



LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

**DOSSIER**

# Entre sens et sensation(s) : créer l'événement

## **DANS CE NUMÉRO**

**Le blog: un nouvel  
outil de collaboration  
dynamique ?**

**Différences  
culturelles  
et communication**

**Réussir un  
déménagement  
d'entreprise**

**N° 19**

OCTOBRE 2006

**25€**

# Sommaire

●●● **Le blog : un nouvel outil de collaboration dynamique ?** \_\_\_\_\_ p. 2  
Françoise Plet-Servant

●●● **Différences culturelles et communication** \_\_\_\_\_ p. 6  
Jacques Pateau

●●● **Réussir un déménagement d'entreprise** \_\_\_\_\_ p. 9  
Pascal Moisy

●●● **Le journal interne remis en question** \_\_\_\_\_ p. 12  
Jean-Philippe Cathelin

●●● **Un nouvel « Élan » de communication** \_\_\_\_\_ p. 16  
Dominique Albet Melinger, Fanny Vielajus

**Entre sens et sensation(s) : créer l'événement** \_\_\_\_\_ p. 19

**L'événement dans la politique de communication interne**

Pierre Labasse

**Comment réussir une convention qui implique réellement les managers ?**

Laurent Grimaldi

**Les « Oscars » JCDecaux, ou comment booster un séminaire**

Guillaume Aper

**Regards croisés : l'événement en interne à la Stur et à l'Afpa**

Catherine Robin, Jean-Yves Larour

**Un événement sportif : la Danone World Cup**

Pierre Labasse

●●● **Prix Afcï 2006** \_\_\_\_\_ p. 35

• **Communication de crise : le web, un outil Net face à la crise ?**

Catherine Fauchoux

• **La communication interne comme outil de déploiement de la stratégie d'entreprise : le cas du Groupe Caisse Dépôt de Gestion**

Mustapha Nadifi et Mohammed Kimakh

• **Les relations entre la communication interne de l'usine Peugeot de Coventry et le tabloïd local lors du plan de licenciements de mars 2005**

Bertrand Ribière

• **La fondation d'entreprise, entre silence et affirmation de soi : l'art délicat de communiquer sur la « citoyenneté d'entreprise »**

Mélodie Lauque

●●● **Lu pour vous** \_\_\_\_\_ p. 40

**Journal d'un médecin du travail**, Dorothee Ramaut

- **L'implication en question(s)**, Thomas Piettre - **Éducation permanente**, Revue trimestrielle

●●● **La chronique du net** \_\_\_\_\_ p. 43

Michel Germain

Publication de l'Association Française de Communication Interne (Afcï)

**Directeur de publication :** Pierre Labasse • **Rédacteur en chef :** Guillaume Aper • **Comité de rédaction :** Robert de Backer, Jean-Philippe Cathelin, Pascal Moisy, Laurence Hurstel, Jean-Yves Larour, Françoise Plet-Servant

• **Secrétariat de rédaction :** A ÉDITORIAL® • **Délégation générale de l'AFCI :** Laurence Hurstel

15, avenue Victor Hugo, 92170 Vanves ; Tél. : 01 41 09 05 24 ; Email : [contact@afci.asso.fr](mailto:contact@afci.asso.fr) • **Éditeur :** A ÉDITORIAL® ; Tél. : 01 42 40 23 00

• **Dépôt légal :** 3<sup>e</sup> semestre 2006, Achevé d'imprimer en octobre 2006 • **Imprimeur :** Printimage - Paris

## Une affaire de relation

**L**e temps des kermesses<sup>(1)</sup> en communication interne est révolu. Les événements créés désormais pour les collaborateurs n'ont (presque) plus rien à envier à leurs cousins créés pour les journalistes, les actionnaires, les prospects et clients...

À défaut de moyens équitablement identiques, lancer un grand projet, annoncer une nouvelle organisation, expliquer une stratégie auprès de ses équipes réclame la même attention et surtout la même implication du management que le lancement d'une nouvelle voiture auprès du marché. Mieux encore, les équipes de certaines entreprises ont désormais des événements dignes des plus grands rendez-vous populaires : la Danone World Cup ou les trophées JCDecaux en sont deux illustrations particulièrement significatives.

Une fois encore, deux facteurs ont joué. Le premier est la professionnalisation de la fonction communication interne : plus « pros », mieux conseillés, plus proches du top management, mieux dotés en budget, les événements ont gagné en sophistication, comme en témoigne Laurent Grimaldi qui préconise une démarche très complète d'élaboration de convention d'entreprise. Le second est la cohérence, ou plutôt l'égalité de traitement : il est devenu absurde de mieux traiter ses actionnaires lors d'une AG que ses salariés lors d'une convention. D'autant que parfois, il s'agit des mêmes personnes.

C'est la même logique qui a transformé nos vieux bulletins internes en magazines exigeants, comme le rappelle Jean-Philippe Cathelin. C'est toujours la même logique qui prévaut, comme le raconte Pascal Moisy, quand un déménagement d'entreprise est considéré comme un événement majeur à préparer avec soin, dans les moindres détails.

L'irruption du blog - jusqu'ici réservé à la sphère personnelle - dans les entreprises, relève encore de cette même logique : la considération, comme l'évoque Françoise Plet-Servant. Parce que son avis compte, qu'il a des idées, des solutions en lui, le salarié est invité à s'exprimer grâce aux blogs. C'est une marque supplémentaire de l'intérêt qu'on lui porte.

Fêter, se réunir, célébrer, se défier dans une compétition, déménager, lire un magazine, donner son avis dans un blog... quel est le point commun ? La communication interne ? Il s'agit en réalité de moins en moins de communication interne mais de plus en plus, de la gestion globale de la relation entre l'entreprise et ses collaborateurs.

**Guillaume Aper** ●●●  
*Rédacteur en chef des Cahiers  
Secrétaire général de l'Afci*

<sup>1</sup> Je n'ai volontairement pas employé le terme de « patronages », les patronages étant, dans certains contextes urbains, des activités aujourd'hui encore parfaitement estimables, où les animateurs font généralement preuve d'un dévouement admirable.



Françoise Plet-Servant

# Le blog : un nouvel outil de collaboration dynamique ?

La France serait au 4<sup>e</sup> rang des pays à avoir succombé à la passion du blog. Un sondage réalisé par Médiamétrie (juin 2006) indique que près de 7,3 millions d'internautes consultent un ou plusieurs blogs par mois, soit 27,6 % ; ils étaient 6,7 millions au troisième trimestre 2005. Outil de communication externe, il est désormais au service de la communication interne.

## ●●● À l'origine était le blog

Le blog apparaît pour la première fois dans les années 1990 aux États-Unis. Puis, vers 1996, de premiers blogs francophones sont identifiés. Le mot « blog » est composé du « b » de web et de *log*, un mot anglais très ancien. À l'origine, *log* désigne une bûche de bois sur laquelle on réalisait des incisions pour marquer des dates importantes. Au fil du temps,

c'est l'expression logbook qui fut conservée, c'est-à-dire le journal de bord d'un capitaine de bateau. Un blog est donc un journal de bord qui raconte des faits relevant tant du domaine personnel que collectif.

Sa technologie est très simple et son utilisation intuitive. Le blog se consulte comme un site web classique à partir d'un navigateur internet. La structure éditoriale préexiste, contrairement à un site personnel, et comprend un outil de publication formaté. Les « blogueurs » ont la possibilité d'exprimer leur avis sur un article, les « billets » sont parfois enrichis de liens externes. Une de ses particularités est le fil RSS (appelé aussi « fil de nouvelles ») qui rassemble tout ou partie des derniers billets ou commentaires présentés par ordre chronologique. Tout contenu d'un blog peut être repris par un autre blog, ou par un portail de contenu, là où une page personnelle ne permet qu'un lien vers une autre page. Bien évidemment, un blog exige une actualisation permanente.



## Atouts et limites du blog d'entreprise

### Les atouts

- Partage des expériences : facilitateur d'apprentissage
- Meilleure intégration des nouveaux collaborateurs
- Stockage et archivage de données, de connaissances, d'outils, de bases de données
- Échange en temps réel entre les collaborateurs, développement de la convivialité, et attachement à un groupe professionnel
- Constitution d'un baromètre interne : une sorte de caisse de résonance du climat

### Les limites

- Des blogs sur tout et n'importe quoi
- Des informations incontrôlables, propageant les rumeurs
- Une expression libre débridée sans rapport avec le projet de l'entreprise

## ●●● Un outil de collaboration pour les communautés professionnelles

Depuis deux à trois ans, des entreprises, le plus souvent des géants des nouvelles technologies de l'informatique (IBM, Microsoft, Sun Microsystems), ont adopté la technologie du blog comme outil facilitant la collaboration des équipes. Le blog est ici détourné de son usage primitif, pour devenir un outil de management collaboratif. Il fonctionne particulièrement bien lorsqu'il est destiné à des communautés professionnelles. L'éloignement géographique des équipes peut être aboli grâce au

## Quelques pistes pour réussir son blog

- Réserver l'ouverture de blogs en priorité à des communautés professionnelles : métier, projet.
- Nommer un responsable de l'édition qui fait fonction de modérateur.
- Adopter une charte d'utilisation du blog, la diffuser et la faire respecter.
- Sécuriser l'accès du blog : seuls les membres de la communauté y ont accès. La reconnaissance des blogeurs peut s'effectuer à partir de l'annuaire « LDAP » de l'entreprise.
- Adapter le design du blog aux règles de la charte graphique de l'entreprise : le blog est un vecteur de son image.
- Réactualiser fréquemment les contenus, les organiser, et veiller à assurer la dynamique du blog par divers moyens (nouveaux contenus, intégration d'outils, constitution de bases de données, d'archives, etc.).
- **Et collaborer étroitement avec la direction des systèmes d'information pour que le réseau de blogs soit parfaitement compatible avec le système informatique de l'entreprise !**

blog qui crée un espace de travail, de réflexion et de mise à disposition d'outils, voire de bases de données partagées (photos, fichiers...). En outre, il offre le moyen aux contributeurs de réagir à un projet, d'apporter leurs commentaires, de faire des propositions. L'intérêt du blog par rapport aux espaces de travail virtuels classiques est la possibilité de débattre en temps réel sur un sujet. Le partage de bonnes pratiques ou la résolution de difficultés rencontrées par des participants peuvent ainsi s'effectuer virtuellement et quasiment en direct. La messagerie fréquemment saturée d'e-mails de toute nature peut être soulagée en centralisant sur le blog les informations concernant le projet métier. Le blog offre en outre des fonctions de stockage de documentation, de mise à disposition de banque de données qui permettent de partager un ensemble d'outils propres à une communauté professionnelle. Des accès vers d'autres blogs peuvent être aussi créés et ainsi initier des échanges de connaissances entre communautés.

Ces espaces virtuels peuvent, à terme, développer des processus d'apprentissages dynamiques et faciliter de cette façon l'intégration de nouveaux collaborateurs. De surcroît, cette technologie facilite l'élaboration d'un corpus de connaissances spécifiques à un métier, ou à une fonction. Enfin, ces espaces dédiés, organisés à la mesure d'un groupe d'hommes et de femmes partageant les mêmes exigences, sont créateurs

d'identités professionnelles fortes. Le groupe de professionnels est ainsi placé dans des situations de confrontations professionnelles, « *au cœur de la congruence de chacun et donc de communication* », comme le souligne Renaud Sainsaulieu (in *L'identité au travail*, presse Sciences Po). Se confronter à d'autres professionnels revient à développer des stratégies identitaires et donc à s'affirmer, à argumenter et à écouter l'autre. En termes de communication interne, le blog peut se révéler assez vertueux en facilitant une reconnaissance réciproque des individus et de leurs responsabilités.

### ●●● Au service d'une démarche participative entre les salariés et leur direction

Le blog permet de diffuser très rapidement de l'information sur l'actualité de l'entreprise et surtout de la réactualiser facilement. Les collaborateurs peuvent ainsi réagir aux nouvelles orientations stratégiques, et apporter le cas échéant leur concours dans des débats d'idées. C'est un outil qui peut se révéler très efficace pour engager une démarche de projet d'entreprise. Le blog fait participer les équipes à la définition du projet, les fait entrer en contact direct avec la direction pour échanger sur les valeurs de l'entreprise et les buts à atteindre. Ce type de blog donne chair à un projet stratégique, il dure le temps du projet en en faisant vivre les différentes étapes.

### ●●● Un gestionnaire de crise interne ?

Les situations de crise requièrent de réagir vite lorsque la rumeur enfle. Le blog peut être largement plus efficace qu'un support papier ou un communiqué électronique - médias froids et non interactifs. Ouvrir le temps de la crise un blog pour donner une tribune aux dirigeants est une solution pour reprendre la main sur la désinformation. Les équipes peuvent dialoguer en direct avec leurs dirigeants lors d'un créneau horaire défini. Elles peuvent aussi être appelées à réagir sur la vision des dirigeants et les orientations stratégiques. Ainsi, le blog abolit la distance hiérarchique et permet de réagir quasiment en temps réel. Cette utilisation du blog apparaît efficace si l'on respecte quelques règles : se mettre en situation de répondre très rapidement aux questions et interpellations, être dans la capacité de renouveler le discours fréquemment et peut-être donner la possibilité aux équipes de prendre part au débat de manière anonyme... Une initiative démocratique qu'il faut piloter étroitement et avec beaucoup de subtilité si l'on ne veut pas susciter frustration et déception.

## L'expérience de bloc-notes ou Smart Kiwi chez Dassault Systèmes

Les 130 employés, dont 40 ingénieurs commerciaux de Dassault Systèmes, dispersés sur toute la France au sein de quinze agences commerciales, avaient peu d'occasions de se rencontrer et d'échanger. Malgré la réunion annuelle de toutes les entités, l'esprit d'équipe était parfois difficile à maintenir. À la recherche de méthodes innovantes d'animation d'équipes, Dassault Systèmes a choisi une plate-forme de blogs nommée BlueKiwi. C'est Hervé Kabla, Directeur du système d'informations commerciales, qui a initié un nouveau système d'échanges entre collaborateurs commerciaux, via des blocs-notes (ou blog) baptisés depuis Smart Kiwi, qui semble rénover en profondeur les modes de collaborations internes.

### ● Quelles sont les caractéristiques de Smart Kiwi ?



**Hervé Kabla :** Nous avons été séduits par la solution apportée par l'agence web Groupe Reflect, qui a détourné le blog de son usage classique pour en faire un outil de collaboration. La solution a été intégrée à notre système

d'information en seulement deux mois. En préalable à la mise en service officielle, un test a été effectué avec une vingtaine de personnes. Les collaborateurs se sont montrés au fil des semaines de plus en plus intéressés. Aujourd'hui, 150 personnes utilisent Smart Kiwi, dont une vingtaine de personnes extérieures à la direction commerciale. Ils étaient très intrigués par cette nouvelle façon de communiquer. Depuis quatre mois, 500 billets ont été publiés et le double de commentaires.

### ● Que permet Smart Kiwi ?

**H. K. :** Smart Kiwi permet de créer des liens entre les membres d'une même communauté professionnelle en offrant la possibilité de créer des billets ou messages qui sont partagés par l'ensemble des collaborateurs. Les blocs-notes peuvent être créés soit à titre personnel, soit par un groupe. Ils sont ensuite fédérés au sein d'un portail où apparaissent les dix derniers messages, ainsi que les blocs-notes mis à jour. Une recherche par mot-clé ou par thématique rassemble toutes les contributions par catégorie. Il est également possible de s'abonner selon les sujets d'intérêts en mode RSS.

### ● Quels sont les avantages de Smart Kiwi par rapport à l'Intranet ?

**H. K. :** L'Intranet est un outil officiel de communication et, par conséquent, il impose des processus de validation parfois un peu lourds. De plus, chaque salarié ne peut pas être contributeur. En outre, notre Intranet est un système assez contraignant qui ne nous permettait pas de telles évolutions. Smart Kiwi est lui constamment mis à jour, sa structure n'est pas figée, des blocs-notes peuvent être créés à la demande et il n'y a pas de règles de validation. C'est une fenêtre de commu-



## DASSAULT SYSTÈMES

**Leader dans le domaine du PLM (ou Gestion du Cycle de Vie du Produit), ce groupe international est présent dans 22 pays avec 107 sites et rassemble près de 5 600 personnes.**

nication interactive qui encourage la spontanéité. Par rapport à la messagerie qui est asynchrone, les blocs-notes offrent en permanence un flux des échanges.

### ● Avez-vous défini des règles d'usage ?

**H. K. :** Nous avons prévu de rédiger une charte d'utilisation des blocs-notes. Finalement, nous avons préféré définir quelques règles simples et de bon sens que nous avons communiquées de façon informelle pour assurer souplesse et réactivité au système et ne pas créer de frein dès le départ. Par exemple, tous les propos excessifs – à l'exception bien sûr des injures – ne sont pas retirés et par conséquent relèvent de la responsabilité des contributeurs. Nous souhaitons responsabiliser les collaborateurs et nous constatons une autorégulation progressive. De même, nous n'avons pas d'administrateur.

### ● Quelles sont vos premières observations ?

**H. K. :** Sur les 150 personnes, un tiers sont des utilisateurs fréquents et on relève une quarantaine de contributeurs. Les blocs-notes libèrent l'expression des salariés. Des personnes peu habituées à communiquer ont ouvert récemment le débat sur un sujet conflictuel. De nouveaux téléphones portables se révélaient inappropriés à l'usage des commerciaux. Auparavant, les discussions se seraient concentrées autour de la machine à café. Grâce au bloc-notes, le problème a été partagé par l'ensemble des collaborateurs et depuis, la politique d'équipement téléphonique a été infléchie. Cette anecdote nous a donné quelques idées pour donner d'autres usages aux blocs-notes : notamment pour tester de nouvelles initiatives... On découvre peu à peu de nouveaux talents – souvent isolés – et qui, par le biais de ces blocs-notes, peuvent promouvoir leurs activités. En un mot, Smart Kiwi leur permet de faire leur auto-marketing ! Un argument de poids, à l'heure où l'on envisagera d'étendre l'outil aux 6 000 collaborateurs de Dassault Systèmes...

## Quel régime juridique en interne ?

Le blog, par sa souplesse d'utilisation et sa liberté de ton, peut entraîner l'entreprise dans des dérives de communication, dérives sévèrement réprimées par la loi. Toute création de blog nécessite de nommer un responsable de la publication, comme n'importe quel journal imprimé. Ce dernier assume la responsabilité des commentaires au titre de la loi de 1982 sur la communication audiovisuelle. Un blog ne peut donc pas être anonyme. La responsabilité de l'entreprise est engagée dès lors que des œuvres protégées (photos, illustrations, textes, ou encore marque) sont utilisées sans en avoir les droits. De même que l'utilisation de l'image de personnes physiques qui n'auraient pas donné leur autorisation. Les injures, diffamations, incitations à la haine raciale, etc., émises par des salariés sur un blog, tombent bien évidemment sous le coup de la loi et peuvent entraîner la responsabilité de l'entreprise, en sa qualité d'éditeur et d'hébergeur. En tout état de cause, mieux vaut prévenir et contenir tout abus en rédigeant en premier lieu une chartre d'utilisation de blog, en nommant un responsable d'édition, voire en prévoyant une délégation de la responsabilité pénale du chef d'entreprise vers le salarié quand il est lui-même responsable d'un blog. Prudence!

## 66 Interview

### Les blogs, une nouvelle façon de partager : l'exemple du groupe Steria

Retour sur les bénéfices d'un blog en interne avec Ana Busto, responsable de la communication interne de Steria.

#### ● Vous avez transformé le blog en outil de collaboration pour la communauté des communicants : quels en sont les atouts ?



