

n° 92

Trimestriel

Janvier/Février/Mars

2008

Enquête exclusive

22 > 23



Rédactuel

Magazine de l'Association belge de la Communication interne

Association

belge

de la

Communication

interne



Association belge de la Communication interne

Pourquoi travailler
avec une agence
de communication ?

13 > 17

Les fantassins
de la presse
d'entreprise

18 > 19

Éditorial

Vous tenez entre vos mains un numéro historique de *Rédactuel* : c'est celui qui marque le changement de nom de notre association. Ce n'est certes pas la première modification de notre appellation. Qui se souvient en effet qu'en 1948 naissait la première association de journalistes d'entreprise en Belgique, l'UJEB/VBPP, L'Union des Journaux d'Entreprise de Belgique, du Congo et du Grand Duché de Luxembourg ? Ce n'est qu'en 1965, le 27 mai, qu'une réforme des statuts mena à un premier changement d'appellation : l'Association Belgo-Luxembourgeoise de la Presse d'Entreprise vit le jour sous la direction de Léon van Speybroeck dans un contexte de «continuité dans le changement». C'est en 1974 que l'association prit sa forme actuelle, à savoir une association composée de deux groupes régionaux dotés de leur propre Comité de Direction. Le 8 août 2000, pour son 50^e anniversaire, elle reçut en outre le brevet du titre «royal».

Le changement auquel nous assistons aujourd'hui s'inscrit lui aussi dans la continuité. Il résulte d'une réflexion approfondie et concertée sur les évolutions du métier et sur l'élargissement évident de son champ d'activité depuis une quinzaine d'années. Même si nous persistons à revendiquer l'utilisation de pratiques et de techniques journalistiques et l'application stricte du code de déontologie que nous nous sommes défini, nul d'entre nous ne peut aujourd'hui se targuer de ne faire que du journalisme d'entreprise.

La communication interne, un concept plus large et plus proche des réalités de terrain s'imposait donc. C'est de concert que les deux ailes régionales ont opté pour l'appellation Association belge de la Communication Interne, l'ABCI, et la Belgische Vereniging voor Interne Communicatie, la BVIC.

Ce numéro vous présentera aussi, en exclusivité, les résultats de l'enquête réalisée par la société Corporate Creative Strategies, une agence belge spécialisée en communication corporate, auprès de 100 personnes responsables des ressources humaines, de la communication interne ou de la gestion, aussi bien dans les entreprises privées que publiques. Comme on pouvait s'y attendre, il en ressort que la communication interne a pris de l'ampleur au cours de ces cinq dernières années, parce que l'évolution de la culture d'entreprise les y pousse mais que le personnel est demandeur de plus d'informations et d'échanges. On notera aussi, une fois encore, la confirmation de l'extraordinaire diversité de nos pratiques et de notre double objectif : informer et motiver le personnel. Une chose qui ne fait que conforter – si besoin en est – notre décision de changer d'appellation.

Enfin, nous consacrons un article tout particulier aux différents modes d'engagement dans l'ABCI qui a plus que jamais besoin de vous. Merci déjà de votre soutien actif !

—
Christine Donjean

Colophon

Rédactrice en chef :
Christine Donjean
christinedonjean@skynet.be

Secrétaire de rédaction :
Laurence Grommersch

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

Dessin : Jacques Sondron

Mise en page :
www.agencea3.be

Editeur responsable :
Christine Massin
Chaussée de Binche, 151
7000 Mons

Secrétariat :
Nathalie Minner
Av. de Tervueren, 320 bte 13
1150 Bruxelles

Tél. et Fax :
02/762 30 05

Trimestriel du groupe
francophone de l'ABCI-BVIC
(Association Royale Belge
de la Communication Interne)

Sommaire

2	Editorial
3	Revue de presse
4	Revue photos
5	Sortie de presse
6	Presse d'entreprise, presse «a-sensation»
7	Les coulisses de l'ABCI
8	L'ABCI poursuit sa rénovation
9	L'avers et le revers de la médaille
11	Communiquer sur les avantages au personnel
12	Un courrier des lecteurs
13	Pourquoi travailler avec une agence?
18	Les fantassins de la presse d'entreprise
20	La communication interne gagne en importance
23	Bobos, momos, yoyos
24	L'ABCI a besoin de vous
25	L'UCL forme les futurs communicateurs internes

L'association bouge

Notre groupe francophone compte actuellement 158 membres.

