

n° 91

Trimestriel

Octobre/Novembre/Décembre

2007

L'avenir de l'association

3 > 7



Rédactuel

Magazine de l'Association royale belge de la Presse d'Entreprise



Y-a-t-il pénurie
de communicateurs ?

(15 > 16)

Le bien-être.
Un remède miracle ?

(17 > 18)



Je voudrais faire un vœu Et même plusieurs...

Au moment où nous rêvons de donner un souffle nouveau à notre association, de lui insuffler un nouveau départ qui se symbolise par le nouveau nom dont nous voulons la doter et qui pourrait être l'Association de la Communication interne, le temps est venu de souhaiter à tous nos membres une nouvelle et heureuse année professionnelle et personnelle.

Le dernier rapport consacré par nos collègues français de l'AFCI à la communication interne dans ses développements internationaux nous montre combien les opportunités s'ouvrent à nous. Après avoir constaté une survalorisation des outils dans notre métier, ces experts soulignent l'importance de la dimension humaine, de l'informel et du relationnel dans sa pratique. Ils affirment que notre métier a pour vocation essentielle de répondre à la complexité croissante des organisations et que « les mutations socioculturelles et socioprofessionnelles liées notamment au contexte économique tendu et étendu ainsi qu'à l'explosion des nouvelles technologies nous obligent à repenser constamment le rôle et la pratique de la Communication Interne et à réfléchir sur sa valeur ajoutée ». Alors que tant de voix nous can-

tonnent à jouer un rôle de porte-parole de la direction des organisations, nous avons du pain sur la planche pour jouer notre véritable rôle, bien plus riche et complexe, le rôle d'interface, de médiateur, ce rôle qui est plus que jamais le nôtre et qui nous place au cœur de l'organisation et non seulement à sa tête.

Pour réaliser cela, nous avons besoin de tous nos talents, de professionnalisme et d'intégrité, d'empathie et de sens stratégique, de déontologie et de rigueur.

Mon premier vœu et que notre association nous y aide et nous soutienne dans nos efforts. Mon deuxième vœu est que nous réalisions en 2008 de grands projets. Pour mais surtout avec nos membres. Mobilisons-nous autour du programme dont nous avons rêvé en octobre dernier, au sein d'un comité extraordinaire qui a abouti à un programme d'action inédit. Voyez les pages suivantes pour plus de détails.

Mon troisième vœu est que chacun de vous s'y sente impliqué et nous dise son envie d'y participer. Aujourd'hui, nous avons besoin de toutes nos forces conjuguées.

—
Christine Donjean

Colophon

Rédactrice en chef :
Christine Donjean
christine.donjean@skynet.be

Secrétaire de rédaction :
Laurence Grommersch

Journalistes :
Dominique Annet,
Patrick Gillerot,
Anne-Marie Huyghens,
Catherines Jennes,
Christine Massin,
Alain-Pierre Meeus,
Diane Van Vlaenderen.

Dessin : Jacques Sondron

Mise en page :
Agence A3 -
www.agencea3.be

Editeur responsable :
Jean-Pierre Vantighem,
rue de France, 54
1070 Bruxelles

Secrétariat :
Monique Dekoninck,
Snijdersdreef, 2
3090 Overijse

Tél. et Fax : 02/687.96.69
abpe.secretariat@skynet.be

Trimestriel du groupe
francophone de l'ABPE-BVB
(Association Royale Belge
de la Presse d'Entreprise)

Sommaire

3	Le Comité de Direction se met au vert
8	Revue de presse
9	Revue photos - Zoom
10	Activités et projets
12	Vie de l'Association
14	Y-a-t'il pénurie de communicateurs ?
16	Le bien être. Un remède miracle?
18	L'expertise de la communication
21	L'observatoire de la Communication
23	Témoignage d'un communicateur

L'association bouge
Notre groupe francophone compte actuellement 158 membres.

En couverture :
Le comité de direction se met au vert pour évoquer l'avenir de l'association.

Le Comité de Direction de l'ABPE se met au vert pour parler de l'avenir de notre association

C'était un des derniers beaux et lumineux dimanches d'octobre. Nous étions reçu par Christine Massin qui nous avait ouvert sa maison dans la grande banlieue de Bruxelles.

Nous étions presque tous présents :
Sylviane Cannio, Sara Curvelo, Christine Donjean,
Monique Dekoninck, Marie-Eve Deltenre, Jacky
Ducarroz, Anne-Marie Huygens, Laurence Grommerch,
Maud Losfeld, Christine Massin et Jean-Pierre Vantighem.
Seuls Jacques Gossart, Catherine Jennes et Bénédicte
Papeloer étaient excusés.

Sylviane, nouvellement désignée comme membre du Comité et dont les talents de coach ne sont plus à démontrer, avait proposé de faciliter les débats. Et c'était très bien ainsi car les sujet de réflexion relatifs à l'avenir de l'ABPE que nous avons mis à l'agenda étaient nombreux. Jugez-en :

- Redéfinir des objectifs clairs pour l'association
- Refixer nos priorités
- Rasseoir notre réputation
- Se doter de moyens financiers et humains à la hauteur de nos ambitions
- Pratiquer la gestion de projets
- Changer le nom de l'association pour qu'il reflète l'évolution de notre métier
- Revoir nos statuts
- Régler le problème de notre siège social

Pour le Comité de direction il s'agissait de

- Revoir son fonctionnement et le rôle de ses membres
- De mieux se connaître au sein du Comité de direction
- De lui donner un nouveau départ

Pour ce qui concerne les membres, nous voulions réfléchir à

- La remobilisation des membres
- Une meilleure communication entre les membres et le Comité

Pour ce qui concerne la promotion de l'association, nous souhaitons

- Relancer un site Internet performant, notre vitrine
- Faire rayonner davantage notre association



L'ABPE : comment la voyons-nous en 2012 ?

Les membres du Comité de direction ont été invités à réfléchir à ce que sera l'ABPE en 2012. Cette réflexion a permis de définir des objectifs à court, moyen et long terme.

Objectifs réalisables :

... tout de suite	... à 3 ans	... à 5 ans «le paradis»
Objectifs généraux		
<ul style="list-style-type: none"> L'association change de nom Elle procède à la révision de ses statuts (ouverture à de nouvelles catégories de membres dont des représentants académiques). Elle se choisit une "identité" graphique et la décline à tous ses canaux de communication. Elle se donne les moyens de créer un nouveau site Internet Elle se donne une image claire et unique Elle définit des compétences clés en matière de communication interne. Elle se tourne davantage vers ses membres Elle développe une double approche : communication interne et presse d'entreprise Elle se positionne et est reconnue comme un interlocuteur privilégié des institutions et des entreprises L'association est davantage présente sur le terrain Elle développe de nouvelles collaborations avec d'autres associations de communication en gardant toutefois sa spécificité. Elle s'élargit aux instituts d'enseignement, aux agences de communication,... L'association siège dans différentes instances représentatives de l'activité économique Elle collabore avec l'AFCI et l'UJJEJF (Associations française de Communication interne) et s'ouvre sur l'international. 	<ul style="list-style-type: none"> L'association devient une référence en matière de communication interne Elle reçoit une certification (label) pour sa consultance en interne et en externe. Elle crée sa charte de gouvernance sociétale Faire partie de l'association se mérite - il faut répondre à des exigences - et offre la reconnaissance. Ce sont maintenant les entreprises qui demandent à être membres de l'ABPE et plus l'inverse L'association dispose d'un secrétariat permanent qu'elle partage éventuellement avec une autre association de communication Elle dispose de son propre siège avec un secrétariat permanent, un centre de documentation, une base de données de ses membres, un espace et des activités de réseautage, L'association regroupe plusieurs centaines de membres L'association est connue dans toute la Communauté française (monde des entreprises et fédérations professionnelles) 	<ul style="list-style-type: none"> L'association propose une expertise professionnelle et juridique L'association regroupe tous les communicateurs internes de Belgique et Grand Duché du Luxembourg. L'association est membre d'une confédération des associations qui font de la communication Elle est également membre d'un réseau international d'associations de communication interne Toutes les entreprises sont membres de l'association et le logo de l'association figure dans toutes les supports de communication interne des entreprises.
Financement		
<ul style="list-style-type: none"> Elle trouve des financements, s'entoure de mécènes, augmente ses rentrées financières en proposant aux graphistes, agences, imprimeurs, ONG, ... des espaces publicitaires dans ses différents canaux de communication 	<ul style="list-style-type: none"> Grâce à la qualité de ses formations, l'association est subsidiée par les pouvoirs publics : émission de chèques- formations L'association revoit ses cotisations à la hausse Ses consultations sont payantes 	

Objectifs réalisables :

... tout de suite	... à 3 ans	... à 5 ans «le paradis»
Objectifs Comité de direction		
<ul style="list-style-type: none"> Le Comité de direction de l'association se réunit tous les deux mois 	<ul style="list-style-type: none"> Chaque membre du Comité de direction prend la direction d'une commission. 	
Objectifs "monde académique"		
<ul style="list-style-type: none"> L'association est accessible au monde académique. Elle collabore avec les universités et crée en collaboration avec les milieux académiques un centre d'études. Elle exerce une influence sur les thèmes des travaux académiques (mémoires,...) des étudiants. Elle officialise les stages en communication interne pour les étudiants en entreprises et joue un rôle d'interface En contrepartie, ces derniers rendent un rapport dont chacun peut profiter sur l'Internet => elle agit en totale transparence : principe du « Think-Thank » et réelle valeur ajoutée pour nos membres. 		
Objectifs membres		
<ul style="list-style-type: none"> Elle est plus active vis-à-vis de ses membres et leur propose de nouveaux services ainsi qu'une nouvelle vision des formations. Elle communique ses objectifs à ses membres. Elle réalise une base de données* de ses membres, en y incluant leur profil et leurs compétences Elle réalise un "welcome pack" qu'elle remet à ses nouveaux membres. Elle consulte régulièrement ses membres pour connaître leurs attentes. Elle met à leur disposition une base de données*(consultants certifiés, bibliographie, infos utiles, FAQ,...). Elle propose un espace où les anciens et nouveaux membres peuvent se rencontrer, 2 fois par mois en soirée (local et réseautage, échanges de bonnes pratiques,...). 		