**Ana Busto :** Le blog permet une communication interactive, c'est là son grand intérêt. C'est pourquoi nous avons créé blog.com, dédié au réseau des communicants de Steria en Europe. Nous l'avons inauguré lors d'une conférence téléphonique pendant laquelle les communicants pouvaient poster des messages en ligne et se rendre ainsi immédiatement compte des avantages d'un tel outil. Depuis, au lieu de nous adresser par messagerie des fichiers – parfois impor-

tants comme des maquettes – nous les téléchargeons sur le blog et tous peuvent les consulter et poster leurs commentaires. Nous gardons l'historique des remarques de chacun sur les projets, ce qui est très pratique pour les étapes de validation. À la différence d'un forum de discussion, le blog permet de garder une structure simple à la discussion (pas de réponse à la réponse, etc.), ce qui permet de conclure efficacement les débats !

Le blog nous sert également de fonds documentaire européen en nous permettant d'archiver les documents utiles à tous. Cet outil est donc très approprié pour les professionnels qui sont dispersés sur un large territoire. Par ailleurs, le blog collaboratif est, de manière très importante, fédérateur de communauté. Il contribue indirectement à créer un esprit d'équipe. À travers le dialogue, bien sûr, mais aussi par le côté informel qu'il présente. Nous avons, par exemple, récemment posté sur le blog des photos prises lors de notre dernière rencontre européenne.

Côté organisation, il faut prévoir dès l'ouverture du blog la présence d'un administrateur qui est chargé de l'animer en l'alimentant en partie, d'organiser les données et de réguler quand cela est nécessaire. Mais bien souvent, une autorégulation se met en place naturellement.



#### STERIA

Avec 9 300 collaborateurs, Steria, opérateur global de services informatiques des entreprises et des administrations européennes, est l'un des 10 premiers groupes de services informatiques en Europe.

Pour en savoir plus : [www.pointblog.com](http://www.pointblog.com)

**Françoise Plet-Servant** ●●●

Responsable de la communication interne et institutionnelle à l'INRAP



Jacques Pateau

# Différences culturelles et communication

**La communication entre personnes de cultures différentes ne va pas de soi. Les conditions de succès ? La prise en compte des différences culturelles, la capacité à travailler à distance et à surmonter les difficultés inhérentes à la coopération. Quelques exemples directement tirés de l'expérience.**

● **Pouvez-vous donner des exemples de différences culturelles qui influencent les relations de travail ?**

Nous Français, pratiquons une communication orientée vers les personnes, à l'opposé de nos cousins Germains, plus orientés vers la tâche. Lorsqu'on annonce une réunion en Allemagne : la question est « *quel est le sujet ?* », tandis qu'en France on se préoccupe de savoir « *qui y va ?* ». Toujours en Allemagne, lorsque l'on veut descendre du bus, on appuie sur un bouton qui signale : « *Le bus s'arrête* ». En France, c'est « *Arrêt demandé* »... Ainsi, chez nos

voisins, le système livre une réponse signifiant explicitement que la tâche est accomplie tandis qu'en France on s'adresse à une personne et on pense qu'elle agira... Il est vrai que les Français s'imaginent qu'émettre un message suffit pour qu'il soit reçu (d'où leur goût de l'ellipse).

Par comparaison, les Américains ont une culture du résultat, de l'explicite. En Allemagne ou aux USA, on ne pratique pas l'*understatement*, l'euphémisme et le sous-entendu, mais au contraire l'*overstatement*, l'explicitation et l'exagération. Pour les Anglais, l'essentiel c'est le compromis qui permet d'atteindre l'objectif. « *French like to be right all the time, we Brits do prefer to reach our objectives* ».

Quelques minutes après qu'eut été annoncé le choix de Londres au détriment de Paris pour les J.O., le cri du cœur de D. Douillet et P. Delanoë a été : « *C'est une insulte faite à la France que de ne pas avoir choisi le meilleur projet* ». Ils ont ainsi livré un magnifique exemple de l'arrogance française...

Autre exemple, les Espagnols disent : « *Les Français ne te parlent pas. Ils se parlent à eux-mêmes.* ». Ils se sentent d'abord basques, catalans, andalous avant d'être espagnols. En Espagne, le régionalisme est très fort, sous-tendu par une nette opposition Nord/Sud, tandis qu'en France, le sentiment national domine. Autre exemple encore, la communication chinoise. Nous sommes de plus en plus amenés à la pratiquer. Dès qu'il y a un risque de déséquilibre dans le groupe du fait qu'on se focalise sur une personne, la communication devient indirecte. De ce fait, dans un groupe, on n'acceptera jamais un compliment adressé à une personne en particulier.

En clair, il convient avec les Chinois d'accepter une communication plus lente et circulaire. Il ne faut pas hésiter à être explicite et aller dans le détail sur les sujets traités, ce qui est paralysant pour un Français, obsédé par la peur de la redondance, signe de lourdeur qui s'oppose à la brillance de l'intelligence hexagonale. Ce faisant, il ne faut pas oublier que dans une culture où le groupe reste prégnant, l'harmonie – ce que nous appellerions négativement le

“ Utiliser les différences dans un groupe multiculturel ”



conformisme – demeure comme un instinct de survie. D'où les notions désormais bien connues de « *face saving and face giving* », « *sauver la face et faire bonne figure* ».

● **Certains sociologues constatent que la France conserve et entretient, malgré son histoire, une « culture de Cour ». Qu'en pensez-vous ?**

Effectivement, en France nous avons une culture marquée à la fois par la dépendance, « *Le Ciel a décidé* » et par la rébellion, « *Cause toujours...* ». De ce fait, les patrons ont tendance à croire que l'intégration entre personnes de culture différentes – nationales ou d'entreprise – se réalise rapidement. Ce qui est évidemment faux. Les Américains, Français et Allemands de la direction générale d'Aventis continuaient « à se *marquer à la culotte* » cinq ans après la fusion de Rhône-Poulenc et de Hoechst.

Ceci a assurément facilité leur prise de contrôle par Sanofi, groupe fort et uni derrière un chef charismatique.

Ces différences sont désormais assez bien connues des acteurs des entreprises, mais rarement utilisées comme un gisement de nouvelles ressources. Je préconise d'utiliser les différences en termes d'avantages et d'inconvénients en fonction des situations vécues par un groupe multiculturel.

● **La communication à distance devient nécessaire pour tous les acteurs de l'entreprise. Quelles capacités requiert-elle ?**

Vaste sujet que nous traitons spécifiquement au même titre que les différences culturelles ou les mécanismes d'une coopération. Prenons l'exemple de l'e-mail. Cette communication écrite à distance doit être orientée uniquement vers la tâche et le résultat. Ne jamais traiter des questions personnelles est sage. Qui n'a pas vécu la fameuse « *e-mail escalation* », avec le chef ou « *la terre entière* » mis en copie, tout cela en raison d'une interprétation erronée ? Que les Français, si attachés à la communication interpersonnelle, se rassurent : je passe mon temps à écouter des groupes virtuels qui reconnaissent tous, y compris les représentants de cultures anglo-saxonnes, que la rencontre régulière entre les personnes est une question de survie. Il y a donc moyen de trouver un juste équilibre entre un échange simple, direct, orienté vers la tâche et une relation interpersonnelle développée de temps en temps par des contacts directs qui redonneront aux Latins que nous sommes

connivence et complicité afin de réduire l'aspect anonyme ou impersonnel induit par la communication électronique.

● **Mais alors, quels sont les mécanismes de la coopération ?**

Comprendre les différences culturelles constitue la première étape, c'est ce que nous appelons notre cheval de Troie. C'est par ce biais que nous pénétrons dans la coopération. Cela crée une ouverture, une tolérance, une prise de distance par rapport à nos propres pratiques qui sont autant d'éléments incontournables.

La deuxième étape consiste à progresser ensemble en devenant aptes à communiquer ouvertement sur nos divergences et nos conflits d'intérêt. Ce qui n'est pas simple, car dans toute coopération s'entrechoquent trois aspects contradictoires : la peur d'être trahi par l'autre, l'attrait de la coopération ( $1 + 1 > 2$ ), la tentation de trahir l'autre.

Comme me disait le responsable d'une intégration : « *Comme nous sommes incapables de mettre sur la table les sujets qui fâchent, nous préférons rêver ensemble d'un avenir flou.* »

Depuis plusieurs années, nous utilisons une méthodologie permettant précisément de sortir de cet « *évitement convivial* », que les Anglo-Saxons appellent « *friendly avoidance* » et de construire de la confiance. Nous l'appliquons avec succès auprès des groupes qui sont prêts à investir du temps pour se parler et s'écouter. Au lieu de se ruer de manière désordonnée dans l'action et de pratiquer l'incantation managériale (*you have to...*), nous fournissons aux acteurs des équipes multiculturelles les outils leur permettant de découvrir l'intelligence et les contraintes de leurs partenaires.

● **En quoi consistent ces outils, voudriez-vous donner un ou deux exemples ?**

Volontiers. Premier exemple : pour les groupes-projets multiculturels que nous entraînons et que nous avons déjà sensibilisés aux différences culturelles, nous avons bâti un exercice qui consiste à répondre en détail à la question : « *Si demain ton collègue anglais, allemand, chinois... devait te remplacer, que devrait-il savoir de ton travail, de tes contraintes, de ton environnement ?* ». Lors de la présentation en plénière, je suis toujours sidéré de constater le nombre de découvertes faites et de malentendus levés ; ces gens-là travaillent pourtant ensemble depuis plusieurs années et s'échangent parfois plusieurs e-mails par jour... mais ils ne se connaissent pas vraiment.

Autre exemple : une méthodologie, adaptée d'Harvard,

“  
Communiquer  
ouvertement sur  
nos divergences  
”

qui consiste à faire défiler devant toute une équipe l'ensemble des perceptions de tous ses membres. L'objectif est de suspendre son jugement et de passer de la discussion (avoir raison ou tort) au dialogue dans sa forme la plus noble qui est de se pénétrer de la réalité de l'autre afin de progresser ensemble.

● **Pour terminer, que pensez-vous de l'internationalisation dans nos entreprises ? Il semble parfois qu'elle devient un but en soi.**

Pourquoi vouloir internationaliser à tout prix des équipes ? Les études les plus récentes le montrent : les équipes multiculturelles intégrées fonctionnent, soit beaucoup mieux, soit beaucoup plus mal, que les équipes monoculturelles. Notre conclusion est qu'il ne faut pas pratiquer l'internationalisation à tout prix, mais distinguer plusieurs niveaux de coopération : pourquoi déstabiliser inutilement des secteurs qui restent investis dans une logique nationale et créer des systèmes matriciels, parfois artificiels, avec des mécanismes de reporting d'une invraisemblable lourdeur ? En revanche, une démarche volontariste est indispensable quand il s'agit de rapprocher tous ceux qui dans une organisation transnationale doivent œuvrer ensemble au quotidien et qui, de ce fait, sont contraints de quitter leur confort culturel et leur système de référence. Ces équipes qui représentent l'essentiel de mes clients se plaignent, souvent à juste titre, de ne pas être assez soutenues par leur hiérarchie et par les RH. C'est à leur niveau que se situent les vrais enjeux de l'international et la construction d'une « *nouvelle culture commune* », expression trop souvent galvaudée.

**Jacques Pateau** ●●●

*Pateau Consultants conseille les entreprises en management interculturel*

***Interview réalisée par Robert de Backer***



Pascal Moisy

# Réussir un déménagement d'entreprise

**Déménagement est par définition synonyme de changement. Changement de lieu géographique bien sûr, mais surtout changement de repères pour les collaborateurs. Et la dimension humaine d'un tel projet est de loin la plus délicate à appréhender. Cette période de transition difficile à négocier mérite une préparation méticuleuse dans laquelle la communication joue un rôle prépondérant. Quelques exemples.**

**Q**u'il soit motivé par un changement de périmètre de l'entreprise lié à une fusion, une acquisition ou une cession d'activité, par la nécessité de se rapprocher de ses clients, de ses fournisseurs, des centres de décisions, ou qu'il s'agisse tout simplement de réaliser quelques substantielles économies en profitant de loyers plus avantageux, un déménagement d'entreprise bouleverse les habitudes de travail et constitue toujours une véritable aventure humaine.

## ●●● Faire des économies... et resserrer les liens

Quand Nestlé décide au milieu des années 90 de réunir ses différentes entités disséminées dans et autour de Paris en un seul point géographique, à l'Est de la capitale, l'objectif est bien entendu de réduire le poids des différents loyers, de réaliser des économies d'échelle sur différents frais fixes tels que l'installation et la maintenance d'infrastructure informatiques distinctes, mais aussi d'harmoniser le travail des services supports et de créer un véritable esprit de groupe, favorisant les échanges, le travail en réseau et la mobilité interne. Fin 1995, près de 1 850 collaborateurs sont réunis dans l'ancienne chocolaterie Menier à Noisiel, un site classé monument historique et réhabilité pour offrir toutes les fonctionnalités et le confort d'un siège social digne d'un grand groupe international. Dix ans plus tard, si les spécificités liées aux marchés sur

lesquels interviennent les entités du groupe (épicerie, produits surgelés ou laitiers...) subsistent, force est de constater que les populations se sont mélangées et que les cloisonnements d'autrefois sont nettement moins marqués : les chefs de produits intervenants sur des marques utilisées dans différents univers produits travaillent de concert, les mouvements de commerciaux d'une entité Produits à une autre sont fréquents, la mobilité d'experts Métiers entre les services supports et les entités Produits ne surprennent plus personne. Même démarche pour Ipsos. Le groupe, qui n'a cessé de se développer depuis sa création, a déjà connu différents déménagements, mais les métiers qui le composent n'ont jamais été réunis en un seul lieu. Début 2004, les différentes entités du groupe se rassemblent pour la première fois sur un site unique, dans un nouvel immeuble construit par Henri Gaudin, un architecte de renom. Près de 600 collaborateurs se retrouvent dans un espace élégant et moderne, bénéficiant des dernières innovations technologiques. Quelques mois après l'installation, les collaborateurs reconnaissent que l'information circule mieux, et tous plébiscitent les nouveaux locaux plus confortables, plus fonctionnels et plus esthétiques.

## ●●● Expliquer les raisons du déménagement

Si les motivations d'un déménagement sont le plus souvent évidentes, la transparence est de mise sur



Carrefour édite quatre numéros en six mois de sa newsletter consacrée au déménagement.

les motifs du changement d'adresse, le planning des opérations et les moyens mis en œuvre pour faciliter la vie de chacun. Plus les collaborateurs sont informés en amont, plus le principe même du déménagement sera facilement accepté. Cette période de « l'avant déménagement » est précieuse pour identifier les freins, les craintes, et les questions qui ne manquent pas de se poser. Exposer les bénéfices liés à ce changement permet de régimer dans l'activité de l'entreprise, générée par une baisse de l'implication de collaborateurs, inquiets du manque de visibilité sur l'avenir de l'entreprise et sur leur propre avenir.

Il faut au plus tôt mettre en relation tous ceux qui auront un rôle essentiel à jouer dans ce projet : les Services Généraux bien sûr, mais aussi l'Informatique et les Ressources Humaines (en particulier lorsque le déménagement se traduit par une évolution des effectifs, certains ne souhaitant pas « suivre » le mouvement). Et bien sûr les Commerciaux, qui devront informer les clients de leurs nouvelles coordonnées, les Services financiers et ceux qui ont en charge les assurances concernant les personnes et les biens de l'entreprise, sans oublier enfin le médecin du travail.

### ●●● Impliquer les collaborateurs dans les préparatifs

Car un déménagement est une affaire d'hommes... et de femmes. Rien de tel, pour mettre le processus sur de bons rails, que d'impliquer les collaborateurs très concrètement dans le déménagement. Le lieu de travail étant avant tout un lieu de vie, il est essentiel de s'y sentir bien et de se l'approprier. Pour cela, une série d'interviews en amont menées auprès de salariés de l'entreprise permet d'identifier, non seulement d'éventuelles réticences, mais aussi les souhaits de chacun pour modeler son espace de vie selon ses besoins et ses envies. Du mobilier au téléphone, de la décoration à la signalétique, chaque élément constitutif du futur environnement de travail doit être abordé. La mise en place d'un groupe de travail chargé de sélectionner les bureaux, tables, chaise, fauteuils, armoires de rangements, téléphones est fortement recommandée. Et ce groupe doit être de préférence constitué par des collaborateurs qui ne gèrent pas directement le projet de déménagement dans son ensemble, car ceux-là, concentrés sur des

enjeux plus complexes, peuvent sous-estimer l'importance de ces « détails » que sont l'ergonomie des bureaux ou la couleur des fauteuils. Pour faciliter l'appropriation du nouvel environnement et des nouveaux locaux, une exposition de prises de vues internes et externes des futurs bâtiments peut être d'une grande aide. Mieux, la création d'un « bureau témoin » s'avérera particulièrement efficace pour « déminer » les craintes : les collaborateurs pourront se projeter dans ce nouvel environnement et se l'approprier au plus tôt.

Connaître le mode de fonctionnement des collaborateurs dans leur espace de travail est un bon moyen pour évaluer les bienfaits – ou les inconvénients – d'une nouvelle organisation des bureaux : open space, bureau individuel ou bureau regroupant les collaborateurs en petit comité, par équipe ou par métier. On pourra ainsi s'attacher les services d'un « space planner », spécialiste dans l'organisation et l'articulation d'environnement de travail. Car il arrive parfois qu'un choix d'organisation de l'espace soit interprété de façon inattendue. Peu après le rachat du groupe par Carrefour, la mise en open space des équipes Promodès, décidée pourtant avant la fusion, inquiète. La raison ? L'open space est un élément très fort de la culture d'entreprise Carrefour, mais est aux antipodes des habitudes de Promodès. Et cette nouvelle configuration entraîne des réactions de rejet : on voit dans ces changements un signal fort de la « prise en main » de l'entreprise par le nouveau propriétaire, avec toutes les craintes que cela peut engendrer chez les collaborateurs.

Chez Ipsos, pour rendre les collaborateurs acteurs du déménagement, un concours interne est organisé : les « cleaning days ». L'objectif : inciter chacun à trier, archiver... ou détruire les documents qui s'entassent dans les armoires. Une façon astucieuse de faire de ces tâches rébarbatives une manifestation ludique, en récompensant ceux qui auront été le plus efficaces dans le remplissage des containers-poubelles !

### ●●● Rassurer sur les aspects pratiques

Moyens d'accès aux nouveaux locaux par les transports en commun ou par la route, attributions des places de parkings, commerces à proximité, système de restauration... Toutes ces questions doivent être précisées aux collaborateurs en amont. Un moyen simple pour rassurer et faire connaître l'état d'avancement du projet consiste à ouvrir un site intranet dédié ou, comme chez Ipsos ou Carrefour, de créer une newsletter au moins six mois avant la date fixée pour le déménagement pour diffuser régulièrement ce type d'informations. Ces supports de communication peuvent en outre présenter les plans géné-

raux des services, les espaces de travail, les lieux de détente. La mise en place d'un système de questions/réponses, ou mieux, la nomination d'un collaborateur « relais » dans chaque service, chargé de faire remonter puis redistribuer les réponses aux questions le plus fréquemment posées, permet d'assurer un lien de proximité avec les collaborateurs qui s'interrogent sur des points le plus souvent partagés par tous. Après le déménagement, le site intranet peut continuer d'héberger les plans des locaux, les modes d'emploi des téléphones, des messageries vocales, voire des fauteuils dont les réglages peuvent parfois laisser perplexes !