En couverture :

L'ABPE devient l'ABCI.

Revue de presse

Au menu dans ce numéro, deux magazines internes du secteur public, deux autres du privé. Pour deux de ces titres, je vous convie à une petite visite de découverte. Pour le troisième, je vous invite à découvrir leur 100^{ème} numéro très spécial. Enfin, pour le quatrième, je vous dévoile son nouveau nom et son nouveau concept.

> Provivial

J'ai beaucoup apprécié mes moments de lecture du Journal d'Information du personnel de la Province de Hainaut, le Provivial. Tout y traduit le dynamisme qui semble pénétrer l'administration hennuyère. Un format proche du tabloïd, de la couleur partout, une mise en page aérée, une écriture fluide sans beaucoup de termes compliqués : tout y invite à la lecture. Une suggestion, peut-être : outre les titres accrocheurs comme il se doit, il n'y a pas toujours de chapeau qui aide à rentrer dans l'article. Pourquoi ne pas prévoir un systématiquement ?

Les sujets sont aussi variés que les services rendus par les administrations de la province. De l'enseignement à la prévention du cancer du sein, des jardins des Espaces Verts aux infirmières, chaque numéro offre une gamme diversifiée de thèmes. Pas de langue de bois ici, comme en témoigne l'article sur les résultats de l'évaluation du personnel menée en 2006 abordés dans le numéro 105, ou les difficultés budgétaires à venir, dans le numéro 106. Intéressante aussi la rubrique de dernière page, dédiée à la culture.



Intéressante aussi la rubrique de dernière page, dédiée à la culture.

> Esprit Libre

Dans son dernier numéro datant de novembre 2007, L'Esprit Libre, magazine de l'ULB et de l'Union des Anciens Etudiants, annonce que rendez-vous est pris pour la nouvelle ver-

sion du titre, prévue pour mars 2008. A l'heure où sont écrites ces lignes, le nouveau look n'a pas encore pointé le bout de son nez.

J'avoue l'attendre avec impatience, et je compte bien y consacrer quelques lignes dans le prochain Rédactuel. Car l'Esprit Libre peut non seulement intéresser le personnel et les étudiants anciens ou actuels, il s'avère intéressant aussi pour toute personne passionnée par le savoir sous toutes ses facettes.

Tout inspire le sérieux dans l'Esprit Libre, aussi bien le format (A4), la mise en page serrée mais confortable, le contenu savant mais clair, l'illustration souvent très informative. Feuilletons ensemble le dernier numéro reçu, celui de novembre 2007. L'esprit très libre, on se plaît à y parcourir de vastes univers : de l'histoire des femmes d'action (avec une belle évocation de Nawal El Saadawi, cette Egyptienne, médecin et écrivain menacée par les fondamentalistes), on passe aux problèmes de dépendance chez les consommateurs de cannabis, en passant par la mise en carte géologique du sous-sol wallon. Encore un saut de page, et on se trouve plongé dans la biologie moléculaire, ou encore dans la coopération au Mali. Diversité, profondeur, conviction: ce sont les mots qui se marient le mieux avec ce magazine. Vivement le numéro de mars, qu'on se replonge dedans....



> InsideNews n°100

En octobre-novembre, Axa publiait le 100^{ème} numéro d'InsideNews, son journal interne. Comment commémorer cela ? L'équipe de la communication a tout d'abord troué les deux zéros du chiffre «100» barrant la couverture. La page 2 comporte un rabat. Sur la face interne du rabat, se trouve une photo d'un visage qui fait un clin d'œil. Résultat, lorsque le magazine est fermé, à travers les zéros du chiffre 100 de la couverture, on voit le clin d'œil.

