017). Un individu sera plus engagé lorsqu'il éprouve un lien fort pour un acte (Heller, 2017).

Au sein de l'entreprise, on peut avancer qu'un manager sera plus engageant s'il élabore un contexte capable de resserrer les liens entre les membres de son équipe. La communication a également son rôle à jouer lorsqu'il s'agit d'engager les employés. Son objectif est de « convaincre, de persuader, d'obtenir l'adhésion de l'individu à un discours en vue d'obtenir qu'il s'engage, notamment dans son travail ». (Heller, 2017).

Dans le cadre de notre recherche, l'entreprise cherche, dans un premier temps, à engager ses employés et à les faire adhérer à un nouveau projet stratégique. Dans un second temps, c'est la crise sanitaire qui amène un changement involontaire. Cependant, il est tout de même nécessaire d'adhérer aux changements mis en place pour s'adapter à la pandémie.

5.2. De quelle manière les employés réagissent au changement ?

Bien qu'un changement stratégique puisse paraître simple à mettre en place, la partie la plus compliquée est de faire adhérer les employés au changement. En effet, lorsque le nouveau modèle d'entreprise est finalisé et que le plan de communication est défini, le défi le plus complexe est de réussir à engager les employés afin qu'ils y adhèrent. Modifier les habitudes de travail de certains individus peut leur apporter du stress, de l'anxiété, de la colère ou de la joie en fonction de la personne (Werbrouck, 2021).

5.2.1. « The Kubler-Ross Change Curve »¹³

La courbe de changement de Kübler-Ross se trouvant dans les annexes (Figure B) est une courbe destinée à expliquer les différentes émotions que les collaborateurs ressentent lorsqu'ils prennent part à un changement.

La première étape sur la courbe de changement est la phase d'apprentissage du changement. Quand on présente un changement à quelqu'un il est probable

¹³ Werbrouck, K. (2021). Internal communication and communication of change. Cours dispensé à l'UCLouvain en option communication d'organisation et du changement.

que l'employé soit sous le choc de la nouvelle ou ne croit pas en la réalité de ce changement. Les employés ont besoin de temps pour s'adapter et d'informations pour comprendre ce qui se passe. Cette étape démontre l'importance de la communication interne afin d'expliquer le changement et aider les managers à communiquer vers leurs équipes.¹⁴

La deuxième phase dans la courbe d'adaptation au changement est la frustration. Lorsque la réalité du changement commence à se faire sentir, les individus ont tendance à réagir négativement. Il se peut que les employés soient frustrés, se sentent en colère car ils commencent à percevoir le changement. Cette phase de frustration est généralement suivie par une phase de dépression qui fait que certains collaborateurs persistent à résister au changement. Pour l'entreprise il est difficile de sortir de cette phase de dépression sans une bonne communication et une meilleure méthode de travail, et ce afin d'optimiser la communication et de susciter la motivation

Le tournant de l'adhésion au changement a lieu lorsque les individus commencent à accepter le changement. Au fur et à mesure que les gens acceptent le changement, ils voudront le tester et explorer ce que cela signifie concrètement. Ce n'est qu'à la fin de la courbe de changement que les employés acceptent le changement et commencent à l'adopter. Ils apprennent à travailler avec ce nouveau modèle d'entreprise et à créer de nouvelles habitudes de travail. C'est lorsque les employés ont intégré le changement qu'on peut considérer le changement comme étant une réussite.¹⁵

5.3. Pourquoi les collaborateurs résistent-ils au changement ?¹⁶

Le fait d'accepter une nouvelle situation ou un changement de stratégie n'est pas une chose aisée dans les organisations. La résistance est un élément naturel du processus de changement, et c'est souvent l'un des obstacles les plus difficiles à surmonter pour une organisation. Il existe sept sources

¹⁴ Werbrouck, K. (2021). Internal communication and communication of change. Cours dispensé à l'UCLouvain en option communication d'organisation et du changement.

¹⁵ *Ibid*

¹⁶ *Ibid*

principales de résistance au changement dans les organisations : la méconnaissance, le dysfonctionnement, la conviction, l'incohérence, l'inconfort, l'aspect social, la compensation.

Cependant, il existe des éléments qui permettent de réduire cette résistance au changement afin d'augmenter l'adhésion des employés au changement. Afin de faire cela, il est primordial de se mettre à la place de l'employé qui vit ce changement et d'essayer de comprendre sa situation.

IV. Contextualisation de l'étude de cas

4.1. La Radio-télévision belge de la Communauté française de Belgique

Dans le cadre de ce mémoire, l'objet de la recherche est une étude de cas portant sur la RTBF. Étant une entreprise publique, la RTBF est une entreprise complexe et d'autant plus fascinante dans le cadre de la recherche car elle se situe dans le monde de l'audiovisuel et des médias.

4.1.1. Présentation de la RTBF

Née en 1977, la « Radio-télévision belge de la Fédération Wallonie-Bruxelles », plus connue sous le nom de RTBF, est une organisation active en télévision, en radio, sur le web et les réseaux sociaux. La RTBF est une entreprise publique autonome à caractère culturel, c'est-à-dire qu'elle est un moteur d'expression et d'épanouissement de ses publics tout en étant un acteur culturel majeur de sa communauté (RTBF entreprise, s.d.).

Les 1970 collaborateurs de la RTBF sont répartis sur six sites : Bruxelles, Charleroi, Liège, Mons, Namur et Rhisnes. Le siège social se trouve sur le site de Reyers, à Bruxelles. Deux médias publics sont équivalents à la RTBF en Belgique : la « Vlaamse Radio- en Televisieomroeporganisatie » (VRT) pour la Communauté flamande et la « Belgischer Rundfunk » (BRF) pour la Communauté germanophone. Le concurrent principal et direct de la RTBF est le média privé RTL (Radio Télévision Luxembourg).

La RTBF possède une offre variée de médias afin de satisfaire ses différents publics. En radio, elle est présente via neuf stations thématiques : la Première,

VivaCité, Musiq3, Classic 21, Tipik, Tarmac, Jam, Viva+ et RTBF mix. Elle possède quatre chaînes de télévision : la Une, Tipik, la Trois et Arte Belgique. Sur le web la RTBF est présente via la plateforme Auvio qui regroupe toute l'offre audio et vidéo en ligne mais également sur différents sites internet d'actualité. Enfin, la RTBF est visible sur les réseaux sociaux (RTBF entreprise, s.d.).

D'un point de vue légal, la RTBF est dirigée par un conseil d'administration (CA) et un administrateur général. Depuis 2002, l'administrateur général est Jean-Paul Philippot. Les membres du conseil d'administration sont chargés « de veiller au respect de l'intérêt général, des lois, décrets, ordonnances et arrêtés, de la mission de service public, du contrat de gestion et de l'équilibre financier de l'entreprise » (RTBF entreprise, s.d.).

La RTBF dispose d'une autonomie qui est régie par un contrat de gestion, négocié tous les cinq ans. C'est ce contrat de gestion qui fixe les droits et les missions du service public en termes « d'information, de développement culturel, de création audiovisuelle, d'éducation permanente, de divertissement » (RTBF : contrat de gestion, s. d.). La RTBF étant financée à 75% par la Communauté française de Belgique, un contrat de gestion est nécessaire afin de définir un cadre pour remplir les missions de service public.

Afin de comprendre les spécificités de la RTBF, il est important de définir la notion de service public. Le dictionnaire Larousse définit un service public comme étant une « activité d'intérêt général, assurée par un organisme public ou privé soumis aux règles qui sortent du droit commun ».¹⁷ Les activités proposées par le service public sont des activités d'une collectivité publique visant à satisfaire un besoin d'intérêt général.

Sa raison d'être en tant qu'entreprise est en lien avec son mandat de média public. « La RTBF, en tant que média de service public, remplit trois missions : informer de façon pluraliste et indépendante, divertir par la promotion de la

¹⁷ Service public. (s. d.). Dans *Le Larousse*.

https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_public/187160#:~:text=Le%20service%20public%20est%20d%C3%A9fini,un%20besoin%20d'int%C3%A9r%C3%AAt%20g%C3%A9n%C3%A9ral.

culture et éduquer par le décryptage du monde qui nous entoure » (Erkes, s.d.)
Ses missions se définissent autour de deux axes : « les besoins et attentes des citoyens belges francophones et sa volonté d'informer, de divertir et d'éduquer » (RTBF entreprise, s.d.).

En tant que service public, la première mission de la RTBF est de confirmer et certifier une information. L'information au sens large reprend l'actualité du jour, les journaux télévisés, les investigations, les interviews, etc. c'est-à-dire tout ce qui amène de l'information.

La deuxième mission de la RTBF est de divertir. Un des rôles du service public est de stimuler et révéler des talents en ouvrant la voie de la création sous de multiples formats. Le divertissement est d'une importance considérable au cœur de nos vies afin de s'épanouir et de ressentir des émotions (RTBF entreprise, s.d.). Par cette mission de divertissement, la RTBF joue ainsi un rôle primordial lorsqu'il s'agit de proposer des moments forts. À la RTBF le divertissement se traduit par des émissions de divertissement pur comme « Le Grand Cactus », des émissions grand public comme « The Voice Belgique », du théâtre, des one-man show, etc.

Enfin, la dernière mission de la RTBF en tant que service public est l'éducation. Dans un monde qui évolue sans cesse, l'éducation va nous permettre de décoder l'environnement qui nous entoure tout en stimulant la créativité. (RTBF entreprise, s.d.).

En ce qui concerne l'organisation de la communication au sein de la RTBF, très peu de documentation est disponible. C'est pourquoi nous aborderons cette organisation dans le chapitre consacré à l'élaboration des résultats.

4.1.2. Le projet d'entreprise de la RTBF

Après avoir présenté la RTBF, il est important d'établir quel est son projet d'entreprise, son projet stratégique sur le long terme afin d'être capable de proposer une réponse à la question de recherche posée dans le cadre de ce mémoire. La notion théorique de ce qu'est un projet d'entreprise a été développée dans le chapitre théorique de ce mémoire.

Après plus de deux années de préparation, la RTBF a basculé en 2018 vers un nouveau plan de transformation, un modèle d'entreprise nommé « Vision 2022 ». « Le modèle d'entreprise de la RTBF a pour ambition de porter largement ses valeurs et ses contenus de média de Service public au sein d'une société de plus en plus numérique » (RTBF entreprise, s.d.).

Le monde des médias ayant évolué, la société et les modes de consommation des publics de la RTBF ont changé. Il était nécessaire de s'adapter aux nouvelles attentes des publics, aux nouveaux modes de consommation et à l'importance grandissante du numérique. Ce sont les raisons pour lesquelles la RTBF met en place un modèle porté par la technologie afin de maintenir les valeurs du service public (Vandervinne & Pollet, 2018, p.10)

Dans l'ancien modèle d'entreprise, la RTBF était organisée selon trois médias traditionnels : la radio, internet et la télévision. Dans la société actuelle travailler pour un médium unique n'a plus beaucoup de sens, il est plus intéressant d'être poly-compétent et d'avoir des compétences qui sont utilisables dans différents médias.

Le nouveau modèle d'entreprise a pour objectif de réaliser les trois ambitions de transformation définies par le plan de transformation Vision 2022.

- La première ambition est de « porter largement les valeurs du service public, au sein d'une société qui sera plus globale et complètement numérique » (Vandervinne & Pollet, 2018, p.10).
- La deuxième ambition est « d'être leader dans la production de contenus audiovisuels belges francophones, et le premier soutien et ambassadeur des artistes et créateurs wallons et bruxellois » (Vandervinne & Pollet, 2018, p.10).
- Pour finir, la troisième ambition est de « faire de la RTBF une entreprise apprenante pour chacun de ses collaborateurs. » (Vandervinne & Pollet, 2018, p.10). Pour satisfaire à cette ambition, la RTBF souhaite former ses collaborateurs internes.

La Vision 2022, en annexe Figure C, de la RTBF est organisée autour de trois grands axes : le pôle « Médias », le pôle « Contenus » et les Editions d'Offres.

Au sein du pôle média, en annexe Figure D, il s'agit de comprendre les besoins des différents publics et l'évolution des modes de consommation. Chaque équipe média est, dans ce nouveau modèle, spécialisée par type de plateforme pour une gestion cohérente (Vandervinne & Pollet, 2018, p.14)

Le pôle contenu se trouvant en annexe Figure E est le pôle de la création de contenus originaux respectant les valeurs du service public en lien avec le contrat de gestion. Ce pôle est porté par les talents et partenaires de la RTBF afin de mettre en place la production de ce type de contenu.

Les deux pôles respectent leurs missions de service public, les valeurs de l'entreprise et leur contrat de gestion afin de travailler ensemble (RTBF entreprise, s.d.).

Le troisième élément central du projet d'entreprise sont les Editions d'Offres, en annexe Figure F. Les publics, se trouvant au centre du modèle, ne sont plus centrés sur un média mais sont dorénavant divisés en quatre groupes liés à leur comportement. Chaque profil va correspondre à son édition d'offre. Les quatre publics sont :

- Les « Jeunes adultes » qui constituent la société de demain, ils ont entre 25 et 40 ans et vivent une vie active. L'enjeu envers ce public est de « lever la méfiance à l'égard des médias traditionnels » (Vandervinne & Pollet, 2018, p.11)
- Les « Affinitaires » sont les publics qui sont intéressés par des contenus plus spécifiques qui les concernent selon leurs centres d'intérêts. Les Affinitaires sont passionnés par un sujet en particulier et cherchent un média qui réponde à cette passion.
- Les « Nouvelles générations » sont le public jeune, de l'enfance jusqu'au jeune adolescent de 18 ans. Les nouvelles générations sont « digital native » c'est-à-dire qu'elles sont connectées depuis leur naissance.
- Le « Nous » c'est le public familial de la RTBF. C'est toute personne qui souhaite se détendre ou rejoindre un groupe.

Ce nouveau modèle d'entreprise est un projet qui concerne aussi bien la RTBF d'un point de vue externe que d'un point de vue interne. Pour que les

publics externes adhèrent au changement et le comprennent, il faut, en premier lieu, que les employés de la RTBF adoptent cette vision. Cette adoption passe inévitablement par la compréhension du modèle. Pour ce faire, un des grands enjeux de la communication interne depuis 2017 est de communiquer vers les collaborateurs de la RTBF sur ce nouveau modèle.

Ce changement stratégique au sein de la RTBF est accompagné par le « Projet Imagine », un projet de rénovation des environnements de travail des sites régionaux et également de construction du nouveau siège social à Reyers. Ce projet s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise étant donné que la mise en place des deux projets contient des interdépendances. « Le nouveau bâtiment de la RTBF sera situé au cœur du mediapark.brussels qui ambitionne de devenir le plus grand espace média en Europe. » (Vandervinne et al., 2020, p.11). Ce bâtiment sera l'application même du projet d'entreprise. Les espaces seront ouverts ce qui favorisera la collaboration entre collègues. Selon Jean-Paul Philippot, administrateur général de la RTBF, « l'environnement ergonomique, convivial, lumineux favorise les échanges, le travail collaboratif, la créativité au sein de l'organisation. »

Le projet Imagine est défini selon quatre grandes dimensions. Dans un premier temps c'est un projet de construction et de rénovation afin d'avoir des locaux qui permettent de mettre en place le concept de flexdesk, c'est-à-dire qu'aucun bureau n'est attribué aux employés. Le deuxième axe du projet est un axe technologique qui permet à chacun de travailler de différents endroits. La troisième dimension du projet est en lien avec la culture managériale de l'entreprise. Une entreprise plus flexible en raison des espaces de travail nécessite une évolution au niveau du management basé davantage sur la confiance envers les employés. Enfin, la quatrième dimension attendue d'une entreprise publique est qu'elle soit en interaction envers ses publics.

