



pour



La communication interne dans 10 ans

Rapport de restitution et d'analyse des workshops

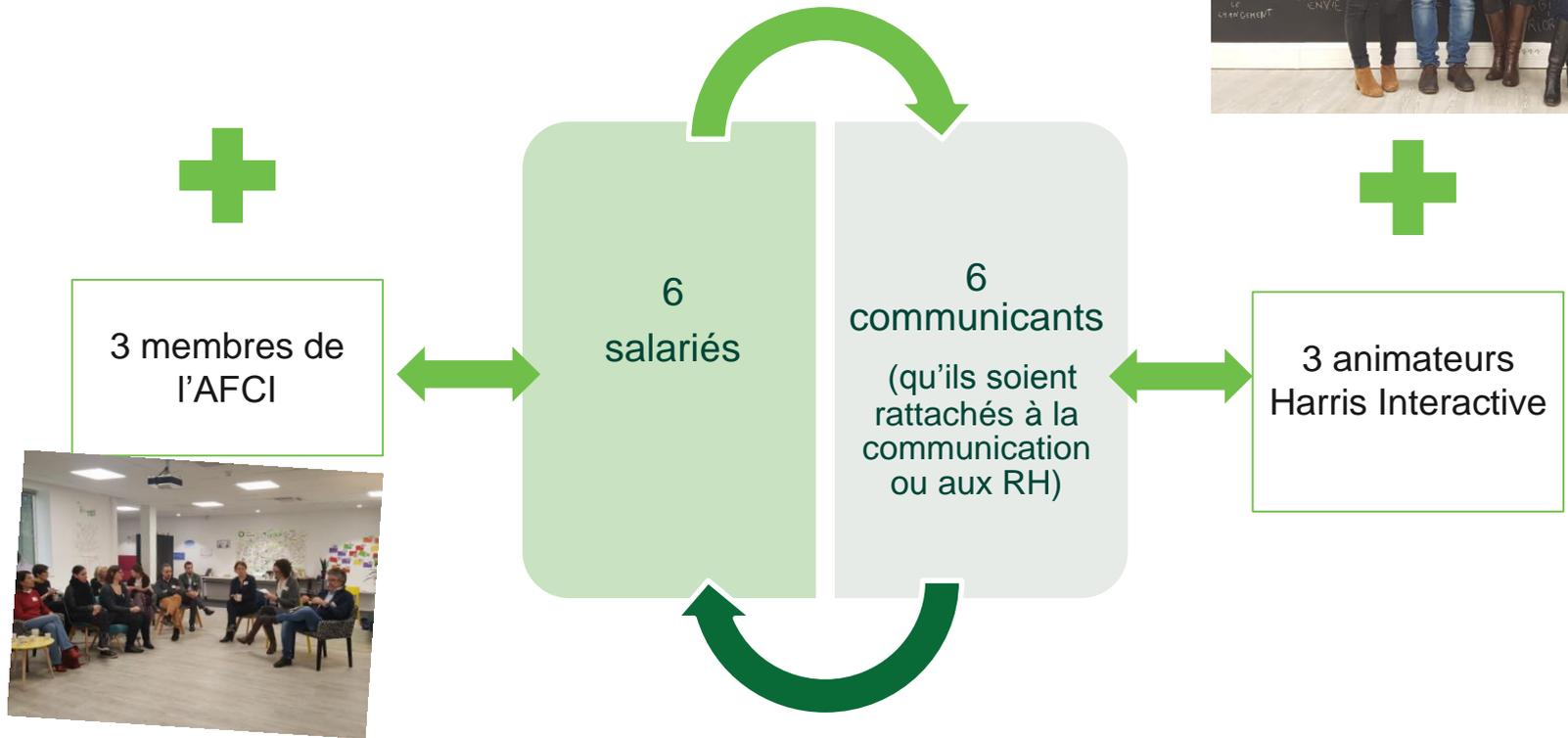
Delphine Martelli-Banégas - Directrice du Département Corporate

Laurence Bertéa-Granet – Directrice adjointe du Département Corporate

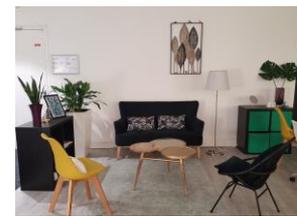
Marion Desreumaux - Directrice de Clientèle au Département Corporate

Modalités d'organisation des workshops

- Concrètement, ont été conduits deux workshops réunissant chacun :



- Ces workshops se sont déroulés au sein de l'Atelier, chez Harris Interactive, salle dédiée à la créativité.



**PRÉAMBULE : PHOTOLANGAGE ET
MIND MAPPING SUR LA
COMMUNICATION INTERNE**



L'immersion par photolangage

- Globalement, on retrouve au sein des workshops **des notions convergentes** (choix des mêmes images), et globalement, les notions de :
 - **temporalité** : l'escargot versus la voiture qui accélère, la femme enceinte dans sa dimension (préparer; mettre au monde, faire grandir),
 - **diversité et espace** : le monde, le plateau de fromages
 - **émotions** : la prière, la joie,
 - **façons de faire** : l'agilité, l'audace, la transparence, le partage
 - **exigence** : la com interne devant relever un certain nombre de défis (montagnes...).
- Et cela dans **une dimension dynamique** même avec un choix d'image statique : un champs en jachère, mais à cultiver.