Objectifs réalisables :

... tout de suite	... à 3 ans	... à 5 ans «le paradis»
Objectifs formations		
<ul style="list-style-type: none"> L'association améliore l'organisation pratique de ses formations (convocations envoyées plus longtemps à l'avance, distribution de badges, de kits d'accueil,...). Elle propose un suivi aux membres qui ont assisté à une formation : distribution des actes, questionnaire de satisfaction, évaluation... Les ateliers de formation évoluent vers des échanges de bonnes pratiques, des tables rondes, ... 	<ul style="list-style-type: none"> L'association met au point et communique son programme permanent de formations (pratique du métier). 	<ul style="list-style-type: none"> L'association propose des formations spécifiques.
Objectifs entreprises		
<ul style="list-style-type: none"> L'association démarcher les entreprises et leur offre des services "à la carte". Elle acquiert une réelle notoriété et devient un référent en matière de communication interne, elle définit, à cet effet, un code de bonne conduite. L'association établit des <i>position papers</i> sur différentes problématiques (base pour litiges ou recrutement). 	<ul style="list-style-type: none"> Elle propose aux entreprises des services de consultance. L'association défend la représentation des communicateurs internes dans les comités de direction. Elle développe un département juridique et est consultée par le management des entreprises lorsqu'il souhaite recruter un responsable en communication. 	<ul style="list-style-type: none"> L'association est partie prenante lors des litiges qui surviennent dans les entreprises, elle intervient comme expert lors des situations de crise.
Objectif "events"		
<ul style="list-style-type: none"> Elle organise un congrès en communication interne en mai 2008 et on doit y refuser du monde !) Les prochaines "Plumes d'or" se déroulent à l'Auditorium Janson, l'événement est suivi par des journalistes spécialisés 		<ul style="list-style-type: none"> Le Président de la FEIEA est belge.

Quelques réactions à chaud après la définition du programme

Problématique de l'intégration dans une association plus vaste

Si l'ABPE devient une branche d'une association plus large dans le domaine de la communication, elle risque de gagner en efficacité mais de perdre son autonomie. C'est une décision à peser et à réfléchir longuement.

Obstacles à vaincre

pour pouvoir (re-)donner à notre association ses lettres de noblesse :

- Avoir un secrétariat permanent pour permettre aux membres du Comité de direction d'être déchargés des tâches plus administratives, d'assurer une continuité des actions et de mener au mieux les missions stratégiques.
- Mobiliser et pouvoir compter davantage sur nos membres : les responsables de la communication interne dans les entreprises ont de plus en plus un profil "faible" dans la hiérarchie et sont, pour la plupart d'entre eux, enlisés dans la pratique quotidienne de la communication interne
- Trouver le juste milieu entre les ateliers de réflexion et les ateliers pratiques
- S'accorder et travailler de concert avec la BVB.

Un grand nombre de propositions pour une nouvelle dénomination de notre association

Les participants constatent que le concept de communication interne, plus vaste et relevant davantage d'une stratégie d'entreprise, semble prendre le pas sur le journalisme d'entreprise qui en constitue néanmoins une partie.

Dès lors, de nombreuses propositions de noms sont échangées.

- Association belge de la Communication d'Entreprise
- Association des Journalistes d'Entreprise et Communicateurs Internes Association belge de la Communication Interne
- A(B)PECI = Association de la Presse d'Entreprise et des Communicateurs Internes
- ACPI = Association de la Communication de la Presse Interne
- Association de la Communication Interne

Elles ont fait l'objet d'une Assemblée générale extraordinaire, au niveau national, le 18 décembre dernier. La nouvelle appellation sera rendue publique dès le début de l'année 2008.

Maintenant, on se retrouve les manches !

Après la définition de cet ambitieux programme, les membres ont été invités à choisir un ou deux objectifs et à plancher, par groupe de 2 ou 3 personnes, sur des actions pratiques. C'est sur base de ce tableau d'actions que des propositions concrètes seront finalisées dans les tous prochains mois et communiquées à tous les membres. L'objectif de redynamisation était quant à lui bel et bien atteint. Avec l'amitié retrouvée de surcroît !

Christine Donjean

Vous voulez une réaction, un billet d'humeur, une proposition de contribution et bien en voici une

Depuis des années que je lis « Rédactuel » je dois dire que c'est avec entière satisfaction. Rares sont les fois ou quelque chose ne m'a pas plu dans chaque édition. Conçu avec soin, sobre dans sa présentation (surtout depuis ses dernières transformations) des articles on ne peut mieux choisis en particulier sur le thème favori de la communication, il n'y a pas à dire, Rédactuel donne envie d'être lu.

Sachez-le on a envie de vous dire bravo, et pourtant la dernière page tournée, on le range mais on le garde et on oublie de vous manifester nos réactions, ce qui encourage je l'avoue tout journaliste qui se respecte. Donc pour une fois je rectifie le tir !

Si la question se posait un jour, l'ABPE doit elle continuer ? oui!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!, car elle réunit toutes les forces de communication dans ce pays, elle permet une ouverture sur d'autres horizons inter-entreprises, elle nous rappelle nos devoirs de journalistes nous qui pour la plupart ne sommes pas des « pros ».

Rédactuel est le reflet du travail de l'ABPE et de la BVB. Merci et bravo à toutes celles et ceux qui oeuvrent dans l'ombre.

Merci à toi Christiane, souriante et accueillante, simple, tu m'as accueillie au sein de l'ABPE moi qui venait de ma campagne wallonne (Mons) tout petite dans votre cercle bruxellois, je me sentais perdue et pas à la hauteur. Tu as su m'accueillir et à chaque journée d'Assemblée Régionale ou Nationale, je te guettais pour ne plus faire bande à part. Et oui on peut être journaliste et un peu timide.

Je ne te verrai donc plus puisque tu quittes l'association. Puisse donc l'association avoir d'autres personnes comme toi qui ne laisseront personne de côté et faciliteront l'intégration et la communication. Tu es loin de penser à quel point j'apprécie ce que tu m'as apporté. Annick Cauwet

Revue de presse

Une entreprise métallurgique, une oeuvrant dans la chimie, une troisième dans l'électricité, la quatrième dans l'emploi : voici les univers visités à travers les journaux internes dans ce numéro.

> Antirouille

Quand on travaille dans la métallurgie, qu'on est une usine du groupe Corus, normal qu'on décide de baptiser son journal interne... Antirouille. Tel est donc le titre du magazine de l'usine Segal à Flémalle. Magazine A4 en couleur, riche de 12 à 16 pages aux textes courts et denses, Antirouille arbore un design sans recherche excessive, mais reste très vivant par ses nombreux encadrés sur fonds colorés. Le magazine est riche en informations de fond, citons par exemple les caractéristiques des aciers déformables et celle des aciers résistants, les audits subis pour la norme ISO-TS 1949, la nouvelle motorisation des butées de centrage de bande à la soudeuse, articles du numéro 71. Ou le dégraissage et le nouveau rinçage pour le DEG-1. Mais le personnel n'est pas laissé pour compte : la rubrique "Le coin-coin aux Canards" de la quatrième de couverture leur est consacrée (nouveaux venus, etc.). Ou l'article du numéro 71 en page 8 consacré à un membre du personnel qui a atteint l'âge de la retraite et dont on tire le portrait en couverture. Dans le numéro 75, aussi, une pleine page est consacrée à un nouvel entrant. Un magazine simple, varié et sympa ! Et amusant ce jeu qui consistait à reconnaître des éléments de visages de différents collaborateurs, rassemblés dans un visage puzzle.



> Contact

"PTA passe à l'attaque avec Factory 5.0". "Silox, mécano géant dans un mouchoir de poche". Pas évident de comprendre ce dont parle Contact,

magazine interne de Prayon, si l'on ne fait pas partie du personnel de l'entreprise. La technique est présente à toutes les pages, de même que le respect des règles qui contribuent à la sécurité et à la qualité. Le titre reste toutefois très humain : le personnel est très présent au fil des pages. Les dossiers de fond y côtoient les articles plus loisirs.

La mise en page est simple, très colorée. A lire l'ours, on note que la mise en page semble être effectuée par la même équipe de celle d'Antirouille. Une rubrique très intéressante : "(Suivi de Dossiers)", qui apporte des nouvelles récentes de dossiers parus dans les numéros précédents. Une bonne idée, mise en pratique suite aux remarques des lecteurs.

> Lampion

Le saviez-vous ? L'ABPE compte des entreprises membres au Grand Duché de Luxembourg. Ainsi en est-il de Cegedel, le producteur luxembourgeois d'électricité. Son magazine interne s'appelle Lampion. Il est semestriel. Le magazine est luxueux, d'une mise en page sobre et efficace.

La part belle est donnée aux nouvelles du groupe. Particularité : certains articles sont en luxembourgeois, d'au-



tres en français. Le personnel n'est cependant pas oublié par le magazine. Particularité de Lampion : les rubriques "Personnel" (nouveaux arrivés, nouveaux retraités, naissances, etc.) apparaissent en tout début de magazine.

> Dixit

Bon anniversaire, Dixit ! Le magazine de l'Onem fête en effet ses quinze ans cette année. Il n'a pas toujours porté son nom actuel : de 1992 à 1999, il s'appelait "Antenne". C'était alors un média fait par une poignée de volontaires, en dehors de leurs tâches habituelles. Du travail d'amateurs, selon les termes même des deux pères de cette première publication.