La mise en place d'un tel projet de réattribution des espaces de travail représente un défi important. En effet, lorsque l'employé ne possède pas d'espace qui lui est attribué cela provoque un sentiment de ne plus avoir de « chez soi ». Une manière de mitiger ce sentiment était d'introduire le télétravail. Début 2020 l'entreprise commence à généraliser le télétravail et,

les événements de l'année 2020 feront que le télétravail est devenu une norme pour tous.

La mise en place de ce nouveau projet d'entreprise a eu un impact important sur les collaborateurs de la RTBF. Étant donné que les données concernant les différents ressentis des employés ont été récoltées durant les interviews, ces données seront développées dans le chapitre concernant l'analyse des résultats.

À l'heure actuelle, la RTBF est en cours de négociation du nouveau contrat de gestion qui entrera en vigueur de 2023 à 2027. Cette nouvelle stratégie s'inscrit dans la continuité de la transformation initiée par le plan Vision 2022. La société et le monde des médias évolue continuellement. Il est impératif pour la RTBF de continuer à avancer sur ses ambitions d'intensifier le digital mais également de mettre en avant son ambition d'être une entreprise apprenante afin que les collaborateurs deviennent davantage poly-compétents. Les carrières évoluent et les employés doivent faire de même pour avancer dans l'entreprise apprenante et être capable de travailler sur différents médias. Cette vision à long terme porte le nom de « RTBF 27 ».

4.2. Contextualisation de la crise de la Covid-19

Dans l'optique de permettre au lecteur d'avoir tous les éléments nécessaires avant d'aborder le dernier chapitre concernant l'analyse de résultats, il est impératif de retracer les différentes étapes de la crise sanitaire du Coronavirus. Une partie de ce chapitre sera également consacrée aux conséquences de la crise dans les entreprises belges ainsi que sur les travailleurs et présentera également l'impact de la crise sur la communication.

4.2.1. Chronologie de la propagation du coronavirus

Le 31 décembre 2019, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) est avertie de plusieurs cas de personnes malades atteintes d'une pneumonie virale d'origine inconnue (Kamps & Hoffmann, 2020, p.17).

Le 7 janvier 2020, un nouveau coronavirus (CoV) est identifié chez des patients se trouvant à l'hôpital de Wuhan. Les coronavirus sont des virus à ARN qui « se propagent par inhalation de gouttelettes excrétées lorsque des

personnes infectées toussent ou éternuent, et en touchant une surface où ces gouttelettes ont été projetées, puis en portant ses mains au visage » (Kamps & Hoffmann, 2020, p.19).

Annoncée à ses débuts comme n'étant pas une urgence publique internationale, la maladie se propage tout de même dans de nombreux pays. Le 30 janvier 2020, le coronavirus est déclaré par l'Organisation mondiale de la Santé comme étant une urgence mondiale (Belga, 2021).

Le premier cas de contamination belge est détecté le 4 février 2020. Il s'agit d'un des Belges rapatriés de Wuhan (Nyssen, 2020). Rapidement, de nombreux pays européens enregistrent leurs premières contaminations locales (Kamps & Hoffmann, 2020, p.21).

Le 11 février, Tedros Adhanom Ghebreyesus, le directeur général de l'OMS, annonce que la maladie provoquée par le nouveau virus coronavirus SARS-CoV-2 est baptisée « Covid-19 » (Kamps & Hoffmann, 2020, p.22).

En Belgique la situation ne présente pas encore une situation critique. La ministre de la Santé publique Maggie De Block s'exprime à ce sujet : « Il n'y a aucune raison de céder à la panique, même si la vigilance reste de mise ». (Maggie De Block sur le coronavirus : « Aucune raison de paniquer mais la vigilance reste de mise », 2020).

Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la Santé déclare l'épidémie de Covid-19 comme étant dès à présent une pandémie (COVID-19 – Chronologie de l'action de l'OMS, 2020). « Une pandémie est une épidémie qui s'étend à la quasi-totalité d'une population d'un continent ou de plusieurs continents, voire dans certains cas de la planète » (Pandémie : qu'est-ce que c'est ?, s. d.).

La situation liée à la crise sanitaire devient de plus en plus critique dans la plupart des pays européens. Lors de la conférence de presse du 12 mars 2020, une série de mesures sont annoncées concernant la Belgique par la première ministre Sophie Wilmès à la suite du conseil national de sécurité. Ces mesures, sont prises afin d'éviter à tout prix la propagation du virus. La

situation n'est pas encore qualifiée de « lockdown » (Touriel & Delpierre, 2020).

La Belgique entrera en période de confinement quelques jours plus tard. Le 17 mars 2020, pour donner suite au conseil national de sécurité, la première ministre annonce l'entrée en vigueur du confinement à partir du 18 mars à midi et ce jusqu'au 5 avril au minimum. Les Belges sont priés de rester chez eux pour éviter la diffusion du virus. Les déplacements sont limités aux déplacements essentiels, les écoles et magasins sont fermés, les rassemblements sont interdits (Belga, 2021).

Le 15 avril 2020, les mesures de confinement strictes sont prolongées jusqu'au 3 mai. Si la situation le permet, après cette date, certaines mesures seront assouplies en Belgique (Belga, 2021). À partir du 11 mai quelques mesures de déconfinement sont mises en place. Au fur et à mesure des différents mois, la Belgique poursuit son déconfinement divisé en plusieurs phases afin d'être capable de contrôler tout de même la situation.

En octobre 2020 la Belgique met de nouveau en place des mesures plus strictes en lien avec la récente hausse de la pandémie. Il s'agit de la deuxième période de confinement en Belgique qui débute le 19 octobre 2020. Les cafés et restaurants ferment à nouveau leurs portes, le télétravail est de nouveau imposé, les contacts rapprochés sont limités et un couvre-feu est imposé. Ces mesures resteront en vigueur jusqu'au mois de juin 2021 (Touriel & Delpierre, 2020).

Différentes mesures restent en vigueur durant l'année 2021. Ce n'est qu'à partir du mois de mars 2022 que pratiquement toutes les mesures relatives au coronavirus sont levées en Belgique, étant donné un nombre assez faible de contaminations.

4.2.2. Impact de la crise en Belgique

Cela fait maintenant un peu plus de deux ans que la pandémie due au virus de la Covid-19 a bouleversé un grand nombre de vérités dans le monde entier. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons davantage aux

conséquences de la crise sanitaire concernant les entreprises, leurs employés, leur organisation et leur communication en interne.

A. IMPACT DE LA CRISE DANS LES ENTREPRISES

En Belgique, la crise sanitaire a impacté grandement les entreprises, notamment d'un point de vue économique. Durant cette période particulière, les entreprises et les commerces n'ont pas eu l'occasion de continuer à fonctionner d'une manière habituelle. En effet, les entreprises belges ont fait face à de nombreuses contraintes économiques, ce qui a provoqué diverses faillites dans différents secteurs.

La conséquence sur l'entreprise qui nous intéresse davantage se trouve au niveau de l'organisation de travail, liée à la notion d'entreprise essentielle et non essentielle. Aux débuts de la première période de confinement strict, il a été décidé que seules les entreprises qualifiées comme étant « essentielles » pouvaient continuer à fonctionner « normalement ». Les entreprises essentielles sont des « commerces, entreprises et services privés et publics qui sont nécessaires à la protection des besoins vitaux de la Nation et des besoins de la population » (Belga, 2020).

Les entreprises reconnues comme étant « non-essentiels » quant à elles étaient contraintes de mettre en place le télétravail pour toutes les fonctions qui le permettaient. « La crise du coronavirus a rendu le travail à domicile possible dans des types de professions où cela n'était pas une évidence » (Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions, 2021). Dans le cas où le télétravail n'était pas envisageable, une distance sociale devait être respectée (Belga, 2020).

Le télétravail généralisé a suscité un grand nombre de réactions, notamment quant à son efficacité et ses conséquences sur la cohésion d'équipes. Comme le décrit Laurent Taskin (2020), « au moins l'on interagit ensemble, au moins l'on partage une vie commune, un langage commun, des liens sociaux, etc. » (p.23).

Ces mesures de télétravail sont restées en vigueur pendant de longs mois. Ce n'est qu'à partir du mois de mars 2022 que toutes les obligations à ce sujet ont été levées.

B. IMPACT DE LA CRISE SUR LES EMPLOYÉS

La réorganisation du travail due à la crise sanitaire a entraîné des conséquences inévitables sur les employés. Il est cependant impossible de généraliser les impacts que la crise sanitaire a eu sur les différents employés car cela dépend de leur situation personnelle et professionnelle.

Cependant une situation d'angoisse, de stress et d'incompréhension générale a tout de même été observée chez la plupart des travailleurs. Cette situation inédite a généré un grand nombre de questionnements car personne n'était en mesure de décrire précisément la situation dans laquelle nous nous trouvions.

Les ressentis des travailleurs, selon leur situation particulière, seront développés dans l'analyse des résultats de la recherche.

C. IMPACT DE LA PANDEMIE SUR LA COMMUNICATION INTERNE

C'est notamment cette situation d'incompréhension générale qui a mis en lumière l'importance de la communication interne au sein des entreprises, concept qui nous intéresse d'autant plus dans le cadre de la recherche. « De la mise à disposition d'informations opérationnelles au maintien des liens entre les collègues, la communication interne a joué un rôle crucial au sein des organisations en cette période de crise du coronavirus » (Horlait et al., 2020).

Le fait de recevoir, en temps de crise, des informations concernant les mesures au sein de l'organisation est un élément qui rassure les employés (Horlait et al., 2020). Cependant, cela peut s'avérer être plus simple à dire qu'à faire. En effet, mettre en place une communication interne efficace en période d'urgence n'est pas une chose aisée. Les organisations ont dû s'efforcer de mettre en place une communication de crise liée au coronavirus afin de maintenir leurs activités productives malgré les nombreuses incertitudes.

Une absence de communication a été pointée du doigt par certains collaborateurs dans l'étude de Déborah Horlait, François Lambotte et Katja Werbrouck sur l'organisation de la communication interne en période de confinement. De plus, « cette absence de communication régulière a eu pour conséquence de générer non seulement du mécontentement mais aussi des situations de stress » (Horlait et al., 2020).

Dans la plupart des entreprises, le département de communication interne a dû se renouveler et s'adapter à la communication notamment en digitalisant davantage sa communication. De nouveaux outils ont été développés comme par exemple un groupe Whatsapp, un espace dédié à la crise sur l'intranet ou une newsletter pour informer au maximum sur la situation. Un autre élément qui a été mis en place est un outil de question-réponse pour les collaborateurs (Horlait et al., 2020).

La communication interne est également devenue plus humaine, se souciant du bien-être de chacun en période de crise. Un nouveau défi de la communication était d'être capable de garder un lien unissant les collaborateurs malgré la situation. Cela s'est traduit notamment par la mise en place d'événements à distances, de communication plus personnelle, etc. (Horlait et al., 2020).

V. Méthodologie

Après avoir développé l'état de l'art relatif à la question de recherche, il est temps d'exposer la méthodologie qui a été mise en place afin de récolter les informations nécessaires pour proposer une réponse structurée à la recherche de ce mémoire. Les dispositifs méthodologiques envisagés au préalable et adaptés à la réalité du terrain seront présentés.

5.1. Présentation du dispositif méthodologique envisagé

Afin de proposer une réponse complète au questionnaire, il a été envisagé au préalable d'utiliser trois outils différents pour récolter des données.

Dans un premier temps, il a été décidé d'utiliser la méthode de recherche qualitative étant donné qu'elle comporte de nombreux avantages. Dans le cadre de cette recherche, le contact personnel avec les sujets de la recherche est l'élément qui nous intéressera davantage. Ces contacts peuvent être amenés grâce à des entretiens ou par de l'observation des pratiques du milieu des sujets (Paillé & Mucchielli, 2021, p.15).

Paillé et Mucchielli (2021) proposent une explication détaillée de l'enquête qualitative :

L'enquête est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que ses méthodes et ses instruments sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), et, d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extrayant le sens plutôt qu'en les transformant en pourcentages ou en statistiques) ; l'enquête est aussi dite qualitative dans un deuxième sens, à savoir que l'ensemble du processus est mené d'une manière « naturelle », sans appareils sophistiqués ou mises en situation artificielles, selon une logique proche des personnes. (p. 15).

Par la suite, la piste de réaliser des entretiens a été étudiée. Il a été choisi de réaliser des entretiens semi-directifs, également appelés « entretiens guidés ». Ce type d'entretien a été choisi étant donné qu'il offre à l'entretien une plus

grande souplesse qu'un entretien directif (Quivy & Van Campenhoudt, 2006). Selon Berthier (2010), « l'entretien semi-directif combine attitude non-directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance » (p. 78). Lors de l'entretien semi-directif, un guide d'entretien structuré, qui contient des questions établies au préalable, est défini par l'interviewer au préalable. Cependant, l'interviewé aura la possibilité de s'exprimer librement et les questions seront posées dans un ordre adapté à la conversation (Quivy & Van Campenhoudt, 2006).

Avant de débiter la récolte de données, un deuxième type de méthodologie a été abordé, celui des enquêtes de terrain. Cette méthode consiste à se rendre au sein de l'organisation afin de l'étudier de l'intérieur (Louis et al., 2016, p. 142). L'enquête de terrain est guidée par une personne de contact dans l'organisation qui offre un accès à une multitude de points de vue dans l'organisation (Louis et al., 2016). L'idée de mettre en place cette méthode avait été abordée afin d'observer par moi-même la communication interne au sein de la RTBF.

La troisième méthode de récolte de données qui a été explorée est le questionnaire en ligne via la plateforme Lime Survey, un logiciel de création de formulaires en ligne. L'avantage de la récolte de données en ligne est qu'elle permet d'avoir accès à un grand nombre de participants (Jean, 2015, p. 13). Un questionnaire en ligne permet de « contrôler et d'orienter la progression dans le questionnaire, en fonction des réponses précédentes, minimise les problèmes d'interprétation des consignes et élimine les erreurs liées à la retranscription manuelle des données » (Jean, 2015, p. 14).

5.2. Présentation du dispositif méthodologique adapté

Lorsque le moment est venu de mettre en place les dispositifs pour qu'ils s'adaptent à la réalité du terrain, nous avons finalement décidé avec ma promotrice Mme Werbrouck de ne mettre l'accent uniquement sur un dispositif, et ce afin de concentrer le travail de recherche sur un seul moyen afin de l'utiliser au maximum et ne pas éparpiller la recherche. La méthode choisie a été la réalisation d'entretiens semi-directifs.