Le nouveau lieu de travail peut, dans certains cas, pallier des manques préalablement identifiés, voire répondre à des besoins de praticité lorsque le site est éloigné des habitudes commodités telles que commerces ou lieux de détente. Ainsi, le siège de Nestlé abrite un petit supermarché dans lequel les collaborateurs peuvent acheter la quasi-totalité des produits de l'entreprise, un distributeur de billets de banque et une salle de fitness. D'autres entreprises vont même jusqu'à intégrer une crèche sur le lieu de travail, ou un salon de coiffure dont les horaires d'ouverture sont bien sûr étudiés !

Un déménagement peut aussi être l'occasion d'adopter de nouveaux comportements, tels que la mise en place du tri sélectif au bureau. Ainsi, les collaborateurs de Nestlé, arrivés à Noisiel fin 1995, découvrent au pied de leur bureau deux corbeilles distinctes : une corbeille verte pour recueillir les papiers divers, une corbeille marron qui reçoit tous les autres matériaux (matières plastiques, métaux, verre, etc.). Quand déménagement rime avec développement... durable.

### ●●● Préparer le terrain auprès des interlocuteurs locaux

Les représentants de la commune sur laquelle sont situés les nouveaux locaux sont des interlocuteurs à privilégier. Même si des contacts ont été préétablis avec les responsables locaux pour des questions administratives, des informations concernant l'actualité culturelles et sportives de la cité ou les dates de manifestations festives permettent une meilleure intégration de l'entreprise dans le paysage local. De plus, cela peut s'avérer fort utile pour solliciter l'aide de la commune lorsqu'il s'agit de négocier quelques places de parking supplémentaires ou l'installation de commerces de proximité aux alentours des nouveaux locaux... De la même manière, on veillera à établir des contacts avec les agences immobilières locales et la CCI de la région. Enfin, les entreprises de transports en commun sont toujours de précieux partenaires pour améliorer la déserte du nouveau lieu de résidence de l'entreprise.



### « Check list » déménagement

- Communiquer en amont sur les raisons du déménagement et ses bénéfices attendus
- Impliquer les collaborateurs dans les changements, leur donner la parole
- Identifier les parties prenantes, en externe comme en interne
- Donner des points de contacts aux salariés et former un groupe projet « relais »
- Rassurer sur les aspects pratiques (transports, parking, environnements), donner des points de repères sur le planning des opérations
- Informer tout au long du processus (exposition, bureau témoin, visites des locaux...)
- Pendre la crémaillère ! Un accueil personnalisé et convivial facilite l'appropriation des lieux
- Réaliser une enquête de satisfaction a posteriori pour évaluer le vécu et s'assurer que toutes les attentes ont été comblées
- Et bien sûr... : prévoir un budget, car une telle opération est mobilisatrice d'énergie, de moyens humains... et financiers !

### ●●● Ne pas oublier la convivialité !

Le grand jour est arrivé, les collaborateurs prennent possession de leurs nouveaux locaux. Livret d'accueil, plans des locaux et des bureaux, horaires des transports en communs, tout est prévu pour que chacun se sente en terrain connu. Il reste à marquer le coup de façon significative : un déménagement n'est pas digne de ce nom s'il ne se conclut pas par... une pendaison de crémaillère ! Et de telles festivités constituent une occasion unique pour créer un esprit de groupe au sein des diverses communautés, mais aussi pour permettre à chacun d'investir les lieux de manière conviviale.

Au terme d'une telle aventure, il ne faut surtout pas omettre d'évaluer la satisfaction des collaborateurs. Quelques mois après l'installation, une enquête, aussi large que possible, permettra d'évaluer la relation des salariés avec leur nouvel environnement... et leurs nouveaux collègues ! De quoi donner à la communication interne suffisamment de grains à moudre pour « l'après déménagement » !

**Pascal Moisy ●●●**

*Responsable projets communication  
interne chez Nestlé France*



Jean-Philippe Cathelin

# Le journal interne remis en questionS

**Traditionnel et toujours fréquent dans maintes organisations, le journal interne demeure l'un des outils de référence de bien des responsables de communication. Mais beaucoup s'en passeraient, s'ils le pouvaient ! Car du côté des inconvénients, la liste est longue : écrire un seul article requiert beaucoup de temps et d'efforts<sup>(1)</sup>. Cependant - sous certaines conditions - ce support d'informations est utile, et même tout à fait irremplaçable. Dix questions fréquentes.**

## ●●● Question n°1 : Qu'est-ce qu'un journal interne ?

Ce support emprunte d'abord son mode de traitement de l'information à la « grande » presse. Les messages doivent se trouver facilement et rapidement : avec l'incontournable plaisir de lire, on est loin de la note de service. La différence réside dans la relation qu'il entretient avec son lectorat : les lecteurs sont captifs, et parfois passifs car ils n'ont pas à faire l'effort de choisir leur journal. En conséquence, conquérir son lecteur existe aussi en presse interne, car la réussite ne se mesure pas au nombre d'exemplaires diffusés. La supériorité de cette presse, c'est de maîtriser les centres d'intérêts de ceux à qui elle s'adresse et de bénéficier d'une grande proximité avec eux. En théorie c'est un avantage mais, en contrepartie, ceux-ci refusent le même discours commercial que celui destiné aux clients. Ils souhaitent une approche plus intimiste afin de retrouver dans le journal interne leur activité professionnelle, avec des éclairages nouveaux par rapport à ce qu'ils en connaissent déjà, et sans que leur soit masquée cette réalité qu'ils vivent au quotidien. La crédibilité est une des caractéristiques majeures de cet outil car toute bonne relation de travail se construit sur l'envie et la confian-

ce : on attend de la mise en pages de son environnement de travail qu'elle y contribue.

## ●●● Question n°2 : Qu'est-ce qu'un bon journal interne ?

L'appréciation du support incombe moins à l'émetteur qu'au récepteur. En d'autres termes, un bon journal ne fait pas surtout plaisir à la Direction qui l'organise, mais d'abord aux salariés qui le reçoivent. Premièrement par sa forme vivante. Ensuite par son professionnalisme : interviennent la qualité et la fiabilité de l'écriture, le respect de la périodicité, l'originalité, et les objectifs spécifiques au support. L'existence d'un contrat de lecture doit se vérifier (au minimum face à la question « que nous manquerait-il si on le supprimait ? ») et l'audience doit se mesurer. Plutôt que le bon contenu, évoquons le juste dosage sur lequel veiller : « miroir » d'un côté, « boussole » de l'autre. Les meilleurs journaux équilibrent les espaces où le personnel se reconnaît (au passé ou au présent), et ceux dans lesquels ils trouvent des repères pour l'avenir.

## Regardez votre ligne éditoriale !

Votre journal est important, notez-le bien ! Comptez un point pour chaque affirmation qui correspond à la réalité éditoriale de votre support

- 1 Sa périodicité est très régulière \_\_\_\_\_
  - 2 Il donne lieu à des évaluations \_\_\_\_\_
  - 3 Un comité de rédaction y participe effectivement \_\_\_\_\_
  - 4 Les rédacteurs respectent les règles journalistiques \_\_\_\_\_
  - 5 Il est tonique et l'humour n'est pas exclu \_\_\_\_\_
  - 6 La Direction y découvre souvent quelque chose \_\_\_\_\_
  - 7 Des voix divergentes se côtoient \_\_\_\_\_
  - 8 On y chasse la langue de bois \_\_\_\_\_
  - 9 On y évoque bien la stratégie et l'avenir \_\_\_\_\_
  - 10 Il perdure quels que soient les changements d'organigramme \_\_\_\_\_
- TOTAL** \_\_\_\_\_ /10

### Apprécions ensemble votre score !

#### Moins de 3 points

*Vous débutez sans doute, alors vous trouverez de bons conseils à l'Acfi.*

#### De 4 à 5 points

*Vos lecteurs méritent probablement mieux. Courage, c'est possible !*

#### De 6 à 8 points

*Vous êtes pro, bravo ! Mais vous pouvez encore progresser quelque peu.*

#### De 9 à 10 points

*Vous êtes exemplaire, faites le savoir ! (mais, auparavant, approfondissez bien vos affirmations ; la vérification est une des démarches méthodologiques de base du journalisme)*

### ●●● Question n°3 : Qui doit participer à sa réalisation ?

Volontaires et motivés : voilà la caractéristique habituelle de ceux qui participent d'une façon ou d'une autre au journal (on n'est pas tous obligé d'écrire). S'il n'est pas impératif de réunir un comité de rédaction entièrement représentatif de l'organisation de travail, il est par contre indispensable d'organiser des remontées d'informations pour que personne ne soit oublié, avec des correspondants par exemple. L'animation d'équipe à laquelle parvient le rédacteur ou la rédactrice en chef constitue souvent la clé d'un fonctionnement optimal. Et, d'un point de vue politique, il revient parfois à cette personne de proposer à la Direction de participer, en amont, à un comité éditorial pour y insuffler ses enjeux. Une façon d'éviter au comité de rédaction des présences hiérarchiques qui bloquent les échanges !

### ●●● Question n°4 : Combien ça coûte ?

Combien coûte une voiture ? Cet exemple terre à terre démontre qu'il ne serait pas sérieux de répondre de façon simple à une question qui mérite l'examen

préalable de nombreux paramètres : quel modèle, pour quelle utilisation, avec quels équipements, etc. Dans le cas d'un journal, on peut certes additionner des factures de fournisseurs, mais la précision du calcul s'arrêtera là ! Sinon, quid des temps passés à écrire et à lire, le tout ramené aux salaires horaires ? Quant à ceux qui se basent sur le prix à l'exemplaire, il suffit pour le réduire... d'accroître le tirage ! Ne désespérons pas les acheteurs, mais il faudrait pouvoir isoler les facteurs (comme le disent les scientifiques) pour calculer son juste coût. Et l'outil de communication est par nature un moyen qui vise à relier... plus qu'à diviser !

### ●●● Question n°5 : Peut-on économiser le journal papier grâce à l'intranet ?

On peut apprécier un dispositif de communication à l'aune d'une clé de répartition à double entrée : l'information disponible et l'information distribuée. Tout ce qui existe sur l'intranet appartient à la première catégorie, là où il faut pouvoir et savoir prendre le temps de chercher. Quand tel est le cas, grâce à l'actualisation et aux liens possibles, l'intranet est imbattable. En revanche, quand il s'agit de motiver,

## Re: mise en forme

« Quel beau journal ! » pensera l'un, pendant que l'autre dira « je n'aime pas ses couleurs ». L'esthétique, voilà bien un domaine où la subjectivité compte, celle du (ou des) créateur(s), et celles des multiples lecteurs. Alors gardons-nous, surtout en peu de mots, de théoriser sur les harmonies à respecter, les associations possibles, le mariage des typographies et autres règles fondamentales que maîtrisent les experts du graphisme. Pour la bonne forme, concentrons-nous sur un inventaire en trois points afin de suivre ce qui se passe de psychologiquement déterminant quand le lecteur prend en main son journal.

### Qu'est-ce qui m'accroche au premier coup d'œil ?

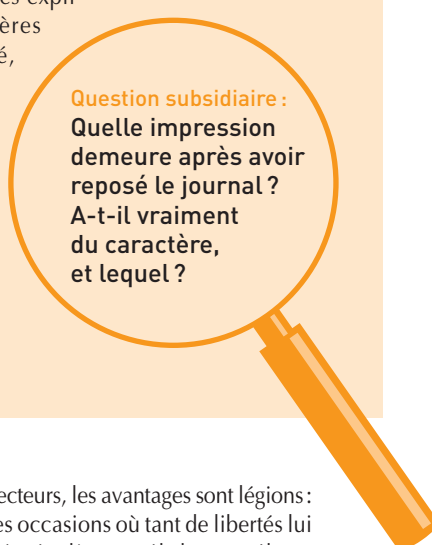
Une présence humaine, des titres qui parlent, la réponse à une question qui se pose, une accroche tonifiante, une originalité forte, une vraie nouveauté. Le journal doit très vite s'affirmer sous le regard du lecteur : il faut donc savoir exclure, c'est-à-dire choisir de ne conserver que l'essentiel pour éviter que l'intérêt se disperse à cause d'un excès de signes.

### Est-ce bien lisible ?

Au sens propre du terme : de la taille des caractères à la structure ordonnée de la mise en pages, l'accès à la lecture doit être simple. Beaucoup d'informations tuent l'information car le lecteur ne peut reprendre sa respiration que dans les espaces libres (conseil technique : pensez autant – voire davantage – à l'interlignage du texte qu'à la taille de ses caractères). Au sens figuré : le lecteur doit d'emblée comprendre ce qui lui est présenté. Le message doit être significatif, et son efficacité dépendra de ce qu'il offre de vraiment neuf, d'étonnant.

### Ai-je envie de le lire ?

Face à l'effort exigé par la lecture, autant se concentrer sur le plus puissant des ressorts, celui de la motivation. Quid du plaisir de voir, de découvrir et de comprendre ? D'une page à l'autre il faut susciter l'envie par la variété, par le côté humain du traitement des sujets, et par la facilité du langage. Avec, ici un schéma coloré, là une interview, ailleurs une photo parlante, le lecteur doit se sentir chez lui, trouver opportunément des explications, des repères pour son activité, découvrir ses collègues, et se reconnaître.



**Question subsidiaire :**  
**Quelle impression demeure après avoir reposé le journal ? A-t-il vraiment du caractère, et lequel ?**

Le support papier s'impose. Il délivre directement sa sélection de messages (du moins s'ils sont bien formulés) dès qu'il est pris en mains. D'un côté on est disponible pour le lecteur, de l'autre on le sollicite. Dans tous les cas, on ne peut pas économiser une réflexion sur l'usage et la complémentarité des médias.

### ●●● Question n° 6 : Existe-t-il des avantages propres à cet outil ?

C'est culturel : l'écrit s'applique à ce qui est important. Même l'adepte de l'écran imprime ce qui mérite réflexion. Pouvoir adresser un même éditorial à toute une collectivité, s'adresser à des lecteurs distincts au fil des pages, émouvoir ici et jouer la pédagogie ailleurs : la construction riche et variée du journal lui confère bien des atouts. De surcroît, le support se personnalise efficacement grâce à un rubriquage approprié.

Du strict côté des lecteurs, les avantages sont légions : c'est l'une des rares occasions où tant de libertés lui sont offertes vis-à-vis d'un outil de travail, au point qu'il faille le séduire pour « l'obliger » à lire. Il ne lit que ce qu'il souhaite, où et quand il le veut. Comme aucun mouchard en filigrane ne viendra contrôler sa lecture, la poubelle représente une issue toujours possible. Face à cette liberté, le lecteur en profite pour faire un vrai choix, et les enquêtes pratiquées nous enseignent que ce moyen d'information peut atteindre alors un taux de lecture conséquent.

### ●●● Question n° 7 : Quels sont les écueils les plus fréquents ?

À hésiter sur le cœur de cible d'un journal interne, (la Direction ou l'ensemble des salariés), on manque parfois de vigueur dans le traitement de l'informa-



tion. Il en est de même quand on ne se concentre pas sur une diffusion exclusivement interne : les propos s'édulcorent rapidement. Quant aux validations multiples, elles râpent les originalités qui émergent et qui font de temps à autre le sel de l'ensemble. La réactivité et les délais pâtissent parfois de la lourde chaîne des intervenants hiérarchiques dont certains sont aussi bons dans le savoir-faire qu'ils sont médiocres dans le faire savoir. Faire fi de la langue de bois, voilà l'enjeu !

### ●●● Question n° 8 : Peut-on tout écrire ?

Du respect des individus aux secrets de fabrication, on ne peut pas tout dire. Au-delà de ces deux bornes, éthiques et stratégiques, des libertés restent à conquérir pour se rapprocher du lecteur. S'il est louable de mettre en valeur les réussites, il est efficace aussi d'accuser réception des préoccupations et d'évoquer ce qui pose problème. Plutôt que d'évacuer ce qui est fâcheux, la solution réside dans la manière de traiter l'information. Exemple : on peut, a minima, mentionner un fait (comme une grève) sans pour autant le commenter. Par un dessin d'humour, on relativisera les problèmes informatiques, et par un reportage sur place, on décrira les causes d'un vécu difficile. Une vaste panoplie journalistique et un zeste d'audace permettent l'efficacité.

### ●●● Question n° 9 : Comment mesurer l'audience d'un tel support ?

Outre l'investigation que constitue la classique enquête de lectorat, il est judicieux d'entretenir un lien permanent avec les lecteurs. Des correspondants qui captent des retours d'information à une boîte à idées, des comités de rédaction qui se réunissent sur des lieux différents à un sondage téléphonique après chaque parution, les occasions de mesurer les retombées du journal doivent être activement orchestrées.

“ Un juste  
équilibre entre  
les fonctions  
“miroir” et  
“boussole” ”

### ●●● Question n° 10 : Le journal interne est-il réellement lu ?

Malgré des privilèges de proximité avec son lecteur, le journal interne n'est pas exonéré d'une obligation de qualité, et d'exemplarité. Si l'audience est généralement forte (tout le monde le feuillette peu ou prou), l'intérêt qui en découle reste très variable en fonction du professionnalisme de sa réalisation. Un bon journal réellement lu ça existe, mais ça se mérite !

Jean-Philippe Cathelin ●●●  
Directeur de l'agence A CONSEIL

<sup>1</sup> D'ailleurs, celui que vous avez sous les yeux en a demandé bien trop ! Ndlr



Dominique Albet Melinger  
Fanny Vielajus

## Un nouvel « Élan » de communication !

**Ou comment la communication a accompagné le projet stratégique de changement d'actionnaire et de nouvelle gouvernance de Safig au moyen de techniques projectives originales. En effet, après de longues incertitudes quant à l'avenir, le Groupe, qui s'appuie sur un projet solide, expérimente une nouvelle façon de mobiliser ses collaborateurs.**

**Q**uand en 2005, un nouvel homme et un nouvel actionariat prennent les rennes de l'entreprise, Safig se dote d'un projet : des ambitions de croissance affichées et planifiées au travers d'un business plan, une nouvelle gouvernance collégiale comprenant les dirigeants opérationnels de chacune des filiales représentées à part égale, un plan de marche vers la modernisation des méthodes de production, de management et de communication.

Ce « LMBO » représente une véritable renaissance pour l'entreprise, mise à mal après quelques années de lourdes incertitudes liées à sa transmission et pesant directement sur son rayonnement. Tout est là, enfin, pour rassurer, enthousiasmer et réussir. Tout ou presque...

Car comment partager ce projet ambitieux ? Comment faire en sorte que chacun se sente concerné, motivé et fier de participer à cette nouvelle dynamique ? Comment faire adhérer les collaborateurs (fort peu ont été sollicités pour devenir les nouveaux actionnaires de l'entreprise : 34 sur 930) ? Comment doter Safig d'une légitimité sur ses marchés ? Comment enfin faire émerger le socle de confiance interne et le faire rayonner à l'extérieur ?

Revenons sur les étapes qui ont préparé la mise en place d'une nouvelle mobilisation de l'entreprise autour de ses enjeux et objectifs.



### Safig

**Une entreprise de 900 salariés qui propose ses services d'externalisation de la relation client à de grands comptes ou administrations.**

### ●●● Produire, oui, mais en silence

La question de l'adhésion se posait d'autant plus que la culture précédente reposait entièrement sur le charisme d'un homme qui orientait l'entreprise autour de ses propres convictions. Ce qui induisait une faible conscience des enjeux partagés. Consigne était donnée aux managers de proximité et aux forces de production (plus de 80 % du personnel) de produire avant tout.

Il s'agit bien de notre cœur de métier : industrialiser la relation client des grands comptes. Traitement des commandes, des règlements, des réclamations, encaissements ou travaux administratifs, il s'agit de faire vite et bien.

Cette culture de la production est très forte chez Safig, mais induit-elle *de facto* une mise à l'écart des employés de production face aux enjeux de leur entreprise ?