Photolangage du 1^{er} Workshop



« Comme la com', ce que ce monsieur fait a l'air très simple au démarrage alors qu'en fait c'est quand même hyper compliqué, il doit faire preuve de beaucoup d'agilité pour s'adapter à son milieu naturel. Il doit forcément y avoir des pierres qui vont tomber et qui vont rebondir. »

« La communication dans l'entreprise, elle est basée sur ceux qui sont dans l'entreprise et elle doit créer les conditions pour lui permettre de se développer avec tout ce qu'elle est. Il y a un côté irrigation pour aller vers la lumière et la croissance telle que l'entreprise l'imagine. »

« Le colibri il est tout petit mais il faut savoir que par minute il fait 4 000 battements avec ses ailes donc au final il est très fort. Je pense que ça représente bien les communicants qui ont l'impression un peu de ramer dans le vide. »

« Pour moi la communication elle doit être fluide et rapide, c'est pour ça que j'ai choisi cette photo qui semble être une vue de train ou de voiture. Elle est aussi très esthétique. »

« Pour moi la communication interne c'est encore un champ à labourer et à travailler. »

Au final, que retenir de ces exercices introductifs ?

- Au regard de ces deux exercices réalisés avant même que les challenges soient dévoilés, on voit apparaitre de grands « attendus » de la communication interne, à la fois du côté des communicants et des salariés, qui non seulement :
 - Permettent de légitimer le choix des challenges effectués par l'AFCI et Harris Interactive ;
 - Vont infuser le travail de réflexion sur chacun des challenges.
 1. Une communication **du lien** / du collectif
 2. Une communication **du sens**
 3. Une communication à l'impulsion **du changement**
 4. Une communication **du dialogue** (et non pas seulement du top-down)
 5. Une communication **filtre** (savoir arbitrer sur les sujets, savoir aiguiller pour les cibles et les canaux, savoir traduire pour que ce soit compréhensible et appropriable pour les cibles).

LES RÉPONSES APPORTÉES AUX CHALLENGES



UNE DIMENSION AUTOUR DU SENS



CHALLENGE : TEMPS LONG



Rappel du challenge

« Le temps long dans la communication interne »

Les salariés reçoivent un nombre d'informations de plus en plus important et toujours un peu plus, ce qui dilue nécessairement les messages reçus.

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment réinsuffler du temps long dans le flux permanent de la communication ?

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- Tous les participants ont convenu de la nécessité de réinsuffler du temps long dans la communication interne, de **faire de la « slow communication »**, et l'ont relié à d'autres points abordés dans les sessions, en identifiant plusieurs opportunités liées au temps long en matière de communication interne :
 - **Le besoin de faire sens, le sens ne pouvant émerger que dans la durée et la continuité** (particulièrement dans un contexte où l'entreprise est désormais constamment en transformation, avec l'impression pour les salariés d'un mouvement continu et non de passage d'un état A à un état B). Le temps long est celui **du fil rouge, du récit, de l'histoire**, voire du « feuilleton », terme un peu désuet employé par des participants qui y voient une véritable philosophie à laquelle ils adhèrent. Qui dit feuilleton dit aussi **personnages**, que l'on suit avec plaisir, et que l'on verrait ici évoluer dans l'entreprise ;
 - **La nécessité de faire de « l'empowerment » des salariés en matière de communication interne** en leur donnant un droit de regard et un droit de suivi plus important sur ce qui se dit dans l'entreprise. Le temps long doit permettre de rendre les salariés plus acteurs de leur information et plus globalement de leur travail ;
 - **La volonté de donner à voir des processus dans l'entreprise** : les idées qui émergent, qui progressent, qui débouchent sur des succès... ou des échecs (donner à voir aussi les communications qui s'arrêtent car les projets sont abandonnés) ;

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- **La nécessité « d'événementialiser » parfois la communication interne**, de la faire sortir de l'ordinaire / de l'habituel / du quotidien pour investir le champ **des anniversaires / des dates partagées qui font sens pour tout ou partie des salariés**. Nombre de communicants et salariés ont mentionné une absence de hiérarchisation dans l'information dommageable car certaines communications étaient « ratées » par les salariés, alors même que cruciales. Comme pour les feuillets, l'idée de date anniversaire est intéressante en ce qu'elle porte souvent en elle l'idée de rétrospection (que fête-t-on ? Où on est-on arrivé et comment ?) et de projection (vers où veut-on désormais aller?). De plus, elle contient une dimension festive, attendue par les communicants et les salariés.

La solution développée lors de la session 1 : « De la suite dans les idées »

○ **Descriptif** : Un feuilleton sur des sujets choisis par les salariés :

- En début d'année, les salariés votent sur 1,2,3 ou 4 sujets sur lesquels ils souhaitent être informés tout au long de l'année sur la base d'une proposition faite par la communication en accord avec la direction ;
- Ensuite, ils reçoivent une communication (vidéo, article, podcast ou autre format) labellisée du nom du feuilleton, et à la fin de chaque « épisode », ils peuvent voter sur la suite de la série avec un choix de 3 scénarii par exemple (suivre Michel de la compta, suivre Pauline du marketing, suivre Estelle du COMEX...) En fonction de ce choix, la communication va éclairer le sujet sous tel ou tel angle ;
- Comme en replay, tous les épisodes sont disponibles quelque part si un salarié veut faire du « binge-watching » sur un sujet / un projet (par exemple les nouveaux arrivants).

NOM DE LA SOLUTION : de la suite dans les idées

IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, l'envie ou le besoin que rencontre le salarié/ou le communicant
Surtout pour les salariés qui il manque un fil rouge

PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à ... cette solution apporte ... Cette solution/idée répond à quel besoin, résout quel problème ? Quels bénéfices ? Quels sentiments cela apporte au salarié ?)
Reinstaurer du temps long
Participatif
Réintroduire le choix
Mettre les salariés au C de la communication

DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement qu'est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement ?)
1. Vote des salariés sur un choix de 2 ou 3 sujets qui méritent un traitement long et court et quel type de traitement
2. Traitement de la comm' sous forme de feuilleton / podcast
3. Comment les salariés peuvent suivre ce dont ils ont besoin
4. à chaque épisode les salariés choisissent la suite qu'ils souhaitent voir
5. Proposition de saison 2

ILLUSTRATION : Dessin mots/ source d'inspiration (images des stimuli d'environnement, ...) / scénarii de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution
Diagramme à 4 pièces (1, 2, 3, 4) avec des flèches indiquant des liens et des flux.