Avant de commencer à mettre en place le questionnaire qui servirait à interroger les employés de la RTBF, la première étape était de définir la question de départ, la colonne vertébrale de la recherche. « Toute recherche débute par une question de départ : la question à laquelle vous avez envie de répondre, qui vous intrigue ou qui vous interpelle » (Sauvayre, 2013, p.3). La question de départ est, dans notre cas, la question de recherche du sujet de ce mémoire qui guidera la recherche tout au long du travail. Afin de situer, voici la question de recherche posée dans le cadre de ce travail : « *En quoi est-ce que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire permet de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?* »

5.2.1. Le guide d'entretien

Dans un second temps, il s'agit de construire le guide d'entretien, un outil structuré qui accompagnera les entretiens. L'entretien étant un entretien semi-directif, le guide d'entretien a été établi en conséquence. Il a été structuré tout en gardant à l'esprit que les questions peuvent être posées suivant un ordre différent. Généralement, le guide d'entretien est souple et il évolue selon la situation (Sauvayre, 2013, p.20).

La problématique du mémoire portant principalement sur la compréhension des différents aspects de la communication interne de la stratégie d'entreprise et de cette communication lors de la crise sanitaire, il a fallu créer deux guides d'entretiens différents. Le premier questionnaire était destiné à la chargée de communication interne que j'ai interviewée au sein de la RTBF. Le second questionnaire était destiné aux employés de la RTBF ne travaillant pas dans le département de communication interne. Les questionnaires ont été retravaillés à plusieurs reprises avec l'aide de ma promotrice Katja Werbouck.

La réalité du terrain a cependant fait qu'il a été indispensable d'adapter certaines questions en lien avec la fonction de l'interviewé. Suivant l'individu, certaines interviews prenaient plus la direction du projet d'entreprise et d'autres la direction de la communication interne en période de crise sanitaire, et ce selon leurs affinités. Les deux guides d'entretiens se trouvent dans les annexes : Figure G et Figure H.

5.2.2. Prise de contact avec la population concernée et prise de rendez-vous

Lorsque le guide d'entretien et les questions sont définies, la prochaine étape est de prendre contact avec les individus concernés par la recherche.

Dans un premier temps, et ce afin d'obtenir les rendez-vous nécessaires dans le cadre de la recherche, j'ai établi une liste de contacts d'individus que je connaissais au sein de la RTBF et que j'étais en mesure de contacter.

Dans un second temps, j'ai contacté les membres de l'équipe de communication interne de la RTBF afin d'obtenir leur accord pour réaliser une première interview avec eux. Il était important pour moi que l'interview de la communication interne soit réalisée en première car elle servirait de base pour les interviews suivantes. En effet, la communication a « planté de décor » de ma recherche en détaillant toute la communication du projet d'entreprise et la communication interne lors de la crise sanitaire.

Enfin, il a fallu trouver des collaborateurs de la RTBF qui acceptaient de prendre de leur temps pour répondre à mon questionnaire. Cela n'était pas un processus aisé. J'ai contacté, via leur adresse professionnelle, un grand nombre d'employés de la RTBF. Dans ce mail, j'exposais ma recherche et je leur demandais leur accord afin de collaborer. Cependant, certaines personnes n'ont pas répondu à mon premier mail et d'autres individus n'ont pas donné suite lorsqu'il s'agissait de fixer un moment. Malgré les différentes contraintes, certains collaborateurs ont accepté avec plaisir de m'aider dans ma recherche. Sur une période de deux mois j'ai réalisé 11 interviews avec des employés de la RTBF spécialisés dans différents domaines.

5.2.3. La réalisation des interviews

J'ai réalisé tous les entretiens via la plateforme en ligne Microsoft-Teams. Étant donné que certains employés dans les entreprises pratiquent toujours le télétravail, il est devenu la norme de réaliser de nombreuses réunions à distance.

Cet outil m'a grandement aidé afin de réaliser les interviews étant donné qu'elle permet de gagner du temps car personne n'est contraint de se déplacer

pour l'interview. Cela n'a pas été une difficulté de réaliser les interviews à distance car nous pouvions tout de même réaliser un échange qualitatif.

Les interviews ont eu une durée en moyenne de 30 à 45 minutes. La durée variait selon ce que l'interviewé avait à dire sur le sujet. Chacun était invité à s'exprimer librement et de manière anonyme sur le sujet en suivant un certain cadre donné par les questions.

5.2.4. « l'after » interview

Après l'interview, il était alors temps de retranscrire l'enregistrement qui avait été pris en accord avec l'interviewé. Lorsque l'interview complète était retranscrite, la dernière étape a été d'analyser les interviews afin de mettre en avant les points les plus importants de chacune de celles-ci, et ce en vue de les analyser par la suite afin de répondre à la question de recherche.

5.3. Limites de la recherche

Cette dernière partie du chapitre concernant la méthodologie nous permettra de présenter les difficultés rencontrées sur le terrain ainsi que les limites de la recherche.

La mise en place du dispositif méthodologique a rencontré certaines difficultés durant son élaboration. Le premier défi rencontré a été d'entrer en contact avec l'échantillon de population afin de fixer les interviews. En effet, il n'est pas toujours aisé d'entrer en contact avec la population souhaitée, et il est encore plus compliqué d'obtenir leur accord (Sauvayre, 2013, pp.28). Après avoir essuyé plusieurs refus, j'ai tout de même été en mesure de réaliser des interviews afin d'avoir du contenu en suffisance pour répondre au questionnement du mémoire.

En ce qui concerne les limites de la recherche, après réflexions la plus grande limite rencontrée a été que l'échantillon interviewé était assez limité. Lors des interviews, le point de vue personnel des employés était un concept intéressant qui variait en fonction de leur situation personnelle et professionnelle. L'échantillon interviewé m'ayant tout de même permis de tirer des conclusions liant leur ressenti à leur situation de travail, il aurait été intéressant de recueillir plus d'avis personnels pour appuyer cette hypothèse.

Par manque de temps disponible pour réaliser ces interviews, la piste de réaliser un questionnaire en ligne envoyé à chaque employé aurait probablement été avantageuse afin d'approfondir le ressenti d'un plus grand nombre sur le sujet.

VI. Analyse des données

Dans un premier temps lors de ce mémoire nous avons exposé les différentes notions théoriques utiles pour répondre à la question principale. Par la suite, nous avons présenté l'objet de la recherche, la Radio Télévision Belge Francophone ainsi que la crise sanitaire de la Covid-19. Pour finir nous avons également présenté la méthodologie utilisée afin de récolter les données.

Nous pouvons désormais analyser les résultats des interviews afin de répondre à la question principale de ce mémoire. En guise de rappel, voici la thématique posée lors de ce mémoire : « *En quoi est-ce que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire permet de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?* »

Ce chapitre sera divisé en plusieurs parties. Premièrement, j'exposerai le fonctionnement interne de la RTBF. Deuxièmement j'expliquerai la communication du projet d'entreprise indépendamment de la crise sanitaire. La troisième partie de ce chapitre sera dédiée à la gestion de la crise sanitaire au sein de l'entreprise. Dans cette partie la manière dont la RTBF a été impactée par la pandémie de la Covid-19 sera développée afin de comprendre la situation en matière d'organisation de travail. Les moyens de communication utilisés en période de crise seront également présentés ainsi que la communication du projet d'entreprise. Les différentes périodes liées à la crise sanitaire seront étudiées afin de comprendre l'évolution de la communication de la stratégie d'entreprise. Par la suite, deux parties seront dédiées au ressenti des collaborateurs concernant, dans un premier temps, la gestion de la crise sanitaire et, dans un second temps, la communication du projet d'entreprise. Les manquements liés à la crise sanitaire seront également exposés. Pour finir, j'analyserai les différents éléments afin de savoir si le

dispositif communicationnel mis en place lors de la crise sanitaire a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise ou non.

Les données utilisées afin de produire cette partie ont été récoltées lors des interviews réalisées avec des collaborateurs de l'entreprise. Pour des raisons de confidentialité, les noms des interviewés ne seront pas utilisés.

6.1. Fonctionnement interne de la RTBF

La RTBF est une grande entreprise qui offre une multitude de carrières différentes. Étant une entreprise à caractère culturel, de nombreux métiers d'ordre créatifs sont représentés ainsi que des fonctions plus traditionnelles comme la finance et les ressources humaines. Ces différentes professions nécessitent une organisation et une communication en interne particulière en lien avec le métier de chacun et sa manière de fonctionner.

6.1.1. Le département de communication interne à la RTBF

Dans le cadre de notre recherche, le département qui nous intéressera en particulier est le département de communication interne.

L'équipe de communication interne de la RTBF est composée de quatre personnes, trois collaboratrices et le responsable. Afin de recueillir les différentes informations nécessaires à leur travail, le département travaille également en collaboration avec des « personnes relais » dans d'autres équipes ([Rencontre] Un café avec Coline Mertens, 2022).

Le rôle du département est de « conseiller en communication interne les personnes relais des différents départements » ([Rencontre] Un café avec Coline Mertens, 2022). Une fois par mois les personnes relais se réunissent pour bénéficier d'un feedback de chaque service. Parallèlement aux concepts présentés dans le chapitre théorique de la communication interne, un des autres rôles de la communication interne à la RTBF est de communiquer auprès des collaborateurs concernant la stratégie d'entreprise ([Rencontre] Un café avec Coline Mertens, 2022) et ce afin d'engager les employés.

Un autre concept présenté dans un chapitre théorique fait échos à la communication interne de la RTBF, la communication intégratrice. En effet,

la communication interne de la RTBF est une communication intégratrice, c'est-à-dire qu'elle valorise les échanges formels et informels afin de créer des liens. L'objectif de cette communication intégratrice est de faire adhérer les collaborateurs à la stratégie d'entreprise.

6.1.2. La communication interne à la RTBF

Après avoir présenté le département de communication interne, il est temps de présenter son dispositif communicationnel. Les outils de communication ont été présentés au préalable dans le chapitre I sur la communication interne. Dans cette partie la communication interne sera présentée de la manière dont elle s'articule dans une période en dehors de la crise sanitaire, c'est-à-dire avant 2020.

A. LES OUTILS ET CANAUX DE COMMUNICATION INTERNE

Le premier outil abordé dans la partie théorique est la communication orale. À la RTBF la communication orale prend la forme de présentation des vœux de l'administrateur général. Chaque début d'année civile, Jean-Paul Philippot présente ses bons vœux à ses employés. Lors de cette communication il en profite pour présenter ses objectifs pour l'année à venir. De plus, des canaux de communication oraux informels sont également utilisés à la RTBF. Ces communications orales permettent de développer des relations au sein de l'organisation. Les entretiens individuels, les réunions d'informations et les réunions de dialogue ainsi que les visioconférences sont présents dans le fonctionnement de la RTBF afin d'assurer la communication orale inter-équipe à différents niveaux.

Le second canal de communication présenté est la communication écrite. Les outils de communication écrite sont les outils les plus utilisés à la RTBF. Dans l'entreprise l'utilisation de la communication écrite se traduit principalement par la disposition d'affiches dans les couloirs, dans les ascenseurs et dans les locaux. Ces communications physiques et visuelles sont utilisées autant pour communiquer sur la stratégie de l'entreprise que pour partager diverses informations concernant l'organisation générale de la RTBF. En 2019, la communication interne a développé des « persona » qui est « un personnage imaginaire représentant un groupe ou segment cible dans le cadre du

développement d'un nouveau produit ou service ou d'une activité marketing prise dans sa globalité » (Bathelot, 2018). La mise en place des six personas a permis à l'équipe de communication de cibler ses publics plus facilement afin de savoir comment communiquer en fonction de la personne. L'utilisation des personas se traduit par un visuel différent selon le persona.

La RTBF utilise également le second format de communication écrite présenté, le journal d'entreprise. En interne, le journal est un magazine appelé « Sitecom », publié de façon trimestrielle. Le Sitecom est un outil qui soutient la vision de l'entreprise et explique le projet stratégique en détails. De plus, le magazine est utilisé pour communiquer sur divers éléments internes.

Le troisième type de communication présenté dans l'état de l'art est la communication événementielle. À la RTBF la communication événementielle se traduit par des conventions et des séminaires. Le département a reconnu l'importance de l'événementiel lorsqu'il s'agit de passer des informations mais également de refléter les valeurs de l'entreprise. Ces événements sont organisés lorsqu'il existe un besoin dans l'organisation de communiquer différemment sur un sujet.

Enfin, pour terminer en ce qui concerne les outils traditionnels, il existe à la RTBF une communication managériale très importante. Au sein de la RTBF la communication managériale prend la forme d'une communauté de managers. Ce réseau permet aux managers et la hiérarchie d'échanger sur divers sujets, et principalement sur la stratégie. La RTBF utilise dans sa communication le concept de cascade managériale. Cette communication consiste à communiquer dans un premier temps envers les managers des différents départements, qui par la suite informent eux-mêmes leurs équipes. Le principe est de prioriser la communication managériale afin de faire cascader l'information dans l'entreprise.

Cette communication managériale prend la forme de réunions regroupant les managers appelés « Connects ». Les réunions Connects sont organisées en moyenne deux fois par an dont l'objectif est de parler de la stratégie de l'entreprise et des évolutions qu'il est nécessaire d'anticiper pour les années

à venir. Généralement divers sujets sont abordés comme les nouveaux projets, de nouvelles idées d'émissions, de nouveaux moyens de communication interne, des projets au sein des équipes, etc. Chaque service a un temps de parole afin d'aborder les nouveautés à venir. L'objectif est que, suites à ces réunions, chaque manager transmette les informations à son équipe. Chaque manager est libre de communiquer selon la forme et le support de son choix à son équipe. C'est à ce moment-là que la cascade peut ne pas bien fonctionner. En effet, il en revient en la qualité d'un bon manager de transmettre les informations à son équipe. Certains managers ne sont pas qualifiés en termes de communication et de gestion d'équipe ce qui fait que la cascade managerielle fonctionne mieux dans certains départements.

Les outils de communication digitale ont également été présentés dans le premier chapitre théorique. La communication interne de la RTBF possède des outils digitaux, notamment une page intranet. La page intranet de l'organisation est un canal de communication important à la RTBF. Selon certains collaborateurs, c'est le point central de la communication interne car toutes les informations importantes s'y trouvent. La page intranet de la RTBF est accessible via l'ordinateur pour tous les collaborateurs. À l'heure actuelle l'intranet est assez désuet mais il contient tout de même beaucoup d'informations importantes pour l'organisation. On y retrouve notamment des informations concernant l'entreprise et sa stratégie, des invitations aux événements de l'organisation, les différents outils de travail, etc.

L'e-mail est, selon la chargée de communication interne, l'outil de communication interne le plus performant à la RTBF. C'est la raison pour laquelle il est utilisé pour communiquer lorsqu'un moment clef relatif à la stratégie se présente ou lorsqu'une information de la plus haute importance dans l'organisation doit être communiquée. Dépendant du sujet, l'envoi des mails peut se faire soit à destination de certains départements, soit pour l'ensemble des managers ou encore à destination de toute l'entreprise.