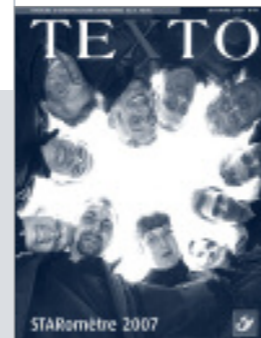
En octobre 2000, sort le premier numéro de Dixit. Quadrichromie, format A4, plus de 20 pages : le titre joue la carte de la modernité. Les textes sont courts, aisés à lire, et les titres courts. Pas étonnant que le magazine ait reçu la plume d'or du meilleur magazine d'entreprise de l'ABPE.

Dixit a un petit frère aussi : Dixit Cadres, qui s'adresse – comme son nom l'indique – aux cadres. Tiré en bichromie sur 2 pages, Dixit Cadres a la forme d'une newsletter mensuelle. Il comprend un article principal, un agenda des formations, quelques nouvelles stratégiques.

Alain-Pierre Meeus



Revue photos



J'ai bien aimé...

Quel peps, la couverture de ce numéro de Texto, le magazine de la Poste ! Belle idée que ce cercle de visages souriants. Dans le tas de numéros de journaux d'entreprise reçus

pour réaliser cette rubrique, ce numéro-ci m'a tout de suite accroché le regard. Impossible de passer à côté. Je me suis même surpris à tourner la page pour y regarder chaque visage. La photo n'a semblé-t-il pas nécessiter beaucoup d'efforts. Mais elle a un grand impact immédiat sur le lecteur.



J'ai moins aimé...

Sur la première page d'Infonews, magazine d'Audi, l'on découvre le visage d'un nouveau Directeur général de la firme. La photo, prise alors qu'il est derrière son bureau, posant pour le photographe, ne respire guère le dynamisme. Peut-être aurait-il été bon de prendre son portrait alors qu'il répond aux questions, ou zoomer davantage sur son visage, ou encore tirer son portrait debout, en un lieu plus vivant, comme un garage.

Alain-Pierre Meeus

Zoom

Bienvenue à Bord de Techspace Aero

Il y a quelques numéros de Rédactuel, nous avions accordé un bref écho à Carnet de Bord, magazine de Techspace Aero. Mais trop bref. Il nous semblait intéressant de se pencher sur ce titre plein de qualités.

Quoi de plus normal, pour une entreprise fabriquant des parties de moteurs d'avion, d'appeler son magazine interne Carnet de Bord. C'est ce qu'a fait Techspace Aero, filiale du Groupe français Safran. Techspace Aero conçoit et

fabrique des modules et des composants de moteurs d'avions et travaille en partenariat avec les grands motoristes mondiaux tels que General Electric, Pratt & Whitney ou Snecma. Techspace Aero est aussi concepteur et fabricant majeur de vannes et d'équipements de régulation pour les lanceurs et satellites. On retrouve notamment ses produits sur Ariane 5. Voilà pour le portrait de l'entreprise. Penchons-nous maintenant sur son magazine, Carnet de Bord. Trimestriel, le titre est publié en quadrichromie sur 24 pages. Il est rédigé et préparé par une équipe de deux personnes. Ensemble, elles produisent un travail plein de qualités.

Confort de lecture

Premières qualités : la clarté et la sobriété. La mise en page est élégante, aérée. Elle donne une part non négligeable à l'illustration, ce qui est indispensable quand on touche un public de lecteurs très diversifié.

"Techspace Aero emploie près de 1.370 personnes, réparties sur deux sites (l'usine proprement dite où travaillent la majeure partie des collaborateurs, et les bancs d'essai situés à quelques kilomètres où travaillent 30 personnes)", commente Raphaëlle Widart, rédactrice en chef de Carnet de Bord. Ils ont des profils différents, des habitudes de lecture différente. La mise en page doit offrir le confort nécessaire à chacun.

Magazine + intranet + panneaux d'affichage

Autres qualités de Carnet de Bord : le sérieux et la pédagogie. Pas évident d'expliquer des réalités complexes à un public diversifié, tant par les profils que par le secteur d'activité, dans une entreprise où la haute technologie est omniprésente. Les nouvelles, souvent complexes donc, doivent être décrites et expliquées avec soin : l'équipe chargée de la communication interne recourt à différents canaux pour aborder la vie de l'entreprise.

"Carnet de Bord, notre trimestriel, accompagne l'ensemble de nos moyens de communication interne", explique Raphaëlle Widart. "Notre intranet traite de l'actualité au jour le jour. Il est également consultable par le personnel ouvrier, qui ne travaille pas sur ordinateur : l'atelier compte cinq bornes intranet à cette fin. Ce dispositif électronique est complété par les panneaux d'affichage qui reprennent la même information que l'intranet, pour les personnes moins habituées aux médias électroniques."

Le Carnet de Bord a donc sa propre spécificité : "il vient en complément pour traiter des sujets de fond, comme notre avancement sur les programmes moteurs, la présentation de nos métiers, de nos clients, de projets majeurs pour l'entreprise, etc.", ajoute encore la rédactrice en chef du magazine et webmaster de l'intranet. Tous ces sujets sont abordés par le texte, bien sûr, mais aussi par les graphiques, très pédagogiques, et les photos légendées.

L'humain, toujours

Dernière qualité du magazine : l'humanité. Le trimestriel a beau traiter d'abord des grands thèmes, de technique de pointe et de stratégie, il n'en garde pas moins sa dimension humaine par la mise en page qui laisse la part belle à la photo. Une photo où en général le personnel est pris sur le lieu de travail et bien mis en valeur.

Alain-Pierre Meeus

"Le plus grand risque de la communication, c'est de ne pas communiquer!"

Vous ne la connaissez sans doute pas encore, mais ça viendra. Sara Curvelo, 36 ans, a récemment rejoint le comité de direction de l'ABPE. Des idées plein la tête, elle revendique tout d'abord la communication comme un métier à part entière et défend ensuite le partage des idées et de l'expérience. Rencontre.

Diplômée en Communication sociale avec une spécialisation en Marketing et Relations publiques, journaliste et responsable d'édition pour un magazine portugais « Do Papel » pendant deux ans, responsable de communication chez Solvay au Portugal durant neuf ans pour finalement devenir Internal Communication Officer au niveau corporate toujours chez Solvay mais à Bruxelles, Sara Curvelo amène avec elle un bagage impressionnant au sein de notre association.

> Rédactuel: Comment êtes-vous arrivée à l'ABPE?

Sara Curvelo: "Grâce à notre journal d'entreprise, Solvay Live, qui y est affilié. J'ai ensuite commencé à assister aux assemblées nationales de l'association. Pour la remise des plumes d'or de l'ABPE en juin dernier, Jean-Pierre Vantighem, président de l'association, m'avait demandé de faire partie du jury et que Solvay accueille l'événement. Par après, on me demandait de rejoindre le comité de direction. Ce que j'ai tout de suite accepté."

> Rédactuel: Pourquoi?

SC: "Tout d'abord, parce qu'au Portugal, je collaborais aussi très étroitement à l'association de communication d'entreprise homologue, l'APCE (traduisez par l'Association Portugaise de Communication d'Entreprise, ndr) et qu'il me semblait donc logique de continuer en Belgique. Ensuite et surtout, parce que c'est dans ce type d'associations qu'on peut rencontrer des personnes de tous horizons, de tous les secteurs confondus, et apprendre beaucoup de chacune d'entre elles. Le partage d'expérience est une richesse à ne pas négliger. C'est un vrai forum de discussion!"

> Rédactuel: Quels sont vos objectifs en tant que nouveau membre du comité de direction?

SC: "Même si c'est encore un peu neuf pour moi, j'ai le souhait de dynamiser l'association tout d'abord en élargissant le nombre de membres en permettant aux personnes du monde de la communication en général

de s'affilier. Le critère obligatoire de participation à un journal d'entreprise ne suffit plus. Il faut que l'association s'ouvre également à l'univers des relations publiques et marketing, à la presse, aux Ressources humaines, aux universités, aux partenariats, aux étudiants, ... Il ne faut plus être uniquement confiné à la presse d'entreprise, car en communication interne, nous abordons de toute façon, d'une manière ou d'une autre, l'un ou l'autre de ces aspects. Ensuite, il faut que l'association devienne une référence en la matière. Il faut absolument que l'ABPE se donne plus de visibilité. Pour cela, je crois en une publicité plus intense de nos activités et également en la participation active de nos membres. Le comité de direction devrait donner les grandes lignes stratégiques de l'association et appeler pour la mise en place de celles-ci à la participation active de ses membres."

> Rédactuel: Comment définiriez-vous la communication interne?

SC: "Établir des contacts et échanger des messages dans les deux sens. Mais j'irais plus loin en disant qu'il s'agit surtout de faire de la communication vraie, transparente et adaptée. En interne, les attentes et les besoins sont différents et il faut les comprendre. Autre élément très important, l'écoute... active. La communication interne au sein d'une entreprise a aussi un rôle de motivation: si on ne connaît pas les enjeux, la vie de l'entreprise, on ne peut pas se sentir engagé au sein de son entreprise. Elle a aussi un rôle d'adhésion aux idées et aux valeurs de l'entreprise. Dans la communication, il y a le côté rationnel et celui de l'émotionnel et il faut savoir gérer les deux. Si quelque chose se passe dans notre quartier, ça nous touchera davantage que s'il s'agit d'un événement qui a lieu de l'autre côté du monde. Ça n'aura pas le même impact. C'est la même idée pour une entreprise. Il faut pouvoir également toucher les gens à leur niveau."

—
Diane Van Vlaenderen



Sara en bref

Aime: les voyages, les langues (Sara parle couramment l'anglais, le français, l'espagnol et bien sûr le portugais, sa langue maternelle. Elle se débrouille également en allemand) et du coup découvrir d'autres cultures

N'aime pas: le manque de respect à tout point de vue, le mensonge et que l'on ne prenne pas au sérieux le métier de la communication"

Itinéraire d'une passionnée de Communication

Eléonore Carlino-Bertiaux a rejoint les rangs de l'ABPE dans les années 70. Elle a eu la chance de connaître les membres fondateurs et plus particulièrement Freddy Creteur dont l'enthousiasme pour la communication la poussa à s'investir plus avant dans l'association. En 1989 Eléonore entre au comité de direction pour ne plus le quitter... jusqu'en 2007.