LA CIBLE : Segments d'utilisateurs ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution ?)
Tous les salariés -> Replay pour les nouveaux arrivants

POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS La communication interne actuelle)
S'adresse à dire "STOP" ou "CALDERA"
Participatif

POINTS FAIBLES : Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (des RH, La Direction, les managers, les salariés, etc)
à valider

○ **Idée forte** : instaurer un suivi de la communication sur certains sujets centraux et donner à voir qu'on écoute les attentes des salariés en matière de communication, qu'on les place au centre du dispositif.

○ Et en sus, archivage des épisodes pour faire une banque de données par sujet (les archives INA de l'entreprise).

CHALLENGE : TRANSFORMATIONS



Rappel du challenge

« La communication interne et la transformation de l'entreprise »

Contexte

Les entreprises sont de plus en plus soumises à des transformations : digitales, organisationnelles, internationalisation...



Objectif du challenge

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment la communication interne peut-elle créer les conditions du changement, comment peut-elle accompagner ces transformations pour que, non seulement les salariés en soient informés, mais qu'ils s'approprient et deviennent acteurs de ces transformations ?

L'appropriation du challenge par les participants : les conditions

- Les participants à ce challenge ont mis en avant plusieurs réflexions intéressantes, qui expliquent en grande partie les solutions sur lesquelles ils ont débouché.
 - **La transformation, tout comme le sens, ne se décrète pas : si une direction est donnée, la transformation n'existe que grâce à la somme des changements intervenus à l'échelle de chacun.** Par conséquent, il est impératif sur ce sujet, encore plus que sur tous les autres, de partir du terrain, de la réalité, des transformations concrètes dans le métier de chacun pour favoriser l'appropriation du changement. C'est pourquoi plusieurs solutions évoquées tournent autour des « personas » qui permettent de donner à voir ce que la transformation veut dire pour chacun.
 - La première condition de succès de la transformation réside dans « **l'écoute** » **des salariés**, dans le fait de leur donner la parole et de prendre en compte leurs questionnements et leurs retours. Les salariés attendent avant tout de la considération et de pouvoir exprimer leurs interrogations et leurs inquiétudes et les communicants sont quant à eux à la recherche de « retours terrain » afin d'ajuster la communication. Sur ce sujet, et là encore plus que sur tous les autres, l'enjeu est celui de la discussion et de la circulation de l'information. Il s'agit, si les objectifs sont partagés, d'ouvrir le débat sur le « comment » de la transformation.

La solution développée lors de la session 1 : « Le Geyser »

- **Descriptif** : Des expériences concrètes, de terrain de la transformation qui produisent un récit global de sens et de preuves :
 - Faire expérimenter concrètement la réalité de la transformation sur le terrain : faire vivre plusieurs types de transformation et pour chacun des types choisir les bons « testeurs » (ce ne sont pas forcément les managers)
 - Faire des salariés pas seulement des spectateurs, mais des acteurs de la transformation
 - Du vécu concret sur le terrain, on tire un récit global qui donne à voir des preuves des bénéfices de la transformation et lui donne un sens
 - Ce récit global doit ensuite pouvoir être décliné en fonctions des différentes cibles de la communication (tout le monde ne vit pas la même transformation) et le récit doit parler à chacun.

FICHE SOLUTION	
NOM DE LA SOLUTION: Le Geyser	
IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, l'envie ou le besoin que rencontre le salarié/ou le communicant Le manque = d'incarner le concret (apartir du monde réel) avec réel	ILLUSTRATION : Dessin/mots/ source d'inspiration (images des stimuli d'environnement... / scénarii de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution) geyser - volcan (au de la terre) ↳ bouillonnement ↳ eau chaude ↳ jeu de parole
PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à ... cette solution m'apporte ... Cette solution/idée répond à quel besoin, résoud quel problème ? Quels bienfaits ? Quels sentiments cela apporte au salarié ?) Appropriation → la bonne approche Engagement - Implication motivationnelle On se voit = être respecté / reconnu / considéré / pas spectateur / pas se sentir un jouet / Action de changer - Voir l'ambassadeur	- Engagement physique - - Faire après mais concrètement la réalité de la transformation - le + possible
DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement / qu'est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement ?) On part du vécu pour arriver au sens de changement Inductif = partir du terrain pour conceptualiser Construire un récit qui donne à voir / des preuves et qui induit de nouveaux - que dans de la culture Des preuves à la fois = le récit incarné / incarné de la réalité de terrain	LA CIBLE : Segments d'utilisateurs ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution ?) + celle un de messages p + hyper direct La cible = le 1er + concret = la réalité manger - autres n'est pas + direct
SIGNATURE : Phrase percutante qui résume la proposition IL FAUT QUE TOUT BOUCLE POUR QUE RIEN NE CHANGE ACCEPTER L'EXISTENCE DE LA REALITE POUR ENCHANGER	POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS. La communication interne actuelle) - Appréhension / Bouillonnement / Bouillonnement - B qui s'incarne = recevoir des preuves de terrain ou on part du vécu utilisateur - - Le sens engage "ambassadeur" de terrain - il n'est pas "directeur" mais pas de "concepteur"
POINTS FAIBLES: Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc.) - ne pas oublier le dialogue, l'écoute, l'écoute + l'écoute de la culture existante	

- **Idée forte** : la transformation ne se décrète pas d'en haut, elle est le produit d'un bouillonnement sur le terrain : comme le bouillonnement d'un geyser produit de l'eau chaude, la transformation sera la somme des bouillonnements intervenus à l'échelle de chacun.
- **Renverser les pratiques** : partir du vécu utilisateur, et non plus décréter la transformation. Ne plus conceptualiser pour traduire; mais partir du terrain pour conceptualiser.