La newsletter est également un autre format d'e-mail utilisé à la RTBF. La newsletter est un mailing envoyé à toute l'entreprise qui possède une jolie

mise en page et des visuels attractifs. Elle est structurée selon les informations à communiquer qui peuvent varier selon le contenu de la newsletter.

Pour finir, le dernier outil de communication interne présenté était la communication audiovisuelle. La RTBF possède également quelques outils de communication audiovisuelle qui se traduisent principalement par l'utilisation de vidéos internes. Certains écrans projetant les vidéos sont également disposés dans les couloirs des bureaux.

B. LA COMMUNICATION DU PROJET IMAGINE

Le projet imagine, présenté au préalable dans ce travail, bénéficie d'une stratégie de communication interne différente. Ce sont les responsables du projet qui sont en charge de communiquer à ce sujet.

Dans la première phase de communication, la phase de conception, le département a souhaité travailler en petites équipes avec des collaborateurs provenant de différents départements. Chaque atelier était débuté par un point d'information concernant le projet imagine. Ensuite un échange constructif avait lieu entre les employés sur un sujet donné concernant le projet.

En ce qui concerne les projets de rénovation des sites régionaux, des séances d'information en groupes réduits ont été organisés, les « Imagine Café ». Chaque collaborateur était invité à venir participer, autour d'un sandwich, à une séance d'information concernant le projet.

L'équipe du projet Imagine participe également aux réunions « Connect ». Ils essaient d'être présents lors de ces réunions et de bénéficier d'un temps de parole pour informer le personnel sur la construction du nouveau site.

6.2. La communication du projet d'entreprise à la RTBF

Après avoir détaillé les outils de communication interne utilisés à la RTBF, il est temps de les mettre en parallèle avec la communication du projet d'entreprise. En guise de rappel, le projet d'entreprise est utilisé pour aligner les employés concernant leur manière de travailler et d'agir dans l'organisation, et ce afin de garder une cohérence interne et externe. Comme présenté dans la contextualisation de la RTBF, l'entreprise possède depuis

quelques années un nouveau projet d'entreprise afin de s'adapter aux attentes des publics, aux évolutions de la société et des médias. La stratégie d'entreprise « Vision 2022 » se fonde sur trois pôles et quatre éditions d'offres. Le projet d'entreprise détaillé de la RTBF a été présenté au préalable dans ce travail. Cette partie du chapitre de l'analyse des résultats nous permet d'étudier la communication du projet d'entreprise à la RTBF.

Depuis 2018, la RTBF communique sur son projet d'entreprise « Vision 2022 ». À ce moment-là, l'équipe de communication interne ne comptait pas assez de membres pour assurer la communication interne générale de l'entreprise ainsi que la communication liée au changement. Etant donné qu'il était nécessaire de communiquer suffisamment en cette période de changement, une équipe spécifique avait été créée afin de développer la stratégie de communication du nouveau projet d'entreprise. Le rôle de l'équipe de communication interne était de relayer toutes les communications, toute l'information provenant de l'autre équipe.

Afin de comprendre la mise en place de la communication stratégique, il est nécessaire de détailler les différents moyens de communication utilisés. Ce changement de stratégie dans la structure organisationnelle est un changement volontaire, ce qui a permis à la communication interne de planifier et de s'organiser. Comme présenté dans le chapitre IV de la théorie, il est primordial de bien communiquer en période de changement afin de donner du sens aux employés quant au changement et également de les faire adhérer à ce changement.

Dans un premier temps, la communication du projet d'entreprise se faisait au moyen de communications écrites. Celles-ci prenaient la forme de brochures informatives sur le projet d'entreprise mais également d'affiches informatives plus visuelles disposées dans les couloirs et ascenseurs des différents sites. Le projet d'entreprise a également été représenté d'une manière très visuelle sous la forme d'un organigramme reprenant les différents pôles et publics du modèle (en annexe Figure I). Ce schéma a été affiché à différents endroits dans les bureaux afin que chacun puisse l'avoir en permanence sous les yeux. Le dernier outil de communication écrite utilisé pour communiquer sur le

projet d'entreprise était le magazine interne Sitecom. La communication interne a réalisé dans le cadre de la Vision 2022 une édition spéciale du Sitecom qui reprenait les concepts importants à retenir en lien avec le nouveau projet d'entreprise. L'objectif principal de cette édition spéciale était de vulgariser les concepts de la transformation afin que la stratégie soit comprise par les collaborateurs et qu'ils puissent se l'approprier.

En ce qui concerne la communication digitale, des e-mails informatifs étaient envoyés aux collaborateurs afin qu'ils comprennent la transformation. L'e-mail était principalement utilisé pour communiquer aux moments clés de la stratégie comme, par exemple, lors de la validation du modèle par le conseil d'administration. Un autre canal digital grandement utilisé afin de communiquer la stratégie de l'organisation était l'intranet de la RTBF. Des communications régulières étaient publiées sur le sujet. L'intranet est également la plateforme qui a servi à mettre en évidence certains éléments du nouveau modèle. Certaines communications sur l'intranet avaient pour objectif de mettre en avant différents éléments concernant la stratégie.

Dans les départements où la transformation du projet d'entreprise a eu un impact important sur l'organisation interne de l'équipe, une vidéo explicative du nouveau modèle a été présentée lors d'une réunion d'équipe. Cette vidéo d'introduction à la stratégie expliquait la répartition des médias et des offres en schématisant un exemple de production de contenu. Cet exemple avait pour but d'expliquer la logique de collaboration derrière le modèle.

De plus, dans le cadre du projet d'entreprise, des réunions Connect avec les managers étaient également organisées afin de partager sur cette nouvelle vision. L'objectif des réunions Connect étant d'évoquer la stratégie.

Lors de la mise en place du nouveau projet d'entreprise, l'administrateur général Jean-Paul Philippot a également profité du souhait des bons vœux à ses employés pour distribuer des informations concernant la stratégie.

Du point de vue de la communication événementielle, le département de communication interne a organisé des roadshows afin de communiquer sur la Vision 2022. Il était primordial de communiquer un maximum sur la nouvelle

stratégie afin de l'ancrer auprès des collaborateurs. L'objectif de ces roadshows était de venir à la rencontre des collaborateurs avec les membres de la direction et les chefs de projets. Lors de ces événements le projet d'entreprise était expliqué afin que les collaborateurs puissent réellement comprendre la transformation afin de s'approprier cette nouvelle approche.

Depuis octobre 2021, la RTBF s'est penchée vers un nouvel horizon pour 2027. En effet, comme précisé dans la présentation de l'entreprise, tous les cinq ans la RTBF revoit son contrat de gestion. Cela s'accompagne généralement par une adaptation de la stratégie. La période après la crise sanitaire n'étant pas le cœur du sujet de ce mémoire, il m'a tout de même semblé intéressant de développer dans les grandes lignes la communication de cette stratégie. La communication au sujet de la « RTBF 27 » a débuté en octobre 2021, lorsque les mesures sanitaires étaient plus souples qu'auparavant.

La communication du nouvel horizon a débuté lorsque le département de communication interne a approché les managers lors de réunions Connect à ce sujet. Lors de ces réunions les détails du projet étaient présentés et des ateliers autour de la stratégie étaient proposés aux managers.

Des communications sur l'intranet ont été envoyées aux collaborateurs afin de communiquer sur le salon prochainement organisé. En avril 2022 une convention étalée sur trois jours a été organisée. L'objectif du « Salon Expérience » était de présenter la nouvelle stratégie de l'entreprise RTBF 27. Chaque jour, le salon débutait par un discours de Jean-Paul Phillipot. Durant la journée divers ateliers étaient organisés pour former les collaborateurs sur des sujets en lien avec la stratégie. Deux ateliers en lien avec le Projet Imagine ont également été proposés aux employés.

6.3. La gestion de la crise sanitaire à la RTBF

Cette partie du chapitre est dédiée aux explications, selon les différents collaborateurs interviewés, de la manière dont la RTBF a été impactée par la crise sanitaire mais également de la manière dont elle a pris en charge la gestion interne. Les moyens de communication internes utilisés durant la crise

sanitaire seront également développés. Pour finir, la gestion de la communication du projet d'entreprise lors de la crise sera abordée.

Le 17 mars 2020, la première ministre Sophie Wilmès annonçait le confinement total en Belgique. Une situation imprévisible de crise est annoncée qui, dans ce cadre particulier, perturbe l'entièreté du pays, notamment les entreprises. C'est-à-dire que, seules les entreprises qualifiées d'entreprises essentielles ne sont pas contraintes au télétravail forcé dû au confinement. Le média public est considéré comme étant une entreprise essentielle car, en tant que service public, la RTBF a l'obligation d'informer la population. De plus, en temps de crise la notion d'information prend d'autant plus de valeur.

La RTBF cependant n'était pas une des entreprises qui a continué à travailler à 100% en présentiel. Afin qu'un minimum de collaborateurs ne circule sur le site simultanément, plus de la moitié de l'entreprise a été contrainte à travailler de la maison. Toutes personnes nécessaires à la réalisation d'une émission, le tournage sur le terrain devaient continuer à se rendre sur place afin de maintenir l'objectif premier du service public qui est d'informer les citoyens. La RTBF a mis en place un processus de gestion opérationnelle de la crise afin que ses collaborateurs essentiels puissent continuer à travailler dans les meilleurs conditions (Vandervinne et al., 2020, p.62)

Afin d'éviter tous problèmes de réputation de l'organisation, il a fallu réagir rapidement et se réorganiser au mieux. D'un point de vue organisationnel en interne cela s'est révélé être un défi supplémentaire pour la direction, les ressources humaines et la communication interne étant donné que tous les collaborateurs ne se situent pas dans le même schéma de travail.

« En pleine crise sanitaire, les équipes de la RTBF ont déployé des trésors d'inventivité et d'adaptabilité pour garantir la bonne exécution de leurs missions. Elles ont imaginé des solutions qui permettent de produire, de créer, de diffuser mais aussi de renforcer l'interactivité avec les citoyens et de jouer pleinement leur rôle d'acteur du lien social dans une société belge où les liens sociaux ont été mis sous cloche » (Vandervinne et al., 2020, p.61)

La crise a stimulé l'agilité et l'inventivité de la Prod360, une équipe qui rassemble des experts en radio, en télévision et en digital. Ils ont redoublé de créativité pour adapter les émissions aux contraintes sanitaires afin de continuer à produire de l'information (Vandervinne et al., 2020, p.61)

D'un point de vue organisationnel en interne, il a fallu porter son attention sur différents points afin que les collaborateurs se sentent accompagnés dans cette période particulière, et ce indépendamment de leur fonction et de leur situation de travail.

6.3.1. Gestion en amont de la crise sanitaire

Bien qu'une crise soit imprévisible, les entreprises et le gouvernement ont bénéficiés de quelques semaines pour se préparer à l'éventualité de la crise. Durant les semaines qui précédaient la décision gouvernementale, le monde entier était au courant de ce virus particulier, assez contagieux, qui circulait dans plusieurs pays. Avant l'annonce du confinement total en Belgique, le département de communication interne de la RTBF a décidé de mettre en place une procédure de réaction d'urgence afin de pouvoir réagir le plus rapidement possible si un cas de contamination était détecté au sein de la RTBF. Un Template d'e-mail a été préparé, et ce afin d'éviter de devoir produire du contenu dans un timing serré et lors d'une période stressante.

La procédure de réaction d'urgence était divisée en trois envois différents. Simultanément le SIPP envoyait aux équipes proches de la personne malade un e-mail afin de les rassurer. Un e-mail de la communication interne était également envoyé à tous les managers de la RTBF afin qu'ils disposent de tous les éléments de réponse pour rassurer leurs équipes en cas de questions. Pour finir, un message était publié sur l'intranet afin de prévenir tous les collaborateurs que la situation était sous contrôle.

6.3.2. Gestion en mars 2020, au commencement du premier confinement

À la RTBF il a fallu organiser en interne le confinement pour les employés ayant une profession essentielle et simultanément pour les employés qui ont été contraints de travailler de leur domicile.

Sur site, d'un point de vue organisationnel, le service des Facilités de la RTBF ont revu l'agencement des lieux des différents sites afin de les adapter aux distances sociales requises (Vandervinne et al., 2020, p.62). Des banderoles ont été placées dans les couloirs afin d'éviter les rencontres entre collègues, des autocollants ont été collés sur certains endroits de travail afin de garder une distance sociale entre les collaborateurs, etc.

La RTBF a été contrainte de revoir l'organisation de ses équipes afin de mettre en place un système de tournante pour les employés qui devaient se rendre sur site. L'objectif de la mise en place de ces équipes de travail était pour les équipes de ne pas se croiser afin d'éviter la circulation du virus et de s'assurer qu'il y aurait toujours une équipe disponible afin d'être à l'antenne pour informer les citoyens.

En ce qui concerne les collaborateurs contraints au télétravail, le vendredi précédant l'annonce de confinement il leur a été demandé d'emporter avec eux tous le matériel nécessaire à l'organisation du travail à distance. Les animateurs de radio ont été équipés de matériel afin de réaliser également leur travail à distance. Un des avantages de travailler dans la sphère digitale est que les outils utilisés pour travailler sont eux aussi digitaux. Un grand nombre de collaborateurs travaillant à distance ont eu accès à leurs logiciels de chez eux en se connectant au VPN de la RTBF.

Durant les premiers jours de cette situation particulière où le monde entier s'est arrêté, les communications ont été peu nombreuses. En Belgique comme à l'étranger, personne ne savait vraiment comment s'adapter à une telle situation. Le SIPP, le département de communication interne et la responsable de communication corporate ont collaboré pour mettre en place un plan de communication d'accompagnement à la situation sanitaire. Dans un premier temps, il était primordial d'informer et d'accompagner les collaborateurs en lien avec les mesures qui les concernaient. Dans un second temps, la communication avait comme objectif d'accompagner les employés afin de créer du lien.

Un élément qui a également suscité une organisation supplémentaire en ce début de confinement a été la production de contenu. Étant un média public, il était primordial de diffuser de l'information et du contenu en toutes circonstances.

La RTBF a adapté son contenu et son organisation interne lors de la crise sanitaire. Dès la mi-mars, la RTBF a proposé un contenu sous forme d'Éditions Spéciales. « La volonté est d'adopter une posture de réponse, de conversation avec le public et de sortir d'une pure logique éditoriale » (Vandervinne et al., 2020, p.20). La majorité des contenus étaient proposés sous un format long et avaient un sujet en lien avec la situation sanitaire. De nouveaux formats ont également vu le jour (Vandervinne et al., 2020, p.20). La RTBF a également diffusé les comités de concertation, Codeco, lorsqu'ils avaient lieu en dépit des films de divertissement.

Un autre changement important est la fusion des chaînes de radio La Première et Vivacité afin de créer une matinale commune appelée « Le 6/9, ensemble ». En effet, les matinales radio mobilisent beaucoup de personnel. « Leur fusion permet donc de limiter le nombre de personnes présentes à la rédaction, en studio et en régie de manière substantielle. » (Durant, 2020). La Première étant une radio qui diffuse du contenu d'information tandis que Vivacité propose du divertissement, il a fallu trouver un bon compromis pour satisfaire les internautes. Des contenus à la fois importés depuis les deux matinales et des contenus neufs inspirés par la crise sanitaire et le confinement ont été diffusés (Durant, 2020).