Comme si « faire » dispensait de dire. Comme si la richesse des points de vue se distillait au prorata de la hiérarchie. Personne en tout cas n'avait jugé opportun de reconsidérer cette idée toute faite qui structure dans l'implicite les organisations de beaucoup d'entreprises.

### ●●● Un métier de l'ombre

S'occuper au quotidien des clients dans un souci à la fois de rentabilité et de service, d'industrialisation sans déshumanisation. Produire sans banaliser. Faire que chaque contact soit l'occasion pour le client final de renouveler son attachement à l'entreprise tout en

étant le vecteur direct de ses valeurs. C'est le travail que réalisent, dans l'ombre, nos opérateurs. Et c'est bien là tout le paradoxe de nos collaborateurs: résoudre les préoccupations des clients sans apparaître sous son identité réelle. Car le métier d'« *outsourcer* » consiste à se mettre à la place de l'entreprise à laquelle le client final pense s'adresser. La reconnaissance directe n'est pas envisageable, d'où le besoin de reconnaissance très fort manifesté en interne. Comment, dans ce déficit identitaire à la fois héritage du passé et nécessité du métier, aller chercher les leviers de motivation de chaque collaborateur et construire le projet d'entreprise ?

### ●●● Croiser les sens pour trouver l'Élan

L'expérience de l'entreprise et de la communication amène à se forger une intime conviction. La réussite d'un projet d'entreprise se situe à la croisée de plusieurs chemins: la voie rationnelle certes (ce que je fais et ce que ça rapporte), mais aussi la voie émotionnelle (ce que j'aime et ce que je ressens) et imaginaire (ce en quoi je crois). Il y a de l'implicite dans l'entreprise, constitué par les représentations symboliques de chacun.

En l'explicitant par une consultation authentique, individuelle et confidentielle de chaque collaborateur, on parvient à identifier les champs de résonance entre les profils personnels et le projet d'entreprise. C'est exactement à cette croisée des données que travaille le cabinet Braman<sup>(1)</sup> pour faire émerger du sens. Cette aventure a été baptisée « Élan ».

### ●●● Mise en œuvre et méthodologie

Elle repose sur quatre partis pris qui peuvent paraître évidents, mais qui fondent une méthodologie originale :

- **On ne croit qu'à ce que l'on conçoit par soi-même**  
Toute communication déclarative qui ne tient pas compte de ce que les collaborateurs pensent ou se disent est absolument inefficace car elle n'est pas légitime.
- **On ne peut exercer son métier, quel qu'il soit, sans l'investir de sens, de valeurs et d'imaginaire**  
On ne soupçonne pas la richesse d'imaginaire tapie au fond de la tête de chaque collaborateur et la source d'efficacité qu'elle constitue pour l'entreprise.
- **C'est au cœur de l'expérience quotidienne que se construit le lien à l'entreprise. Ce lien est toujours simultanément rationnel, émotionnel et imaginaire**

Les collaborateurs les plus porteurs des valeurs de l'entreprise ne sont pas ceux que l'on croit.

### • **L'écoute interne recueillie et analysée à partir du discours explicite et rationnel risque de ne produire que de la langue de bois**

Les techniques d'interaction projective peuvent déjouer les rationalisations et les peurs pour faire émerger la réalité de l'expérience et comprendre les représentations que les collaborateurs ont de l'entreprise.

Une fois acceptés ces quatre points, on sollicite tous les collaborateurs, sans exception. On leur soumet, de manière individuelle, des images projetées une à une, sur lesquelles ils sont amenés à se situer: cette image exprime-t-elle mon entreprise telle que

je la vois aujourd'hui, ou telle que je la rêve, ou encore telle que je la rejette? On leur soumet aussi une série d'assertions concernant leur expérience de l'entreprise, sur lesquelles ils se déterminent personnellement.

L'analyse des résultats permet de faire émerger le socle d'adhésion, c'est-à-dire le lieu de convergence des désirs et des peurs tel qu'il est vécu par chacun de manière consciente ou inconsciente. Ce socle d'adhésion définit les valeurs, les représentations et les aspirations vécues collectivement par les collaborateurs au-delà du discours « officiel ». L'analyse permet aussi de repérer les différences de vécu du lien à l'entreprise selon les métiers, selon le niveau hiérarchique ou selon l'ancienneté dans l'entreprise.

“ Les collaborateurs écoutés et valorisés sont devenus acteurs du projet d'entreprise ”

### ●●● Des valeurs retrouvées

Contrairement aux préjugés internes à l'entreprise, la richesse des représentations, l'implication et l'engagement dans l'entreprise sont inversement proportionnels au niveau hiérarchique. C'est sur le terrain que se vivent les valeurs de solidarité, de convivialité d'imagination mais surtout l'intelligence du client, la créativité quotidienne, l'écoute et la disponibilité.

Ces valeurs émergées vont constituer le socle d'adhésion sur lequel se construiront la légitimité de la marque et son rayonnement. Car ce sont elles qui soutiennent l'entreprise en constituant son capital le plus précieux. Le socle d'adhésion, issu de l'expérience et des désirs de chacun, sera le terreau le plus solide et le plus fertile sur lequel bâtir un projet d'entreprise légitime qui nourrira la fierté des collaborateurs et assurera leur adhésion durable. Il animera toutes les formes de communication internes et externes et

légitimera la politique de management ; il permettra à l'entreprise de rayonner.

Le comité de direction a ainsi pris conscience des valeurs constitutives de l'entreprise. Il a aussi pris conscience de la nécessité de les expliciter pour mieux les partager et les cultiver. Les collaborateurs, enfin reconnus, écoutés et valorisés, sont devenus acteurs du projet d'entreprise, véritables « *stake holders* »<sup>(2)</sup> d'une entreprise dont ils sont fiers et dans laquelle ils se reconnaissent.

### ●●● Transformer l'entreprise en changeant son regard

Révéler l'implicite nous a confrontés à cette absurdité, aujourd'hui incompréhensible : avoir tenu à l'écart les forces de production de la vitalité, de l'énergie créatrice, du sens client, de la générosité et, finalement, de la vérité de l'entreprise. Nous n'avions pas jugé nécessaire d'impliquer nos opérateurs dans la relation client alors que les clients eux-mêmes estiment Safig pour la qualité de ses opérateurs. Nous étions les seuls à ne pas l'avoir vu et tous d'accord sur ce mode de fonctionnement...

Aujourd'hui, le résultat d'Élan irrigue le tissu de l'entreprise. Au-delà des quelques chantiers, plutôt rares lancés par les patrons, c'est tout un mode de relation et de comportement qui change : on exprime ses ambitions en postulant directement à des fonctions qui, pensait-on, ne concernaient absolument pas des téléopérateurs (poste commercial par exemple). On envoie directement à la com' des remarques sur le journal interne... Aujourd'hui, il paraît invraisemblable de « rentrer » un nouveau client en production en tenant le même discours qu'autrefois : « *Ça ne vous regarde pas* ». On ne comprend plus comment on a pu faire pour ne pas réunir les équipes, leur présenter le nouveau dossier, les enjeux et ce qui a fait que nous avons remporté le marché face à la concurrence. De ce changement de regard, ressort l'émergence de la valeur humaine.

### ●●● Un monde s'épuise, un autre s'éveille

Bien sûr, même si le regard des managers et des commerciaux sur les équipes a changé, il y a des résistances. Safig n'échappe pas à cette contradiction finalement assez répandue : détenir l'information, c'est détenir un bout de pouvoir, et la partager, c'est perdre ce pouvoir.

Comme si en ce changement de millénaire, deux visions s'affrontaient :

- celle, officielle, qui est le discours du marché où le pouvoir est dans le partage, la diffusion, la

mondialisation : mon village c'est le monde + pouvoir de propagation d'internet + dématérialisation de l'information, les métiers de Safig, d'ailleurs.

- le vécu des hommes dans les organisations des entreprises où savoir c'est pouvoir, détenir c'est tenir, les hommes et leur organisation dans Safig d'ailleurs aussi. Il est temps d'admettre que l'entreprise a un rôle fort à jouer en tant que vecteur de sens dans la vie de tous les jours, en tant que facteur d'intégration puissant car nous vivons dans une société de plus en plus exclusive.

En reconnaissant les valeurs humaines de l'entreprise au cœur de l'expérience de chaque collaborateur, l'entreprise pourra enfin harmoniser sa politique de management, la gestion de ses relations humaines et sa communication sans tomber dans le discours convenu ou la langue de bois. C'est en partageant ces valeurs que l'on développera une entreprise capable d'aller au bout de ses potentialités.

**Dominique Albet Mélinger ●●●**  
*Responsable de la communication de Safig*

**Fanny Vielajus ●●●**  
*Directrice de Braman*

<sup>1</sup> Braman est une société de conseil en stratégie de marque.

<sup>2</sup> Personnes impliquées dans la gestion de l'entreprise, responsables de projet.

# Entre sens et sensation(s) : créer l'événement

**L'**entreprise étant une organisation tournée vers l'action, la communication ne s'y fait pas d'abord sur des pensées, des sentiments ou des croyances, mais sur les faits qui se sont produits, se produisent ou vont se produire. Ces faits, ce sont les événements dont elle est le théâtre incessant, qu'ils soient les conséquences des décisions qu'elle prend pour atteindre ses objectifs, celles du jeu d'autres acteurs à la poursuite des leurs ou, plus rarement, l'effet du hasard.

Ces événements ont – ou sont susceptibles d'avoir – un retentissement sur ceux qui en sont (ou vont en être) les acteurs, les témoins ou parfois les victimes. Dans la mesure où, à un titre ou à un autre, ils impliquent les différents niveaux hiérarchiques, ils sont la matière première naturelle de la communication interne.

Il convient de distinguer ceux qui sont « subis » par l'entreprise, dans la mesure où ils échappent en totalité ou en partie à son contrôle, et ceux qui sont « voulus », c'est-à-dire créés par elle. Ces derniers sont de plus en plus souvent utilisés comme un moyen de communication permettant de toucher de larges publics. S'ils sont toujours basés sur la rencontre, ils présentent une grande variété, comme le montre ce dossier : conventions bien sûr, mais aussi compétitions sportives parfois à très grande échelle, concours portant sur les meilleures réalisations dans tel ou tel domaine, forums pour initier un changement, etc. Ils exigent, pour apporter tout ce qui est attendu d'eux, beaucoup de méthode, de rigueur, et aussi d'intuition dans leur préparation et leur organisation. C'est tout l'art de « l'événementiel ».



Pierre Labasse

## L'événement dans la politique de communication interne

**L**es événements de l'entreprise peuvent donc être classés en deux grandes catégories. Chacune d'elles se subdivise en sous-catégories. Dans les événements « subis », on peut distinguer ceux qui sont imprévisibles, parce qu'ils sont provoqués par des accidents de fonctionnement ou par le jeu d'acteurs extérieurs (les « crises » au sens classique du mot), et ceux qui sont prévisibles, parce qu'ils résultent de certaines décisions de l'entreprise (fusions, cessions, restructurations, etc.) qui vont avoir un impact plus important qu'elle ne le souhaiterait. Dans les événements « voulus », il y a les événements ordinaires, qui s'inscrivent dans son activité normale comme la publication des résultats, le lancement d'un nouveau produit ou l'annonce d'un investissement – et qui constituent la matière première habituelle de la communication interne –, et les événements extraordinaires, construits pour être des moments forts de communication, qu'il s'agisse de renforcer la cohésion autour de valeurs communes, de souligner la dimension communautaire de l'entreprise, de marquer le point de départ – ou l'aboutissement – d'un projet.

### ●●● Abondance et diversité

Pris globalement, les événements dans la vie des entreprises sont de plus en plus nombreux. Autrefois ils étaient rares. Les événements « subis » se limitaient aux accidents (grèves, incendies, catastrophes, etc.), les événements « voulus » à la publication des résultats, aux fêtes rituelles (vœux, départs en retraite), aux anniversaires et aux inaugurations. La palet-

te était donc plus étroite, le rythme moins fréquent. L'extension et l'accélération auxquels on assiste depuis quelques années s'expliquent par plusieurs raisons.

Pour les premiers (les événements subis), par l'instabilité et la complexité croissantes de l'environnement externe des entreprises. Les variations brutales de la conjoncture depuis le premier choc pétrolier et les tourbillons de la mondialisation entraînent une accélération des fusions, cessions et restructurations. Les interventions de plus en plus fréquentes dans la vie des entreprises d'acteurs externes autonomes provoquent la multiplication des crises. Pour les seconds (ceux qui sont voulus), de nombreux facteurs entrent en ligne de compte :

- **les transformations sociales :** la montée de l'individualisme, le développement de la mobilité, l'éffritement des communautés traditionnelles et régulières incitent, pour recréer un minimum de lien social et d'identité, à promouvoir des manifestations collectives ponctuelles et éphémères permettant de partager des émotions, de vivre ne serait-ce qu'un instant une appartenance commune.
- **les évolutions de l'environnement médiatique :** profusion des médias et des informations, nécessité de surprendre, d'émouvoir, de frapper pour être entendu ; utilisation systématique de l'événement « monté », des mises en scène (cf. les guerres « virtuelles »), comme moyen de communication politique ; habitudes de zapping ; goût du spectacle, etc.
- **les contraintes de l'internationalisation et l'augmentation de la taille des entreprises** qui les rendent de plus en plus difficiles à comprendre, de plus en plus éloignées de leur « base ». Ce qui les amène à choisir l'événement comme le vecteur

de communication directe le mieux adapté à l'ensemble de leurs salariés parce qu'il est, pensent-elles, le seul dénominateur commun possible à des cultures différentes. De plus en plus fragmentés, éclatés, éloignés du centre de décision, les publics internes d'une certaine manière, se trouvent naturellement, par la force des choses, dans une position de « spectateurs » plutôt que d'acteurs de l'entreprise.

- **Le raccourcissement de leur horizon temporel** (qui les rend de moins en moins stables), comme de celui des salariés (de plus en plus mobiles), les incite sans doute à privilégier les moyens favorisant des engagements brefs et intenses plutôt que ceux créant de la fidélité et de l'appartenance...

- s'y ajoute peut-être de la part des « communicants » **la possibilité de donner libre cours à leur goût de l'action...** et une opportunité exceptionnelle de se faire remarquer !

### ●●● Mirages et dangers

La profusion des événements présente des inconvénients évidents. L'encombrement de l'espace médiatique conduit à faire de plus en plus de « bruit », à taper de plus en plus fort, pour être remarqué. Il faut sans cesse inventer des « événements » nouveaux, de plus en plus spectaculaires. Il en résulte une perte de relief pour chacun d'eux, qui se trouve noyé au milieu d'une collection hétéroclite (cf. les anniversaires de grands magasins, les « journées » nationales ou mondiales de ci ou de ça, etc.) et tente de s'en distinguer en donnant dans l'hyperbole ou l'artifice au détriment de sa résonance réelle. Cette banalisation, cette saturation du paysage, devraient inciter les entreprises à ne pas multiplier les événements et à n'y avoir recours qu'à bon escient.

Il faut aussi prêter attention à la connotation de l'événement dans une logique de communication. Dans les civilisations « latines », qui ont tendance à en user et à en abuser (cf. les Romains du début du II<sup>e</sup> siècle, stigmatisés par Juvénal, qui n'attendaient plus de l'État que « *panem et circenses* »), l'événement a toujours été une arme du pouvoir. Il permet de « représenter » à la fois la puissance de l'autorité en place (à travers la splendeur de la mise en scène) et le consensus qui s'établit autour d'elle dans le but de renforcer l'une et l'autre. La cour de Louis XIV, créée pour domestiquer une noblesse frondeuse, en fournit une remarquable illustration : le moindre geste du roi était érigé en événement auquel les courtisans selon leur rang étaient admis à participer de plus ou moins près. C'était un moyen d'en faire des sujets soumis de la monarchie...

Il convient enfin de s'interroger sur l'universalité supposée de l'événement. Son impact n'est-il pas toujours relatif à un contexte donné ? Prenons l'exemple d'un événement « subi ». Le même peut avoir peu de retentissement dans une aire culturelle donnée, beaucoup dans une autre. Ce qui aurait été un fait divers anodin hier peut entraîner un véritable choc aujourd'hui, et inversement. Une bonne connaissance du contexte local peut donc donner la possibilité de prévoir les réactions qui risquent de se produire. Les facteurs d'une crise potentielle sont identifiables. Le choc provoqué par un événement fâcheux sera amplifié par sa « charge émotionnelle » intrinsèque dans telle ou telle culture (selon la gravité du dommage occasionné, s'il touche des victimes innocentes, enfants, consommateurs, populations environnantes, etc.), par l'exposition de l'entreprise (notoriété, image, antécédents, personnalité du dirigeant), par la sensibilité de l'opinion au problème au moment où il surgit, par la proximité géographique ou idéologique de personnalités qui vont se faire un devoir d'intervenir...

Un parfait exemple de cela a été fourni il y a quelques années par l'affaire du salarié licencié par le restaurant McDonald's d'Albi pour avoir donné à manger gratuitement à une mendicante. Les médias s'étant emparés de l'affaire, il est vite devenu un héros qu'ont soutenu des personnalités morales et culturelles nationales (M<sup>re</sup> Gaillot, les professeurs Léon Schwarzenberg et Albert Jacquart, le cinéaste Bertrand Tavernier... sans oublier évidemment le syndicaliste paysan José Bové). Le procès qu'il a intenté à son employeur a attiré 200 manifestants devant le tribunal des prud'hommes d'Albi, etc. McDonald's pouvait toujours tenter d'expliquer que la réalité du dossier n'avait rien à voir avec les dires de l'intéressé, il n'avait aucune chance d'être entendu par l'opinion. Tous les ingrédients d'un cocktail explosif étaient réunis : la réputation peu reluisante de l'entreprise (symbole de l'invasion de la culture américaine dans un domaine particulièrement sensible, de la mondialisation et de la « malbouffe », exploiteur en matière sociale, etc.), le salarié victime de l'arbitraire de son employeur, sa jeunesse et la générosité qui y est naturellement associée, le caractère héroïque de son acte obéissant à une valeur supérieure (la charité) au respect de la règle... Conclusion : ce qui s'est passé était parfaitement prévisible !

“ Un bon média pour des temps incertains ”

## ●●● Les vertus des événements « subis »

Les entreprises sont évidemment peu friandes des événements « subis ». Non seulement elles ne les recherchent pas, mais elles font tout pour les étouffer. Pourquoi ? Parce qu'ils sont négatifs pour leur image (accident, problème qualité, mauvais résultat, etc.), parce que ceux qui font « gonfler » tel ou tel incident ou parfois même le montent (syndicalistes, écologistes, altermondialistes, politiques, etc.) sont des adversaires naturels.

Pourtant ces événements « subis » sont riches de potentialités en termes de communication. Justement parce qu'ils sont construits par les autres et qu'ils amènent l'entreprise à quitter ses retranchements, à se départir de sa superbe pour aller à leur rencontre. Elle est pour une fois obligée de communiquer en se plaçant du point de vue d'autrui, de prendre en compte les représentations d'acteurs qui ne pensent pas comme elle, leurs normes, leurs valeurs telles qu'elles apparaissent dans leurs contestations ou leurs interrogations... Les terrains sur lesquels elle est alors entraînée ne lui conviennent peut-être pas, mais ce sont ceux sur lesquels elle est attendue. Elle ne peut pas réduire au silence ses interpellateurs, mais elle doit essayer d'en faire des partenaires. C'est pour elle une excellente occasion de s'expliquer et de renforcer sa légitimité. Parler vite, parler vrai, parler juste : telles sont les trois clés de la communication dans une telle situation...