Si on interroge Eléonore sur ce qui l'a spécialement marquée tout au long de sa participation au comité de direction, elle évoque d'emblée le prix de la fondation Creteur. "J'ai eu l'occasion de reprendre le flambeau à un moment où nous avions des difficultés à recruter des candidats", explique notre interlocutrice. "Par les contacts que j'avais déjà avec les Hautes écoles et les universités, j'ai pu relancer la dynamique. Les résultats ne se sont pas fait attendre et nous avons eu la chance de pouvoir primer des travaux de grande qualité. Je me souviens, plus particulièrement du mémoire d'Elodie de Sélys: «Comment peut-on être journaliste d'entreprise? Trajectoire et identité professionnelles d'un secteur flou», il était remarquable!"

Plus récemment Eléonore Carlino-Bertiaux a été une des chevilles ouvrières du projet "Les Amis de l'ABPE-BVB". "Il s'agissait de créer un cadre pour que les membres qui ne sont plus en activité puissent continuer à apporter leur know-how et leur expérience à l'Association, précise-t-elle. Le projet avait bien démarré mais les deux branches de l'Association ne sont jamais parvenues à se mettre d'accord sur les modalités d'application. "Là aussi, je pense que la démarche pourrait être relancée, remarque Eléonore, il suffirait de bien peu pour que cela aboutisse!"

Comme Christiane Asselberghs, interviewée dans notre précédent numéro, Eléonore Carlino-Bertiaux s'est passionnée pour la préparation des 50 ans de notre Association. Je me rappelle d'un brain storming, chez UCB, avec notamment le professeur de Saint-Georges, se souvient Eléonore, dont la richesse m'avait enchantée. Il nous avait permis de définir le contenu de l'exposition que nous avons montée à la Bibliothèque royale. A popos, ajoute-t-elle en riant, le montage de cette exposition nous a valu quelques fortes montées d'adrénaline mais aussi quelques belles séances de rire!"

Notre "abépéenne" s'est aussi investie au cours de cette période pour l'obtention du titre "royale" de l'Association et c'est lors de la séance académique des 50 ans qu'elle a reçu l'insigne d'honneur d'argent de Lauréat du travail du secteur "presse d'entreprise". "Une récompense que j'ai appréciée parce qu'elle est attribuée par des collègues pour récompenser des qualités professionnelles et pas seulement des années d'ancienneté".

Eléonore Carlino-Bertiaux qui vient de quitter le comité de direction de l'Association continue à s'intéresser de près à la communication interne qu'elle présente, explique et défend dans les hautes écoles et les universités. Elle a d'ailleurs participé tout récemment à l'atelier de réflexion mené avec la COMU (UCL) sur la "Légitimité des communicateurs".

CV Express

Après des études administratives et des formations en gestion d'entreprise et en communication notamment (en filière libre pour la plupart) Eléonore Carlino-Bertiaux a effectué l'essentiel de sa carrière (près de 35 ans) au secteur pharmaceutique d'UCB, site de Braine-l'Alleud. Elle a commencé sa carrière comme responsable du Secrétariat scientifique pour la terminer en tant que responsable de la Communication et des Relations Extérieures. Elle était notamment rédactrice-éditrice responsable du Foriest News, journal interne trimestriel d'UCB Braine, tiré à 2000 exemplaires.

Catherine Jennes

Eléonore Carlino-Bertiaux



Les coulisses de l'ABPE

Le Comité de direction et la Commission d'admission ont poursuivi leurs travaux : affaires courantes mais également réflexion stratégique sur l'avenir de notre association étaient inscrits au programme de ces deux instances.

Le Comité de direction s'est réuni à deux reprises : le 27 août et le 7 octobre 2007 (lire en pages 3 et 4). Lors de la séance du 27 août, un tour de table a permis aux membres présents de faire un état des lieux – besoins et priorités – de l'association, en préparation de la mise au vert du 7 octobre. Toujours en prévision de cette réunion et sous la houlette de Sylviane Cannio, ils ont également été invités à réfléchir à ce que sera l'ABPE en 2012 et aux moyens à mettre en œuvre pour donner à notre association son nouvel essor.

Un point sur l'organisation des formations et des ateliers était également à l'ordre du jour ainsi qu'une proposition du programme des formations 2008.

Autres sujets également débattus lors de cette séance : la FEIEA Academy et le Prix Creteur : Une réunion a été programmée à l'intention des représentants académiques le 19 septembre 2007 permettant, entre autres, de les consulter sur le projet de règlement du Prix.

La réunion s'est clôturée sur un point essentiel pour l'association : la création d'un nouveau site Internet, plus interactif et plus dynamique.

La Commission d'Admission

La simplification de la procédure triennale de contrôle des cartes de presse ainsi que l'ouverture de l'association à de nouvelles catégories de membres intéressés par la communication interne sont toujours au cœur des débats de la Commission d'Admission. Il est ainsi question de permettre aux "Académiques" – professeurs de hautes écoles et d'universités – étudiants et communicateurs internes, momentanément sans emploi, de rejoindre l'ABPE.

Des propositions d'amendements seront proposées dans ce sens; une fois votées en Assemblée générale extraordinaire, elles devraient déboucher sur une révision de nos Statuts.

Une nouvelle édition du Guide de la rédaction de Michel Voirol (Victoires Editions)

Ce guide est une des références en matière d'écriture et de pratique journalistique.

La première chose que l'on apprend aux élèves des écoles de journalisme, c'est à écrire autrement qu'ils l'ont appris au lycée et à l'université. Il existe en effet un langage de communication, celui des journalistes, qu'il faut connaître si l'on veut être compris.

Le Guide de la rédaction est l'ouvrage de base qui donne les clés indispensables à la pratique du métier : les principes généraux de rédaction, l'habillage d'un article, les différents genres journalistiques, les différentes sortes d'articles, la présentation de la copie, le protocole des corrections, les instruments de travail (carnet de notes, magnétophone, téléphone, Internet, etc.).

Cette nouvelle édition reprend les nombreux éléments qui avaient fait le succès des précédentes, notamment le chapitre sur les articles de commentaires, les nombreux hors texte sur l'angoisse d'écrire, les lois de proximité, etc., les mises à jour technologiques, numériques... En cela, le Guide de la rédaction correspond aux pratiques journalistiques les plus modernes.

Michel VOIROL, aujourd'hui disparu, était un ancien de Combat. Il a consacré sa vie à l'information et à la formation des journalistes. Il est également l'auteur de Barbarismes et compagnie réédité dans cette même collection.

Informations utiles :

Éditeur : Victoires Editions

Année de parution : 2007 (3^e édition)

Prix : 15 €

Les « Plumes » arrivent. Préparez-vous !

La fin de l'année approche vite. C'est le moment de faire le bilan et de prendre les bonnes résolutions pour la nouvelle année. Une première sur la liste : participez aux Plumes d'Or !

La pub nous dit « Les traditions ne sont plus ce qu'elles étaient ». Peut-être...mais pour l'ABPE une tradition ne va sûrement pas changer et l'organisation de la nouvelle édition des Plumes d'Or se met d'ores et déjà en route pour 2008.

Magazine, l'Une, webzine, photo, dessins...Il y a plusieurs catégories et il faut commencer à réfléchir dans lesquelles on va s'inscrire, quel projet on va soumettre. Le processus commence en janvier avec les candidatures, jusqu'au 15 février. Ensuite, le pré-jury se plonge sur les réalisations en lice pour en sortir une présélection basée sur des critères précis : l'objectivité, la diversité des sujets, la clarté du contenu, l'adaptation à la cible, la mise en valeur du personnel, la richesse de l'information, l'apport de l'image.

Finalement, le jury, qui comprend en général des membres de l'Association et au moins un spécialiste externe, analyse en détail les réalisations finalistes, donne son verdict et couronne les meilleures productions de 2007. La remise des prix est prévue pour mai 2008 et, qui sait, vous êtes peut-être un des successeurs des heureux primés de la dernière édition :

- La Plume du meilleur magazine : le magazine Influx, édité par Fluxys
- La Plume de la meilleure « Une » : le magazine Influx, édité par Fluxys
- La Plume de la meilleure photo : le journal Entre nous, du personnel communal d'Ixelles
- La Plume du meilleur webzine : le magazine électronique « Webzine », édité par Solvay
- La Plume du meilleur dessin : Dixit Magazine, édité par l'ONEM

Vous recevrez d'ici peu plus d'informations et les formulaires mais notez déjà sur votre liste « à faire » de janvier : inscription aux Plumes d'Or !

Sara Curvelo



Appel aux candidatures pour le Comité de Direction de l'ABPE

Le 6 mars prochain, lors de notre Assemblée Générale régionale, les mandats de 6 membres de l'actuel Comité de Direction viennent à expiration. Nous faisons d'ores et déjà appel aux membres qui désireraient se porter candidats à ces mandats. C'est une occasion unique de s'impliquer dans la vie et les projets de notre association, en particulier dans le contexte actuel de relance de nos activités. Les personnes intéressées ou celles qui désirent en savoir plus sur les responsabilités et la disponibilité qu'impliquent ces mandats mais aussi sur les opportunités qu'ils présentent peuvent contacter par téléphone ou par e-mail Jean-Pierre Vantighem, notre président ou Christine Donjean, notre vice-présidente.

Y a-t-il pénurie de communicateurs internes ?

Informaticiens, soudeurs, secrétaires, infirmières...
Quelques métiers tirés de la longue liste des fonctions 'pénuriques'.
Mais qu'en est-il dans la communication interne ?

Manque-t-on de bras et de cerveaux dans notre secteur ? Apparemment pas, si l'on consulte les offres d'emploi. Un rapide sondage sur les sites monster, stepstones et Références pour les fonctions vacantes en 'communication', 'rédaction' ou même 'ressources humaines' est édifiant : si les offres en marketing, relations presse ou formation ne manquent pas, les moteurs de recherche sont unanimes pour les métiers liés à la communication interne : 'zéro résultat'.