Cette ré-organisation du contenu à l'externe a évidemment eu un grand impact en interne sur l'organisation du travail des employés. À cause de la situation sanitaire, certains collaborateurs n'avaient plus de travail au sein de leur fonction, notamment les employés travaillant aux partenariats événementiels. Dans le cadre de l'entreprise apprenante qu'est la RTBF, un appel en interne a été mis en place afin d'appeler les individus ayant une charge de travail moins importante à renforcer les équipes qui étaient surmenées de travail, notamment les fonctions digitales, les réseaux sociaux

ou encore le journal télévisé par exemple. Sur un élan de générosité, il a fallu former certains employés afin qu'ils aident d'autres équipes.

Un des objectifs de la RTBF lors du premier confinement était de montrer à ses salariés qu'elle était toujours là. Elle souhaitait rassurer son personnel et l'accompagner pour créer du lien. Le bien-être au travail était un concept important à développer même à distance.

6.3.3. Moyens de communication utilisés durant la crise sanitaire

Lors d'une situation de crise la communication joue un rôle primordial. Après avoir présenté les outils de communication utilisés en interne à la RTBF, nous pouvons dès à présent étudier les impacts que la crise sanitaire a eu concernant les moyens de communication interne. Durant cette période particulière, la communication interne envers les employés de la RTBF a pris la forme principalement de communication digitale. En effet, la crise sanitaire a accéléré la transformation de la communication interne vers une communication de plus en plus digitale.

L'e-mail a été l'outil principal de la communication interne lors du premier confinement. Pendant la crise sanitaire, et ce afin de ne pas saturer les boîtes mails des collaborateurs, seules les informations de la plus haute importance étaient communiquées via ce canal. Ces courriers électroniques avaient pour contenu les différentes dispositions mises en place au sein de la RTBF en lien avec les décisions gouvernementales, les règles sanitaires dans les locaux, etc.

Durant la crise sanitaire, la RTBF utilisait également sa page Intranet plus régulièrement afin de communiquer envers ses collaborateurs. Une section spéciale a été ajoutée à l'intranet contenant toutes les règles en lien avec la crise sanitaire. Les employés de la RTBF y retrouvaient les informations les plus importantes concernant les mesures sanitaires en vigueur mais également des informations concernant l'organisation du travail en interne à distanciel ou en présentiel. Un dispositif permettant de compter le nombre de personnes contaminées par la maladie était également mis à jour sur la page intranet. Au début de la première période de confinement, lorsque le besoin d'être rassuré était primordial pour les collaborateurs, un rendez-vous quotidien a

également été insaturé chaque jour sur l’Intranet avec pour objectif de faire le point sur la situation sanitaire.

Le dernier moyen de communication interne digital qui a été utilisé lors de la crise sanitaire est le réseau social interne Yammer. Durant la pandémie, outre le fait qu’il était primordial de communiquer sur les mesures sanitaires, il était également fondamental d’être capable d’entretenir un lien entre les collaborateurs. En des temps normaux, le lien informel entre collègues s’entretient dans les locaux généralement à la machine à café. Le travail à distance ayant fait disparaître les dispositifs de partage, le département de communication interne a souhaité créer une communauté RTBF à distance afin d’entretenir ce lien. L’objectif premier de ce réseau social interne était de communiquer sur des éléments informels et ce afin d’amener des échanges entre collaborateurs. Les chargés de communication interne ont endossé le rôle de community managers afin d’alimenter le réseau. Cependant, en plus d’utiliser Yammer comme un réseau social interne informel, la communication interne a également utilisé la plateforme pour partager de l’information. Au milieu des conversations sur les loisirs de chacun se trouvaient quelques informations importantes et officielles concernant la crise sanitaire. L’objectif poursuivi par cette démarche était de communiquer au plus grand nombre de membres du personnel en utilisant un maximum de canaux pour s’assurer que l’information était reçue par tous.

Au niveau de la communication interne physique, un nombre plus limité de canaux étaient utilisés. Dans les locaux des affiches étaient exposées afin de rappeler les règles en vigueur comme la capacité maximum du nombre de personnes autorisées à se trouver dans une pièce par exemple. Néanmoins, les canaux écrits de communication interne n’étaient pas privilégiés dans les premiers temps de la crise sanitaire étant donné que la plupart du personnel travaillait à distance.

Le magazine interne de la RTBF appelé Sitecom est sorti en avril 2020, en pleine période de confinement. Les sujets prévus initialement ont dû être adaptés au vu de la situation. Cette édition s’est axée sur la mise en place du

télétravail, un remerciement envers l'investissement et la solidarité des employés envers le bon fonctionnement de l'entreprise, etc.

La communication événementielle a globalement été fortement réduite lors de la crise sanitaire. Afin d'entretenir le lien entre les collaborateurs et de montrer que la RTBF était toujours présente pour ses employés, différents formats de team buildings ont été organisés. Dans un premier temps, il a été suggéré aux managers de mettre en place des petits événements au sein de leurs équipes. L'idée était notamment d'organiser des apéritifs à distance afin de ne pas perdre les liens internes au sein de l'équipe. À l'échelle de l'organisation, deux événements de team building à distance ont été organisés lors des premiers mois de confinement, une séance de sport en ligne et un cours de cuisine ont été proposés aux collaborateurs.

Pour finir, d'un point de vue organisationnel, la communication interne a mis en place l'accompagnement des managers afin qu'ils aient les outils pour manager leurs équipes. Ces accompagnements avaient pour objectif d'aider les managers à être empathiques et à accompagner leurs équipes durant cette période particulière. De plus, une newsletter dédiée aux managers a été créée afin que les différents managers soient informés des mesures en vigueur quelques temps avant leur équipe. Cette information envoyée en cascade leur permettait de se préparer à d'éventuelles questions de la part de leur équipe. En ce qui concerne la communication managériale, lors de la période de crise sanitaire, une seule réunion Connect a été organisée à distance.

Pour terminer, la communication du projet imagine n'a pas fondamentalement changé ou évolué durant la crise sanitaire. La rénovation des sites régionaux étant terminée lorsque la crise a éclaté, les enjeux de communication à ce sujet étaient moindres. Concernant la communication autour de la construction du nouveau bâtiment à Reyers, il a tout de même fallu continuer à communiquer à ce sujet. Etant dans l'incapacité d'organiser des réunions en petit comité en présentiel, les réunions étaient dorénavant organisées en distanciel afin d'échanger concernant l'aménagement des bâtiments, concernant les besoins de chacun sur leur lieu de travail, etc.

L'équipe imagine a créé un nouveau canal de communication, les vidéos informatives diffusées sur la page intranet. L'aide d'une collaboratrice leur a permis de créer des vidéos informatives à destination des employés servant principalement à les informer concernant l'évolution du projet, etc.

Dans cette partie de l'analyse des résultats j'ai principalement mentionné la période du premier confinement, à savoir de début mars 2020 à début mai 2020 environ. Cependant les différents éléments qui ont été mis en place durant cette période ont continué à se développer dans les mois qui ont suivi ce premier confinement.

6.3.4. Le projet d'entreprise durant la crise sanitaire

La crise sanitaire commence deux ans après l'initiation du projet d'entreprise. Au moment de la pandémie, ce projet est déjà relativement ancré dans la culture de l'entreprise. L'organisation a déjà eu l'occasion de communiquer amplement afin de faciliter l'adhérence des collaborateurs au projet.

Les moyens de communication mis en place sont présentés dans cette partie du travail sous le point de vue des chargées de communication interne qui ont mis en place cette communication. Les éléments présentés dans cette partie s'ajoutent à la communication interne du projet d'entreprise en dehors des périodes de crise sanitaire.

Comme présenté plus haut dans ce travail, on remarque que le projet d'entreprise a principalement été utilisé lors de la crise sanitaire au niveau de l'adaptation des programmes et émissions. La RTBF s'est trouvée dans l'obligation d'adapter ses contenus afin d'endosser son rôle de service public. Ces changements ont eu lieu en accord avec la stratégie de l'entreprise afin de s'adresser aux publics de la meilleure manière possible. Le business ayant été complètement chamboulé durant la pandémie, la RTBF s'est raccrochée à son projet d'entreprise afin de réaliser au mieux ces changements. Afin d'illustrer et de comprendre comment ils ont utilisé le modèle au quotidien durant le confinement, la chargée de communication interne de la RTBF m'a partagé un exemple. L'émission Tarmac est une émission destinée aux jeunes faisant partie de l'Edition d'Offre des « Nouvelles Générations ». Afin

d'informer les jeunes concernant la crise sanitaire, l'émission a créé des formats courts afin d'expliquer la crise de manière simplifiée aux jeunes. D'un autre côté lors du journal télévisé qui touche le public « Nous », les reportages en liens avec la pandémie prenaient une forme plus complexe.

En interne, le département de communication a communiqué sur les choix d'adaptation des contenus en lien avec la crise sanitaire dans son magazine interne, expliquant les raisons des différents changements mis en parallèle avec le projet d'entreprise.

Plusieurs communications orales ont également été mises en place durant la crise sanitaire. L'administrateur général Jean-Paul Philippot a pris la parole plusieurs fois en virtuel face aux salariés. L'objectif de ces prises de paroles était d'amener les collaborateurs à comprendre la situation, à comprendre que le changement était une accélération inattendue de la stratégie d'entreprise due à la situation sanitaire. Malgré une perte de repères engendrés par la pandémie, les dispositifs mis en place au sein de la RTBF étaient en continuité avec le projet de l'entreprise de transformation.

Après avoir analysé la communication du projet d'entreprise durant la crise sanitaire, nous pouvons avancer le fait que la publication du magazine interne a été la seule forme de communication proposée concernant le projet d'entreprise durant la fin de l'année 2020. En effet, la chargée de communication interne a expliqué que la communication sur la stratégie de l'organisation n'était pas une priorité durant cette période particulière. Leur objectif était principalement de rassurer le personnel, d'accompagner les collaborateurs, de créer du lien, etc. Parler de stratégie en période de crise est une réalité très compliquée à mettre en place. Selon la chargée de communication les employés étaient plus intéressés par des communications plutôt pratiques à savoir « est-ce qu'il y a du désinfectant dans les locaux ? » ou « dois-je porter un masque quand je suis assis à mon bureau ? ».

Cependant, grâce au Projet Restart qui sera présenté dans le point suivant, le projet d'entreprise a tout de même été capable d'évoluer.

6.3.5. Lancement d'une nouvelle action due à la crise sanitaire - Le projet restart

À partir du mois d'avril 2020, la RTBF a mis en place un projet conséquent assez révélateur du projet d'entreprise, le projet « Restart ». Durant une période où le secteur audiovisuel et les arts de la scène sont bouleversés et ne peuvent plus exercer leurs activités, la RTBF en son rôle d'acteur culturel a souhaité créer des liens entre les artistes et leurs publics (Vandervinne et al., 2020, p.51). Etant donné qu'il n'y avait plus de concerts, plus de théâtre ni de cinéma, la RTBF a mis en place ce nouveau projet pour aider les acteurs culturels. Dans le cadre des Francofolies de Spa par exemple, la RTBF a fait venir des artistes en studio afin qu'ils réalisent un concert sans public. La vidéo a été par la suite diffusée au public. Dans le cadre du projet différents lieux culturels en Belgique ont été présentés notamment des petits commerçants, des activités originales, etc.

Le projet restart était très cohérent en interne et en externe par rapport à la stratégie de la RTBF en tant que média public. Une campagne d'affichage interne a été réalisée afin de partager le projet restart à tous les collaborateurs. Ces affiches mettaient en avant les artistes que la RTBF a soutenu grâce à ce projet. Au total une vingtaine d'acteurs culturels ayant pris part dans le programme étaient représentés sur les affiches en remerciant la RTBF. C'était une manière de remercier les collaborateurs internes de la RTBF.

6.4. Ressenti des collaborateurs face à la gestion de la crise sanitaire

Face à la gestion d'une crise, chacun possède son propre jugement sur le déroulement des événements. De l'inquiétude à l'adhésion, les collaborateurs ont tous vécu différemment la pandémie de la Covid-19. Le premier élément qui a eu des conséquences sur le ressenti des employés face à la gestion de la crise sanitaire c'est l'organisation du travail. Secondement, ce sont les situations personnelles des employés qui ont eu un impact sur leur perception.

Afin de comprendre le sentiment des employés face à la gestion de la crise sanitaire à la RTBF ainsi que sa communication, il a été demandé aux

participants lors des interviews d'exprimer leur ressenti et leurs émotions en lien avec la situation vécue et la manière dont cette situation a été gérée.

Selon les chargées de communication interne interviewées, un grand nombre d'informations et de communications étaient disponibles durant cette période. La communication interne a fait de son mieux pour communiquer les informations et accompagner les collaborateurs malgré la situation. L'information était accessible sur diverses plateformes à tout moment. Les collaborateurs recevaient régulièrement des e-mails. S'ils passaient à côté du mail, l'information se trouvait également sur l'intranet. En dernier recours, le collaborateur pouvait également s'informer auprès de son manager.

La chargée de communication avance également le fait que son équipe a été flexible lors de cette période inédite. Les comités de concertation ayant lieu un vendredi soir, la communication interne a été prête à publier des communications durant le week-end afin de rassurer son personnel.

L'équipe a tiré des leçons de la gestion de la crise sanitaire, et notamment en ce qui concerne le fait de se préparer à diverses situations afin de pouvoir réagir le plus rapidement possible dans différents cas de figure. Grâce à ces observations la communication interne de la RTBF est plus professionnelle et intelligible pour les membres du personnel.

Cependant, le ressenti de la situation n'est pas forcément la même pour tout un chacun. Après avoir recueilli les témoignages des chargées de communication sur la gestion de la crise sanitaire, il est possible de le comparer au ressenti des employés ne travaillant pas dans la communication.

Dans les résultats observés suite aux interviews, j'observe une tendance qui s'est confirmée au fur et à mesure des entretiens. J'ai pu remarquer que, dans ce cadre ci, l'avis des collaborateurs concernant la gestion de la crise diverge en fonction de leur situation professionnelle. Les individus occupant une fonction essentielle, dont la présence physique était nécessaire afin de réaliser leur travail, ont ressenti un manque face à la communication et à la gestion de la crise sanitaire tandis que les employés en télétravail se sont généralement sentis plus suivis et mieux informés sur l'évolution de la crise.

Cette observation s'explique par le fait que, aux débuts de la crise sanitaire, il était difficile pour tout le monde de réellement comprendre la situation dans laquelle nous étions. En Belgique, de nombreuses règles ont été établies rapidement par le gouvernement afin d'assurer la sécurité de tous. Avant d'être en mesure de communiquer convenablement vers ses employés, la RTBF a été contrainte de comprendre les mesures en place et les informations communiquées par le gouvernement afin d'être capable de proposer une communication adéquate. C'est la raison pour laquelle cette communication n'a pas été immédiate. Certains employés ont ressenti ce manque de communication. En effet, selon un employé travaillant à la production d'information en radio et en télévision, la communication a mis du temps à se mettre en place. Ce manque d'informations était principalement visible au niveau de la communication « pratique » destinée aux employés sur site. Durant les premiers jours les collaborateurs travaillant en présentiel n'ont pas reçu d'informations afin de savoir s'ils devaient porter un masque, s'ils devaient rester éloignés les uns des autres, etc.