De clin d'œil, il est aussi question dans le supplément caché dans le rabat de la couverture. Un «8 pages» très spécial où l'équipe chargée de la conception d'InsideNews se met en scène, de manière volontairement décalée. Le nom de ce supplément : «The making Of 100»... Pour une fois, les projecteurs éclairent ceux qui écrivent les textes, fournissent les idées de sujets, assurent la mise en page, relisent les coquilles et gèrent les distractions, traduisent les textes, tirent le portrait, impriment ou gèrent la distribution final des magazines.

Un numéro assurément très original !



> You-nited

«Toutes les entités de Belgacom ne forment plus qu'un seul Groupe. Désormais, tous les collaborateurs du Groupe recevront donc le même

suite page 4

Revue photos



J'ai bien aimé...

News4U n°8 (oct. 07)

Vous tournez la page... et vous vous trouvez surpris par trois visages souriants, sortant de derrière une porte. Voilà une belle mise en scène, mettant bien en valeur les quatre Human Resources Officers qui, comme le dit l'article en introduction, «travaillent la plupart du temps en coulisses».

La photo les fait littéralement sortir de leurs coulisses. L'ambiance de leur service ne semble en tout cas pas terne...



La plume du Coq n°70 (déc.07-fév. 08)

Qui a dit qu'une photo noir et blanc est plus fade qu'une photo en couleurs ? Voici un cliché particulièrement beau, en noir et blanc, jouant de jolie manière avec l'éclairage. Tirée de la Plume du Coq, magazine interne du Ministère de la Communauté française, cette photo illustre un dossier consacré à la participa-

tion de la Communauté française à la Foire du Livre de Bruxelles. Elle nous raconte une histoire discrète et nous plonge dans l'intimité de cette jeune inconnue qui se choisit un livre. Une image digne de Robert Doisneau !

J'ai moins aimé...

News4U n°8 (oct. 07)

Dans le même numéro que la photo épinglée plus haut, voici un cliché plus conventionnel, trop peut-être. Plan large, les trois collaborateurs pris en plan large, alignés,



raides. La photo n'inspire pas le dynamisme. Pourquoi n'avoir pas tiré le portrait de ces personnes en pleine tâche, pourquoi pas avec des clients ? Ou en faisant preuve de la même créativité un brin espiègle que pour la photo plus haut qui met si bien en valeur les quatre comparses des Ressources Humaines ?

L'infoSite n°63 (déc. 07)

Quel dommage d'illustrer un article traitant du déménagement des urgences et des soins intensifs de la Clinique Notre-Dame à Liège par une photo manquant de recul. On n'y distingue qu'une tranche de bâtiment. Impossible, dès lors, de se figurer l'importance de cette information. Les locaux sont-ils vastes ? Adaptés à leur nouvelle fonction ? Intégrés dans le paysage ? Aisément accessibles ? Que de questions subsistent.



Alain-Pierre Meeus

magazine». C'est ainsi que le nouveau magazine interne du Groupe Belgacom annonce dans son numéro 1 qu'il remplace désormais les titres BelgacomForYou, X-voice, Telindus Image qui disparaissent. Ce changement traduit la stratégie de convergence du Groupe, qui se marque aussi par l'intégration des intranets du Groupe.



Le nom du nouveau magazine, You-nited, est un joli jeu de mot (anglophone qui plus est, ce qui est normal pour un Groupe international). Il entend refléter son ambition : parler du personnel («You») d'un seul et même Groupe («United»).

On retrouve dans You-nited aussi bien des nouvelles de

Telindus, de Belgacom, de Belgacomtv, de Proximus, etc. Qu'y trouve-t-on ? Des sujets d'actualité importants, des reportages sur les métiers au sein du Groupe, la vie des équipes, des anecdotes, des témoignages, des infos sur les produits et services, voire des portraits de collaborateurs qui ont un hobby ou une passion particuliers.

Le format reste le traditionnel A4. Le magazine est imprimé en quadrichromie. Son style est sobre, assez dépouillé. Le bleu très caractéristique de Belgacom fait place désormais à la profusion des couleurs. You-nited est imprimé en français et en néerlandais. Il est aussi disponible via intranet en anglais.