## ●●● Quelques conditions du succès d'un événement « voulu »

La plus évidente, c'est d'avoir pris le soin de prévoir tout ce qui peut se passer, c'est-à-dire tous les incidents qui risquent de se produire. Ne jamais penser que tout ira comme on l'a voulu ou comme on l'a imaginé. Le professionnalisme en la matière, c'est la capacité à intégrer la « loi des ennuis maximaux ». Excellent exercice pour un communicant !

Mais la principale, c'est de faire en sorte que l'événement proposé « sonne juste ». Parce qu'un événement qui « sonne faux » est non seulement inefficace mais peut avoir des effets totalement négatifs. Exemple : un anniversaire mal conçu a servi de détonateur à une grande grève au milieu des années 70 chez Alstom à Belfort. Un événement qui « sonne juste », c'est, entre autres, un événement

• **qui, s'il ne se veut pas une simple fête, a une raison d'être véritable**, un fondement reconnu comme naturel (c'est-à-dire autre que la seule recherche de la communication), un minimum de légitimité.

• **qui a une signification symbolique exacte** : il est bien de nature à représenter a priori pour ceux qui le vivront le message qu'on souhaite leur faire passer et pas autre chose ou le contraire. Ex : le départ télévisé de Valéry Giscard d'Estaing de l'Élysée, avec son discours larmoyant, sa sortie par le fond de la scène comme au théâtre et en final le long arrêt sur la chaise vide. Cela traduisait sans doute ses sentiments. Mais pour les télé-spectateurs, c'était moins émouvant que grotesque ; ils y ont plutôt vu du pathos, un mauvais numéro d'acteur, un manque de grandeur contrastant avec la dignité du départ du général de Gaulle. Il faut faire attention les symboles creux, les contresens, les erreurs grossières de conception. Exemples : un dirigeant à contre-emploi (erreurs de casting parfois fâcheuses), une manifestation communautaire « élitiste » à deux vitesses ou oubliant une partie des acteurs, plusieurs événements dans le même, une visite d'entreprise où l'on ne voit rien ou qui tourne au marathon, etc.

• **qui entre en résonance avec la sensibilité et la culture (normes et valeurs) de ceux qui vont y participer** plutôt qu'avec celles de celui qui le construit. Car c'est dans la tête ou le cœur de ceux qui le vivent que l'événement se produit. Le problème, c'est que, si un minimum de méthode permet d'éviter les erreurs grossières, il n'y a pas de recettes standard pour assurer la réussite, tant les cultures et les situations sont diverses. L'inauguration d'une usine en Thaïlande ne se construit pas de la même manière que dans le Limousin, une fête en Allemagne ne demande pas les mêmes ingrédients qu'en France, les ressorts d'une convention réussie ne sont pas les mêmes pour des commerciaux que pour des spécialistes des relations humaines ou des financiers, etc. L'entreprise étant de moins en moins perçue par ses salariés comme une communauté, il est peu opportun de forcer sur la représentation de la communauté. La communauté n'est plus dans l'institution, elle est dans l'esprit et le cœur de ses salariés.

• **qui rassemble véritablement le personnel**. La dimension communautaire, l'effet de masse et l'émotion qui en découle, le plaisir d'être ensemble, la rencontre sont normalement les premières attentes du public, au point de submerger tous les autres aspects ; l'organisateur peut bien vouloir une chose, le public en vivra une autre... Un événement qui « sonne juste » implique une tonalité « égalitaire ». C'est celui dans lequel chacun se sent l'égal des autres, dans lequel toute hiérarchie est un ins-

“ Un événement doit donner à ressentir ”



tant abolie (cf. le caractère « subversif » des carnavaux du Moyen-Âge qui renversaient un instant l'ordre social établi).

- **qui ne vise pas à la communion forcée**, qui n'impose pas une euphorie obligée, une « positivité » étouffante. Il ne faut pas succomber au totalitarisme du collectif, mais faire en sorte que chacun puisse trouver son propre plaisir, sa propre respiration, en toute liberté (comme dans tout bon spectacle !). Il faut laisser du « mou », des moments ou des espaces de liberté, des possibilités de choix (d'où l'intérêt des expositions, des projections, des buffets, etc.). Ne pas oublier que chacun n'a pas la même disposition au « bonheur », la même propension à partager l'enthousiasme recherché par les organisateurs. Penser aussi à ceux qui se trouvent dans des situations de détresse et pour qui certaines formes de communication peuvent constituer de véritables violences. L'importance de l'arsenal déployé, le caractère ostentatoire des moyens mis en œuvre, la surabondance des artifices ne sont pas toujours des garanties de qualité ; ils créent de la distance. Le côté « bon enfant » peut être un atout. L'enjeu n'est pas de vouloir créer artificiellement des sentiments, mais de donner à ressentir... Ne jamais oublier que la communication ne se fabrique pas, mais se recherche !

**Pierre Labasse** ●●●  
*Président d'honneur de l'Afci*

## Le business de l'événementiel en France

### Quelques repères

L'ANAé (Association des agences de communication événementielle) fédère 63 agences qui œuvrent pour le conseil, la conception, la création, la production de 5 900 opérations de communication événementielle chaque année et emploient 1 070 collaborateurs.

L'ANAé réalise auprès de ses membres une enquête pour appréhender les évolutions du marché. Si cette étude ne représente pas à elle seule tout le secteur de l'événement en France (il y aurait en réalité près de 2 500 agences), elle donne quelques tendances intéressantes.

### Le maintien de la croissance

Le chiffre d'affaires cumulé des 63 agences membres de l'ANAé s'établit en 2005 à 567 millions d'Euros ; soit une progression de 9,49 % par rapport à 2004.

### Les origines des opérations

- Renouvellement sans compétition : 36 % (+20% vs 2004)
- Renouvellement avec compétition : 39 %
- New Business : 25 % (-10,5 % vs 2004)
- Le poids des directions des achats progresse dans les consultations (28 %) mais régresse dans les décisions (20 % contre 26 % en 2004).
- 48 % des opérations sont réalisées en France (dont 21 % à Paris ou en région parisienne).
- 74 opérations sur les 5 900 menées ont dépassé le million d'euros de budget en 2005.

### L'évolution du marché

Le baromètre des dirigeants sur l'évolution du marché de la communication événementielle en 2007 affiche plus d'optimisme que l'année dernière.

- « Le marché sera en baisse » : 12 %
- « Le marché sera stable » : 24 %
- « Le marché sera en hausse » : 64 %

Source : [www.anae.org](http://www.anae.org)



Laurent Grimaldi

## Comment **réussir une convention** qui implique réellement les managers ?

**La convention annuelle des managers, un rituel formel sans véritable impact ? C'est le risque que court toute entreprise refusant de voir que l'implication des managers n'a rien d'une tautologie. Si la convention constitue un moment clé dans la vie de l'organisation et une occasion privilégiée pour mobiliser les managers autour du projet collectif, elle doit se préparer et s'animer dans l'optique d'un retour sur investissement. Réussir une convention qui implique les managers, c'est déjà savoir que cette implication se construit et s'entretient avant, pendant et après.**

**E**n communication interne, on considère généralement que si l'affichage est recommandé pour informer et le magazine pour expliquer, la convention est le lieu idéal pour susciter l'adhésion. Il est dans le rôle des managers de porter le projet auprès des équipes, de rendre la stratégie lisible par chaque collaborateur, de donner vie et envie pour accompagner le changement. Pour autant, cette implication ne se décrète pas. N'est bien déployé, expliqué, « vendu » que ce qui est approprié et la convention apparaît propre à mobiliser les managers en actionnant les leviers propres à leur adhésion. Une convention qui implique les managers, c'est avant tout une rencontre réussie avec eux. Une rencontre que chacun a pu préparer, au cours de laquelle on a le temps d'échanger, de convaincre et d'être convaincu, de découvrir, de se donner mutuellement envie d'aller plus loin, de construire ensemble, et à l'issue de laquelle chacun repart plus déterminé, conscient de son rôle et engagé dans la réussite collective.

### ●●● **Impliquer :** **les 10 attitudes gagnantes**

Avoir confiance en la capacité et l'envie des managers est la condition pour recueillir leur implication.

Le communicant en charge de l'organisation de la convention se doit de convaincre son commanditaire que :

- la réflexion sur les messages et les modalités de leur énonciation doit intervenir sitôt le principe de l'événement arrêté,
- l'implication des managers se construit dès cette réflexion.

Dix « positives attitudes » permettent de construire une convention gagnante :

- **Être clair sur ce que l'on attend de la convention**  
Quel est le message principal ? Comment saurons-nous qu'il a été compris ? Que voulons-nous obtenir ? Que voulons-nous éviter ? Quelle contribution précisons attendons-nous des managers ? À quelles indications saurons-nous que nos objectifs sont atteints ?
- **Caractériser la motivation des managers**  
Quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent ? Que craignent-ils ? Qu'est-ce qui leur donne confiance ? Qu'est-ce qui les anime ? Qu'est-ce qui les pousserait à changer ?
- **Caractériser les pratiques de communication des managers**

Quels réseaux (métier, site, génération...) coexistent au sein de l'organisation ? Quels supports de communication (magazine, intranet, flash...) touchent particulièrement les managers ? Quelles sont les informations qui leur sont/seraient les plus utiles pour mener à bien leur mission ? Quels relais utilisent-ils pour communi-

quer auprès de leurs équipes respectives?

- **Caractériser la relation que les managers entretiennent avec le projet de l'entreprise**

Comment décrivent-ils leur rôle dans la définition/la vulgarisation/le succès de la stratégie de l'entreprise? Comment leur mission leur est-elle généralement communiquée? Selon quels critères ont-ils le sentiment d'être évalués? Quelle est la réussite collective de référence dans l'histoire de la communauté?

- **Apporter aux managers les informations qui leur sont nécessaires**

Informations en réponse aux questions prégnantes, informations au service de l'intégration de la communauté managériale, informations à déployer aux équipes.

- **Rendre compte des engagements pris lors de la session précédente**

Rappeler les objectifs affichés et mettre en face les réalisations, éclairer les écarts éventuels et exposer comment ils seront surmontés.

- **Donner un retour sur les principales initiatives individuelles et collectives**

Valoriser les succès, les prises de risque, les initiatives, les innovations. Encourager tout ce qui fait mouvement.

- **Partager les faits d'actualité internes et externes avec les managers**

Mettre en perspective ce dont on parle, ce qui inquiète,

ce qui fait débat. On ne regarde pas bien la lune avec un caillou dans la chaussure!

- **Faciliter l'échange et le débat**

Donner du temps pour le questionnement, l'échange et la compréhension des points de vue, l'argumentation, le décryptage, le partage d'expérience et surtout la communication transverse, parent pauvre de la convention classique.

- **Donner à chacun l'occasion de prendre part au succès commun**

Dire clairement ce que l'institution attend des managers, accueillir toutes les contributions, organiser la construction en commun, susciter les engagements.

### ●●● La rencontre se prépare avant la convention

On utilisera avec profit la période qui précède la convention pour construire une communauté de pensées instruite des repères communs, informée des enjeux et options, au fait des modèles et itinéraires possibles, ouverte au débat, au partage d'idées et au changement.

Pour renforcer l'écho et susciter l'engagement préalable des futurs participants, il importe de présenter la convention comme un point d'orgue dans la vie

## Faciliter les échanges préalables avec et entre les futurs participants : des outils pour préparer la convention

### Starting blog® : la rencontre avant la rencontre

Le modérateur propose aux invités de se familiariser avec l'événement à venir et de participer à son élaboration. Une partie du blog est ainsi consacrée aux aspects logistiques : moyens d'accès, confirmations, inscriptions à des activités ou à des ateliers... Une autre partie est consacrée ensuite à une anticipation des échanges, selon un système de questionnement successif qui fait entrer petit à petit l'internaute dans la logique de l'émetteur : thématiques abordées, angles envisagés, illustrations et documents pour aller plus loin. Cette partie garantit l'ouverture des échanges durant la convention en agrégeant en amont les points de vue, les humeurs et les envies des futurs participants qui peuvent tous s'exprimer sur le blog.

### Magazine interne : se préparer à son rythme

Une rubrique récurrente installe les futurs participants dans le contexte de l'événement. Selon le contexte « politique » (envie d'y aller ou non, bon ou mauvais souvenir de la session précédente, crise au sein de la communauté, anticipation d'annonces importantes au cours de la convention...), la rubrique sera construite et rédigée de manière à optimiser la participation, sur le plan quantitatif et qualitatif. Elle pourra être fondée sur un système d'intrigue, annoncer des ruptures symboliques (affichage du programme fixant le temps de parole pour chaque intervenant), combattre des préjugés et des rumeurs...

En outre, le dossier peut à bon escient être consacré à la thématique principale de la convention, pour ouvrir le débat et donner à chacun le temps de méditer sa contribution.

### Étude d'opinion : s'écouter pour mieux s'entendre

Pour arbitrer entre les thématiques, les pondérer l'une par rapport à l'autre, connaître les zones d'insatisfaction et identifier ce sur quoi le collectif des managers est prêt à s'engager, l'étude d'opinion fournit une ressource objective et factuelle.

La restitution en commun en début d'événement confère à la convention l'atmosphère d'écoute et d'ouverture que chacun aura à cœur de porter et de préserver tout au long de la rencontre.

de l'organisation. Chaque invité doit envisager le futur événement comme le creuset d'une nouvelle façon de réfléchir et de fonctionner ensemble, où le succès collectif ne peut s'imaginer que bâti sur la fertilisation croisée des contributions respectives.

Car la convention n'est pas un moment pour recevoir (participation passive) mais pour donner et partager

(implication). Y être invité doit être valorisant, s'y préparer doit devenir une ardente obligation (cf. « Faciliter les échanges préalables avec et entre les futurs participants : des outils pour préparer la convention » page précédente).

## Optimiser l'implication : des ressources éprouvées

### La diversité des formes théâtrales au service de l'échange

L'implication des managers s'exprime selon les formes choisies par le jeu de miroir (je me reconnais, je me sens reconnu) du théâtre-représentation, par la prise de risque (je vais au bout de mon idée) du théâtre-forum, par la mise en situation collective de l'atelier de scénarisation... Le débat, la verbalisation qui s'instaurent en marge ou à la suite de ces expériences viennent ancrer la mobilisation individuelle des participants dans l'envie de relever ensemble les défis.

### La créativité en grand groupe : étonnant et pertinent

Inventer ensemble l'avenir, résoudre collectivement un problème ou optimiser en commun les coopérations interservices est une manière simple et concrète de s'impliquer au sein de la communauté managériale. En grand groupe, la stimulation de la créativité sous forme de ruche et la compilation des contributions respectives par agrégations successives, saisie et hiérarchisation en direct donnent des résultats spectaculaires et dynamisants. Les participants sont alors répartis en équipes de 6 à 12 personnes animées par un rapporteur.

### L'expérience plutôt que le mot d'ordre : la réunion interactive

Cette forme d'animation s'est développée sous l'impulsion de cabinets spécialisés comme Martin Forest. Les interventions magistrales sont supprimées au profit d'un processus visant à faire du projet stratégique une création commune.

La vision partagée du contexte et des enjeux, la remise en cause individuelle et la motivation collective s'obtiennent à travers des modules itératifs où chacun, individuellement et en équipe, accomplit le cheminement nécessaire en trois temps : découverte/prise de conscience, questionnement, suggestions. À l'aide d'outils très simples (boîtiers de vote) et d'une animation experte, les participants sont mis en situation d'engagement et de responsabilité pour prendre leur avenir en main.

## ●●● Une rencontre est forcément un événement participatif

Pendant la convention, le respect est la base de l'implication des managers. Respect des participants que l'on écoute, dont on tient compte des remarques, intuitions ou frustrations, vis-à-vis desquels on tient les engagements pris au moment de l'invitation : durée, modalités de l'échange, thématiques abordées. Respect des intelligences rassemblées que l'on challenge, que l'on canalise, dont on exploite l'extraordinaire opportunité d'être ici réunies. Respect aussi des contributions dont on donne acte, que l'on compile et auxquelles on saura forcément trouver un débouché utile à la collectivité, public et valorisé. Respect enfin des temps, du temps nécessaire pour se (re)trouver, du temps indispensable pour aller au bout des échanges et des réflexions, du temps incontournable pour s'approprier les acquis collectifs et se ressourcer avant d'aborder le sujet suivant (c'est par exemple la fonction des clips vidéos, des respirations théâtrales, des dessins d'humour).

La réduction à l'état de simple spectateur, l'infantilisation, le contournement des sujets qui fâchent (faute souvent de les aborder en adultes), ou le reniement des engagements pris, ne conduisent pas à l'implication. L'implication naît de la confiance manifestée, de la mise en situation d'exercer son intelligence et de partager son expérience (cf. « Optimiser l'implication : des ressources éprouvées » ci-contre).

## ●●● La vraie réussite se mesure six mois après

Quelque chose de fragile et de puissant s'est créé pendant la convention : la confiance. La prise de conscience collective de la puissance et de la responsabilité de la communauté managériale dans l'avènement du projet stratégique. La transformation de chaque participant en un entrepreneur engagé dans la réussite de la mission de son équipe.

L'événement a été une expérience d'implication et un exercice de responsabilité, individuelle et collective. L'enjeu maintenant est double :

- Entretien de la dynamique créée ; c'est d'ailleurs ce que l'on attend généralement d'une convention annuelle,
- Faire évoluer les coopérations et la communication en proportion de l'expérience vécue ; il est contre-productif de demander leur avis aux managers une

seule fois dans l'année! (cf. « Comment entretenir la dynamique créée et motiver les évolutions? » ci-contre)

Réussir une convention qui implique réellement les managers pose la question de la relation que les managers entretiennent avec l'organisation. L'approche événementielle développée, qui suppose que les ramifications de la convention s'étendent largement avant et après l'événement, est finalement une vision du management. Cette structuration très forte autour du projet construit et porté collectivement, la prise de risque énorme qui consiste à s'écouter, se comprendre et s'engager mutuellement, procèdent avant tout de la confiance dans les hommes et les femmes de l'entreprise. Jouons le jeu, créons les conditions: le talent, l'envie et le plaisir feront le reste!

**Laurent Grimaldi ●●●**

*Laurent Grimaldi a dirigé  
Inergie Communication jusqu'en août 2006.*

#### **Universités AFCI**

*Cet article a été élaboré à la suite d'une formation-action animée par l'auteur dans le cadre des universités AfcI. Au cours de cette session d'une journée, les stagiaires: Cathy Alusse (SKF), Nicole Amazan (CG de la Martinique), Laurence Beauregard (Renault Trucks), Malika Béjarano (Ville d'Orléans), Karine Lacroix (Galeries Lafayette), Bénédicte Marsaguet (Turboméca) et Anette Tancre (Roquette Frères) ont enrichi la vision initiale de leurs intuitions et de leurs expériences.*

## **Comment entretenir la dynamique créée et motiver les évolutions ?**

### **La vision stratégique vue et revue**

Le management visuel donne sens dans le quotidien des services aux axes stratégiques partagés pendant l'événement. Traduits en images, en symboliques comprises par l'ensemble des collaborateurs concernés, les défis deviennent la référence à partir de laquelle le manager va animer son équipe. L'implication du manager construite pendant l'événement trouve ainsi à s'exercer avec son équipe tandis que les collaborateurs trouvent clairement leur place dans le déploiement du projet. Le journal interne et l'affichage rendent compte selon leur rythme de l'avancement du projet en alignant les indicateurs.