UNE DIMENSION AUTOUR DE LA RELATION



**CHALLENGE :
COMMUNICATION INTERNE ET
MANGEMENT**



Rappel du challenge

« Communication interne et management »

Contexte

Les managers sont appelés à jouer un rôle de plus en plus important dans les entreprises et sont les premiers maillons de la transformation...



Objectif du challenge

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment la communication interne peut-elle mieux accompagner les managers au niveau individuel et en collectif ?

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- Consensus fort et partagé par tous les participants (qu'ils soient ou non managers, qu'ils soient communicants ou salariés) : le manager est une **formidable opportunité, mais encore mal exploitée**.
- Un acteur qui apparaît comme incontournable, et au centre de tous les challenges que rencontrent les communicants (redonner du sens, accompagner la transformation, ...) dans un contexte où la communication interne a fortement (et va encore) évolué : le modèle de la « cascade » de la communication managériale (les communicants décident, les managers transmettent) ne semble plus adapté. **Le manager est en effet, et de plus en plus, au cœur de la communication :**
 - C'est **LA courroie de transmission incontournable** des informations transmises par la communication qui, de surcroît, a un **pouvoir de tri et de décision** : transmettre ou non les informations, choisir celles qu'il transmet et comment.
 - **Sa proximité au terrain, sa connaissance fine des réalités de l'entreprise et des besoins/attentes** recèle une double potentialité :
 - **la communication devient communication de proximité** : la diffusion de l'information sur le terrain gagne en efficacité, le manager ayant un rôle de simplification, de clarification et d'incarnation des messages de communication;
 - **la communication (et donc les communicants) est enrichie par sa connaissance du terrain** : lui seul est en capacité de faire remonter et traduire les besoins et les interrogations des salariés. Au-delà de ses connaissances techniques ou humaines, sa compétence même de communication apparaît comme une source d'enrichissement.

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- Un autre constat, également très partagé par tous, s'est fait jour en parallèle : **la communication n'est pas toujours pertinente, ni adaptée aux besoins du manager qui souvent, peine à la relayer.**
- La communication interne et les managers : **deux mondes qui se connaissent mal, et peu en contact**
 - Cherchant à comprendre ce qu'ils qualifient de sous-utilisation du manager, pourtant reconnu comme clé, les participants s'accordent à dire que **ces deux acteurs entretiennent peu de contacts**, voire même parfois (côté managers) ont des **difficultés à identifier leurs interlocuteurs.**
 - **Deux mondes** qui par conséquent paraissent **très éloignés.**
 - Du point de vue des managers présents, la communication interne paraît souvent coupée des réalités du terrain et des besoins des équipes. Cet éloignement crée le sentiment que la communication est parfois très conceptuelle et toujours très descendante. D'où la difficulté communément admise à la diffuser auprès des équipes.
 - Selon les communicants, l'absence d'identification claire des cibles finales et de leurs besoins rend leurs efforts d'adaptation de la communication assez vains. Malgré le déploiement d'outils plus collaboratifs et perçus comme moins « descendants », ces derniers constatent à leur tour que les managers peinent encore à s'approprier les messages et à les relayer.

La solution développée lors de la session 1 : « Top' là »

- **Descriptif** : une offre de service élaborée par les communicants internes pour les managers pour créer une relation d'échange et de réciprocité. Un catalogue de services peut ainsi être proposé autour des trois rôles centraux assignés au communicant : **expert , facilitateur, et accompagnateur.**
- Des outils et des contenus adaptés aux situations locales pour faire des managers de véritables relais et ambassadeurs des messages;
- Le communicant devient coach du manager (techniques de com, formation aux outils)
- Le communicant devient facilitateur, chef d'orchestre des relations du manager avec les autres acteurs de l'entreprise (un parcours d'intégration peut être proposé)
- Le don s'accompagne d'un contre-don : le communicant apprend du manager.

C6 : CI & Managers

FICHE SOLUTION

NOM DE LA SOLUTION: KEEP IN TOUCH . ALLIANCE . TOPLA . mettre le manager et le communicant en dialogue

IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, l'enjeu ou le besoin que rencontre le salarié/ou le communicant

(ALLIANCE)
Par ce que le manager ait le réflexe com et la com ait le réflexe managérial.

PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à... cette solution m'apporte... Cette solution/idée répond à quel besoin, résout quel problème ? Quels bienfaits ? Quels sentiments cela apporte au salarié ?)

- Gagnant/gagnant, don-contre-don.
- Le manager, relais, ambassadeur.
- Tous, acteurs de la communication, acteurs de la fierté d'appartenance.
- capacité d'adaptation aux situations managériales locales.

DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement/ ou est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement?)

OFFRE DE SERVICE

- proposer un parcours d'intégration (2000 intégrations)
- catalogue de service / bonis.
- ne pas être bête.
- info spécifiques en amont.
- convention.

CONNAISSANCE TERRAIN RECIPROQUE

- aller sur le Terrain / poste de l'entreprise manager com.

SIGNATURE : Phrase percutante qui résume la proposition

ILLUSTRATION : Dessin/ mots/ source d'inspiration (images des stimuli d'environnement... / scénarii de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution)

le donne et tu me donnes.
Don expert, facilitateur, accompagnateur.

com manager, com manager ensemble par le bien de l'entreprise
Un bien-être partagé.

LA CIBLE : Segments d'utilisateurs ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution ?)

managers par mise à disposition des collaborateurs.
Tous les managers.

POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS. La communication interne actuelle)

- la com interne avec le manager et !
- une démultiplication du message exponentielle.