Alors, un secteur sans débouchés, à fuir par les jeunes diplômés ? « Pas du tout, tempère Isabelle Langlois-Loris, consultante auprès du bureau de sélection et recrutement Egon Zehnder International. Dans ce secteur, une grande proportion des offres se fait via d'autres canaux : cabinets de recrutement, associations professionnelles, associations d'alumni... » Ce que confirme Pierre de Villers, président de la section Relations publiques à l'Ihecs (Institut des Hautes Etudes des Communications Sociales), qui dit même recevoir davantage d'offres d'emploi qu'auparavant. Il note avec satisfaction que, « dans les six mois de leur sortie, tous les diplômés de ma section sont casés. » Mieux: de plus en plus, ses étudiants sont approchés avant la fin de leurs études. « Grosso modo, sur une promotion d'environ 70 étudiants dans la section Relations publiques, un tiers poursuit des études (ou

prend des vacances...) à l'étranger ; les deux-tiers restants trouvent du travail dans des entreprises – souvent de grosses structures comme Electrabel, L'Oréal, Belgacom – ou dans des agences – Qwentes, Mostra, Weber... » Une situation qui contraste avec la carrière journalistique : là, les jobs sont rares et nombreux sont ceux qui doivent se contenter d'une place de pigiste, précaire et mal rémunérée. Une situation qui a poussé l'association des journalistes professionnels francophones de Belgique (AJP) à plaider pour une limitation du nombre de diplômés en journalisme (plus de 300 chaque année en Communauté française).

Top : ardu

Si le marché semble équilibré pour les jeunes diplômés dans le domaine de la communication interne, c'est au niveau du 'top management' que trouver les bons profils est plus ardu. « Dénicher des jeunes qui ont envie de commencer dans le métier n'est pas trop difficile, explique Isabelle Langlois-Loris. Par contre, trouver des professionnels d'expérience qui souhaitent y faire carrière est beaucoup plus délicat. » Une des raisons : après une dizaine d'années en communication interne, nombre de managers souhaitent élargir leur fonction à la communication externe, beaucoup plus visible et porteuse en terme de carrière. « Les sociétés complexes, dans lesquelles un haut profil pourrait s'épanouir à long terme, ne sont pas légion en Belgique. » Si Isabelle Langlois-Loris doit parfois suer sang et eau pour dénicher des perles rares pour des fonctions belges, elle est néanmoins beaucoup plus à l'aise pour des fonctions internationales – même basées en Belgique. « Le champ de recherche s'ouvre alors aux anglo-saxons, qui sont bien plus preneurs de ce type de fonctions. Sans doute du fait d'une culture davantage orientée sur la communication et le partage de l'information. »

Femme trentenaire

Quelles qualités recherchent les entreprises chez les candidats ? Pierre de Villers souligne l'importance des compétences verbales et écrites, bien entendu, mais aussi de la créativité, de la flexibilité et d'un esprit analytique et synthétique. Une étude française du bureau Inergie met,



Pierre de Villers (Ihecs) :
« Les étudiants sont tous casés dans les six mois de leur sortie. »

elle, en avant les qualités d'écoute, le goût pour le relationnel, les maîtrises des techniques et la capacité à convaincre. Dans cette enquête, le communicateur type est présenté comme une femme trentenaire, rapportant en général au département des ressources humaines et faisant appel à des qualités plus comportementales que techniques.

Autre atout majeur recherché dans certaines organisations: un diplôme en communication. « Dans mon équipe – huit personnes – seules deux disposent d'un diplôme en communication, sourit Anne Coekelberghs, directeur général 'communication interne' auprès du SPF Personnel et organisation. Mais cela évolue : depuis décembre 2004, il existe une filière 'Communication et information' dans nos carrières universitaires. Ce qui implique la possibilité d'exiger un diplôme spécifique pour les métiers de la communication et d'offrir au personnel des formations plus ciblées dans ce domaine. Nous venons d'ailleurs d'engager une jeune diplômée en communication et nous ne le regrettons pas : avec son bagage, elle apporte un regard neuf sur notre métier. » Une évolution confirmée par Cindy Dewaele, responsable de la communication externe de Selor, le bureau de sélection de l'administration. « Il n'y a guère de problèmes pour trouver des candidats pour les fonctions de communication – ce n'est pas comme pour les juristes ou les ingénieurs ! Mais il y a des nuances. » Tout dépend de la fonction, de l'expérience demandée, du diplôme exigé... Ainsi pour une fonction liée à la communication externe, pour laquelle un diplôme en sciences humaines et sociales était exigé, plus de 360 candidats se sont présentés. Pour une annonce liée à la communication interne et nécessitant un diplôme en communication ou linguistique, seuls douze candidats ont répondu présent...

Avenir radieux ?

Alors pénurie de communicateurs internes ? Pas vraiment. Si les bons candidats trouvent rapidement du travail, les entreprises n'en sont pas à mener de vastes campagnes d'image pour attirer les meilleurs éléments dans ce domaine. Mais la situation pourrait changer. Car plusieurs signaux convergent : les entreprises vont investir de plus en plus dans ce secteur. D'après le 'European Communication Monitor 2007', qui vient de paraître, la communication

interne est le secteur de la communication qui va croître le plus d'ici 2010, loin devant la communication corporate ou la communication sociale (corporate social responsibility). La communication interne deviendrait ainsi le troisième plus important domaine de la communication d'entreprise. La même étude estime que le personnel employé dans la communication en entreprise (en général) croîtra de 16% d'ici 2010 (en agences : + 11%). Des conclusions qui rejoignent celles d'une étude de l'Ihecs et du BPRC, qui pointe un net gain en importance de la communication interne dans la stratégie des entreprises.

En cause ? Notamment l'évolution rapide et continue des organisations et la nécessité de bien le gérer. « Une expérience en gestion du changement est très recherchée », confirme Isabelle Langlois-Joris. La fonction publique n'est pas en reste. « La communication interne est beaucoup plus valorisée qu'auparavant par le sommet de l'administration, explique Anne Coekelberghs. Il y a une prise de conscience que la communication est essentielle pour accompagner le changement. Elle n'est plus considérée comme un luxe, dont les budgets étaient les premiers coupés. Résultat : un regain d'intérêt pour ces fonctions, mieux considérées. »

Patrick Gillerot



Anne Coekelberghs (SPF Personnel et organisation) :
« Nous pouvons désormais exiger un diplôme spécifique pour les métiers de la communication. »

Les métiers de la communication en débat

Du 17 au 20 janvier 2008, le Club de la Presse de Mons-Hainaut organise le congrès annuel de l'Union des Clubs de Presse de France et francophones (UCPF). Au programme, l'avenir des métiers de la communication et les défis qu'ils rencontrent face au développement des nouveaux médias : nouvelles expériences, déontologie, dérapages possibles et opportunités, fracture Nord-Sud... La séance plénière sera consacrée au thème 'En 2020 : quels journalistes et quel journalisme ? Quels communicants et quelle communication ? »

> Infos : Club de la Presse de Mons, tél. 065 34 73 36, clubdelapresse@swing.be



Isabelle Langlois-Joris (Egon Zehnder International) :
« Un des atouts les plus recherchés : une expérience en gestion du changement. »

Le bien-être en entreprise: un remède miracle ?

Une problématique qui peut en cacher une autre

L'amélioration du bien-être en entreprises est devenu quelques années un axe sur lequel semble naître un consensus. Chacun rivalise d'arguments pour mettre en évidence telle ou telle nouvelle initiative visant à accroître le confort au travail. Mis à part bien entendu les représentants du personnel qui subodorent une façon détournée de subordonner davantage le personnel salarié. On assiste en effet à un développement inédit de méthodes visant à améliorer le bien-être physique et pratique du personnel dans l'entreprise. Des sociétés rivalisent d'imagination pour proposer aux directions qui des services de nettoyage à sec, de coiffeur, d'entretien de voitures, de massages relaxants, de livraison d'achats ménagers ou de repas, de banque, de garde d'enfants, ... L'offre se diversifie tous les jours.

Réfléchir au bien-être des personnes au sein des organisations mène inévitablement à se demander pourquoi cette préoccupation se hisse avec tant d'acuité à l'agenda des directeurs du personnel depuis quelques années. Elle revient aussi à s'interroger sur les l'opportunité et l'efficacité des méthodes utilisées dans ce contexte pour faire en sorte que le personnel des entreprises soit sinon plus heureux, du moins plus productif et motivé.

Et c'est d'autant plus étrange que parallèlement à cet assaut de propositions, de nouveaux modes d'organisation du travail voient le jour. Ils reposent entre autres sur la flexibilité, le développement de l'employabilité, l'évaluation continue, la précarisation, la compétition interne. Ils contribuent à ce que l'entreprise devienne chaque jour davantage un lieu d'insécurité et d'incertitude pour le personnel qu'elle emploie.

Pour aborder plus directement le sujet, la question du bien-être n'a sans doute rien d'une préoccupation humaniste sur le bonheur au travail et mais semble relever plutôt d'une réflexion sur l'engagement individuel et collectif du personnel vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie. Il s'agirait peut-être de se demander dans quelle mesure des gens heureux pourraient être plus productifs et plus stables dans leur engagement envers l'organisation, plus motivés, plus utiles. Alors que dans l'entreprise, plus rien, à part la persistance d'un système de sécurité sociale qui protège les travail-

leurs et qui est imposé par le législateur, n'assure leur sécurité d'emploi à long terme, la poursuite de leur travail et la pérennité de leur présence dans l'organisation. Ainsi, s'il est intéressant de se poser cette question en tant que direction d'une entreprise ou en tant que cadre responsable de la gestion du personnel, il est peut-être tout aussi éclairant de se poser la même question mais en se situant dans la perspective du personnel lui-même.

