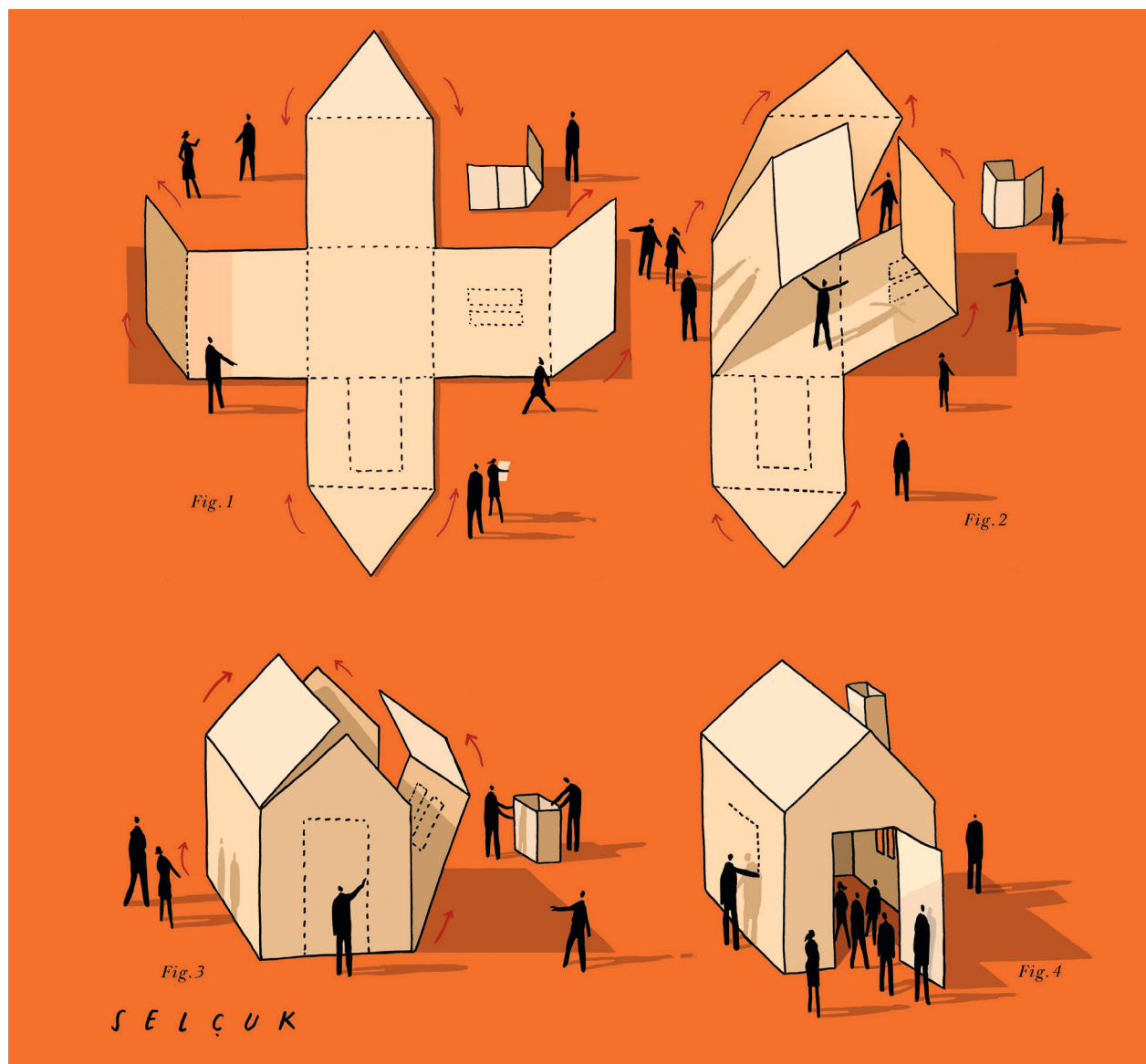


Les Cahiers de la communication interne

N° 45 / DÉCEMBRE 2019 / 25€



La coconstruction un nouvel eldorado ?

Et aussi > Une communication interne en prise avec les enjeux RH • Alternance en communication : expérience croisée • Vie du réseau : 30 ans... et après ?

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

SOMMAIRE



P.1 ÉDITO

P.2
ZOOM SUR
**UNE COMMUNICATION INTERNE
EN PRISE AVEC LES ENJEUX RH**

P.5
LES PERLES DE LA COM'

P.6
LA RELÈVE
**ALTERNANCE EN COMMUNICATION,
EXPÉRIENCE CROISÉE**

**P.9
DOSSIER
LA COCONSTRUCTION
UN NOUVEL ELDORADO ?**

**P.10
AUX RACINES DE
LA COCONSTRUCTION...
LA PARTICIPATION DES SALARIÉ-ES**

**P.14
VRAIE VALEUR
OU NOUVELLE FORME
DU CORPORATE BULLSHIT ?**

**P.18
CAS D'USAGE
LES MOUSQUETAIRES
ET LEROY-MERLIN**

**P.22
INCONTOURNABLE DANS
UN CONTEXTE MULTICULTUREL**

**P.24
COCONSTRUIRE LA COM'INTERNE
AVEC LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES**

P.28
ITINÉRAIRE
**AÏCHA GOUDIABY, DIRECTRICE
DE LA COMMUNICATION ET DU
DÉVELOPPEMENT RH DE SEPTODONT**

P.31
VIE DU RÉSEAU
30 ANS... ET APRÈS ?