### **Le forum ou continuer la convention par d'autres moyens**

Préparé (techniquement) avant l'événement et annoncé pendant, le forum sur intranet exploite au profit de l'organisation les énergies libérées au cours de la convention. L'envie de réussir ensemble, la meilleure compréhension des enjeux collectifs et des contributions respectives y trouvent à s'employer grâce à un choix cohérent de rubriques et de cheminements. Le modérateur veille à ce que le forum soit avant tout un lieu de coopération et de travail collaboratif dans la ligne arrêtée au cours de l'événement (plus que de débat, contrairement au blog mis en place avant la convention).

### **Les groupes de travail pour répondre aux défis**

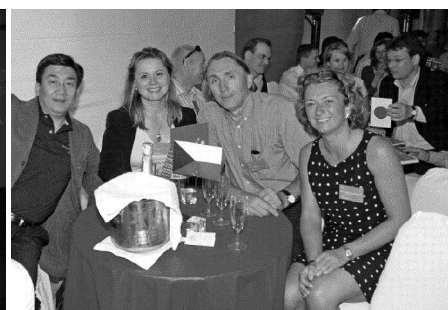
Mis en place au cours de l'événement, les groupes de travail donnent une traduction opérationnelle aux défis identifiés et hiérarchisés pendant l'événement. Composés transversalement (métiers, anciennetés, positions...), ils répondent à la question « comment faire pour » de manière concrète (action que l'on peut raconter) en confrontant entre eux les enjeux des services. Leur production fait l'objet d'une communication forte, régulière, rattachée à l'événement passé.



Guillaume Aper

## Les « Oscars » JCDecaux ou comment booster un séminaire interne

Afin de créer une dynamique interactive avant, pendant, et après son premier séminaire Sales & Marketing, JCDecaux a lancé une compétition interne. Objectif de ces trophées : partager les meilleures réalisations commerciales et marketing issues de 46 pays. Découvrez ces trophées en 5 étapes-clés.



### ●●● Étape N°1 : un concept simple

L'équipe d'organisation du séminaire cherche un moyen de créer des échanges entre les responsables marketing et commerciaux issus de marchés et cultures très différents. L'idée la plus évidente, celle des ateliers où de petits groupes « planchent » sur des problématiques transverses, est éliminée car trop chronophage : 15 groupes de 10 personnes qui doivent ensuite restituer leurs conclusions en réunion plénière génèrent une séance bien trop lourde. L'autre hypothèse, celle d'un mini-salon interne / workshop où chaque pays tient un stand pour mettre en avant ses meilleures réalisations est écartée : elle exige des espaces et une logistique trop importants.

La formule adoptée est celle d'un concours interne appelé « The JCDecaux Sales & Marketing competition » qui récompensera les meilleures réalisations commerciales et marketing de l'année.

### ●●● Étape N°2 : des règles du jeu claires

Pour réussir cette première en interne que constitue ce concours, il faut établir des règles du jeu les plus claires possibles afin que tous, en Thaïlande, au Chili, aux Pays-Bas ou en Chine se sentent à l'aise pour participer. Nous rédigeons un document PowerPoint de 10 slides qui répond à toutes les questions : qui peut participer, quand, comment, quel(s) document(s) remettre... Nous établissons les trois catégories dans lesquelles chacun peut concourir : Meilleur



### JCDecaux

Présent dans 48 pays, JCDecaux est le N°2 mondial de la communication extérieure (mobilier urbain, affichage grand format, publicité dans les transports) avec un CA 2005 de 1,74 milliards d'euros et 7 900 collaborateurs. JCDecaux est N°1 en Europe et en Chine.

## Les règles du jeu

- **Qui peut participer ?**

Tous les pays mais avec un nombre limité de dossiers par catégories afin que les petits pays ne soient pas pénalisés en déposant moins de dossiers.

- **Comment participer ?**

Il faut décrire clairement chaque catégorie dans laquelle on peut concourir afin que les candidats, par exemple, ne soumettent pas un dossier dans une mauvaise catégorie.

- **Date limite de remise de son dossier ?**

Les participants ont un mois pour répondre.

- **Sous quelle forme répondre ?**

Les candidats déposent sur l'intranet un fichier PowerPoint de dix slides maximum respectant la charte graphique du séminaire de Lisbonne, ne dépassant pas un poids de 5 Mo, rédigé en anglais, ne contenant aucune animation et pas plus d'une vidéo. Ils ont la possibilité d'envoyer par courrier des documents ou tout matériel aidant à la compréhension de leur projet.

- **Les critères de choix du jury ?**

Créativité, innovation, prise en compte du marché local, résultats obtenus (efficacité), qualité de la présentation écrite.

projet marketing/études, Innovation, Meilleure Vente. Nous fixons un nombre maximum de dossiers par pays (et par activité présente dans le pays), dans chaque catégorie afin que les « gros » pays ne soient pas en mesure de déposer vingt dossiers, multipliant ainsi leurs chances de remporter un prix.

### ●●● Étape N°3 : un palmarès équitable

Le Jury réuni pour désigner les lauréats évalue les dossiers de chaque pays selon plusieurs critères. Le jury sélectionne d'abord les « nommés », indispensables pour ménager le suspense qui sied à toute bonne cérémonie de remise des Oscars.

Ensuite, il attribue les Oscars d'or, de bronze et d'argent pour chaque catégorie. Au final, entre les nommés présélectionnés et les vainqueurs finalement retenus, la mécanique des trophées permettra de valoriser une part importante des dossiers reçus : une preuve supplémentaire du caractère ouvert et équitable de cette première compétition.

### ●●● Étape N°4 : une remise des prix décalée

La cérémonie de remise des prix est le moment fort de ce concours interne. D'autant plus fort que l'effet de surprise est total. Si les participants se doutent que des prix seront attribués, la cérémonie ne figure pas dans le programme des deux jours du séminaire. Les deux dernières heures du séminaire sont intitulées « programme à confirmer ». Aussi, quand

les participants regagnent la salle de conférence, ils découvrent d'abord un long tapis rouge devant l'entrée, des palmiers, des cordons en velours rouge, de faux journalistes et cameramen, une véritable ambiance cannoise. La salle a été redécorée dans un esprit cabaret durant le déjeuner (petites tables rondes, chaises houssées de blanc, bougies, seaux à champagne, changement d'éclairage), des hôtes en robe du soir guident les « invités » jusqu'à leur table. Clou du spectacle, l'animation de la cérémonie est confiée à un membre du directoire et au directeur d'une filiale anglaise qui acceptent de « casser » leur image en arborant smoking démodé, lunettes noires, coupe de champagne à la main, tandis qu'une voix off digne des actualités des années 50 annonce les nommés de chaque catégorie. Pour résumer leurs réalisations, des vidéos de présentation permettent de garder un rythme soutenu à cette remise de prix qui durera moins de deux heures.

### ●●● Étape N°5 : un « happy end »

L'apport de cette compétition interne est très riche. En premier lieu, elle a permis à JCDecaux de partager près de soixante expériences issues de pays variés (grands, petits, matures, en développement...), publiées ensuite sur l'intranet groupe. Second avantage, en regroupant toutes ces bonnes pratiques sous la bannière « Oscars », nous avons allégé et équilibré le programme des présentations : les réalisations présentées en compétition, si elles avaient été abordées en séances plénières, auraient alourdi le programme, et empêcher de se focaliser sur des problématiques plus stratégiques et plus transverses. En créant cet événement dans l'événement, nous avons non seulement donné une image nouvelle du Groupe JCDecaux auprès des 150 participants, mais nous avons aussi créé une rupture au sein du programme et enfin, instauré une ambiance festive pour le clôturer. Happy end !

**Guillaume Aper ●●●**

*Responsable de la communication interne  
chez JCDecaux*

<sup>1</sup> La langue de travail de ce séminaire est l'anglais : programmes, mails, présentations et tous les documents destinés aux participants sont en anglais. Sur place, cependant, des interprètes permettront aux francophones de bénéficier d'une traduction simultanée de chaque orateur.

<sup>2</sup> Les 3 activités de JCDecaux (mobilière urbaine, affichage grand format, publicité dans les transports) ne sont pas toutes représentées dans chaque pays.



Catherine Robin  
Jean-Yves Larour

## Regards croisés : l'événement en interne à la Stur et à l'Afpa

En période de mouvances ou en période stable, l'événement est bienvenu dans l'entreprise : ce temps d'écoute et de partage, générateur de motivation et d'enthousiasme, est en effet le meilleur allié de la communication. Rencontre entre les collaborateurs, il accompagne le changement et aide à la compréhension de l'organisation. Regards croisés entre l'Afpa et la Stur.

### Stur

## Le forum, un micro-événement pour comprendre l'organisation

L'événement dans l'entreprise peut être porteur de promesses, capable d'accompagner des changements d'envergure. Dans une PME, il peut aussi apparaître comme une belle machine coûteuse et consommatrice d'un temps raréfié, et être facilement écarté. Pourtant, le caractère exceptionnel induit par la notion d'événement peut créer des ruptures dans les modes d'échanges internes.

**L**a Stur, entreprise privée chargée du transport public de l'agglomération rennaise, est une PME de 800 salariés. ceux-ci sont difficiles à réunir car ils travaillent selon des roulements complexes. De plus, l'entreprise est composée de multitudes de métiers et d'univers professionnels qui se rencontrent très peu : les risques de l'incompréhension, du mépris, et autres dysfonctionnements rôdent. Mais les différents publics internes ont une tradition de débat bien implantée et la liberté de parole fait partie de la vie quotidienne. L'événementiel a toute sa place dès lors qu'il s'intègre dans une chaîne d'information, fondée sur la connaissance des pratiques, l'écoute et l'échange.

### ●●● De l'écrit à l'événement

Le métier de service public nécessite des échanges immédiats et réactifs : l'oral est ainsi le mode d'échange principal des salariés. Mais l'entreprise devenant plus complexe et plus importante, la Communication

interne a installé une chaîne de médias complémentaires, avec pour objectif de formaliser l'information générale de façon permanente, lisible et accessible. Tous les médias visent à proposer de l'ouverture, et à fournir à tous les moyens de savoir et de comprendre ce qui se passe, comment, pourquoi, quand, etc. Chacun répond à des attentes d'informations différentes mais tous ont une forte visibilité et sont construits sur des principes de pédagogie et de réactivité. L'écrit permet de structurer les contenus et d'offrir une alternative crédible au « tout oral ». Dès lors qu'on leur accorde temps et espace, tous les sujets sont abordables, surtout ceux qui fâchent ou font peur. La régularité des parutions et la rigueur du traitement ont permis à la chaîne de gagner crédit et légitimité en interne.

Bien entendu, cela ne suffit pas. Les médias demeurent des formats courts. Si l'un de leurs apports est de soulever des questions, ils n'y répondent pas toujours après coup. Et surtout, ils ne satisfont pas à la tradition de discussion de l'entreprise. De façon occasionnelle puis systématique, des débats ont été intégrés à la chaîne



d'information générale. Le principe est simple : la parution d'un média « de fond » (Mensuel ou Media Projet) est assortie d'une exposition. Les animateurs, qui connaissent le sujet traité, constituent un groupe transversal et vont au-devant des agents, en s'adaptant aux roulements : un forum se tient sur plusieurs sites, à 5h du matin, aux heures de pause, le soir... L'action prend un caractère événementiel parce qu'elle provoque la rencontre de publics habitués à ne pas se voir. Elle crée une rupture : les sujets d'intérêt général sont portés par toutes sortes d'activités et de personnes, la parole ne se limite pas aux échanges opérationnels ou hiérarchiques. La représentation que se font les uns et les autres de leur entreprise s'en trouve modifiée. Et le fait de se porter au-devant des salariés « du terrain » est souvent perçu comme une prise en considération réelle de leur métier et d'eux-mêmes.

### ●●● Un dispositif exceptionnel, qui doit tenir la distance

Ces opérations sont de micros événements dont le but reste de faciliter la compréhension, en s'appuyant sur l'intelligence de tous. Certes un forum ne permet pas de « voir tout le monde », ce qui peut, du reste, lui être reproché. L'intérêt ne réside pas dans le nombre de personnes qui ont participé à la discussion mais dans la teneur des débats, souvent porteurs d'idées nouvelles et d'étonnements. La rencontre est fondée sur un minimum de connaissances, proposées par le média. Les questions qui en découlent sont plus ouvertes, dépassent rapidement le traitement d'un cas personnel, de la seule vision d'une activité ou d'un service. L'événement est là : c'est une occasion de débattre pour le pur plaisir d'être écouté, d'en savoir plus et mieux, de rencontrer d'autres professionnels, d'autres idées. Léger dans son organisation, non coûteux, cohérent avec le système d'information générale, le forum apporte un recul peu courant dans la trépidante vie d'entreprise. Il ne débouche pas sur une décision opérationnelle. Mais sa régularité en fait un élément de changement dans les relations internes.

L'intégration du forum dans la chaîne d'info lui donne du crédit. Mais à la suite d'aléas divers, le mensuel a cessé momentanément de paraître. Si les principes ont perduré (forum lié à une publication spéciale par exemple), l'action a perdu de sa régularité et de sa visibilité. Elle est devenue plus exceptionnelle et les effets positifs de rencontres régulières en ont été atténués. Le forum est facile à organiser, la régularité d'un média est toujours plus difficile à tenir.

**Catherine Robin ●●●**

*Responsable de la communication interne de la Stur*

## La chaîne de médias d'information générale

### Deux généralistes

- **L'Hebdo**, format court structuré autour d'une quinzaine de brèves, raconte la vie de l'entreprise sous un angle très « terrain » : déviations, difficultés, événements réseaux, fréquentation.
- **Le Mensuel**, format moyen, structuré autour d'un dossier, approfondit un sujet préoccupant les salariés : projet national de service obligatoire en cas de grève, modification profonde de la formation, construction de nouvelles rames de métro, changement de la gamme tarifaire et conséquences, problèmes sur les lignes... Les thèmes ne manquent pas. Le mensuel provoque les questions et les débats liés au forum discussion.

### Deux thématiques

- **Le Média Projet**, inclus dans un plan de com spécifique à un projet d'envergure, accompagne les ultimes étapes avant la mise en service. Il est régulièrement assorti de forums discussions, notamment aux moments où d'éventuels doutes et réticences apparaissent. Il peut être utilisé en complément des formations inhérentes au projet.
- **La Lettre de la Nêgo**, éditée systématiquement 24h après chaque réunion de négociation, raconte à la manière d'une « histoire » la teneur des débats entre direction et organisations syndicales. Fattuale, précise, elle est particulièrement lue lors d'un conflit.

Cette chaîne est l'une des articulations de la communication interne. En parallèle, des actions sont menées auprès des services pour bâtir des structures de communication propres à leurs métiers et activités. Enfin, un système Intranet - Extranet, offrant des services pratiques aux différents métiers, est en cours de création.



### La Stur

**Filiale du groupe Keolis, premier opérateur de transport public en France. Elle est chargée, par contrat avec la puissance publique Rennes Métropole, d'exploiter le réseau Star (bus, métro automatique et autocars) dans la totalité de l'agglomération rennaise (36 communes dont Rennes).**

**Rennes accueille près de 3 000 nouveaux habitants par an. La qualité de vie, le désengorgement des villes, les liaisons vers Rennes et entre communes sont autant de questions d'urbanisme dans lesquelles la puissance publique implique fortement son transport. Keolis et Stur répondent à cette ambition par un réseau structuré, adapté aux rythmes de vie des habitants, visant à faire des bus et métro une alternative crédible à la voiture individuelle. En 2002, l'ouverture du métro automatique et surtout d'un réseau bus + métro entièrement réorganisé, a eu pour effet de tripler la fréquentation. La Stur compte 800 salariés. Elle a doublé son effectif en moins de dix ans, bouleversant ainsi les habitudes relationnelles.**

## Afpa L'événement pour accompagner le changement

En période de changement, l'ensemble des moyens de communication sont utilisés : journal interne, intranet, newsletter, blog... L'heure est à la mobilisation générale et à la rapidité. Pour autant, il est parfois nécessaire de prendre le temps d'écouter et d'expliquer : dès lors l'événement interne peut être l'atout gagnant.

### ●●● Relever le défi du changement

Confrontée à une mutation profonde de son environnement professionnel, institutionnel et économique<sup>(1)</sup> l'AFPA doit s'adapter.

Dans ce contexte, l'AFPA s'est dotée d'un plan d'entreprise articulé autour de trois priorités :

- Renforcer ses atouts : pour répondre aux exigences de qualité des commanditaires ;
- Optimiser ses outils et processus : pour offrir plus de souplesse à ses commanditaires et stagiaires et répondre aux enjeux de l'individualisation des parcours ;
- Maîtriser ses coûts : pour proposer des tarifs en cohérence avec les prix du marché sans menacer l'équilibre économique de l'AFPA.

Le défi est de taille. L'AFPA se donne quelques années pour adapter son organisation, faire évoluer son offre de services, mettre en place une véritable dynamique de développement. Pour conduire ces changements, la communication doit nécessairement adopter un positionnement adapté. Véritable levier de changement la communication interne doit être :

- **pédagogique**, pour favoriser l'appropriation (simplifier, expliquer, répéter et faire ressortir l'ossature d'ensemble) ;
- **ciblée**, pour éviter que trop d'info tue l'info (afin d'éviter le risque de saturation, il est nécessaire de communiquer la bonne information au bon moment, vers le bon acteur et à travers le bon média) ;

- **de proximité**, pour donner du sens et expliquer par l'exemple ;

- **en écoute**, pour prendre en compte et faire remonter les besoins d'info du terrain

### ●●● Des interrégionales pour faire évoluer les offres de services

L'événementiel, temps d'écoute et de partage, en donnant les moyens de la pédagogie et de l'appropriation, et en permettant de cibler les participants, répond à ce cahier des charges. Outre les traditionnelles conventions du management, nous organisons différents événements internes pour communiquer sur diverses thématiques. Ainsi, au printemps 2005, la Direction de la Communication a préconisé l'organisation d'interrégionales de l'orientation et de l'accompagnement (Paris, Rennes, Reims, Toulouse) pour réfléchir, au plus près des problématiques locales, aux évolutions de notre offre de services. Au total, près de 500 salariés (équipes de direction, psychologues, assistants techniques d'orientation...) ont pu, à travers ces journées, avoir un éclairage sur le positionnement de l'AFPA en la matière, et sur les principes de mise en œuvre de nos prestations d'orientation et d'accompagnement. Nous avons mis en place des tables rondes pour que des acteurs de notre environnement témoignent – illustrant ainsi les enjeux de l'orientation – et des ateliers permettant de participer à la construction de notre offre de services.

Suite au succès de cette série de manifestations, nous avons organisé au printemps 2006 quatre interrégionales afin de permettre une large concertation autour de l'évolution du métier de formateur. La diversité des profils de nos stagiaires, la décentralisation, la qualité du service, la maîtrise de nos coûts, notre politique de développement ont été abordées. Autant de problématiques qui influent sur le cœur de métier de l'AFPA : la formation.

Sorte d'États généraux du métier de formateur à l'AFPA,



### L'Afpa

L'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes est un organisme de formation employant 12 000 personnes dans plus de 300 sites de formation en France. Dotée d'un budget d'un milliard d'euros, l'AFPA accueille 150 000 bénéficiaires par an.