Ce manque de communication a généré un sentiment d'abandon chez les collaborateurs travaillant à l'antenne. Du jour au lendemain la majorité des travailleurs de la RTBF ont quitté les locaux pour travailler de chez eux, laissant sur place une minorité de salariés. Un journaliste travaillant à la télévision a évoqué le fait que, pour lui, la situation était difficile à gérer car, le Belgique entière se retrouvait coincée chez elle pour se protéger, tandis que lui se retrouvait pratiquement seul dans les locaux car il devait continuer à fournir un travail d'information.

Ce sentiment d'abandon était accompagné d'un sentiment d'insécurité, d'angoisse liée à la situation sanitaire. Les travailleurs essentiels ne se sentaient pas protégés face à ce virus inconnu. La communication a ensuite repris son cours et les collaborateurs ont été informé correctement.

D'un autre côté, les collaborateurs contraints au travail à distance n'ont pas le même ressenti quant à la gestion des débuts de la crise sanitaire. En général, les employés interviewés n'ont pas ressenti de manquement dans la communication. Ils estiment avoir reçu assez d'informations à ce sujet.

Certains employés ont cependant jugé que l'information était donnée assez tard en comparaison avec les informations données lors des comités de concertation.

Cependant, malgré une communication suffisante, une situation angoissante a été vécue par les collaborateurs en télétravail, à savoir l'utilisation des outils de travail à distance, notamment Teams. Certains employés travaillant à distance ont été sujet à des problèmes techniques en lien avec leur travail, notamment les chroniqueurs radio qui devaient réaliser leurs chroniques à distance. Il a fallu s'adapter rapidement afin de trouver une solution pour travailler correctement à distance. Cela a posé quelques problèmes en début de crise mais cela n'était pas lié à la communication interne ; c'était un défi causé par le télétravail.

Après quelques temps et à partir du moment où la communication interne a été mise en place, que le département de communication interne a trouvé ses marques et les outils de communication adéquats, les collaborateurs se sont sentis bien suivis et bien informés concernant les mesures sanitaires.

6.5. Ressenti des collaborateurs face à la communication du projet d'entreprise en période de crise

Après avoir présenté un peu plus tôt dans le travail les différents moyens de communication mis en place pour communiquer sur le projet d'entreprise lors de la crise sanitaire, il est intéressant d'étudier le ressenti des employés face à cette communication.

Les outils de communication exposés précédemment ont été présentés lors des interviews par les chargées de communication interne de la RTBF. Cependant j'ai pu remarquer une rupture entre les moyens de communication de la stratégie d'entreprise présentés avec ce que pensent les collaborateurs de la RTBF interviewés à ce sujet.

En guide de rappel, les chargées de communication ont expliqué que la communication du projet d'entreprise a pris la forme d'une édition du magazine interne, de communications orales de l'administrateur général ainsi que d'affiches de remerciement dans le cadre du projet restart. Malgré ces

quelques efforts, la majorité des employés interviewés estime ne pas avoir reçu de communications en lien avec le projet d'entreprise durant la crise.

Comme mentionné par le département de communication interne, durant cette période particulière les collaborateurs ont, dépendant de leur fonction, été contraint d'utiliser le modèle d'entreprise afin de produire du contenu en tant que média public. Selon certains employés le modèle d'entreprise n'a jamais autant été utilisé que lors de la crise sanitaire. En effet, afin d'organiser le travail en interne à distance il a fallu réfléchir au fonctionnement de la stratégie. La collaboratrice interviewée travaillant chez Auvio a mis en avant le fait qu'ils se sont grandement rattachés au projet de l'entreprise lors de la crise sanitaire. Dans une période où la majorité des Belges étaient obligés de rester chez eux, développer Auvio, la plateforme de streaming en ligne de la RTBF, a pris de l'importance. C'est à ce moment-là qu'il a fallu penser à la stratégie afin de créer du contenu adapté aux éditions d'offres. La situation était similaire pour le journal télévisé, les émissions de radio ou de divertissement en télévision.

Malgré le fait que la majorité des employés n'ont pas remarqué un effort de communication stratégique, une minorité des personnes interrogées ont tout de même reconnus certains efforts d'essais de partage d'informations sur le projet d'entreprise.

Le canal de communication préféré des employés était les communications orales de l'administrateur général. Certains collaborateurs ont également mis en avant la cascade managériale qui leur a apporté certaines informations stratégiques. Ce facteur dépendait cependant exclusivement de la volonté des managers d'aborder la stratégie dans leurs équipes lors de cette période. De plus, certains employés ont également mentionné le projet restart, mais seulement lorsqu'ils y ont pris part directement.

Afin d'aller plus loin et de comprendre réellement le sentiment des collaborateurs sur la communication du projet d'entreprise, il a été demandé aux employés s'ils auraient souhaité recevoir des communications en lien avec le projet d'entreprise lors de la pandémie. Sur les neuf répondants ne faisant pas partie du département de la communication interne, cinq employés

auraient souhaité recevoir plus d'informations concernant le projet d'entreprise contre quatre qui ne partagent pas ce souhait.

Les employés souhaitant recevoir plus de communications sont généralement de ceux qui n'avaient pas encore adopté la stratégie à ce moment-là. La communication stratégique aurait été essentielle afin de leur donner toutes les cartes en main pour utiliser le modèle d'entreprise durant la crise. Certains managers étaient également demandeurs de davantage de communication stratégique lors de la pandémie afin de pouvoir assurer la cascade d'informations à leurs équipes. Communiquer sur la stratégie est pour eux une manière d'avoir des contacts réguliers avec leur équipe.

Dans le cas contraire où les employés n'ont pas souhaité recevoir plus d'informations concernant la stratégie, les raisons principales étaient qu'ils ne trouvaient pas d'intérêt à recevoir une communication stratégique lors d'une période qui est déjà assez compliquée à gérer.

Comme présenté dans la contextualisation de la RTBF, le projet imagine de rénovation des sites régionaux et de construction du siège social est grandement lié au projet d'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est important d'étudier le ressenti des collaborateurs face à la communication de ce projet lors de la crise. La rénovation des locaux des sites régionaux ayant pris fin au début de l'année 2020, les collaborateurs travaillant sur ces sites n'ont pas expérimenté de communication relative au changement à cette période-là.

Cependant, pour les collaborateurs travaillant à Reyers la construction du nouveau bâtiment a été directement impactée par la crise sanitaire. Selon l'équipe du projet imagine, la communication au sujet de la construction a suivi son cours, en se déplaçant vers des supports digitaux. Cependant, d'après leur ressenti exprimé lors des interviews les collaborateurs n'ont pas réellement fait attention aux communications à ce sujet. En effet, le déménagement n'était plus une de leur priorité. Ce n'est qu'après les confinements que les employés se sont de nouveau intéressés au déménagement, en voyant l'échéance approcher et en retournant travailler au bureau.

Bien avant la crise sanitaire, la mise en place du projet imagine avait fait naître un nouvel enjeu dans l'entreprise : le télétravail. Selon les créateurs du projet, il était indispensable de mettre en place le travail à distance avant le déménagement car, dans le nouveau bâtiment les employés n'auront plus de bureau attitré dans l'open space. De ce fait, il serait plus simple pour les individus de s'adapter au nouvel environnement de travail s'ils ont déjà l'habitude de travailler de chez eux quelques jours par semaine. Cependant, avant 2020 le télétravail n'était pas une norme à la RTBF. Après avoir fait différents tests, la RTBF a lancé le télétravail en janvier 2020 dans l'entreprise. Le fait d'avoir initié le télétravail avant la crise sanitaire sans le savoir a été un avantage considérable pour la RTBF, car, grâce à cela la plupart des collaborateurs étaient déjà équipés pour travailler de chez eux.

En règle générale les employés travaillant de chez eux n'ont pas mal vécu le télétravail. En effet, d'un point de vue technique l'adaptation au télétravail s'est faite assez facilement de par les outils digitaux mis à disposition. C'est principalement au niveau relationnel que le travail à distance a demandé de l'adaptation et un accompagnement de la hiérarchie. Lorsque chacun s'est adapté aux contraintes techniques, la communication interne et les ressources humaines ont dû redoubler d'efforts pour maintenir le lien entre les collaborateurs.

6.6. Manquements durant la crise sanitaire

Lors des interviews j'ai également demandé aux collaborateurs si, selon eux, certains éléments manquaient dans la communication interne en période de crise mais également au niveau de la communication du projet d'entreprise.

Quelques employés n'ont pas trouvé de manquements concernant la communication interne, si ce n'est que certains souhaitent recevoir davantage de communication concernant le projet d'entreprise. En règle générale les collaborateurs étaient satisfaits de la communication interne malgré la situation.

Cependant, certains manquements ont tout de même été pointés du doigt. Selon les chargées de communication interne, ce qui a manqué

principalement était le nouveau digital workplace. Lorsque la crise sanitaire s'est calmée, les chargées de communication interne ont réalisé qu'il aurait été plus simple de gérer la communication si l'intranet de l'entreprise avait été à jours. L'importance de créer un nouveau « digital workplace » a été accélérée ses suites de la crise sanitaire étant donné que la majorité de la communication interne était digitale. Le renouvellement de l'intranet dès à présent est le projet principal de la communication interne des années à venir. Il est nécessaire de répondre aux besoins des digital natives de l'organisation qui représentent près de 30% des employés, en retravaillant l'intranet. Le digital workplace sera beaucoup plus performant que l'intranet actuel et il proposera davantage de fonctionnalités. La nouvelle interface sera adaptée au format mobile et disponible sur smartphone afin qu'un employé de terrain puisse y accéder facilement.

6.7. L'adhésion des employés au projet d'entreprise de la RTBF

La dernière partie de ce mémoire est consacrée à la réponse au questionnement de la recherche. Afin de proposer une réponse complète, l'avis des interviewés sur le sujet leur a été demandé, à savoir si, selon eux, le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF. Selon leurs propos durant les entretiens, il m'a été possible d'en tirer des conclusions afin de comprendre si la crise sanitaire a accéléré l'adhésion au projet d'entreprise où, au contraire si cela l'a freinée.

Cette partie de l'analyse des données sera scindée en deux. Dans un premier temps, je comparerai ces éléments aux points de vue qui ont ralenti l'adhésion au projet d'entreprise des collaborateurs durant la crise. Dans un second temps, j'aborderai les différents éléments mis en place durant la crise sanitaire qui ont, au contraire, permis aux employés d'adhérer au projet d'entreprise lors de la pandémie. Par la suite, ces éléments me permettront de proposer une réponse et une réflexion personnelle en guise de conclusion.

Commençons par les éléments qui mettent en avant le fait que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire n'a pas permis de

créer une adhésion à la stratégie de l'entreprise. En règle générale selon les dires des employés et, après avoir analysé la partie précédente concernant leur ressenti, il n'y a pas réellement eu de communication concernant le projet d'entreprise lors de la pandémie. Bien que le département de communication interne ait essayé de mettre en place quelques tentatives de communication concernant le projet d'entreprise, cela n'a pas été perçu par les employés. En effet, la communication stratégique n'a pas été une priorité pour l'équipe de communication interne durant les premiers mois de la pandémie. Bien que quelques tentatives de communication stratégiques relatives au changement aient été développées et ce afin de relier les changements dans l'entreprise au projet d'entreprise, ces communications n'ont pas été retenues par les employés.

De plus, les collaborateurs ne portaient pas réellement d'intérêt à recevoir des communications relatives au futur de l'entreprise. Pour les employés le plus important était de recevoir une communication qualitative et régulière concernant les mesures sanitaires en vigueur. Il était également primordial pour eux de se sentir accompagnés lors de la pandémie, d'être rassurés même si cela voulait dire que la communication concernant la stratégie était inexistante durant quelques mois. Les chargées de communication ont également ressenti ce souhait de la part des employés de concentrer la communication interne sur des informations liées à la crise sanitaire adaptée à leur situation de travail.

Le manque de communication stratégique et le désintérêt de la communication stratégique des employés sont les deux éléments qui ont fait que la communication relative au projet d'entreprise s'est retrouvée figée durant une année environ. De par cette absence de communication, la période de crise sanitaire n'a pas permis de créer de l'adhésion au projet d'entreprise.

D'un autre côté, certains éléments avancent le fait que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire aurait permis de créer une adhésion à la stratégie de l'entreprise.

Le projet restart était réellement le cœur même de l'expression du projet d'entreprise. C'est ce projet qui a permis à la stratégie d'entreprise de la RTBF

de continuer à évoluer un minimum et de ne pas être complètement mis en pause pour cause de la crise sanitaire. En effet, il est possible de faire un parallélisme entre le projet restart et les trois ambitions de la stratégie de l'entreprise. Dans un premier temps, le projet porte les valeurs de service public auprès de leur communauté, en montrant que le média de service public est là pour accompagner les publics dans ce qu'ils vivent par l'information et le divertissement. Dans un second temps, la deuxième ambition de la RTBF est d'être le plus grand producteur et ambassadeur des artistes locaux. Grâce au projet restart ils ont soutenu des projets culturels, des acteurs locaux, etc. Et enfin, le projet place la RTBF en position d'entreprise apprenante car, à travers ce projet ils ont tiré des leçons au niveau du projet d'entreprise.

En plus de bénéficier grandement aux acteurs culturels externes à la RTBF, le projet restart a bénéficié grandement en interne également. Les collaborateurs qui ont pris part dans la mise en place de ce projet inédit ont dû travailler en réfléchissant au projet d'entreprise, à ses différentes ambitions afin de faire vivre la stratégie dans une période particulier. Le projet restart a permis à certains employés d'adhérer davantage au projet d'entreprise grâce à son accélération lors du nouveau projet culturel.

Un autre élément qui a potentiellement pu permettre à une adhésion du projet d'entreprise est le facteur du télétravail. Le télétravail est un élément faisant partie du projet de construction du nouveau bâtiment, qui est inévitablement lié à la Vision 2022 de la RTBF. Le fait que la crise sanitaire ait forcé la plupart des collaborateurs à travailler de chez eux a accéléré l'adhésion des employés à ce point spécifique de la stratégie. De par cette obligation, les collaborateurs réticents à l'idée de travailler à distance ont été contraint d'adopter ce nouveau mode de travail. En 2022, travailler à distance quelques jours par semaine est devenu une norme engendrée par la crise sanitaire.

VII. Conclusion

L'objectif final de ce mémoire était de posséder toutes les informations nécessaires afin d'être en mesure de répondre à ce questionnement : « ***En quoi est-ce que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire permet de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?*** ». Pour ce faire les différents concepts relatifs au sujet du mémoire ont été étudiés notamment les concepts théoriques définis dans l'état de l'art ; l'entreprise étudiée, la Radio-télévision belge de la Communauté française, a été présentée ainsi que la crise sanitaire de la Covid-19. Pour finir, les résultats récoltés durant les interviews ont été analysés. La fusion des différents éléments est ce qui mène ce mémoire au point final de la recherche, la conclusion.