Une question de point de vue

Or, en changeant ainsi de point de vue, on appréhende le problème autrement. La préoccupation devient alors tout autre, elle revient à se demander dans quel sens s'exprime le personnel des organisations quand il est interrogé sur son degré de satisfaction et de motivation au travail.

Il m'a été donné de mener à bien, au cours de mon parcours professionnel au sein de grandes organisations privées, deux études de satisfaction, l'une en 1996, l'autre en 2000, et ce dans deux grandes entreprises de secteurs absolument différents (une entreprise européenne de télécommunications et d'informatique d'une part, une entreprise anglo-saxonne du secteur de la pharmacie de l'autre). A 5 ans d'intervalle, la même constatation s'est imposée de manière irréfutable : ce que le personnel déclarait placer au sommet de ses priorités était la reconnaissance du travail accompli et l'autonomie dans la réalisation de ses tâches. D'autres éléments également bien positionnés étaient la **compréhension des objectifs de l'organisation, la transparence de l'information, la conscience de participer à un au devenir de l'organisation, d'y jouer un rôle, d'y avoir une place**. Et c'est là que le lien entre le bien-être, la transparence, la qualité et la fiabilité de l'information commence à se révéler dans toute sa complexité.

La mer houleuse du contexte macro-économique

On ne peut comprendre le souci du bien-être du personnel sans aborder aussi les caractéristiques du contexte social au sens large. On observe depuis plus de dix ans des phénomènes sociaux qui amplifient et qui ont trait à la perte de repères, à la régression du sentiment d'appartenance et d'identité sociale, à l'individualisme, à la compétition, à la perte de valeur liée au travail, en un mot à un ensemble de phénomènes qui relèvent de la dislocation sociale. L'entreprise prend de



sur la faculté qu'ont les gens de travailler ensemble, de se connaître dans leur activité respective, de poursuivre un but commun, de se faire confiance, de créer de valeur ajoutée en proposant des produits et des services de haute qualité.

La communication d'entreprise est un des moyens d'atteindre cet objectif. Bien entendu, elle ne peut résoudre à elle seule des difficultés de gestion ou de perte de compétitivité, mais, on reconnaît aujourd'hui, et on le démontre, qu'elle peut contribuer à réaliser les objectifs que l'entreprise s'est donnée, qu'elle peut influencer sur l'efficacité des personnes et donc sur la réussite des organisations. On a ainsi pu démontrer son impact sur l'image externe de l'organisation et donc, par conséquent, son pouvoir d'attirer des talents. On pourrait donc oser l'hypothèse que la communication interne tempère les phénomènes de dis-

location des communautés de travail, parfois les corrige et peut même aller jusqu'à contribuer à souder les groupes, à recréer la confiance au sein de l'organisation.

plein fouet l'impact de ces phénomènes extérieurs. Les entreprises publiques ne sont évidemment pas épargnées.

Les priorités du personnel

Il faut le constater, les entreprises et leur personnel continuent à vivre des temps difficiles. Mais, pour en revenir à cette réflexion sur la manière de concevoir le bien-être comme facteur de motivation et de productivité, on peut citer le classement annuel réalisé par la presse économique et financière aux Etats-Unis sous le thème « Great Places To Work ». C'est très éloquent dans ce débat. Les plus grandes sociétés américaines rivalisent d'arguments pour figurer dans cette liste prestigieuse. A partir de 2003, les entreprises européennes ont d'ailleurs été invitées à participer à une semblable compétition, spécifique à l'échelle de l'Europe cette fois. Quand on analyse les critères déterminants qui préside à ce classement, parmi les 55 critères, on apprend que c'est « Est-ce que la direction montre de l'intérêt sincère pour moi en tant que personne et pas seulement en tant que salarié ? », « Est-ce que la direction prend la peine de m'informer sur les objectifs que nous poursuivons ? », « Est-ce que l'organisation reconnaît mon travail ? », « Est-ce que j'ai l'autonomie nécessaire pour réaliser ma mission ? » qui sont placés en tête des priorités du personnel. Or, tous ces éléments pourraient bien nous donner des indications sur ce que le personnel comprend par bien être, comment il le conçoit et quelles sont ses attentes à cet égard.

Venons-en donc à la communication interne.

Nous l'avons tous expérimenté, le secret de la réussite d'une entreprise ou d'une organisation publique repose

La plupart des professionnels sont d'accord sur les objectifs de la communication d'entreprise :

Eclairer le personnel sur les objectifs de l'organisation
Contribuer à donner aux personnes l'information qui leur permette de **se situer** et de **comprendre** la finalité de leur travail

Favoriser la collaboration entre les personnes et les aider à mieux se connaître

Etre un vecteur **de sens, de valeurs**

Contribuer à **rehausser l'image** de l'organisation auprès de ceux qui y travaillent

Contribuer à ce que le personnel soit **plus motivé**
Développer au sein du personnel **un sentiment d'appartenance**

Créer une **relation de confiance** entre l'organisation et ceux qui y travaillent

Relier le passé, le présent et le futur de l'organisation
Contribuer à **reconnaître les réalisations et les performances** individuelles et collectives des travailleurs

Le respect de ces principes fonde le « contrat de confiance » qui est au cœur du journalisme d'entreprise et de sa relation avec l'organisation. Lui seul permet au journaliste de jouer le rôle de médiation qui est le sien outre son rôle d'informateur. Et peut-être autant de pistes vers le bien-être au travail... et vers une communication interne qui tienne ses promesses et soit une contribution indispensable au bien-être du personnel des organisations

Christine Donjean

Le communicateur : un cadre pas comme les autres ?

La communication d'organisation se développe et se professionnalise. Aujourd'hui, la plupart des organisations produisent et gèrent des contenus qui ont tous une fonction de légitimation par rapport aux différents acteurs avec lesquels elles entrent en contact. Forts de ce constat, des chercheurs du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation (UCL/LASCO) ont fait l'hypothèse que les professionnels de la communication devaient se trouver au cœur de contradictions entre objectifs de la direction et objectifs particuliers, questions économiques et sociales, contraintes internes et externes, exigences d'efficacité et de légitimité, etc. Comment les communicateurs gèrent-ils ces contradictions ? Que nous révèlent les pratiques professionnelles des métiers de la communication sur la nature des processus de légitimation mis en œuvre par les organisations ? Symptomatique d'une science « en gestation », le débat organisé le 12 octobre dernier entre scientifiques et communicateurs sur les questions de légitimité et de légitimation de la communication d'organisation a passé en revue des préoccupations majeures comme la définition de la fonction, la difficulté des mandats, le décalage des compétences requises et des aspirations, les différences entre les nouveaux professionnels et les professionnels d'expérience, les transformations des mentalités... Toutefois, l'enjeu à reconsidérer la relation entre l'organisation et son environnement en ce début de siècle est probablement l'un des principaux enseignements de l'après-midi.

Deux approches conceptuelles liées aux questions de légitimité et de légitimation

Une première phase de la recherche du LASCO s'est articulée autour de séances de séminaires qui ont permis d'éclairer certaines questions (Quels sont les métiers de la communication ? Comment comprendre les concepts de légitimité et de légitimation ?), d'interroger les modèles de management et d'écouter des professionnels parler de leur métier. Cette phase a permis d'affiner les hypothèses de travail et de faire émerger un construit théorique.

Dans un second temps, les membres du LASCO ont porté leur attention sur des situations conflictuelles rencontrées par les professionnels de la communication actifs dans différents champs (organisations humanitaires, médiation institutionnelle et entreprises semi-publiques) Ces travaux ont abouti à une publication collective publiée dans la revue *Recherches en Communication*,

comportant une première partie intitulée « Repères » et une seconde partie intitulée « Recherches ».

Dans la partie « Repères », deux approches conceptuelles liées aux questions de légitimité et de légitimation sont proposées. D'une part, une première approche définit le concept de légitimation comme un processus par lequel les individus sont amenés à reconnaître la légitimité du pouvoir, des institutions, des usages, des comportements, des conventions, des discours. Le métier de communicateur est inscrit dans un paradoxe de base : devoir dévoiler (éclairer le projet organisationnel) et occulter (ne pas donner à voir le rapport de force social sous-jacent). D'autre part, la seconde approche conceptuelle propose d'aborder le concept de légitimation en prenant en compte la dimension éthique du rapport aux normes, telle qu'elle est impliquée dans l'usage communicationnel du discours.

La partie « Recherches » témoigne des analyses menées dans les différents secteurs organisationnels : les médiateurs institutionnels, l'action humanitaire, les organisations semi-publiques, le secteur culturel, la Commission européenne.

En conclusion, une analyse attentive des pratiques concrètes de certains métiers de la communication dans les organisations montre que ces dernières connaissent des mutations importantes qui les obligent à repenser le rapport avec leur environnement. Ces mutations s'accompagnent d'une profonde transformation des conditions de légitimation de l'ordre commun, de la norme commune. Il semblerait qu'aujourd'hui ce soit dans la communication, au sens d'une nécessité de construire du consensus, qu'une légitimation peut désormais se produire.

Un atelier réflexif en deux volets

La recherche menée par le LASCO constitue le point de départ d'un atelier réflexif en 2 volets organisé par l'ABPE : une première rencontre entre les auteurs de la recherche et les professionnels et une deuxième (à venir) entre ces mêmes acteurs et les dirigeants d'organisations privées, publiques ou encore associatives.