## La valeur ajoutée de l'événementiel dans la panoplie de la communication interne

Ce type d'événement interne gagne en impact dès lors qu'il est intégré à un plan de communication, qui gère l'avant et l'après événement. Dans ces conditions, la communication fait la démonstration qu'elle est un véritable levier de management et qu'elle est en capacité d'accompagner le changement. Pour relever ce défi, l'événement a plusieurs atouts intrinsèques :

- Il crée l'événement, et comme son nom l'indique, l'événement marque les esprits. Il fait date et permet de s'y référer.
- Il facilite la communication ascendante et permet aux acteurs de la Direction générale d'entendre les acteurs de terrain et donc de prendre en compte leurs problématiques, leurs inquiétudes, leurs attentes.
- Il fait jalon. L'événement ne doit pas être un simple moment de communication. Il doit être un temps d'échanges, de réflexion et donc de production. Cette matière doit faire l'objet d'une synthèse qui sera relayée par les différents supports de communication (journal interne, intranet, actes...). L'événement est un temps de communication qui induit, lui-même, une communication dans la durée.
- Il permet de mettre en place une communication relayée sur le terrain par les participants. En prenant le temps d'expliquer et d'échanger avec les acteurs, on peut amorcer une dynamique « d'ambassadeurs/relais » (en l'occurrence les 800 participants de ces interrégionales représentent près de 7 % de l'ensemble du personnel et environ 20 % de la population cible). Les participants de ces événements porteront et assureront la démultiplication des messages. Un « portage » facilitant la mise en place du changement.

ces interrégionales ont réuni plus de 800 personnes et ont favorisé un temps de concertation, l'évolution du métier de formateur et de l'acte pédagogique nécessitant la prise en compte de diagnostics et de propositions concrètes construites et partagées par tous les acteurs concernés. Concrètement, ces interrégionales ont permis, par le débat, les échanges avec les acteurs, et un travail d'ateliers, de dégager quatre lignes forces de réflexion : la pédagogie et le métier de formateur ; les organisations de travail ; le recrutement, le déroulement de carrière et la reconnaissance salariale ; la professionnalisation. Preuve de la richesse de la participation : plus de 2 700 post-it (avis, problématiques, thématiques, interrogations exprimés par les participants) ont été recueillis à la suite des différents ateliers conduits lors de ces journées. Une analyse statistique de cet ensemble a permis de rédiger une synthèse faisant apparaître les lignes forces de l'évolution du métier de formateur.

## ●●● Faire vivre le débat en interne pour élaborer des propositions

Pour marquer et transformer l'essai, la communication interne doit adopter différentes postures successives par rapport à cette logique événementielle. Elle doit bien évidemment accompagner et légitimer, en amont, ces manifestations auprès des salariés ; puis organiser l'événement ; mais elle doit aussi promouvoir le contenu et la synthèse, afin de faire vivre le débat en interne. Dans cet objectif, il est nécessaire de communiquer dans la durée (après les conventions) afin de permettre à chacun (y compris ceux qui n'ont pas pu participer à ces journées) de s'approprier les enjeux et les éléments de réflexion : comment ?

- En dotant le management local d'un kit de démultiplication (un CD comprenant des extraits vidéo d'intervention du Directeur général et d'intervenants externes ; une présentation PowerPoint de la problématique et des enjeux) afin de relayer le contenu des interrégionales à travers des temps de communication de proximité laissé à la discrétion du management de terrain
- En présentant une synthèse des actes dans le journal interne pour que chacun puisse avoir accès à l'essentiel.
- En proposant un espace dédié sur l'intranet pour permettre à ceux qui veulent en savoir plus d'avoir accès à l'ensemble des infos (présentation PPT, dossier participant, documents de réflexion, synthèses des différents ateliers...)

Aujourd'hui, riche de la matière issue de ces interrégionales et forte d'une dynamique lancée sur le terrain, la Direction générale peut entamer une deuxième phase et passer de l'émergence d'idées à l'élaboration de propositions. Ces propositions sur l'évolution du métier de formateur feront l'objet d'un débat social avec les partenaires sociaux à partir d'octobre/novembre 2006.

### Jean-Yves Larour ●●●

Directeur de la coordination de la communication et de la communication interne de l'AFPA

<sup>1</sup> Décentralisation des crédits de l'État, qui aujourd'hui financent les actions de formation des demandeurs d'emploi ainsi que les prestations associées du type hébergement ou restauration, vers les Conseils régionaux au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2009 ; Loi sur la formation professionnelle tout au long de la vie votée en 2004 ; Loi de programmation pour la cohésion sociale adoptée en janvier 2005 qui procède à une rénovation du Service public de l'emploi dont fait partie l'AFPA...



Franck Riboud au milieu des participants

L'équipe gagnante

## Un événement sportif : la Danone World Cup

**Le 18 juin 2006, en Allemagne, à Leipzig, l'équipe de France de foot concédait le match nul (1-1) face à la Corée du Sud dans les poules éliminatoires de la Coupe du monde de football 2006. Le même jour, à Lisbonne, deux équipes françaises remportaient les finales masculine et féminine d'un autre « mondial » de foot : la « Danone World Cup », Il s'agissait, chez les hommes, des footballeurs de l'usine Évian d'Amphion (Haute-Savoie) et, chez les femmes, de leurs consœurs de l'usine Blédina de Brive (Corrèze).**

**C**ette compétition a lieu tous les deux ans depuis 1998. Elle est ouverte à tous les salariés du groupe DANONE de tous les pays du monde. Sa création n'est pas seulement due à la passion de Franck Riboud, le PDG de DANONE, pour le foot, mais aussi - et surtout - à sa volonté de prendre en compte la nouvelle géographie du groupe, c'est-à-dire son implantation rapide dans un nombre croissant de pays des différents continents. L'objectif est de permettre aux salariés, directement pour les joueurs et indirectement pour leurs collègues, de vivre leur appartenance au groupe et de faire connaissance avec des collègues et des sociétés d'autres pays. « *Construire ensemble une entreprise mondiale de proximité porteuse d'une ambition économique mais aussi d'un projet social fort, telle est l'ambition collective qui nous guide au quotidien. Cette ambition trouve dans la Danone World Cup l'une de ses expressions les plus évidentes* », a déclaré Franck Riboud lors du lancement de la sixième édition en février dernier. Au mois de février, toutes les sociétés du monde sont en effet invitées à susciter dans leurs établissements la constitution d'équipes masculines et féminines sur la base du volontariat. « *Tout salarié qui le souhaite peut se mettre avec qui il veut. Il doit simplement parvenir à présenter une équipe de dix personnes* », explique Gabriella Colletti, directrice des événements à la direction de la communication du

groupe, qui coordonne l'opération. Chaque équipe comprend six joueurs, trois remplaçants et un coach. Les participants sont pour la plupart des ouvriers des usines, mais il y a aussi des vendeurs, des employés des sièges et des cadres. On a même vu en 2004 le directeur général de LU Espagne jouer dans une équipe de sa société : « *Pendant qu'on joue, on oublie totalement les niveaux hiérarchiques* », a-t-il remarqué. « *Ça crée des liens forts entre collègues.* » De mars à mai, les équipes s'affrontent au niveau national. Les gagnants, chez les hommes et les femmes, de chaque finale nationale sont conviés à participer à la finale mondiale qui a eu lieu cette année à Lisbonne en présence de Franck Riboud...

Sur les 88 000 collaborateurs du groupe, 9 000 ont participé à l'édition 2006 (dont 40 % de femmes). La finale mondiale a réuni 600 joueuses et joueurs, soit 60 équipes représentant plus de 30 pays... L'événement a rencontré un franc succès. Plus encore que la compétition proprement dite, c'est la rencontre avec d'autres personnes du groupe (de leur société et d'autres sociétés) que les participants apprécient le plus. L'ambiance vient en troisième position. Coût de l'opération 2006 : environ 600 000 euros. Un investissement tout à fait raisonnable compte tenu de l'impact de l'événement...

Pierre Labasse ●●●

# → Prix Afcî 2006

## Prix des meilleurs mémoires en communication dans les organisations

Nous avons eu le plaisir d'organiser la 4<sup>e</sup> remise des Prix dans une magnifique salle de la BnF le 19 mai dernier. Après un accueil chaleureux et une allocution particulièrement remarquable de Jean-Noël Jeannenay, président de la BnF, et de Sylvain Breuzard, ancien président du CJD et président de Norsys, cinq étudiants ont été récompensés pour la qualité et le caractère innovant de leur mémoire.

La rédaction des Cahiers a demandé aux lauréats de formuler les idées-clés de leurs mémoires. L'intégralité de leurs travaux est disponible sur [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)

## → Merci

### À nos partenaires

La Française des Jeux, le Groupe Seb, la BnF, Stratégies, Givaudan, Manageris, Orange, Cylon

### Aux membres du pré-jury qui ont étudié très sérieusement tous les mémoires de manière à proposer une première sélection au jury :

- Robert de Backer, conseil en communication
- Odile Carru, Cylon
- Catherine Clercq-Roques, Unilog
- Beth Dawson, Orange
- Emmanuel Ducasse, Fatton Transports
- Pascale Dumon-Poiret, Technip
- Jean Hansmaennel, Groupe Seb
- Laurence Hurstel, Afcî
- Pascal Moisy, Nestlé France
- Sandie Rimbart, Lyonnaise des Eaux
- Sophie Titoulet, Établissement Français du Sang
- Martine Uzan, Givaudan

### Aux membres du jury

- Sylvain Breuzard, président-directeur général de Norsys, ancien président du CJD et président du jury
- Jean-Marie Charpentier, EDF-Gaz de France et enseignant
- Gérard Gallienne, sociologue et enseignant
- Thierry Garnier, Renault Trucks et président de l'Afcî
- Pierre Labasse, consultant et président d'honneur de l'Afcî
- Claire Leblanc, consultante et trésorière de l'Afcî
- Lionel Levy, Stratégies
- Geneviève Monestiez-Geay, cabinet André Robitaille et Associés et enseignante
- Valérie Perruchot Garcia, Saint-Gobain
- Marc Potel, Caisse d'Épargne de Bretagne et enseignant

## → Félicitations à

### Catherine Fauchoux, ESIEE à Noisy-Le-Grand

#### 1<sup>er</sup> prix, 3<sup>e</sup> cycle

Gestion de crise : Internet contre Internet - Le Web, un outil net face à la crise

### Mustapha Nadifi et Mohammed Kimakh,

#### ISCAE du Maroc

#### 2<sup>e</sup> prix, 3<sup>e</sup> cycle

La communication interne comme outil de déploiement de la stratégie d'entreprise : cas du groupe de la Caisse de Dépôt et de Gestion.

### Bertrand Ribière, Celsa

#### 1<sup>er</sup> prix, 2<sup>e</sup> cycle

Les relations entre la communication interne de l'usine Peugeot de Coventry et le tabloïd local lors du plan de licenciement de mars 2005.

### Mélodie Lauque, Celsa

#### Prix spécial du jury, 3<sup>e</sup> cycle

La Fondation d'entreprise, entre silence et affirmation de soi : l'art délicat de communiquer sur la « citoyenneté » de l'entreprise. Le cas de la Fondation d'entreprise Roche.

Les inscriptions au Prix 2006-2007 sont ouvertes. N'hésitez pas à en parler autour de vous. Pour les étudiants, ce prix est un tremplin pour aborder le monde de l'entreprise. Pour les professionnels, il constitue un véritable réservoir d'idées.

→ Plus d'informations sur [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)



**Catherine Fauchoux** est chargée de Recherches et d'Études depuis sept ans au sein d'un cabinet de conseil. Passionnée par la gestion et la communication de crise, elle reprend ses études et obtient en 2005 un master en Intelligence Economique du groupe ESIEE de Paris.

## Communication de crise : Le Web, un outil Net face à la crise ?

**À travers ce titre tout en subtilité, qu'avez-vous voulu démontrer ?**

Aujourd'hui, la gestion de crise ne se contente plus d'être une partie de ping-pong entre l'entreprise qui vit la crise et les médias journalistiques qui la relaient vers un public cible. Avec l'usage banalisé d'Internet, la nature du jeu a changé. Partant du postulat que le média Internet est devenu un acteur virtuel primordial dans la communication de crise, l'objectif de mon travail s'est attachée à une question principale, à savoir si Internet ne représente qu'un fléau en communication de crise, ou s'il peut être envisagé comme un outil efficace de gestion de crise ?

**Comment avez-vous travaillé ce sujet difficile et nouveau ?**

J'ai opté pour une méthodologie basée sur le terrain : interviews d'experts, analyse des facteurs clés de succès et insuccès de crises médiatisées, veille ponctuelle de crises (six mois d'observation) et leur « reprise » sur Internet, et enfin réalisation de fiches-outils pour le choix stratégique de l'outil Internet selon la nature de la crise.

Ainsi ma première partie porte sur l'inventaire des outils de gestion de crise, liste quasi-exhaustive et publiée, semble-t-il, dans aucun ouvrage à ce jour.

La deuxième partie effectue un tour d'horizon des usages d'Internet en période de crise et s'étend sur l'importance de l'outil Internet dans la gestion de crise, spécifiquement au travers de six questions qui justifient sa prise en compte systématique.

La troisième partie propose des outils concrets.

Quant à la quatrième partie (confidentielle), elle analyse les crises vécues par l'entreprise de stage et propose des scénarii d'usage d'Internet par nature de crise.

**Avez-vous des conseils à donner aux entreprises qui réfléchissent à leur stratégie Internet de communication de crise ?**

Oui, trois pistes me semblent essentielles :

- **Veiller sur les bonnes pratiques de la concurrence.** L'étude des concurrents ou d'une entreprise mature dans son activation d'Internet lorsqu'il y a crise, permet de tirer des enseignements et aura pour objectif de contribuer à définir sa stratégie de communication de crise en ligne. Tandis que l'un utilise le chat pour répondre aux questions des actionnaires, l'autre crée un site web dédié à la crise... Le choix d'Internet est réellement un outil primordial dans leur gestion de cet événement de longue haleine.
- **Qualifier les traces Internet pour les crises vécues.**

Il est primordial d'évaluer la part d'Internet pour chaque nature de crise en qualifiant les traces toujours en ligne des crises passées. Ces traces donneront le tempo, selon la nature de la crise, dans l'implication de l'entreprise sur Internet.

- **Élaborer ses scénarii de communication de crise Internet et des fiches-outils.**

Pour chaque type de crise, on posera les bases de scénarii ainsi que les modalités d'usages Internet, ceci à l'aide de fiches-outils (en ligne sur le site de l'Afcî). Les conclusions de ce travail montrent qu'il est indispensable de veiller sur Internet à tous les stades de la crise.

À travers ce mémoire je cherche à inciter les responsables de gestion de crise à envisager Internet comme un « outil-atout » à intégrer systématiquement dans leurs procédures.

# La communication interne comme outil de déploiement de la **stratégie d'entreprise** : le cas du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion

## Comment avez-vous mené votre travail ?

L'objectif de notre travail était de rapprocher les bases théoriques de la communication interne et celles du déploiement de la stratégie, et de les projeter sur une situation réelle du terrain, dans un cadre cohérent et bien réfléchi. Avant toute chose, il nous a fallu conduire un diagnostic de la fonction communication interne et analyser le processus de déploiement de la stratégie.

Puis, dans un processus d'aller-retour continu entre la littérature et le terrain, nous avons décliné des entretiens avec les responsables de communication, les top managers, les cadres et middle managers de la CDG en réajustant régulièrement les guides d'entretien suite aux lectures bibliographiques.

Grâce à ces entretiens nous avons défini la particularité de ces quatre groupes d'intervenants :

- Le Top Management en tant que source de la stratégie validée et officielle,
- Le middle management constituant les relais entre l'aspect abstrait de la stratégie et son aspect concret,
- L'encadrement appelé à œuvrer sur le terrain pour concrétiser la stratégie annoncée,
- Et les responsables de communication interne qui accompagnent le processus de déploiement de la stratégie.

## Que vous a permis de montrer votre investigation ?

Elle nous a permis de dresser un portrait sur l'état de la communication interne et de dégager une vue sur la gestion du processus stratégique au sein du Groupe. Pour l'instant, ce qui entrave le déploiement de la communication interne, ce sont :

- Une communication interne pas assez intégrée dans les processus du Groupe en tant que fonction managériale à part entière ;
- Une non-valorisation du rôle-clé du middle manager dans le déploiement de la stratégie ;
- Un déficit au niveau de la gestion des processus stratégiques du Groupe ;
- Une faible coordination et collaboration organisationnelle.



## Mustapha Nadifi et Mohammed Kimakh

sont originaires du Maroc. Le premier est responsable du service communication interne à la Banque Centrale du Maroc, le second est en charge de l'entité gestion du patrimoine au sein du Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion depuis 1990. Les deux reprennent leurs études et sortent diplômés du Cycle supérieur de Gestion de l'ISCAE. Leur thème de recherche porte sur le Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion où ils étudient la communication interne comme outil de déploiement de la stratégie du Groupe.

Des enquêtes réalisées auparavant au sein du Groupe CDG du Maroc avaient révélé qu'il y avait un réel déficit de communication au sein de l'entreprise. Dans ce contexte, Mustapha Nafidi et Mohammed Kimakh ont cherché à connaître par quels moyens la communication interne pouvait aider à déployer efficacement la stratégie au sein du Groupe CDG.

## Que préconisez-vous ?

Pour que la fonction communication interne au sein d'une grande entreprise, telle que la CDG, puisse contribuer au déploiement efficace des orientations stratégiques auprès de l'ensemble des collaborateurs et des structures affiliées, il lui faudrait :

- bâtir son système sur une base solide, représentée par un management efficace de la fonction de communication interne ;
- fonder ses actions sur trois piliers puissants : un middle manager valorisé, un système d'information adapté, et un processus stratégique bien piloté.

# Les relations entre la communication interne de l'usine Peugeot de Coventry et le tabloïd local lors du plan de licenciement de mars 2005



**Bertrand Ribière** est titulaire d'un master 1 en Sciences de l'Information et de la Communication, option Ressources Humaines du Celsa. Il effectue son stage de fin d'études chez PSA Peugeot-Citroën, Coventry, Angleterre où il étudie la gestion de crise, à travers les relations entre la communication interne de l'usine Peugeot de Coventry et le tabloïd local lors du plan de licenciement de mars 2005.

### Présentez-nous le contexte dans lequel s'est déroulé ce plan de licenciement.

Un plan de licenciement économique est une étape toujours délicate dans la vie d'une entreprise. En effet, si l'entreprise doit, en interne, maintenir une certaine cohésion entre les employés pour lui permettre de perdurer, elle doit aussi, en tant qu'acteur public, rendre des comptes à la population de la région dans laquelle elle est implantée. En Angleterre, il n'est pas rare que la presse populaire s'implique, de manière parfois virulente, dans les débats qui concernent les licenciements, court-circuitant ainsi les organes d'information mis en place par l'entreprise.

Ainsi, s'il existe souvent des batailles économiques ou politiques autour des plans de restructuration, il s'avère que les batailles communicationnelles sont, elles aussi, de toute première importance. C'est le cas de l'usine Peugeot de Coventry en mars 2005, qui a décidé de supprimer l'équipe du week-end, soit environ 850 salariés. Les ouvriers, écartelés entre les informations contradictoires que leur fournissaient leur entreprise (via le département communication interne, qui tentait de rassurer les employés) et leur journal (le Evening Telegraph, qui en appelait à la grève), avaient entre leurs mains l'issue de la crise, puisqu'ils pouvaient choisir de suivre l'un ou l'autre des organes d'information.

### Comment la communication interne a-t-elle été perçue ?

Alors que l'usine oscillait ainsi entre chaos et rési-

gnation, la communication de Peugeot a souvent semblé maladroite : notes internes auprès d'une population ouvrière, improvisation apparente de la conduite du changement (rappelons que seulement un mois après l'annonce du licenciement, les ouvriers concernés avaient effectivement quitté l'usine), la communication de l'usine a ainsi dû faire face à de nombreuses critiques. Face à elle, le Evening Telegraph attisait les rancœurs, notamment les ressentiments anti-français, et exerçait une force centrifuge très préjudiciable à la cohésion au sein de l'usine.