POINTS FAIBLES: Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc)

Ne pas oublier les collaborateurs, ne pas faire de concessions.

Idée forte : une **alliance**. Le communicant interne et le manager forment un binôme gagnant-gagnant : « je te donne, tu me donnes », « nous sommes ensemble pour le bien de l'entreprise ».

Mettre les managers et les communicants au diapason, jouer la même partition. Pour que le manager ait le réflexe com; pour que le communicant ait le réflexe managérial.

CHALLENGE : CONSTRUCTION D'UN SENS COMMUN



Rappel du challenge

« Le partage de sens à travers la communication interne »

Les entreprises grandissent, évoluent, s'internationalisent, comptent des métiers de plus en plus différents

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment faire en sorte que demain des salariés très différents partagent un sens commun au sein de l'entreprise, comment les réunir autour de mêmes objectifs ?

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

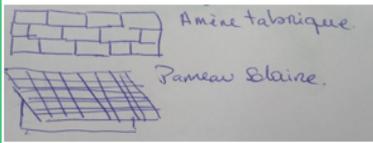
- La question du sens commun dans l'entreprise a été abordée par les groupes de travail selon le prisme de :
 - **la finalité, le but** : pourquoi donner un sens commun ?
 - **des moyens, des ressources** (avec quoi donner du sens pour tous ?) : le temps, l'espace, l'humain (nombre, nature, fonction, posture, statut,),
 - Et enfin de **l'identité/la singularité** des valeurs communes et leur incarnation.
- **La finalité** passe pour chacun par la compréhension du sens, des valeurs de l'entreprise et donc par la connaissance : des métiers, des personnes, de leur rôle dans l'entreprise. Les solutions développées dans les groupes de travail répondent à ce besoin de mieux connaître pour mieux comprendre, et donc mieux partager.
- Un écueil récurrent dans les débats est le manque d'incarnation de ces valeurs, de concrétude. Les valeurs sont assimilées à des coquilles vides, abstraites et souvent très banales qui peinent à construire une identité de marque employeur singulière. Pour se reconnaître dans des valeurs de l'entreprise, les participants prônent **la clarification, la concrétisation et l'incarnation** de ces valeurs au quotidien. Autant de volontés qui soulignent les enjeux de simplification et de proximité en se recentrant sur quelques valeurs clés, véritables socle de l'entreprise.
- A cela s'ajoute la perception d'une '**course au profit**' qui subjugué toute autre valeur. Si la croissance et la profitabilité sont intrinsèques à l'entreprise, un focus sur cet aspect ne saurait donner un sens commun à chacun.
- La communication interne apparaît comme une opportunité de donner un sens commun en véhiculant **un message simple, 'univoque', concret, adapté et cohérent** quel que soit le contexte et les publics auprès de qui il s'exprime.

L'appropriation du challenge par les participants : les « conditions »

- Pour incarner ce sens commun, des moyens doivent être mis en œuvre. Le **temps est perçu comme essentiel** car il permet de témoigner et de **construire l'identité de l'entreprise**, sa trajectoire (historique, cheminement, orientation) et sa projection dans un contexte de transformation continue et accélérée. Au delà de **la durée**, il est question **du rythme** : le sens doit s'éprouver dans une orientation globale, mais s'inscrire aussi dans divers jalons, marqueurs de cette temporalité, à même de **créer une continuité et une cohérence globale** (à même de s'exprimer tout au long du parcours salarié).
- Pour les salariés des très grandes entreprises rencontrés, **l'éclatement et la perte de sens commun se fait aussi géographiquement**. Entre le local et le global, entre le siège et les unités de production, tout l'enjeu réside à faire sens commun là où les métiers, les cultures, et les contextes diffèrent. **Faire sens 'glocal'** nécessite donc de développer des moyens pour unifier, homogénéiser et mettre en cohérence une volonté commune à l'entreprise. Et le mouvement, du point de vue des participants, doit se faire du local vers le global, pour incarner, rendre concret et palpable le sens et les valeurs de l'entreprise.
- Enfin, **la dimension humaine** semble la clé de voûte de cet ensemble. Et là encore, la cohérence est au cœur de la réussite de l'élaboration et du partage de sens commun. Le sens ne saurait se décréter d'en haut, ni s'imposer. **Pour faire sens commun, l'élaboration doit être commune, collaborative**. Au nécessaire top-down s'ajoute donc le bottom up et l'horizontalité, sujet largement traité dans les solutions. Se réunir, échanger et partager intra entité mais aussi inter entité et au niveau global est un leitmotiv des groupes de travail. Prendre en compte les salariés et les inclure dans la démarche réflexive sur l'orientation de l'entreprise s'avère donc un des critères de succès pour s'approprier ces valeurs communes.

La solution développée lors de la session 2 : « Amène ta brique »

- **Descriptif** : Une solution qui permet à chaque salarié de partager au sein de l'entreprise ses propres succès et de créer du lien. Il s'agit de permettre à chacun d'être mis en valeur au travers de ses propres réalisations, d'inspirer d'autres collaborateurs, et de valoriser ainsi l'appartenance de tous et de chacun à l'entreprise. Les valeurs sont ainsi incarnées positivement par les salariés eux-mêmes.
- Une solution qui nécessite une matérialisation (Physique ? Virtuelle ?) : un espace temps où peuvent s'exprimer et se partager les singularités de chacun afin d'exprimer une cohérence globale.