A noter que You-nited est désormais diffusé à domicile, premier lieu de lecture du journal interne selon les enquêtes réalisées.

Alain-Pierre Meeus

Web et dirigeants

de Dominique Annet

Notre fidèle collaboratrice Dominique Annet, dont vous lisez les articles dans chaque édition, vient de sortir un nouvel ouvrage, Web et Dirigeants, paru chez Edipro en cette année 2008

Dominique est spécialisée en management des patrimoines informationnels. Coordinatrice de projets internet et intranet, elle accompagne le management communicant dans une démarche prospective. Attachée à l'Université de Namur, administratrice de Maran Group s.a. et directrice des Editions Marane, elle est déjà l'auteur de plusieurs livres et romans d'entreprise.

Nous consacrerons un article plus circonstancié à l'ouvrage de Dominique dans notre prochaine édition. Sachez déjà qu'il s'est donné pour vocation de faire la synthèse des outils, des enjeux et des perspectives d'évolution web pour l'entreprise. Pour la première fois en Belgique, le dirigeant trouvera un outil de pilotage du web de son entreprise et se verra exposer la manière de se réappropriier la toile pour y déployer ses objectifs stratégiques.

Le livre est disponible via le site www.edipro.info.

L' Interview

Victoires Editions

Comment écouter la parole de l'autre dans le respect de son authenticité sans se faire manipuler ? Comment diriger l'interviewé sans lui faire dire seulement ce qu'on a envie d'entendre et qui ne peut être finalement qu'un propos convenu ?

L'interview est une fragile alchimie. Et c'est la qualité de l'interviewer qui suscite la pertinence de l'interviewé, sa capacité à exprimer des propos neufs, intéressants et authentiques. C'est de la qualité d'écoute que dépend la présence de l'interviewé à son discours.

Sans ignorer les pièges du genre et les dérives du registre, cet ouvrage étudie toutes les étapes de l'interview, de la préparation à l'utilisation. Il explique comment ajuster la technique aux buts poursuivis, comment maîtriser son comportement, diriger sans imposer, placer l'entretien à la bonne distance du sujet et de la personne, écouter et soutenir l'interviewé quand cela est opportun, mais éviter aussi d'être instrumentalisé par les briscards de la communication.

Édith RÉMOND, enseignante à l'Institut de journalisme de Bordeaux Aquitaine, a dirigé la formation des journalistes à Bordeaux pendant dix-huit ans. Elle y a formé des centaines d'étudiants à l'interview. Elle a créé les Guides du reporter et a publié, dans cette collection, un ouvrage sur le monde judiciaire et un autre sur la vie politique locale.

Informations utiles :

Éditeur : Victoires Editions -

Année de parution : 2007 - Prix : 12,00 €

Un fidèle lecteur nous écrit

Je veux vous dire que je vous suis depuis fort longtemps étant destinataire de Rédactuel depuis sa naissance.

Permettez-moi très simplement de vous féliciter pour votre dynamisme et votre opiniâtreté au service de vos adhérents.

Ancien président de la région Nord Picardie de l'UJJEF, puis chargé des questions internationales de l'association, j'ai toujours eu à cœur de développer de bonnes relations avec l'ABPE. Pendant des années nous avons eu des rencontres fructueuses dans nos deux pays. Le témoignage d'Annick Cauwet est formidable de pertinence vis à vis de votre équipe. Puissiez vous garder au cœur le sourire si accueillant de Christiane Asselberghs!

N'hésitez pas à tisser des liens avec l'UJJEF-Communication et Entreprise et avec son président Boris Eloy : boris.elay@ujjef.com

et/ou le rédacteur en chef de son magazine «Com'Ent» Didier Le Gorrec : didier.legorrec@wanadoo.fr

Je pense qu'ils vous réserveront le meilleur accueil.

Bien cordialement.

Henry Salembier

Membre honoraire de l'UJJEF

Presse d'entreprise, presse «a-sensation»?

La part de l'émotion dans le traitement de l'information dans la presse n'a cessé de grandir au cours de ces dernières années, non seulement dans la presse dite à sensation mais, et c'est plus symptomatique, dans les médias plus classiques, qu'ils soient télévisuels ou non. La presse d'entreprise semble échapper à ce phénomène.