La question de recherche posée ne me permet pas de répondre positivement ou négativement au questionnement sans nuancer les propos. De par les différents témoignages récoltés, nous observons que cette recherche dépend d'éléments divergents à savoir la situation personnelle des employés ainsi que leur situation de travail pendant la crise sanitaire et également leur souhait d'être informé concernant la stratégie de l'entreprise.

Différentes réflexions nous aident à affirmer que la crise sanitaire a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF mais, exclusivement limité à certains collaborateurs. Une petite fraction des employés ayant participé au Projet Restart, projet d'aide envers les acteurs culturels ne pouvant plus exercer leur fonction en période de crise, ont eu l'occasion de travailler en accord avec le projet d'entreprise lors de la pandémie. Ce cas de figure a également été observé dans d'autres fonctions nécessitant une adaptation du contenu afin d'informer les publics de la RTBF.

Cependant, il n'est pas correct d'énoncer la certitude que c'est le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire qui a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise. Dans le cadre du projet restart et autres adaptations de contenus, la stratégie de l'entreprise a été utilisée par les employés. Cette observation provient de la démarche des employés dans leur travail. De plus, les informations qui ont été communiquées durant la crise

sanitaire du mois de mars 2020 à septembre 2021 étaient essentiellement des informations en lien avec la pandémie, l'organisation du travail en interne, les mesures sanitaires, etc. Bien que ce cas de figure ait influencé l'adhésion que les employés pouvaient ressentir face au projet d'entreprise, cela ne représente pas un effort de communication de la part de la communication interne. Cette démonstration de l'application du projet d'entreprise peut s'expliquer selon moi par le fait que, la majorité des collaborateurs avait probablement adhéré, accepté et compris le projet d'entreprise avant la pandémie étant donné sa capacité de travailler en accordance avec la stratégie.

Néanmoins même si le dispositif communicationnel instauré durant la crise n'a pas permis de faire adhérer les employés au projet d'entreprise, il a tout de même joué un rôle considérable au sein de la RTBF en cette période de crise sanitaire. Selon certains employés interviewés dans le cadre de la recherche et après quelques analyses de la question selon mon point de vue, le dispositif communicationnel n'a en effet pas permis de créer de l'adhésion au projet d'entreprise. Cependant, la communication a renforcé l'appartenance des collaborateurs à la RTBF durant cette période particulière et la communication interne a été un facteur indispensable. Dans un premier temps le dispositif communicationnel a contribué au maintien des liens dans l'entreprise. Dans un second temps la communication a donné l'opportunité de partager des informations avec les employés afin qu'ils éprouvent un sentiment d'appartenance à l'entreprise malgré la distance et les contraintes sanitaires.

C'est à ce niveau-là que le dispositif communicationnel a aidé les employés à réellement rester connectés à la RTBF, à comprendre les choix de la direction de l'entreprise et à éprouver un sentiment d'appartenance envers la communauté RTBF.

Certes, cela ne représente pas directement une adhésion à la stratégie de l'entreprise mais néanmoins lors de la pandémie cela a été un atout considérable au sein de l'organisation. Comme présenté dans l'état de l'art, un employé engagé est la clef d'une organisation performante sur le long terme. Un collaborateur heureux sera davantage productif dans son travail.

Hypothétiquement si la RTBF n'avait pas développé un dispositif communicationnel qualitatif et rassurant lors de la crise, un grand nombre d'employés auraient pu perdre la motivation de fournir un travail correct. Il est impossible d'avancer avec certitude cette éventualité étant donné que cela ne s'est pas déroulé de cette manière. De plus, un individu sera plus engagé lorsqu'il éprouve un lien fort pour un acte (Heller, 2017).

Avoir maintenu la relation, les liens inter-équipes grâce à la communication interne aura été, selon les employés et les chargées de communication interne, un avantage considérable pour la période « post-covid » qui nécessite de se reconstruire en tant qu'entreprise après les perturbations de la crise sanitaire. Lorsque la communication stratégique du changement a repris en septembre 2021, les employés n'avaient pas perdu l'attachement à l'entreprise. Selon mes observations, c'est cette communication qui a facilité la reprise d'un travail sur site, sans contraintes sanitaires. Le dispositif de communication interne a également facilité l'apparition de la nouvelle stratégie RTBF 27 dès ses premières communications en septembre 2021.

Pour conclure je souhaitais terminer ce mémoire en mettant en avant les deux points importants à retenir de la recherche. Le dispositif communicationnel mis en place pendant la crise sanitaire à la RTBF n'a pas réellement permis de créer une adhésion au projet d'entreprise, hormis à un certain niveau expliqué dans le mémoire. Cependant ce dispositif communicationnel a joué un rôle considérable au sein de l'organisation d'un point de vue de l'engagement et du bien-être au travail des employés, ce qui au final aura un impact incontestable afin de créer une adhésion à la stratégie de l'entreprise pour les années à venir.

VIII. Bibliographie

Bathelot, B. (2018, janvier 12). *Persona en marketing*. Définitions marketing.

<https://www.definitions-marketing.com/definition/persona-en-marketing/>

Belga. (2020, avril 3). Coronavirus : la liste affinée des secteurs essentiels est publiée au Moniteur. *RTBF.be*.

<https://www.rtbf.be/article/coronavirus-la-liste-affinee-des-secteurs-essentiels-est-publiee-au-moniteur-10475375>

Belga. (2021, février 26). Un an de confinement : quelques dates qui ont marqué la vie des Belges (chronologie). *Le Spécialiste*.

<https://www.lespecialiste.be/fr/actualites/un-an-de-confinement-quelques-dates-qui-ont-marque-la-vie-des-belges-chronologie.html>

Bélorgey, P., & Van Laethem, N. (2019). *La méga boîte à outils du Manager leader*. Dunod.

Berthier, N. (2010). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés* (4e éd). Armand Colin.

Boumrar, J. (2010). La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel. *Vie & sciences de l'entreprise* (Vol. 185-186, pp. 13-26). Andese.

Bourgeat, G., & Merchadou, J.-L. (2020). Chapitre 10. Les 4 principaux types de changement. *Penser et réussir le changement* (pp. 175-209). Dunod.

Bouzon, A. (1999). *Communication de crise et maîtrise des risques dans les organisations* (Vol. 16). Presses universitaires de Bordeaux.

Changement stratégique d'une entreprise : comment le gérer ? (2021, mars 11). <https://www.reactive-executive.com/changement-strategique-dune-entreprise-comment-le-gerer/#:~:text=Pourquoi%20les%20entreprises%20ont%20recours,d,e%20flexibilit%C3%A9%20et%20de%20r%C3%A9activit%C3%A9>
9

Cobut, E. (2020, mai 6). *Comment la communication contribue-t-elle à fidéliser les "digital natives" à leur entreprise ?* Association Belge de la Communication Interne. <https://www.abci.org/blog/comment-la-communication-contribue-t-elle-a-fideliser-les-lrdigital-nativesrr-a-leur-entreprise.html>

COVID-19 – Chronologie de l'action de l'OMS. (2020, avril 27). Organisation mondiale de la Santé. <https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Le Larousse. (s.d.). Crise. In *Le Larousse*.

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>

Décaudin, J.-M., & Igalens, J. (2017). *La communication interne* (4^e éd.). Dunod.

du Moulin de Labarthète, A. (2001). *La communication événementielle : réussir conférences, colloques, conventions...* (2^e éd). Demos.

Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Edipro.

Durant, J. (2020, avril 26). Fusion des matinales : voici pourquoi Vivacité et La Première unissent temporairement leurs forces. *RTBF.be*.
<https://www.rtbf.be/article/fusion-des-matinales-voici-pourquoi-vivacite-et-la-premiere-unissent-temporairement-leurs-forces-10467501>

Evaluation belge des risques nationaux. (s.d.). Centre de crise national.
<https://centredecrise.be/fr/que-fait-le-centre-de-crise-national/analyse-des-risques-et-protection-des-infrastructures>

Faidherbe, C. (2021, juillet 27). Série de la rentrée « Les enjeux de la communication interne et externe.». *Association Belge de la Communication Interne*. <https://www.abci.org/blog/serie-de-l-ete-les-enjeux-de-la-communication-interne-et-externe.html>

Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic Communication : An Introduction*. Routledge.

Fly Events Production. (2021). Pourquoi créer une stratégie de communication Audiovisuelle. *Fly Events Production*.
<https://flyprod.fr/strategie-communication-audiovisuelle/>

Galinon-Mélénec, B. (1994). Communication et organisation 5. *Le projet d'entreprise démythifié*. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1710

Gérard, P., & Jézéquel, B. (2019). *La boîte à outils de la Communication* (4^e éd.). Dunod.

Giboin, B. (2019). *La boîte à outils de la Stratégie* (3^e éd.). Dunod.

Giroux, N. (1994). *La communication interne : une définition en évolution*. Presses universitaires de Bordeaux.

Groetaers, L., & Van Overstraeten, M. (2021). *Crisis communication*. Cours dispensé à l'UCLouvain en option communication d'organisation et du changement.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (pp. 3-35). Routledge.

Heller, T. (2017). Prescrire et engager. Théorie de l'engagement, rationalité managériale et enjeux de la communication. *Études de communication* : volume 49 (pp. 52-72). Université de Lille.

Horlait, D., Lambotte, F., & Werbrouck, K. (2020, mai 11). Qu'avons-nous appris de la communication interne des organisations durant le confinement ? *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/quavons-nous-appris-de-la-communication-interne-des-durant-lambotte/?originalSubdomain=fr>

Jean, E. (2015). Les enjeux liés à la collecte de données en ligne. *La Revue des Sciences de Gestion* (pp. 13-21). Direction et Gestion.

Kamps, B., & Hoffmann, C. (2020). *Covid Reference Chronologie* (3^e éd.). Steinhauser Verlag.

Khanchel, I. (2005). Changement stratégique et gouvernance. *La Revue des Sciences de Gestion* (pp. 27-42). Direction et Gestion.

Kiesler, C-A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief*. New York : Academic Press.

Knott, R. (2022). Digitalisation de la communication interne : quels avantages ? *TechSmith*. <https://www.techsmith.fr/blog/digitalisation-communication-interne/>

La communication audiovisuelle : tout savoir. (2020). Entrepreneurs et dirigeants. <https://laminutedentreprise.com/la-communication-audiovisuelle-tout-savoir/#:~:text=Il%20existe%20deux%20principaux%20types,le%20biais%20de%20contenu%20publi%C3%A9>

Lambotte, F., & Cobut, E. (2011). *Communication publique et incertitude : fondamentaux, mutations et perspectives*. Edipro.

Larabi, T. (2017, juin 6). Des radios d'entreprise pour le bien-être des salariés. *Le Parisien*. <https://www.leparisien.fr/economie/business/des-radios-d-entreprise-pour-le-bien-etre-des-salaries-06-06-2017-7021539.php>

Le processus de gestion de crise. (s. d.). Gouvernement.fr.

<https://www.gouvernement.fr/risques/le-processus-de-gestion-de-crise>

Les outils de la communication interne : L'écrit et l'audiovisuel. (2022).

Kochena. <https://kochena.com/les-outils-de-la-communication-interne-lecrit-et-laudiovisuel/>

Libaert, T., & D'Almeida, N. (2019). *La communication interne des entreprises* (8e éd.). Dunod.

Libaert, T. (2020). *La communication de crise.* Dunod.

L'importance du management de projet dans une entreprise. (s. d.). Up Tex.

<https://www.up-tex.fr/management-de-projet-dans-une-entreprise/>

Louis, M., Maertens, L., & Saiget, M. (2016). *Méthodes de recherche en relations internationales.* Presses de Sciences Po.

Maggie De Block sur le coronavirus : « Aucune raison de paniquer mais la vigilance reste de mise ». (2020, février 13). Le Vif.

<https://www.levif.be/societe/sante/maggie-de-block-sur-le-coronavirus-aucune-raison-de-paniquer-mais-la-vigilance-reste-de-mise/>

Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace.*

Toward a general model. Human Resource Management Review.

Mucchielli, A., & Paillé, P. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (French Edition).* Armand Colin.

Nyssen, E. (2020, février 4). Premier cas de coronavirus en Belgique. *Le Soir*.

https://live.lesoir.be/Event/Premier_cas_de_coronavirus_en_Belgique
e

Pandémie : qu'est-ce que c'est ? (s.d.). Futura Santé. <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/medecine-pandemie-3838/>

Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne* (2^e éd.). Dunod.

Pourquoi utiliser la communication audiovisuelle ? (2022). Studio Gazoline.
<https://www.studiogazoline.com/blog/pourquoi-utiliser-la-communication-audiovisuelle>

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales* (3rd Revised & enlarged éd.). Dunod.

[Rencontre] *Un café avec Coline Mertens*. (2022). Exergue Conseil.
<https://www.exergue-conseil.fr/un-cafe-avec-coline-mertens/>

Reynaud, J-D., & Richebé, N. (2011). Humanisme et Entreprise 5. *Valeurs, action collective et projet d'entreprise*.

RTBF : contrat de gestion. (s.d.). Conseil supérieur de l'audiovisuel.
<https://www.csa.be/rtbf-nouveau-contrat-de-gestion/>

RTBF. (2020, octobre 10). Coronavirus en Belgique : le récapitulatif de toutes les mesures actuellement en vigueur chez nous contre le Covid-19. *RTBF.be*. <https://www.rtb.be/article/coronavirus-en-belgique-le-recapitulatif-de-toutes-les-mesures-actuellement-en-vigueur-chez-nous-contre-le-covid-19-10605426?id=10605426>

RTBF ENTREPRISE. (s.d.). *À propos*. RTBF ENTREPRISE.
<https://www.rtb.be/entreprise/a-propos>

Segretain, P. (2015). Le projet d'entreprise. *Études* (pp. 45-53). S.E.R.

Sauvayre, R. (2013). *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales (Psycho Sup) (French Edition)*. Dunod.

Stern, P., & Schoetl, J.-M. (2019). *La Boîte à outils du Management*. Dunod.

Le Larousse. (s.d.). Service public. In *Le Larousse*.

https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/service_public/187160#:~:text=Le%20service%20public%20est%20d%C3%A9fini,un%20besoin%20d'int%C3%A9r%C3%AAt%20g%C3%A9n%C3%A9ral.

Tardy, T. (2009). *Gestion de crise, maintien et consolidation de la paix Acteurs, activités, défis*. De Boeck Supérieur.

Taskin, L. (2020). *De déracinements en mises à distance : quelles places pour le travail demain ?* MagRH.

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Editions Liaisons.

Thomas, L., & Micheau-Thomazeau, S. (2018). *La Boîte à outils de la Motivation*. Dunod.

Touriel, A., & Delpierre, A. (2020, mars 12). Coronavirus en Belgique : cours suspendus, HoReCa fermé, découvrez les mesures du gouvernement. *RTBF.be*. <https://www.rtb.be/article/coronavirus-en-belgique-cours-suspendus-horeca-ferme-decouvrez-les-mesures-du-gouvernement-10455207>

Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions.