P.32
**PRIX AFCI 2019
& PRIX SPÉCIAL DU JURY**

P.34
LU POUR VOUS

COCONSTRUIRE LA COM' INTERNE AVEC LES ÉQUIPES OPÉRATIONNELLES

La coconstruction est un processus de travail collectif à forte valeur ajoutée, par la qualité des livrables qu'elle produit autant que par la dynamique positive qu'elle génère. Une pratique à la portée des communicant-es internes, qui peuvent – doivent ! – s'en saisir, pour réussir leur transformation et pour faire utilement bouger les lignes dans l'entreprise.



Par Fabienne
Ravassard
Dirigeante de BAIRLAA
Conseil en
communication et
dynamiques internes

« **P**our être heureux, vivons cachés ». Très revendiquée par les professionnel·les de la communication interne, cette posture d'effacement est un standard de la fonction depuis 30 ans. Missionnée pour promouvoir la stratégie de l'entreprise et les plans d'action des autres directions, elle s'interdit de se mettre en avant : *la com' ne parle pas de la com'*. Cela n'est pas sans revers. Alors que les salarié-es passent systématiquement par leur DSI pour changer de matériel informatique, que le management s'appuie sur les processus RH pour recruter, salarié-es ou responsables n'hésiteront pas à créer un nouveau logo de projet où une énième newsletter. Si alors, la com' souligne l'incongruité et/ou l'inefficacité de ces outils, on lui passe commande :

« *puisque tu sais, fais-le !* » Humblement soucieuse de prouver son utilité, la com' interne obtempère et, ce faisant, elle cède sur le terrain de sa responsabilité d'animatrice de la stratégie, garante de la cohérence et de l'adhésion des collaborateurs et collaboratrices.

Humilité mal placée... Lors de la célébration des 30 ans de l'Afci, Ingrid Maillard, présidente de l'association, invitait la communication interne à développer une « position haute », par laquelle elle jouerait plus pleinement son rôle de traductrice du sens et de catalyseur des relations. Oui, la com' interne se place trop systématiquement en infériorité, alors que ses fondamentaux métier ne sont pas différents de ceux des autres : nous avons une stratégie, des objectifs, des cibles, une gouvernance, un dispositif et des indicateurs d'efficacité. Pour exercer notre responsabilité à la « bonne » hauteur, ces fondamentaux doivent faire partie du fonctionnement normal de l'entreprise, comme ceux de l'informatique ou du recrutement par exemple, et doivent bénéficier de soutien et de promotion. En refusant d'explicitier sa stratégie, la communication interne compromet finalement ses chances d'atteindre cette bonne position.

► Suite de l'article p.27

— DOSSIER — LA COCONSTRUCTION

La coconstruction offre une belle voie de sortie, par le haut et sans passer nécessairement sous les projecteurs. Elle est une de ces pratiques d'écoute et de collaboration transversale qui nous sont déjà familières, avec nos groupes de correspondant-es, par exemple. En faisant appel à l'intelligence de nouveaux cercles pour coconstruire nos dispositifs, nos process ou nos messages, nous gagnons en visibilité et la communication interne devient l'affaire – reconnue – de toutes les équipes (cf. encadré la coconstruction chez KSB France page 25).

Ce faisant, nous prouvons par l'exemple que cette nouvelle pratique collaborative peut être utile à tout métier, et nous contribuons à sa généralisation. À petits pas, la coconstruction fait son œuvre, la magie de « l'adhésion » opère.

La coconstruction, c'est le *combo* gagnant, grâce auquel les communicant-es internes se placent au cœur de l'animation de l'intelligence du collectif.

Le succès d'une démarche de coconstruction passe nécessairement par l'envie de s'y impliquer, ce qui appelle trois conditions : une vraie problématique métier à résoudre (ACTION), un contexte et des enjeux compréhensibles (PENSÉE) ainsi que du plaisir et bien-être (ÉMOTION). La maîtrise de l'agenda et des mécaniques d'animation créatives seront également nécessaires. ●



UN COMBO GAGNANT
POUR LES
COMMUNICANT-ES
INTERNES, AU COEUR
DE L'ANIMATION
DE L'INTELLIGENCE
DU COLLECTIF



C'EST DU VÉCU

MERCI À
Marguerite Loth
pour son témoignage.

Chez KSB France* : des opérateurs et opératrices d'usine élaborent leur communication interne

Des collaborateurs et collaboratrices de l'usine de Châteauroux ont été sollicités pour coconstruire une partie du futur dispositif de communication. Marguerite Loth, responsable de la communication chez KSB France, témoigne.