FICHE SOLUTION DU 1 ^{ER} CHALLENGE	
NOM DE LA SOLUTION: Amène ta brique !	
<p>IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, l'envie ou le besoin que rencontre le salarié/ou le communiquant</p>	<p>ILLUSTRATION : Dessin/ mots/ source d'inspiration (images des stimuli d'environnement...) / scénario de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution</p> 
<p>PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à ... cette solution m'apporte ... Cette solution/idée répond à quel besoin, résout quel problème ? Quels bienfaits ? Quels sentiments cela apporte au salarié?)</p> <p>Fierté d'appartenance / Le bien-faire Le don et le contre-don Apporte du lien entre collaborateurs Rencontre / dimension physique</p>	<p>LA CIBLE : Segments d'usagers ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution ?)</p> <p>Tout le monde avec une priorité manager</p>
<p>DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement/ qu'est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement?) Donner la parole aux collaborateurs / les rendre acteur / illustrer le sens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner un coup de projecteur / incarnation - Faire le lien entre les petites histoires 	<p>POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS. La communication interne actuelle)</p> <p>Casser les codes / l'envie – le partage</p>
<p>SIGNATURE : Phrase percutante qui résume la proposition</p>	<p>POINTS FAIBLES: Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc.)</p> <p>Donner du temps / représentativité / l'équité</p>

- **Idée forte : la récursivité** : le sens que chaque individu donne à l'entreprise est celui de l'entreprise : la brique est un élément du mur et chaque brique représente de façon cohérente une partie du mur (ou de toute forme concrète : une voiture dans l'automobile, etc.).
- **La communication horizontale** favorise l'échange entre tous. Partir du vécu de chacun, l'empirisme qui véhicule le besoin de concrétude : rendre simple, lisible, accessible et proche.
- Donner à chacun la possibilité de contribuer, de prouver son engagement envers son entreprise et de lui donner par ses talents ou ses expertises, un sens commun.

CHALLENGE : INTELLIGENCE COLLECTIVE



Rappel du challenge

« Les nouvelles approches coopératives »

L'incitation à la créativité gagne de plus en plus de secteurs professionnels. Elle représente un enjeu pour beaucoup d'entreprises confrontées à des défis d'innovation tant dans l'industrie que dans les services

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment la communication interne peut-elle aider à libérer la créativité et favoriser l'intelligence collective ?

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- L'intelligence collective et la créativité sont des notions **relativement familières aux salariés rencontrés**, même si elles peinent à s'incarner au quotidien au sein de leur grandes entreprises. Des expériences sont relatées par certains, mais à l'initiative d'une service et non du point de vue global de l'entreprise pour faire évoluer les modes de travail au quotidien. Côté communicants, ce constat est relativement partagé et pour certains même plus critique en ce sens qu'ils se sentent, en tant que fonction support, délaissés de ces nouveaux mode de travail, chasse gardée des départements d'innovation. Les solutions développées diront d'ailleurs la nécessité d'embarquer tout le collectif dans ces approches afin de procéder à une acculturation globale de l'entreprise.
- Tous soulignent les bénéfices portés par l'intelligence collective : apporter des solutions aux salariés et à l'entreprise en termes d'innovation, mais aussi développer la cohésion et le partage.
- D'ailleurs, si la communication interne s'estime légitime à **organiser les conditions** pour que cette intelligence collective se développe, elle ne se sent pas détentrice de cette expertise.
- Cette transformation des modes de travail est pensée au travers de **deux relais essentiels : les managers**, premiers acteurs concernés car au centre de l'organisation et ayant le pouvoir de propager cette approche créative auprès de leurs équipes. **Les ambassadeurs** apparaissent en second relais. Identifiés/repérés lors des premiers ateliers, ils seraient recrutés sur la base du volontariat pour porter cette méthode dans d'autres services. Enfin, l'ensemble des salariés serait concerné par ces ateliers d'intelligence collective qui auraient un caractère obligatoire afin de favoriser la diffusion des méthodes et de l'état d'esprit à l'ensemble de l'entreprise.

L'appropriation du challenge par les participants : les « conditions »

- Afin que cette créativité et cette intelligence collective soient mise en œuvre, il semble nécessaire de **donner à voir l'impact réel et concret** qu'elles apportent au sein de l'entreprise. En ce sens les projets imaginés ont été pensés en quick win : **des espaces, des manières d'animer les réunions et donc, de les rendre plus efficaces, des nudges, des tips et autres 'petits pas'** . Au travers de ces idées, il s'agissait avant tout d'aller contre l'idée reçue d'une créativité 'fake' : coller des post-its et s'amuser dans des espaces ludiques sans rien produire de tangible.
- Pour cela, il s'agit donc de s'inspirer, s'ouvrir à des entreprises (learning expeditions) ou expertises (facilitateurs) pouvant **transmettre la philosophie et les outils du faire ensemble**.
- En outre, la réussite de ces approches semble conditionnée par un **embarquement fort des salariés** en amont et un recours régulier à ces méthodes pour **les ancrer dans la pratique**.
- L'installation de ces pratiques pour **une acculturation progressive, mais durable**, nécessite d'allouer du temps au salarié et de la crédibilité en l'impact de ses méthodes au niveau de la Direction et des managers. De fait, malgré l'envie d'innover dans les méthodes de travail, la question du temps apparaît comme une contrainte forte pour un bénéfice qu'ils ne perçoivent pas forcément d'emblée. La créativité étant pour beaucoup éloignée de leur univers quotidien et l'innovation perçue hors de leur champ de métier ou d'activité.

La solution développée lors de la session 2 : « Let's be creative for real »

- **Descriptif** : Un concours, ouvert à tous les salariés, a pour objectif de mettre en compétition plusieurs équipes qui proposeront des projets pour répondre à la problématique de l'aménagement d'une « creative room ».
- Ce concours nécessite la participation de la communication interne pour assurer sa mise en place et son bon déroulement, notamment au travers d'un cahier des charges détaillant les critères d'éligibilité des projets.
- L'appui et l'implication de la Direction est primordiale pour donner de la valeur au projet via :
 - le temps et les moyens octroyés
 - la reconnaissance : présence de dirigeants à la remise des « awards ».
- La communication interne doit garantir un suivi, une visibilité, une transparence et un feedback, sur l'ensemble du projet.
- Les catégories et le process doivent être pensés pour toucher tous les salariés (ludisme, pluralité des catégories, challenges), notamment les moins enclins à partager leurs idées.