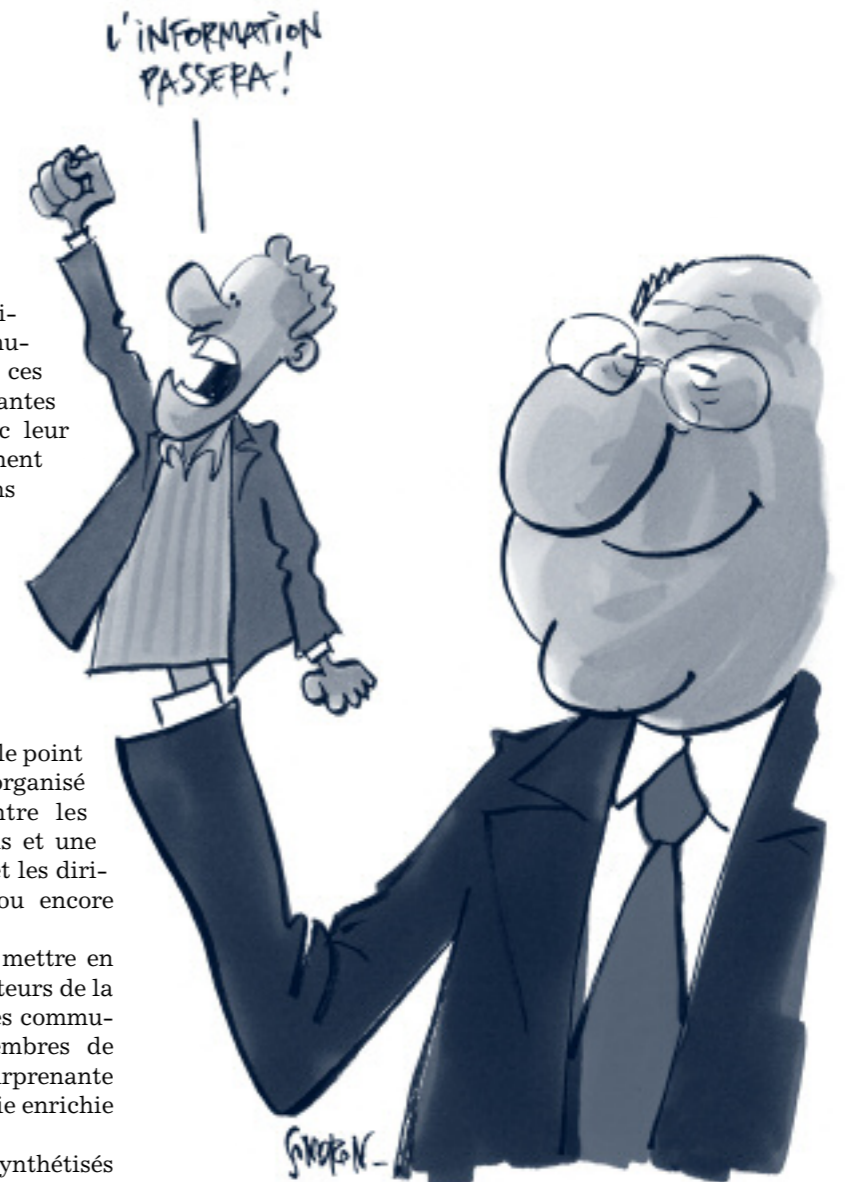
L'objectif de la première rencontre était de mettre en présence les académiques et scientifiques, auteurs de la recherche, avec leurs sujets d'observation, des communicateurs professionnels, presque tous membres de l'ABPE. Une rencontre probablement surprenante pour les deux parties dont chacune est repartie enrichie de la vision de l'autre.

Les échanges de l'après-midi peuvent être synthétisés comme suit :

Le métier de communicateur

La difficulté de définition du métier de communicateur, question abordée dans la recherche, étonne et n'étonne pas à la fois. La formation et la professionnalisation des métiers de la communication sont des phénomènes assez récents. Le flou qui entoure le métier n'est donc pas forcément étonnant.

Certains paradoxes ou contradictions épinglés dans la recherche (par exemple, voiler-dévoiler) ne sont pas forcément vécus comme une difficulté pour le communicateur.



La pluralité (communication ascendante/descendante, transmission-échange)

La communication managériale vise à provoquer des modifications (connaissance, motivation, participation, adhésion...), dans un univers social et organisationnel nécessairement pluriel. Or, ce que l'on observe souvent dans les pratiques, c'est qu'on a l'impression que l'on va pouvoir gommer la pluralité et avoir une sorte de pensée commune, un discours légitime partagé. La responsabilité des politiques de communication ne serait-elle d'arriver à garantir la pluralité, de mettre la diversité au service de l'entreprise ? On souligne que certains communicateurs semblent s'inscrire dans une logique de transmission (idée d'un public-cible auquel on doit faire passer quelque chose) que de feedback (comment boucler les perceptions que l'on observe chez les gens avec la politique menée). Il serait intéressant de réfléchir les phénomènes de communication au-delà d'une vue instrumentale.

La communication dans une logique de transmission est amenée à changer au sein des entreprises qui sont actuellement en pleine mutation, en évolution, poussée par les nouvelles technologies (via les forums internes, les blogs...).

« L'impertinence »

La communication est un soutien au management, à la réalisation des objectifs stratégiques définis par le management. Dans certaines situations, des difficultés réputées de communication sont révélatrices de problèmes de management qu'il n'appartient pas au communicateur de résoudre. Dans ces cas, le communicateur doit pouvoir faire valoir le droit à l'« impertinence » en interpellant sa ligne hiérarchique. Mais tous les communicateurs n'ont pas la capacité de le faire (indépendance, poids, expérience). Cela révèle également des questions de légitimité.

Cette question soulève le problème de la protection du communicateur qui se situe au cœur même de la question de la légitimation.

La question de la place du communicateur est aussi importante : dans certains cas, il siège au comité de direction, dans d'autres pas. L'importance du métier est encore parfois en voie de reconnaissance auprès du management.

Plus qu'un conseil et moins qu'un ordre...

Le médiateur ne peut agir sans disposer d'une autorité et cette autorité est une autorité sans pouvoir. Autrement dit, en suivant Hannah Arendt, l'autorité serait « plus qu'un conseil et moins qu'un ordre ». Cette idée pourrait être intéressante dans le cas du communicateur, qui a une certaine fonction de réflexivité, notamment dans son rôle d'« impertinence ».

Dans certains cas, le communicateur peut posséder un pouvoir important, même s'il ne siège pas au conseil de direction (liens directs avec le patron, organisation de l'ensemble de la communication, y compris de celle du patron, connaissance de tout ce qui se passe en interne et en externe...). Mais ce pouvoir est lié à l'expérience particulière, à la personne plus qu'à la fonction.

Ces marques d'importance de la communication ne sont souvent inscrites nulle part. Sans traces, tout peut changer du jour au lendemain et reste uniquement lié au charisme et à l'expérience de la personne en place.

Le communicateur : un cadre pas comme les autres ?

D'autres aspects comme l'évaluation de la communication, la crédibilité des messages et de l'entreprise... ont été évoqués. Mais une après-midi était trop courte pour assouvir la curiosité des uns et la soif de réponses des autres. Souvent évoqué dans les discussions, l'un des acteurs principaux de la communication, à savoir, le patron d'organisation, était absent de la table. Les organisateurs avaient imaginé qu'il fallait donner forme aux préoccupations de légitimité et de légitimation de la communication et de ses pratiques, avant de rencontrer les décideurs. Chose aujourd'hui faite puisque nous avons décidé d'exposer nos propos librement consentis lors d'un second atelier ouvert à nos commanditaires sur le thème « Le communicateur : un cadre pas comme les autres ? ». (Cette rencontre initialement prévue le 14 décembre a dû être reportée au premier trimestre 2008, pour des raisons indépendantes de notre volonté. La date vous sera communiquée en temps opportun par les voies habituelles.)

—
Christine Massin et Florence Carion,
chercheuse au LASCO

Abordant la différence entre l'information et la communication, le rôle de la presse d'entreprise a inévitablement été évoqué.

Pour certains participants, la presse d'entreprise est considérée comme une politique de communication. Elle vise à servir les stratégies de l'entreprise, les intérêts de l'entreprise ; elle ne peut atteindre l'objectivité et la variété de points de vue de la presse d'actualité. Certaines choses ne peuvent être dites.

Pour d'autres participants en revanche, la presse d'entreprise se rapproche de la presse d'actualité ; les journalistes d'entreprise ont parfois plus de rigueur et d'honnêteté que les journalistes de presse d'actualité, celle-ci pouvant se révéler très orientée dans certaines situations.

La presse d'entreprise ne pourrait-elle valablement rendre compte des différents points de vue présents dans l'entreprise ? Même si l'on ne va pas à l'encontre de l'entreprise dans les articles, les problèmes peuvent être traités par des techniques plus subtiles comme le dessin humoristique par exemple.

Informatique : je t'aime ... moi non plus

L'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC) a changé notre métier. L'internet et son application la plus populaire, le web, ont transformés nos pratiques. Nos rapports avec nos collègues informaticiens sont en train de changer.

Il y a une quinzaine d'année, l'arrivée du web dans les entreprises avait amené l'ABPE à organiser un colloque de réflexion. La principale question était de savoir si la place du journal traditionnel allait s'amenuiser par rapport aux supports numériques en émergence.

Aujourd'hui, la question ne se poserait plus en ces termes. Il s'agirait plutôt d'actualiser la définition de notre métier, de ses pratiques et de ses rapports avec d'autres métiers désormais obligatoirement connexes.

Nombre d'entre nous ont été ou seront amenés à construire ou à participer à la création ou à la réalisation de sites web (inter ou intranet) et de journaux électroniques. Souvent, nos médias traditionnels continuent leur longue vie tranquille ; parfois tout est remis à plat. Mais en tous les cas, il s'est agit ou il s'agira d'intégrer la dimension informatique. Et l'on constate qu'entre l'informatique et la communication, le mariage est tant d'amour que de haine.

Avec la venue du web, que s'est-il donc passé ?

Jusque là, les communicateurs fabriquaient seuls (ou par sous-traitances bien contrôlées) les « tubes » : journal d'entreprise, plaquette publicitaire, brochure, vidéoconférence, etc. Mais la donne a tout à coup changé en l'an de grâce 1989 lorsque Tim Berners-Lee créa la pierre philosophale nommée « www » (voir encadré).