### Comment l'usine Peugeot a-t-elle vécu cette étape difficile ?

Peugeot a réussi à faire de ce plan de restructuration un succès en tissant des liens avec le tabloïd, en proposant des indemnités de départ pour les volontaires ou encore en utilisant une habile rhétorique du « retour à la normale ». Cependant, les séquelles d'une telle crise ne disparaissent pas facilement, et c'est alors à la communication interne qu'il incombe de redonner sens et confiance aux employés restés sur le site. Pour que ce travail soit efficace, il faut néanmoins qu'il soit sous-tendu par un réel projet d'entreprise, ce qui en l'occurrence, ne semblait pas être le cas. Rappelons en effet qu'en avril 2006, le Groupe PSA a annoncé la fermeture définitive du site de Coventry, prévue normalement pour 2007.





**Mélodie Lauque** est titulaire d'un master 2 de communication des entreprises et des organisations internationales du Celsa. Elle a effectué son stage et son mémoire au sein de la Fondation d'entreprise Roche sur l'art délicat de communiquer sur la citoyenneté de l'entreprise.

### Dans quel contexte s'inscrivent les fondations d'entreprise ?

Dans notre société de consommation standardisée, l'entreprise doit valoriser son image. S'engager dans une politique de mécénat solide est un moyen d'y parvenir. Remodelée en 2003 par la loi Aillagon, la fondation d'entreprise est aujourd'hui la voie citoyenne la plus prisée par le monde entrepreneurial français, et cela à juste titre : solide, pérenne, cohérente, elle permet de mettre en valeur le comportement

et de la cohérence du comportement responsable global de l'entreprise fondatrice.

D'autre part, une fondation ne peut être crédible (et donc efficace en terme de communication) que si elle trouve ce difficile mais nécessaire équilibre entre une adéquation parfaite avec le socle identitaire de l'entreprise, et une affirmation de son identité propre. Ne pas répondre à cette double exigence, c'est s'exposer aux critiques les plus vives, celles qui

## La Fondation d'entreprise, entre silence et affirmation de soi : l'art délicat de communiquer sur la « citoyenneté » de l'entreprise

responsable de l'entreprise qui souhaite s'engager pour l'intérêt général. Vecteur d'humanisation et de fédération en interne, elle permet à l'entreprise de s'insérer dans son environnement et de faire valoir de façon gratifiante son caractère citoyen.

### Qu'avez-vous cherché à démontrer en menant cette réflexion ?

J'ai cherché à comprendre en quoi la fondation d'entreprise est un vecteur de communication efficace en étudiant de près les avantages, les risques et les exigences. La fondation d'entreprise n'est ni une institution facile à mettre en place, ni un vecteur d'image « miracle ».

D'une part, le bénéfice qu'elle peut apporter en terme d'image dépend incontestablement de la sincérité

décrédibilisent la création de la fondation, et l'entreprise elle-même.

Enfin, j'ai voulu observer l'art de communiquer sur une fondation d'entreprise. Fondée sur des actions concrètes, tournée vers les différents publics de l'entreprise, cette communication doit faire preuve d'ouverture, d'engagement et d'humilité. Pour être crédible, l'entreprise doit avant tout se montrer comme un partenaire solide et fiable aux côtés de l'État-Providence et du tissu associatif existant.

Retrouvez les mémoires des lauréats sur [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)



## Journal d'un médecin du travail

**Dorothee Ramaut**

*Le Cherche Midi, 2006, 173 pages*



Encore un livre sur les perversions du management ? Sans doute, mais celui-ci assez original. Il relate en effet l'expérience quotidienne d'un médecin du travail qui fait depuis dix-neuf ans deux vacations hebdomadaires dans un important hypermarché français (480 salariés), dont on ne connaîtra ni

l'enseigne ni la localisation. Il se présente sous la forme d'un journal allant de juin 2000 à mars 2006.

À cette époque, il y a longtemps que Dorothee Ramaut s'est rendu compte de la pénibilité des conditions de travail et du stress que vivent les employés. Mais elle les jugeait presque comme des choses normales, les attribuant aux contraintes du métier et à une tradition bien installée de brutalité de la part des chefs. Cela jusqu'au jour de juin 2000 où entre dans son bureau, en larmes, un chef de rayon. Après un long arrêt pour dépression, Daniel passe la visite médicale de reprise. Il ne peut se faire à l'idée de reprendre son poste. Il raconte la violence des relations dans l'entreprise, dont les cadres sont auteurs mais aussi victimes. De proche en proche, au fil des confidences qu'elle recueille, Dorothee Ramaut découvre qu'elle n'est pas en face de cas individuels, comme feint de le croire la direction, mais bien d'un système de management fondé

sur la terreur, l'humiliation, une sorte de dressage visant à briser les consciences. Elle en parle dans des réunions du CHSCT et du CE, mais les élus, pourtant au courant des faits, ne réagissent pas. Ils ont peur. Elle écrit à la direction générale du groupe de distribution, mais son courrier reste sans réponse. Elle reçoit des menaces plus ou moins voilées. Heureusement pour elle, l'organisme qui l'emploie la soutient... Un témoignage effrayant ? Sans doute. Invraisemblable ? Non, hélas ! Aux communicants, la lecture de ce livre permet de mesurer l'importance du médecin du travail : il connaît mieux que quiconque l'envers de la communication, son versant caché. Elle suscite aussi une interrogation : l'entreprise où se passe cela tient-elle un discours sur sa conception et sa pratique de la responsabilité sociale ? Ce n'est pas impossible...

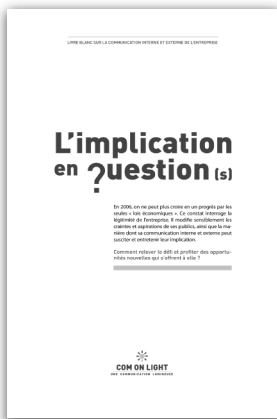
Pierre Labasse



## L'implication en question(s)

**Thomas Piettre, fondateur de l'agence Com on light**

Thomas Piettre a découvert la communication chez l'annonceur, où il a eu en charge la communication interne managériale de Jean-Martin Folz, PDG de PSA Peugeot Citroën, ainsi que celle de l'usine de Rennes. Passionné par cette expérience, guidé par de fortes convictions, il a fondé en 2005 l'agence Com on light. Adhérent à l'Afci depuis plusieurs années,



Thomas nous a transmis un Livre Blanc édité en 2006 dans lequel il témoigne :

« En 2006, on ne peut plus croire en un progrès par les “seules lois économiques”.

*Ce constat interroge la légitimité de l'entreprise. Il modifie sensiblement les craintes et aspirations de ses publics, ainsi que la manière dont sa communication interne*

*et externe peut susciter et entretenir leur implication. L'entreprise, en mettant en œuvre une communication qui favorise l'estime de soi, peut libérer et canaliser ce potentiel d'implication. »*

S'appuyant sur de nombreuses références, Thomas Piettre montre que les mutations de l'environnement socio-économique, qui aujourd'hui tendent à jeter le discrédit sur l'entreprise, constituent aussi de réelles opportunités pour la communication. Comment relever le défi et profiter de ces opportunités nouvelles ?

**Le Livre Blanc est téléchargeable sur le site extranet de l'Afci, [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr) (dans les rubriques publications et axes de travail/enjeux), et sur le site de l'agence [www.comonlight.com](http://www.comonlight.com).**



## Éducation permanente

**Revue trimestrielle n°167,  
juin 2006,**

« Communiquer ». Parmi les récentes parutions de revues, on ne peut que recommander vivement la lecture de la dernière livraison d'*Éducation permanente*. Un numéro entier consacré à la communication. L'événement est d'autant plus intéressant que cette revue, qui a aujourd'hui bientôt quarante ans d'existence, aborde ce thème pour la première fois. Longtemps, les formateurs pour adultes ont nourri une réelle suspicion, pour ne pas dire plus, vis-à-vis de la communication, plus exactement de la « com » en entreprise. Cathy Dubois et Jean-Marie Charpentier, qui ont coordonné ce numéro, ont voulu jeter de nouveaux ponts entre le monde de la formation et celui de la communication. Avec le concours de plusieurs auteurs, ils ont cherché à dépasser les frontières traditionnelles. Au-delà des questions d'image et de réputation qui ont constitué le socle et défini le périmètre de la « com » dès les années 80, ce numéro montre que la communication va bien au-delà des limites étroites d'une fonction pour l'essentiel chargée de gérer le capital symbolique de l'entreprise. « *Tout se passe comme s'il n'existait pas de continuité entre les enjeux de réputation et d'image, l'émergence de la parole au cœur de l'activité de travail, la transformation des modalités et des lieux de régulation sociale et la mobilisation des subjectivités. Objet complexe alliant des enjeux sociaux, culturels, cognitifs et politiques, la communication est à la fois l'activité de sujets singuliers en interaction dans l'organisation, des dispositifs de gestion et un processus qui*

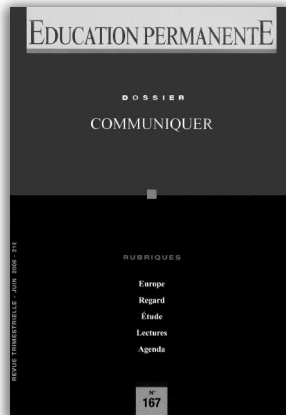
possède sa dynamique propre », soulignent dans leur article introductif Cathy Dubois et Jean-Marie Charpentier. Dominique Wolton quant à lui insiste sur la distinction entre « com » et communication, cette dernière renvoyant à « la question difficile de l'autre ».

D'où l'enjeu de « faire de la communication un bien partagé, parce qu'elle est plus que jamais un moyen de vivre ensemble ».

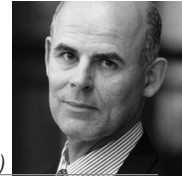
Parmi les différents auteurs, Sophie Pène, professeur à Paris V, propose un très intéressant article sur les évolutions de la communication, en particulier avec l'irruption du Web. Autre apport singulier, celui de Christiane Legris Desportes, chercheur à EDF, qui propose un

« regard sémiologique » sur la communication d'entreprise. Patrice de la Broise, maître de conférences à Lille, met en perspectives la professionnalisation des « communicateurs » en entreprise. Ce numéro particulièrement riche établit aussi des relations entre communication, régulation sociale/sociétale avec ses différents acteurs. On lira avec intérêt l'article de Corinne Dequecker et Pierre-Éric Tixier, professeur à Sciences Po, sur les voies d'un « dialogue multi-acteurs ». D'autres articles traitent de « débat public », de communication à propos de la responsabilité sociale, de la place du sujet et de la parole dans l'entreprise, de délibération dans les pratiques managériales... Bref, tout un ensemble qui montre à tout le moins le caractère éminemment polyphonique de la communication dès lors qu'on veut bien sortir de l'« arrêt sur image ». Monique Fournier Laurent, qui a dirigé l'Institut du Management de la SNCF, témoigne de l'enjeu d'une communication dans

l'entreprise consistant en définitive « à ne pas infantiliser l'autre ». Vaste programme. Ce numéro d'Éducation permanente réussit en tout cas à ouvrir des brèches bienvenues et utiles dans le paysage trop lisse et balisé de la communication en entreprise.



21 euros - Vente au numéro  
Tél. : 01 58 50 95 30



Michel Germain (*Arctus*)

## Le Directeur de la communication et internet

Accessible sur le blog de « Communication publique » et téléchargeable en format PDF, l'étude « Le Directeur de communication et internet dans les collectivités territoriales » a été réalisée par Philippe Deracourt (Celsa). L'enquête, réalisée en ligne auprès de responsables de communication des régions, départements et communes, analyse et évalue l'impact de la communication numérique sur les fonctions du

Directeur de communication comme sur celles de son équipe. Elle prend notamment en compte les transformations liées aux services en ligne et à la e-administration, et les changements dans l'administration des sites, avec les conséquences qu'ils génèrent dans la chaîne de production de l'information.

<http://blog.communication-publique.fr/>

## Les Européens et l'informatique

L'enquête d'Eurostat (commission européenne) dresse l'état de l'acculturation des Européens en matière d'informatique. L'étude s'est notamment penchée sur les pratiques de base comme l'usage de la souris, d'un navigateur, d'une application bureautique ou de fonctions comme « couper » et « coller ». Il en ressort de manière générale que 37 % des personnes entre 16 et 74 ans ne disposent d'aucune pratique ou connaissance dans ce domaine. De manière significative, une fracture se précise entre l'Europe du Nord avec les scores du plus faible taux de non-pratiquants au Danemark (10 %), Suède (11 %), Luxembourg (20 %), Allemagne (21 %) et Royaume-Uni (25 %). À l'autre extrémité de l'échelle se situent la Grèce (65 %), l'Italie (59 %), la Hongrie (57 %), Chypre et le Portugal (54 %). Dans ces pays, plus de la moitié des populations ne pratique pas l'informatique.

## Grands projets technologiques: dérapages !

À travers le recensement de projets technologiques d'envergure, le Standish Group International dresse un constat alarmant : à peine 29 % des démarches seraient menées à leur terme dans le respect du temps imparti et des budgets alloués. Plus de la moitié d'entre elles (54 %) connaîtraient des difficultés importantes. Enfin 18 % de ces projets n'aboutiraient pas en raison d'un temps d'implémentation excessif ou de fonctionnalités insuffisantes par rapport aux résultats escomptés.

Albert Dexter, Professeur à l'université de Colombie Britannique (auteur du meilleur article publié en 2005 dans la *California Management Review*), souligne la nécessité de savoir prendre en compte les difficultés rencontrées pour réviser les ambitions, réduire le périmètre du projet, évaluer les responsables, réanalyser la pertinence du projet, prendre en compte les attentes des utilisateurs, dresser un plan de communication, fragmenter en petites étapes la suite du projet, considérer les questions de ressources humaines, et enfin modifier les principes d'organisation comme de gestion du projet.

## Autodiagnostic internet-intranet

Comment définir son positionnement e-business (internet – intranet – extranet)? Les entreprises sont confrontées à la difficulté de formaliser la vision commune de leur état de déploiement. À partir d'une matrice en quatre dimensions: largeur du dispositif technologique (solutions technologiques, ressources humaines, procédures), profondeur du dispositif technologique (information, collaboration, gestion des connaissances, intelligence collective), degré d'implication des utilisateurs (applications statiques, interactives, transactionnelles, etc.) et prise en compte des groupes sociaux (groupes constitués / directions et groupes auto-constitués / communautés de pratiques),

l'application permettra aux entreprises de s'évaluer grâce à un questionnaire accessible dans une application en ligne. Elles disposeront de manière simultanée d'un diagnostic sous la forme d'une cartographie qui indique leur degré de déploiement et détermine les chantiers à entreprendre.

Cette démarche associe les étudiants de Master professionnel du Celsa (Université Paris 4) et d'une école d'informatique, l'Hetic. L'application sera en ligne début 2007. Pour plus de précision, les entreprises intéressées par ce chantier peuvent contacter Michel Germain ([m.germain@arctus.com](mailto:m.germain@arctus.com)).

## Promesses (tenues) du e-Learning

Encensé trop vite et sans doute trop tôt (en l'absence d'usages et de solutions satisfaisantes), le e-Learning progresse désormais et s'affirme. L'enseignement supérieur (MBA notamment) propose des formations en ligne de grande qualité. Le Droit Individuel à la Formation (DIF) offre sur ce point de nouvelles perspectives et constitue un levier.

Crossknowledge, l'un des acteurs éminents du marché français, propose un catalogue de près de 300 modules de formation dans trois domaines: les fondamentaux du management d'entreprise (savoirs), les situations du manager (savoir-faire), les compétences du manager (savoir-être). Les notions clés développées dans chaque module sont identifiées sous la forme de « learning-objects » (500 à ce jour, dont une dizaine sur la communication) qui peuvent être assemblés de façon à constituer des formations à la carte.

À titre d'exemple, 1 500 managers du groupe PSA (Directions des plates-formes, des techniques et des achats) ont développé leurs compétences managériales dans le cadre d'un parcours mixte dont l'efficacité tient à la conjonction de formation à distance et de formation en salle. Cette formation visait à développer, dans la fonction managériale, les compétences d'animation et de leadership.

[www.crossknowledge.com/ck1.asp](http://www.crossknowledge.com/ck1.asp)

## Wikio

Moteur de recherche d'informations basé sur les médias, les blogs et les publications des membres, Wikio a été lancé par Pierre Chappaz, fondateur de Kelkoo. Il a pour particularité de proposer des contenus classés en 13 catégories, en fonction des votes exprimés par les utilisateurs. Une fonctionnalité, intitulée Wikio Live, dresse en temps réel le relevé des actualités nouvelles proposées aux utili-

sateurs. Ces derniers peuvent alors - par leur vote - faire remonter dans le classement les articles les plus consultés. Le site propose des News, les informations les plus populaires, les contributeurs les plus actifs, les dernières contributions. Une piste pour l'entreprise dans la façon de créer de l'interaction!

[www.wikio.fr](http://www.wikio.fr)

# Afci, la communication au cœur des organisations

**Les organisations se complexifient, les changements s'accroissent, les outils d'information accroissent la rapidité des échanges, les attentes des salariés évoluent, l'entreprise se trouve confrontée à de nouveaux acteurs... Pourquoi et comment dans ce contexte la communication des organisations est-elle interpellée ?**

## **Une certaine idée de la communication**

Nous croyons que la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein avec ses partenaires et ses parties prenantes.

Nous croyons qu'une communication cherchant à favoriser des relations de coopération équilibrées permet aux salariés, aux dirigeants et à l'ensemble des acteurs de l'environnement d'une organisation, de partager durablement des objectifs communs.

Pour y parvenir, la fonction communication doit écouter le corps social, favoriser la circulation de l'information, développer le débat et l'expression des salariés, conseiller le management sur sa communication et développer la dynamique collective.

C'est ainsi que l'Afci conçoit et veut promouvoir la communication au cœur des organisations.

## **L'Afci au service de ses adhérents**

Forte de plus de 320 membres, l'Afci, depuis sa fondation en 1989, s'efforce de faire évoluer la communication dans les organisations. Elle contribue à accroître la prise en compte de la communication dans les organisations et à faire progresser les personnes en charge de la fonction.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donnée trois missions :

- Professionnaliser : développer les compétences des professionnels.
- Échanger : offrir un espace d'échange de pratiques, de veille, de réflexion dans les domaines liés à la communication.
- Rayonner : promouvoir la communication interne dans les pratiques de management auprès des responsables des entreprises et des organisations.

# Le site Afcï fait peau neuve

Partez à la découverte de ses nombreux avantages sur

[www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)



Riche en contenu, prometteur en possibilité d'échanges, clair et agréable en graphisme, une navigation simplifiée... en quelques clics, accédez à l'information dont vous avez besoin.



## Sur l'internet : des nouvelles rubriques et fonctionnalités

- Un moteur de recherche qui sélectionne des contenus correspondant à votre recherche : articles des Cahiers, documents pdf...
- L'adhésion et l'inscription en ligne aux activités : déjeuner et dîner/débat, demi-journée, ateliers, Com café...
- La possibilité de commander en ligne les publications de l'Afcï (Cahiers de la communication interne...)
- Des témoignages sonores : retrouvez un nouveau témoignage par mois
- Des contenus classés par thématiques de travail : fonction communication, communication managériale, enjeux, valeurs, TIC...

## Sur l'extranet : une mise en relation avec plus de 320 professionnels de la communication

- Un espace personnalisé pour chaque adhérent appelé « mon profil » dans lequel il actualise ses coordonnées et ses problématiques de travail
- Un moteur de recherche qui sélectionne autant les contacts d'adhérents travaillant sur les problématiques qui vous intéressent que les documents ou pages du site
- L'annuaire des adhérents
- Des offres d'emplois et de stages
- Les comptes rendus des activités
- Les publications téléchargeables en format pdf



Bonne visite !