Au commencement, la page blanche...

Chez KSB, près de 70 % des collaborateurs et collaboratrices, en usine ou dans les ateliers de maintenance, n'ont pas d'ordinateur professionnel. Nous avons décidé de déployer des écrans sur tous les sites, afin de diffuser de l'information nationale (produite en central), mais aussi locale, en fonction des besoins spécifiques de chaque site. Nos principales questions portaient sur le local : quelles informations locales ? Produites par qui ? Comment ? Avec quels objectifs ? La page était blanche. Le projet suscitait beaucoup d'attentes et je savais les têtes pleines de « yakafokon... ». Or, recueillir les informations, les produire dans des formats attractifs et instaurer un rythme de diffusion ne s'improvise pas. Nous avons donc préalablement posé le cadre, défini la stratégie globale de communication interne incluant le rôle de ce nouveau média. Il fallait ensuite imaginer un moyen impliquant pour en définir les modalités.

Co-construction des contenus et des formats

Nous avons animé un *workshop* d'une demi-journée à l'usine de Châteauroux. Une douzaine de collaborateurs et collaboratrices ont identifié les sujets attendus sur les écrans, les ont classés en thématiques, en fréquence, ont réfléchi aux circuits qui permettraient de les recueillir. Puis des premières maquettes ont été réalisées. Une séquence « scénario catastrophe » clôturait le *workshop*, pour partager tout ce qui pourrait faire obstacle à la réussite de ce projet, et donc définir les clés du succès pour l'usine.

Les vertus d'un processus gagnant/gagnant

Nous avons recueilli une matière précieuse qui a nourri notre projet, au plus près des besoins de nos futurs clients. De plus, ce *workshop* a eu bien d'autres vertus :

De la valeur ajoutée pour les collaborateurs et collaboratrices impliqués

- **Valorisation des opérateurs et opératrices**, ravis et fieres de contribuer à un projet France
- **Renforcement de la connaissance mutuelle**, un moment d'échanges où nous avons collectivement appris les uns des autres.

De la valeur ajoutée pour la communication interne

- **Effet accélérateur** : en 3h30, nous avons obtenu plus de matière qu'en plusieurs journées de réflexion « en chambre »
- **Validation** de nos orientations par les cibles du projet. Les hypothèses que nous avions posées ont été amendées et validées dans cette confrontation directe au réel.
- **Essaimage de notre nouvelle stratégie** : pour obtenir la coopération de ce groupe et déclencher son envie de nous aider, nous avons expliqué le contexte, les enjeux, nos contraintes et nos doutes. En apportant leurs solutions, les salarié-es sont devenu-es ambassadeur-ices d'un projet intégré comme étant aussi le leur.

Et, pour nous tous, un grand moment de plaisir !

La coconstruction est un puissant catalyseur d'énergie positive ; la mécanique d'intelligence collective plaît, elle mobilise et suscite la coopération. Elle s'inscrit parfaitement dans notre démarche plus globale de management participatif, qui permet aux collaborateurs de donner du sens à leurs activités. ●

* KSB fabrique et commercialise des pompes, de la robinetterie et les systèmes électroniques associés.

POUR VOUS LANCER, CONCEVEZ VOTRE DÉMARCHE COMME UN NOUVEAU JEU DE SOCIÉTÉ

1 Expliquez l'univers de jeu.

Donnez à vos partenaires toute l'information de contexte sur votre problématique et vos enjeux. Pour créer une intelligence mutuelle, tout doit être connu.

2 Définissez le plateau de jeu. Quelle est votre problématique métier ? Elle doit être explicite, bornée et importante pour vous (relancer votre réseau de correspondant-es, ranimer la communauté managériale, refondre les actus de l'intranet...). Autorisez-vous à dire « j'ai besoin de votre aide pour... » ce qui déclenchera chez vos partenaires de co-construction le désir de vous aider.

3 Identifiez les joueurs et joueuses.

Ne choisissez pas (que) des expert-es de la communication. Ce peut être des client-es de votre projet, des relais d'opinion que vous voulez rallier... Identifiez également qui animera le groupe. Si vous vous sentez à l'aise, ce sera vous. Vous pouvez également faire appel à des ressources qui parfois existent en interne (formation, innovation...)

4 Instruisez le cadre et les règles du jeu.

Annoncez ce qu'il sera fait des productions du groupe. Si vous voulez seulement obtenir une liste d'idées dans lesquelles vous piocherez ensuite pour finaliser votre projet, dites-le clairement. Et bien sûr, précisez le nombre de réunions, leurs modalités, les charges éventuelles...

5 Célébrez la victoire.

Le groupe a gagné, sa production vous a été utile ? Tenez-le au courant des avancées, de ce qui fonctionne, et remerciez-le pour sa contribution.

6 Vendez le jeu ! L'implication des participant-es de votre groupe peut aussi être mobilisée pour la promotion de la démarche, pensez-y ! Et vous, ayant expérimenté les bienfaits de la coconstruction, vous pourrez proposer cette démarche dans vos dispositifs de communication interne. COMBO !