La technologie est tellement compliquée (non point complexe), implique de tel enjeux budgétaires et surtout soulèvent de telles représentations (inquiétantes) que les technologues ont pris le leadership. Face à l'incertitude et aux enjeux pressentis, les managers ont le plus souvent préféré laisser les commandes au rassurant directeur informatique plutôt qu'à la dircom. Lui, l'informaticien, celui qui sait compter, lui, le bon cartésien, fils de la société industrielle qui a fait ses preuves en de grands empires. Elle, la dircom, la géniale intuitive, fille de la société de la connaissance à peine naissante. Mais bien sûr, le débat dépasse un quelconque sexisme. Il est aussi profond que notre éducation cartésienne, que nos angoisses face au changement, que nos difficultés à gérer l'incertitude, nous, animaux peureux et sécuritaires.

Ne pas confondre internet et web

Le Web (WWW, W3, World Wide Web ou Toile ou T.A.M.) est le résultat de la combinaison de l'Internet, de l'Hypertexte et du Numérique. L'Internet étant le méta-réseau informatique mondial, l'Hypertexte étant le système de texte comprenant des liens, et le Numérique étant le système de représentation d'information au moyen de caractères (chiffrés). Le Web se présente sous deux modalités : libre (ouvert à tous les publics) ou réservé (à un public déterminé). Le portail mixant les deux modes. Tout le reste, des applicatifs de type CRM, courriel, chat, blog, forum, wikis, e-news, ... sont des déclinaisons ou des fonctionnalités complémentaires au Web.

Le nooscope® pour resituer notre métier

Comment donc situer aujourd'hui notre métier ? Je vous propose un modèle des savoir-faire indispensables à la réussite d'une toile d'entreprise, modèle qui permettra à chacun de mieux cerner sa place dans ce nouvel espace immatériel. Ces savoir-faire sont au nombre de cinq ; j'ai baptisé ce modèle « le nooscope »® Maran Group.

> **1. La stratégie** : le stratège est le commanditaire actif qui insère le projet du web (local) au sein du projet global de l'entreprise.

> **2. L'urbanisme** : l'urbaniste dessine la carte des grands flux d'informations de toutes natures, analogiques et numériques (papier, téléphonie, télématique, informatique, etc.).

> **3. L'architecture** : l'architecte est le responsable opérationnel chargé de la structuration des patrimoines informationnels (et flux) sur le web, c'est le chef du projet.

> **4. L'édition** : les communicateurs, c-à-d les membres de l'équipe éditoriale, le webdesigner et le webergonome qui « emballent » les contenus. Le fil rouge de l'édition étant tenu par le webéditeur (ou rédacteur en chef), chef de l'équipe qui aura préalablement déterminé la ligne éditoriale du média.

> **5. L'informatique** : le webmaster crée et gère en continu la technologie de la toile et s'assure de la connexion de tous les aspects techniques avec ses collègues du département informatique (stockage et sécurité).

La revanche du contenu

L'agence éditoriale interactive dixxit a bien exprimé l'enjeu des rapports entre les communicateurs et les informaticiens, dans le titre d'un document : « Référencement : la revanche du contenu » (www.dixxit.fr/livre-blanc-referencement/). Dans ce livre blanc (gratuit et que je vous recommande), on lit notamment : « 2007 marque une véritable révolution dans le marché du référencement. Les principaux moteurs de recherche placent désormais la qualité du contenu d'un site au cœur de son référencement ». L'approche éditoriale devient donc incontournable et relègue la technique informatique au second plan.

Marina Aubert, présidente d'e-criture (voir encadré) observe de son côté que « bien que tous les décideurs s'accordent pour dire combien le web est important, une fois leur site web en ligne, après de longs mois de réflexions sur leur image, ils "oublent" leur web et se réveillent subitement après 2, 3, 5 ans, en décidant qu'une nouvelle version est nécessaire. Nous observons que ces textes, que l'on aurait certainement confiés à un spécialiste pour une publication dans un magazine, sont le plus souvent rédigés par la secrétaire».

Bref, il y a du pain sur la planche pour nous, communicateurs soucieux d'aider notre organisation dans sa communication. Nous avons aujourd'hui les arguments nécessaires pour répondre par un grand « non » à cette question : « Doit-on réduire le Web, le réseau, à la seule idée informatique ? » L'enjeu n'est plus technologique mais bien de contenu.

Qu'attendons-nous donc pour mettre nos savoirs-faire à disposition ?

Le modèle du noosope nous indique deux voies nouvelles pour notre métier. La première : devenir un super mécano de tous les outils de communication d'entreprise et donc du web au sens large (site, e-news, blogs, etc.). En ce cas, nous avons à nous informer et former aux enjeux, impacts, fonctionnements de ces nouveaux outils et des pratiques de l'écriture web en particulier. La seconde serait de développer ce métier de gestionnaire des patrimoines informationnels. Il s'agit alors de devenir un véritable adjoint au management en place. Et les deux feront équipe !

Dominique Annet

Livre à paraître chez Edipro: "Web et Dirigeant"



Dominique Annet

e-criture

Une nouveauté : l'Association francophone des Métiers de l'écriture web (e-criture). Son objectif : « développer une association professionnelle des métiers de l'écriture pour/sur le web, afin de valoriser la profession, notamment auprès des agences web ». Elle concerne tant les métiers de journalistes, rédacteurs, copywriters, bloggeurs, webmasters éditoriaux, etc. Une visite du site s'impose, c'est une mine d'or ! <http://www.e-criture.org>

La réforme d'un comité de rédaction ou comment éviter l'angoisse de la salle vide

Voici quatre ans que j'anime le comité de rédaction d'Inside, le journal interne de la Loterie Nationale. A l'époque, une vingtaine de représentants issus de tous les départements et qui assumaient la tâche de rédacteurs internes avaient été nommés. Il y eut des jours « avec » comme la première réunion où nous étions vingt avec une surenchère d'idées et d'ambitions. Mais il y eut les jours « sans » ...

Début novembre, il me fut demandé de réviser la composition du comité de rédaction. Sophie Bastenier, la secrétaire de rédaction et moi-même avons dès lors mis en branle un scénario basé sur une réflexion à propos de notre média et sur les compétences nécessaires au fonctionnement de notre comité de rédaction. Au-delà de la composition du comité de rédaction, c'est la participation aux réunions que nous voulions augmenter.

Trois atouts

L'Inside, c'est nous qui le réalisons en interne, pour l'interne. Notre budget est modeste et comporte uniquement les frais d'impression. Tous les articles sont signés par les rédacteurs-collègues. La mise en page, les photos et les traductions sont réalisées intra muros. La qualité est inégale d'un article à l'autre, mais cela a le mérite de refléter différents profils de travailleurs.

Le comité de rédaction, c'est une réunion mensuelle fixe. Nous travaillons sur un chemin de fer immuable et remplissons la grille au fur et à mesure. En trente minutes, c'est bouclé pour une édition mensuelle de huit pages. L'animation de cette réunion nous apparaît essentielle dans la motivation des rédacteurs. Dans ce processus, le rétro-planning est devenu un outil précieux pour tenter de donner à chaque intervenant le temps nécessaire pour remplir sa mission de manière optimale. Les traducteurs ont ainsi demandé plus de temps pour ne pas devoir bâcler un travail qui arrive en fin de processus. Le graphiste a accepté de travailler en parallèle avec les photographes pour raccourcir les délais. Le rétro-planning a été adapté et résiste dans sa forme actuelle à l'assaut d'imprévus.

Une ligne éditoriale : fondamentale

Notre ligne éditoriale n'est pas encore assez stable : rubriques non récurrentes, positionnement délicat avec les journaux édités pour les partenaires externes. Il nous faut imposer un découpage où le lecteur retrouve son chemin de numéro en numéro. Cette remise à plat doit aider chaque rédacteur à comprendre dans quelle pièce il va jouer. Pour définir la ligne éditoriale, nous déterminons ainsi trois objectifs : outil d'information, vecteur de cohésion, support pour l'information.

Le Comité éditorial n'est plus un comité de rédaction. L'idée centrale de la réforme du comité de rédaction est de scinder les responsabilités entre un comité éditorial et un comité de rédaction.

Le premier a pour rôle de garantir la cohérence du journal, c'est-à-dire :

- Définir et vérifier l'application de la ligne éditoriale
- Donner un input quant aux thématiques prioritaires
- Prendre des décisions sur les questions déontologiques soumise par le rédacteur en chef
- Eviter la cannibalisation des contenus entre l'Inside et les autres supports d'information ;
- Evaluer Inside au niveau du contenu et de la mise en page.

Le comité de rédaction est composé du rédacteur en chef et du secrétaire de rédaction, mais aussi des rédacteurs, graphistes, photographes et traducteurs. Son rôle est :

- Pratiquer la veille journalistique pour avoir des suggestions de sujets à traiter
- Appliquer la ligne éditoriale pour déterminer le sommaire de chaque édition
- Rédiger des articles
- Veiller à l'attractivité du média dans le style de rédaction et les illustrations
- Evaluer le numéro précédent.

Recrutement sur mesure

Suite à une réunion spéciale où nous avons présenté le projet et la structure de travail, chaque personne faisant déjà partie du comité de rédaction pouvait choisir de se retirer ou de confirmer sa participation dans un des deux comités. Il lui fut également demandé de choisir sa rubrique de spécialisation. La contribution attendue est clairement stipulée (nombre de réunions et d'articles par an). La contrepartie ou valorisation est explicite : une visibilité au niveau de la une, de la signature des articles et d'un reporting annuel auprès de la hiérarchie à propos de la contribution individuelle de chacun.

L'épilogue

Pour ma part, l'angoisse de la salle vide est bien plus présente que celle de la page blanche. Je saurai si la stratégie de scinder les comités est payante quand je constaterai le taux de participation à la prochaine réunion du comité de rédaction remodelé. Nous verrons au printemps prochain l'assiduité au niveau du comité éditorial dont nous élargirons les compétences au démarrage d'un intranet. Nous évaluerons l'évolution éditoriale et graphique de notre Inside d'ici un an. En attendant, l'exercice fut salutaire pour tous !

Laurence Grommersch