Il y aurait des tonnes de pages à écrire sur la façon dont l'émotion, la sensation, sont exploitées par la presse pour attirer l'attention du public au détriment du juste recul que le journalisme devrait appliquer au traitement de l'information. Pire: il n'est même plus rare que des journalistes utilisent l'instrument de l'émotion ou de la compassion en tant que procédé argumentaire alors qu'ils pratiquent en apparence un discours rationnel. Conséquence notamment de l'immédiateté à tout prix, la place de la réflexion, de l'esprit critique, de la raison se réduit comme peau de chagrin. Et l'information ainsi «dramatisée» frappe de plein fouet des lecteurs/spectateurs qui sont de plus en plus mal préparés à «trier le bon grain de l'ivraie». Quelles sont les raisons de cette évolution et quelles en sont les conséquences, nous n'en parlerons pas ici.

Voyons plutôt ce qui se passe dans la presse d'entreprise. À certains égards, la situation du journaliste d'entreprise est «confortable». Débarrassé du souci de l'audimat, laissé de marbre par l'urgence, le journaliste d'entreprise traite l'information «après-coup» lorsque l'émotion du moment a disparu. Il évolue dans un cadre rationnel et surtout rationalisé avec des balises souvent claires sur les sujets qu'il peut ou doit aborder et la façon dont il va le faire.

Dans la presse d'entreprise on ne peut pas tout écrire sur le plan factuel mais on recourt parfois au plan émotionnel. Quand, par exemple, un projet de rationalisation du travail est introduit dans l'entreprise, le journal va en exposer les raisons et les effets – bénéfiques- qu'il aura mais va plus rarement évoquer l'émotion créée chez les collaborateurs qui vont devoir changer parfois radicalement leurs méthodes de travail et le stress supplémentaire qui en découle.

Pourtant le lecteur de notre journal n'est pas exclusivement un «homo economicus». Outre la charge émotionnelle de sa vie privée, il vit aussi sa vie professionnelle avec son cœur, parfois avec ses tripes. Il s'attend donc peut-être à retrouver ces sentiments dans les sujets traités.



*Catherine Jennes,
directrice de
communication
interne de la STIB.*

D'où la question : y a-t-il moyen d'introduire l'émotion dans la presse d'entreprise et si oui, comment? Et d'autre part, est-ce souhaitable?

Il ne manque pas dans la vie de nos sociétés, d'événements qui permettent de mettre un peu plus de chaleur dans nos lignes. Remises de décorations, de trophées, départ à la retraite, succès,... sont autant d'occasion de jouer avec l'émotionnel et de réintroduire l'humain dans nos pages. Et si le texte ne peut pas trop faire vibrer la corde sensible, les photos peuvent apporter le petit plus attendu.

S'émouvoir pour mieux comprendre

Les sensations peuvent aussi venir d'éléments extérieurs: une catastrophe ayant provoqué un mouvement de solidarité en interne, le sponsoring d'associations ou de manifestations à caractère caritatif peuvent être évoqués pour ajouter du «pathos» au contenu du journal.

Dans la forme des articles, un peu de personnalisation -utilisation du «je» par exemple- ne nuit pas au contenu mais ajoute une sensibilité souvent appréciée des lecteurs. Encore faut-il que le rédacteur puisse se le permettre. Tout dépend du cadre qu'on lui a dessiné.

Que faire pour des sujets plus sérieux ? Surprise. Une

étude scientifique récente réalisée par des chercheurs de l'université de Caen, tendrait à démontrer que l'émotion facilite la compréhension. Ainsi, deux groupes de sujets ont passé un test de logique très cartésienne. Le premier groupe fut complètement informé des raisons du test et des résultats qui en étaient attendus. Le deuxième groupe fut simplement briefé en insistant sur le fait «qu'il ne fallait pas se planter» et qu'il fallait éviter les pièges du test.