FICHE SOLUTION DU 2^{ème} WORKSHOP

NOM DE LA SOLUTION: Let's be creative ... for real !

IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, l'envie ou le besoin que rencontre le salarié/ou le communiquant

PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à ... cette solution m'apporte ... Cette solution/idée répond à quel besoin, résout quel problème ? Quels bénéfices ? Quels sentiments cette apporte au salarié?)

Créer un concours pour la mise en place d'une creative room (définition, aménagement, conception)

ILLUSTRATION : Dessin/ mots/ source d'inspiration (images des stimuli d'environnement...)/ scénario de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution

DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement/ qu'est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement?)

SIGNATURE : Phrase percutante qui résume la proposition
Après la réalité virtuelle, la créativité réelle
Tous créatifs !

LA CIBLE : Segments d'utilisateurs ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution ?)

- Tous les salariés

POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS. La communication interne actuelle)

- A faire de façon régulière pour impliquer + de monde

POINTS FAIBLES: Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc.)

- Dégager du temps
- Porter par le management
- Impliquer le co-dir du CA ou AG

- **Idée forte** : une façon ludique et concrète d'expérimenter la créativité et l'intelligence collective et d'en mesurer l'impact concrètement via la réalisation de la 'créative room'.
- Une **valorisation du travail collaboratif** et la volonté **d'impliquer tous les profils** dans le challenge créatif.
- Une visibilité de l'impact, la concrétude via la réalisation de cet espace et la possibilité d'être reconnu pas la Direction dans un cadre différent que celui de son travail quotidien.

UNE DIMENSION AUTOUR DU DESIGN DES DISPOSITIFS



CHALLENGE : NOUVELLES TECHNOLOGIES



Rappel du challenge

« Les potentiels des nouvelles technologies dans la communication interne »

Aujourd'hui, la communication interne s'est largement dématérialisée.



Objectif du challenge

Dans ce contexte, il s'agit de répondre à la question suivante :

Comment tirer le meilleur parti des nouvelles technologies (intelligence artificielle, big data...) pour mieux communiquer avec les salariés, par exemple en s'inspirant de techniques issues du marketing ou de la communication externe ?

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- Les participants des 2 sessions ont appréhendé le challenge moins par les outils que par **les opportunités que peuvent offrir les nouvelles technologies**, la manière dont elles peuvent permettre de répondre à des enjeux centraux auxquels sont confrontés les responsables de la communication interne et pour lesquelles les réponses sont aujourd'hui insuffisantes ou insatisfaisantes. En effet, les nouvelles technologies ne sont pas perçues bonnes ou mauvaises en soi, la question à se poser étant : « pourquoi est-il intelligent de recourir aux nouvelles technologies ? ». Dans ce cadre, elles ont été perçues, à la fois par les salariés et par les communicants, comme porteuses d'avenir afin de :
 - **Personnaliser l'information** : permettre d'effectuer du tri, de donner accès à de l'information directement utile pour le salarié (et éviter le phénomène d' « infobésité » et les comportements associés de rejet de toute nouvelle communication) ;
 - **Faire en sorte que l'information vienne jusqu'aux salariés** : que les salariés n'aient pas à avoir une démarche active, ce que peu d'entre eux font aujourd'hui dans des emplois du temps de plus en plus serrés, mais au contraire que l'information arrive jusqu'à eux. Certains communicants ont été choqués d'entendre que des salariés considéraient que « s'informer » ne faisait pas partie de leurs missions et de leur temps de travail, mais force est de constater que peu consacrent en effet spontanément du temps à cela ;
 - **Répondre à la demande d'immédiateté** : les nouvelles technologies doivent accélérer l'accès à l'information et répondre aux besoins émis par les salariés à l'instant T. Rien de pire qu'une information introuvable lorsqu'on en a besoin, ou une information qui arrive au mauvais moment ;

L'appropriation du challenge par les participants : les opportunités

- **Faire communiquer** : les nouvelles technologies doivent permettre d'être moins descendant dans la communication interne et permettre plus de « participation » des salariés ;
 - **Amener plus de jeu et de séduction** : que la communication se fasse plus attrayante, avec une forme de « gamification » de la communication, qui permet de faire passer des messages et d'initier des comportements de manière plus efficace ;
 - **Amener plus de « brut »** : plus rapide, la communication permise par les nouvelles technologies doit aussi offrir la possibilité de formats plus « bruts », moins chronophages pour les communicants internes ;
 - **Evaluer au mieux les actions** : les nouvelles technologies doivent permettre en amont de mieux recenser les besoins et en aval d'évaluer au mieux les cibles touchées / les actions engendrées ;
 - **Elargir l'audience** : les nouvelles technologies doivent permettre de toucher un plus grand nombre de salariés.
- Au final, les nouvelles technologies doivent permettre d'être plus efficace avec des dépenses plus réduites, sous **le modèle du « nudge »** (technique qui incite des personnes ou une population ciblée à changer leurs comportements ou à faire certains choix sans être sous contrainte ni obligation). Par conséquent, les participants aux groupes invitent à réfléchir aux outils technologiques à développer sous cet angle : quel est, parmi les objectifs précités, les buts visés ? Et dès lors, quels sont les bons outils pour cela ?