(2021, avril 1). Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types-de-professions>

van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5^e éd.). Dunod.

Vandervinne, C., & Pollet, A. (2018). *Rapport Annuel RTBF.be 2018*.

Vandervinne, C., Pollet, A., & Debaeve, M. (2020). *Rapport Annuel RTBF.be 2020*.

Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie*. Dunod.

Vas, A. (2021). *Stratégie d'entreprise*. Cours dispensé à l'UCLouvain à la Louvain School of Management.

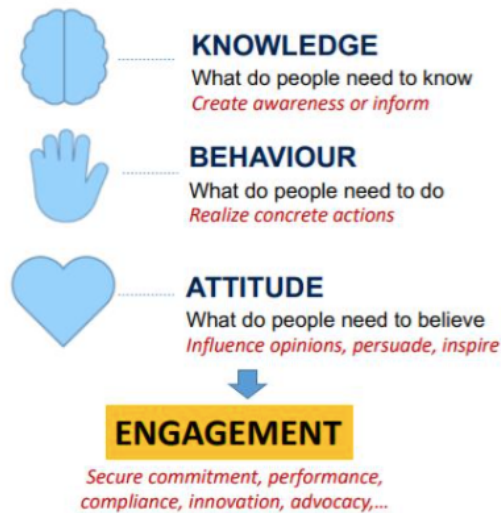
Werbrouck, K. (2020, avril 8). Une enquête inédite : communiquer en interne en période de Covid-19. *Association Belge de la Communication Interne*. <https://www.abci.org/blog/une-enquete-inedite-communiquer-en-interne-en-periode-de-covid-19.html>

Werbrouck, K. (2021). *Internal communication and communication of change*. Cours dispensé à l'UCLouvain en option communication d'organisation et du changement.

IX. Annexes :

Figure A –

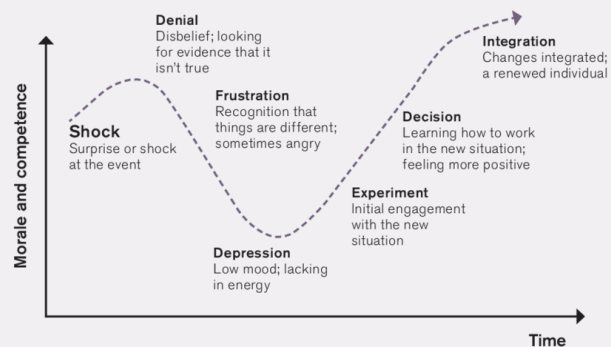
Modèle des trois objectifs principaux de la communication interne



Cours de communication interne et du changement, 2021,
« Objectifs de communication interne », ©UCLouvain

Figure B –

Courbe de changement de Kübler-Ross

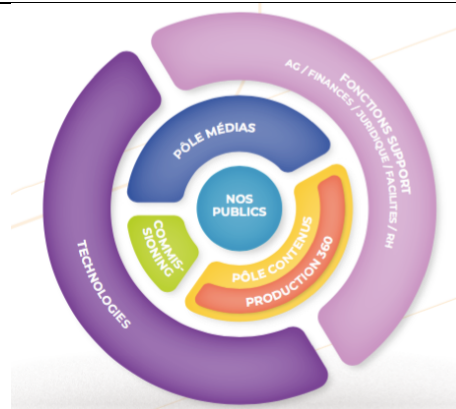


Source: Kübler-Ross, E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan.

Research Gate
« Figure 6 – Kübler Ross Change Curve », © *Research Gate*

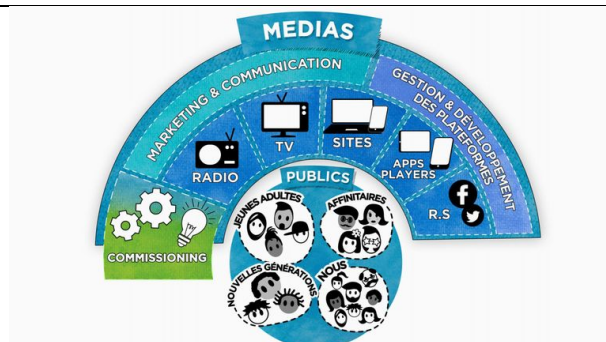
Figure C –

Vision 2022



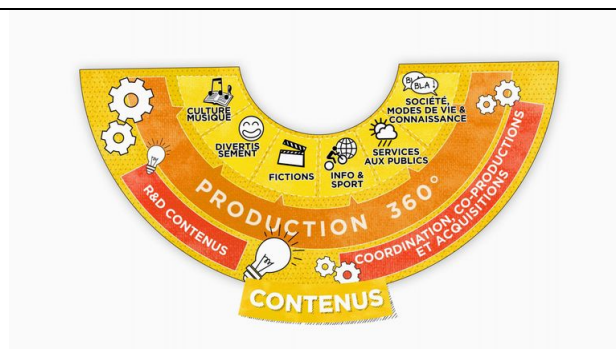
Rapport annuel 2020 RTBF, 2020,
« Modèle d'entreprise Vision 2022 », ©RTBF

**Figure D –
Pôle Média**



RTBF Entreprise
« Notre modèle d'entreprise – Pôle Média », ©RTBF
Entreprise

**Figure E –
Pôle Contenu**



RTBF Entreprise
« Notre modèle d'entreprise – Pôle Contenus », ©RTBF
Entreprise

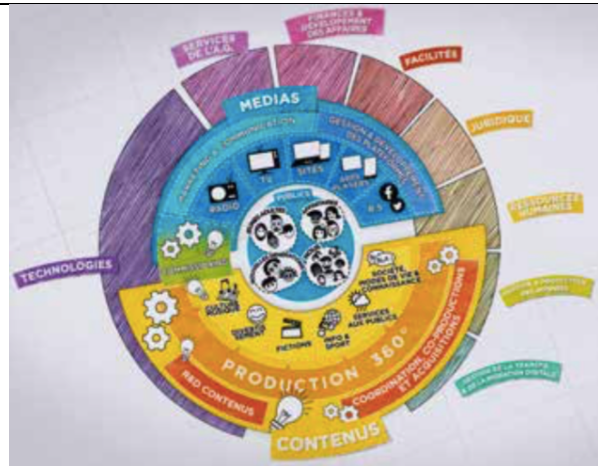
**Figure F –
Edition d'offres**



Rapport annuel 2020 RTBF, 2021,
« Les publics », ©RTBF

Figure I –

**Organigramme
Vision 2022 RTBF**



Rapport annuel 2020 RTBF, 2019,
« Organigramme Vision 2022 », ©RTBF

Figure G – guide d’entretien général

Thématique 1 :

1. Quelle est votre fonction au sein de la RTBF ?

Thématique 2 : le projet d’entreprise de la RTBF

1. Pouvez-vous m’expliquer dans les grandes lignes le projet d’entreprise de la RTBF, autrement dit ce qu’on peut également appeler la vision de l’entreprise ou son projet stratégique sur le plus long terme ?
2. De quelle manière cette stratégie a-t-elle un lien avec votre travail ?
3. Adhériez-vous à la manière dont le projet d’entreprise vous est communiqué ?

Thématique 3 : la communication avant la crise sanitaire

1. Pouvez-vous me décrire brièvement comment la communication interne était-elle mise en place au sein de l’entreprise avant la crise sanitaire ?
2. Quels étaient les outils utilisés ?
3. De quelle manière le projet d’entreprise vous était-il communiqué avant la crise sanitaire ?

Thématique 4 : la communication en période de covid

1. En période de crise sanitaire, quelle était votre situation de travail ? (télétravail, travail en présentiel, ...)
2. Avez-vous pu remarquer un changement/une évolution au niveau de la communication interne lors de la crise sanitaire ?
3. De quelle manière la communication interne générale de la RTBF était-elle mise en place ?
4. Lors de la crise sanitaire, était-il important pour vous de continuer à recevoir une communication sur le projet d’entreprise ?

5. Avez-vous continué à recevoir des informations concernant le projet d'entreprise ?

Si la réponse est “on a continué à me donner des informations sur le projet d'entreprise” :

- Avez-vous continuellement reçu des communications sur le projet d'entreprise ou y a-t-il eu un bref délai d'adaptation à la crise sanitaire ?
- De quelle manière ces informations concernant le projet d'entreprise vous étaient-elles communiquées ?
- Comment la communication du projet d'entreprise a-t-elle été mise en place lors de la crise sanitaire ?

Si la réponse est “lors de cette période on nous a simplement communiqué les informations en lien direct avec la crise sanitaire” :

- Auriez-vous souhaité recevoir plus amples communications en lien avec la stratégie de la RTBF ou la communication concernant la crise sanitaire était-elle suffisante ?
6. Pensez-vous que le projet d'entreprise a changé ou évolué durant la crise sanitaire ? Si oui de quelle manière ?
 7. Appréciez-vous la communication du projet d'entreprise en général ?
 8. Avez-vous apprécié la communication du projet d'entreprise lors de la période de crise sanitaire ?
 9. Y-a-t-il eu, selon vous, des éléments manquants ou que vous souhaiteriez voir évoluer dans la communication du projet d'entreprise ?

Thématique 5 : le projet d'entreprise à l'heure actuelle après covid

1. Pour revenir sur le projet d'entreprise, avant la RTBF se trouvait dans la vision 2022, à l'heure actuelle ils ont lancé le projet RTBF 27. Est-ce qu'on vous communique déjà sur la vision 2027 ou est-ce que vous êtes les communications tournent toujours autour de la vision 2022 ?
2. Pendant la crise sanitaire est-ce que vous avez déjà entendu parler de RTBF27 ou pas ? Est-ce que vous recevez quand même des informations là-dessus ?

Thématique 5 : la communication post confinement strict (en 2022)

1. Si vous deviez comparer la communication interne d'aujourd'hui à celle d'avant la crise, y a-t-il une/des différence(s) ?
2. Pareillement pour le projet d'entreprise ?
3. Aujourd'hui, au niveau de la communication, avez-vous repris des habitudes d'avant la crise ou avez-vous gardé des habitudes de la crise ?
4. Pensez-vous que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?

Thématique 6 : le futur

1. Avez-vous une idée de l'évolution que pourrait prendre le projet d'entreprise dans les années futures ?
2. Avez-vous une idée sur la manière dont la communication interne à la RTBF pourrait évoluer ?
3. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Figure H – guide d'entretien communication interne

Thématique 1 :

1. Pouvez-vous vous présenter (nom, prénom, âge, etc.)
2. Quelle est votre fonction au sein de la RTBF ?

Thématique 2 : le projet d'entreprise de la RTBF

1. Pouvez-vous m'expliquer dans les grandes lignes le projet d'entreprise de la RTBF, autrement dit ce qu'on peut également appeler la vision de l'entreprise ou son projet stratégique sur le plus long terme ?
2. Avez-vous été impliqué dans la mise en place du projet d'entreprise et la déclinaison qu'à pris ce projet au niveau de la communication interne ?

Thématique 3 : la communication avant la crise sanitaire

1. Pouvez-vous me décrire brièvement comment la communication interne était-elle mise en place au sein de l'entreprise avant la crise sanitaire ?
2. Quels outils principaux utilisez-vous ?
3. Est-ce une de vos tâches de communiquer sur le projet d'entreprise aux employés ?
4. Si oui, de quelle manière mettez-vous cette communication en place et avec quels outils ?

Thématique 4 : la communication en période de covid

1. De quelle manière la RTBF (et principalement la communication interne) a-t-elle été impactée par le covid en matière d'organisation de travail ?
2. Quelles sont les solutions de communication que vous avez mises en place pour s'adapter à la situation ?
3. Pendant la crise sanitaire, les employés de la RTBF avaient-ils un intérêt par rapport à la communication du projet d'entreprise ?
4. Lors de la crise sanitaire, avez-vous continué à communiquer sur la stratégie de l'organisation en interne ?

Si la réponse est oui :

- Avez-vous dès le début de la crise sanitaire continué à communiquer sur le projet d'entreprise ou y-a-t-il eu une période d'adaptation à la crise sanitaire ?
 - A partir de quel moment avez-vous réussi à communiquer à nouveau sur le projet d'entreprise ?
- Comment avez-vous mis en place la communication du projet d'entreprise en temps de crise ?

Si la réponse est non :

- Quelles sont les raisons pour lesquelles vous n'avez pas communiqué sur le projet d'entreprise pendant cette période ?
5. Pensez-vous que le projet d'entreprise a changé ou évolué durant cette crise sanitaire ? Si oui de quelle manière ?
 6. Avez-vous apprécié la communication du projet d'entreprise en cette période particulière ?
 7. Y-a-t-il eu, selon vous, des éléments manquants dans la communication du projet d'entreprise ?

Thématique 5 : la communication post confinement strict (en 2022)

1. Si vous deviez comparer la communication interne d'aujourd'hui à celle d'avant la crise, y a-t-il une/des différence(s) ?
2. Pareillement pour le projet d'entreprise ?
3. Aujourd'hui, qu'en est-il de votre communication, avez-vous repris des habitudes d'avant la crise ou avez-vous gardé des habitudes de la crise ?
4. Pensez-vous que le dispositif communicationnel mis en place durant la crise sanitaire a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise de la RTBF ?

Thématique 6 : le futur

1. Avez-vous une idée de l'évolution que pourrait prendre le projet d'entreprise dans les années futures ?
2. Avez-vous une idée sur la manière dont la communication interne à la RTBF pourrait évoluer ?
3. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

En 2020, le monde entier est bouleversé par la crise sanitaire de la Covid-19. La pandémie oblige les institutions belges à réagir rapidement et établissent des règles pour assurer la sécurité des citoyens. Durant les premiers mois de la pandémie les Belges sont priés de rester chez eux afin d'éviter la transmission du virus. Cette nouvelle chamboule le monde entier de par ses nombreuses conséquences dans différents secteurs, notamment au sein des entreprises. Un changement stratégique imprévisible frappe les entreprises qui doivent se réorganiser afin d'organiser leur travail.

En parallèle, dans un monde où les technologies, les médias et les habitudes de consommation des publics évoluent quotidiennement, les entreprises du secteur audiovisuel se voient dans l'obligation de définir une stratégie solide. Cette stratégie se traduit par l'élaboration d'un projet d'entreprise détaillant un mode de fonctionnement et des objectifs sur le long terme à suivre pour l'organisation.

La pandémie va bouleverser le fonctionnement habituel de chaque entreprise.

Lors de la crise sanitaire la communication interne se révélera être d'autant plus importante étant donné le besoin de communication à tous les niveaux dans les entreprises, notamment en ce qui concerne le projet d'entreprise.

Ce mémoire fera l'objet d'un questionnaire principal lié à la communication du projet d'entreprise en période de crise sanitaire. Ce travail donnera les clefs nécessaires afin d'être en mesure de comprendre si le dispositif communicationnel d'une entreprise en particulier a permis de créer une adhésion au projet d'entreprise lors de la crise sanitaire.

Mots-clefs : projet d'entreprise, communication interne, communication de crise, communication du changement, crise sanitaire