La solution développée lors de la session 1 : « My bubble »

- **Descriptif** : Une interface personnalisée qui permet à chaque salarié d'accéder à une information paramétrée selon des rubriques / émetteurs choisis (par exemple : par niveaux : entité, pays, monde ; par types d'infos : RH, informatique, services généraux ; par thématiques : marketing, RSE, ... ; par projets ; etc.), chaque salarié pouvant placer le curseur / le volume où il le souhaite.
- Cette solution serait paramétrée à l'arrivée de chaque collaborateur à partir d'une « configuration usine » commune ;
- Et chaque salarié pourrait faire évoluer en permanence ses choix ;
- En outre, lors des changements de poste / de fonction, les salariés pourraient recevoir des propositions de paramétrage : accès à telle ou telle rubrique, etc.

C4 : Nouvelles technologies

FICHE SOLUTION

NOM DE LA SOLUTION: **MY BUBBLE**

IDEE CLE : Phrase qui exprime le problème, le manque, le envie ou le besoin que rencontre le salarié/le communicant
Un accès ultra-personnalisable à l'information digitale de l'entreprise
Centralisation des informations (RH, CE, ...)

PROPOSITION : Promesse et bénéfice (Grâce à ... cette solution m'apporte ... Cette solution/idée répond à quel besoin, résout quel problème ? Quels bénéfices? Quels sentiments cela apporte au salarié?)
Obtenir l'ensemble des informations dont le salarié a besoin (RH, Carrière, place à la culture, ...)

DESCRIPTION : Les caractéristiques de cette solution/idée (le principe de fonctionnement/ qu'est-ce que l'on propose ? Comment ça marche concrètement?)
Curseur qui donne une marge de manœuvre sur les éléments

SIGNATURE : Phrase percutante qui résume la proposition
Bien à My Bubble

ILLUSTRATION : Dessins/mots source d'inspiration (images des stimuli d'environnement...) / scénarii de vie en entreprise qui doivent aider à imaginer la solution
Groupes
Personne Groupe
Outil
sous classe
DSI
sous domaine com
changer les options
optionnel

LA CIBLE : Segments d'utilisateurs ciblés (A quels types de personnes/salariés s'adressent cette solution?)
Exemple des salariés avec PC ou Tel

POINTS FORTS : (les éléments radicalement nouveaux VS. La condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc))
gain de temps - Immédiateté. Personne + cible + engagés

POINTS FAIBLES: Limites et contraintes de cette solution ou condition de succès et d'acceptation pour l'entreprise (les RH, La Direction, les managers, les salariés, etc)
+ travail plus com interne si on ne change
- A l'usage = temps perdu

- **Idee forte** : aider les salariés à s'y retrouver dans le flot de l'information et faire en sorte qu'ils accèdent à une information vraiment utile pour eux, qu'ils prendront plus facilement le temps de lire parce qu'ils l'auront « choisie ». Améliorer l'engagement des salariés (« l'histoire dont ils sont le héros »).
- Et en sus, permet d'améliorer l'accueil des nouveaux arrivants en leur montrant le souci de l'entreprise concernant la « bonne » communication envers les salariés.

**CONCLUSION : LES DIMENSIONS
TRANSVERSALES AUX
CHALLENGES**



Les dimensions transversales aux divers ateliers

- **Le mouvement et la continuité** : la communication interne se doit d'être abordée sous l'angle du processus, de manière dynamique (eu égard notamment à la transformation) et en continuité pour apporter cohérence et lisibilité. (ex : feuilleton)
- **L'espace** : du local au global, la communication interne pour être intégrée doit s'ancrer en premier lieu dans la proximité pour se déployer ensuite globalement. Elle doit donc être pensée de façon à être pertinente, quelle que soit l'échelle, et donc 'scalable'.
- **L'humain** : au delà du rôle clé du manager, l'humain est une ressource essentielle de la communication interne : dans les solutions envisagées, les rencontres physiques sont souvent évoquées : la cohésion se construit dans les interactions. L'entreprise, elle, fournit le terrain de jeu et définit les règles : un cadre propice et rassurant à l'expression de chacun.
- **Les rôles de chacun dans la communication interne** : la Direction a souvent un rôle d'impulsion, les managers sont des relais essentiels et souvent les garants de la réussite des solutions imaginées. La communication interne doit compter avec eux et développer une meilleure connaissance de leurs systèmes de contraintes et périmètres d'action.
- **La récursivité de la communication interne** : tous les éléments du système parlent, en cohérence, de la même chose (ex : amène ta brique).

Les dimensions transversales aux divers ateliers

- **La multi-directionnalité** : le sens, l'appartenance à la marque employeur, la valorisation de ceux qui font l'entreprise se doit aujourd'hui d'intégrer un triple mouvement : top down, bottom-up et horizontal. Chacun apportant sa valeur à l'entreprise qui se doit d'orchestrer le sens commun de ces individualités et de les valoriser (boîte à idées, rencontres, moments et lieux privilégiés pour l'échange, etc...)
- **La lisibilité, la simplification** : avec la complexification des supports, la multiplication des émetteurs et l'infobésité, les solutions attendues racontent souvent la simplification, le retour à l'essentiel, à la base.
- **La personnalisation**: les solutions partagent ce souhait d'ajustement de la communication aux destinataires, que ce soit par les outils, les messages, ou le choix des informations (ex. My bubble)
- **Les valeurs récurrentes** : la bienveillance, l'écoute, l'ouverture aux autres et la compréhension.
- **L'expérimentation, la concrétude** : des solutions qui prônent l'expérimentation, le besoin de vivre des expériences afin de pouvoir en parler, les éprouver concrètement. La réalité prime sur la théorie, le « learning by doing » est plébiscité (ex. Let's be creative... for real)
- **Le fun, le ludique et le plaisir** qui est associé à de nombreuses solutions, un ludisme toujours pensé au service de l'efficacité et non pas le fun pour le fun ! Il en est de même pour les nouvelles technologies.