L'imagerie médicale a montré qu'au cours du test deux parties différentes du cerveau étaient activées chez les deux groupes et surtout, que le taux de réussite du deuxième groupe était spectaculairement plus élevé que dans le premier.

De là à en déduire, si l'on en croit ces chercheurs, que l'on a intérêt à introduire de l'émotion lorsqu'on veut faire comprendre un sujet compliqué... Voilà qui ouvre des perspectives...

Et l'humour dans tout ça? Une bonne idée aussi pour

toucher les lecteurs. Mais pas si facile à manier. Il faut garder le ton juste, ne pas se tromper de cible, se méfier des différents niveaux de compréhension, des différences culturelles... Surtout ne pas faire de l'humour pour lui-même ou pour notre propre plaisir de rédacteur.

Que conclure de tout ceci. Un peu d'émotion dans notre journal d'entreprise? Mille fois oui, nous sommes des êtres de chair et de sang. Montrons-le. Mais pas n'importe quand et sous n'importe quel prétexte. Même si dans le contexte qui est le nôtre, il y a peu de chances de nous voir sombrer dans le sensationnalisme, gardons comme toujours la mesure.

Catherine Jennes

Cet article est librement inspiré de l'atelier «Des rires et des larmes dans la presse d'entreprise» animé par notre collègue de la BVB, Bruno Comer, en mai 2006.

Les coulisses de l'ABCI

Ordre du jour chargé pour les deux dernières séances de notre Comité de direction (10 décembre 2007 et 29 janvier 2008), et pour cause ! L'association s'est lancée de nombreux défis et fait régulièrement le point sur l'avancée des différents projets en cours. Parmi ceux-ci, le nouveau site Internet. Terminé à quelques petits détails techniques près, il sera accessible tout prochainement via l'adresse www.abc-i.be.

Au fait, n'avez-vous rien remarqué à propos du titre de notre rubrique ? Et oui, l'association a changé de nom et devient l'Association Belge de Communication Interne, un changement qui a été, bien entendu, débattu en séance et qui implique de nombreux enjeux. Sujet traité pour vous en page 2 de cette édition.

Le Comité de direction a également fait le point sur la situation financière de l'association, saine en 2007 mais qui pourrait tendre vers le rouge en 2008 si nous ne trouvons pas rapidement le moyen d'amortir les coûts entraînés par l'organisation de certaines activités. La possibilité d'insérer de la publicité dans *Rédactuel* a été évoquée et permettrait de réduire les frais d'édition de notre trimestriel.

En parlant d'activités, le Comité de direction a entériné

la proposition d'organiser un colloque ABCI en janvier 2009, au titre prometteur : «l'entreprise à l'heure de la pénurie de talents».

A l'agenda de l'association également, la cérémonie de remise des Plumes d'Or et notre participation active au colloque de l'IFE, prévu à Bruxelles en septembre 2008.

Autre sujet porté à l'ordre du jour et à lire en page 8, l'Assemblée générale du 6 mars, précédée de l'Assemblée régionale qui procèdera à des élections statutaires : 4 mandats sont, en effet, à pourvoir au sein du Comité de direction.

Commission d'Admission

La Commission d'Admission a, quant à elle, poursuivi ses débats sur l'ouverture de l'Association à de nouvelles catégories de membres : professeurs, étudiants et chercheurs en communication ainsi que sur la simplification de la procédure d'admission de nouveaux membres. Ses propositions ont été soumises à l'approbation des membres de l'Assemblée générale.

Petit clin d'œil à...

Nathalie Minner qui a rejoint notre association en qualité de secrétaire à temps partiel.

L'ABCI poursuit sa rénovation dans la continuité, avec un dynamisme renouvelé



Les 6 et 20 mars dernier, nous nous réunissons en Assemblée générale pour procéder au vote final des statuts et pour élire les nouveaux membres du Comité de Direction de notre association. Une occasion annuelle de faire le point, aussi bien au niveau régional que national sur les réalisations et l'avancement des projets.

Tout d'abord, les élections des nouveaux membres du comité : les cinq candidats qui se sont présentés ont été élus. Cette élection nous permet d'accueillir trois nouveaux venus au Comité : Alain-Pierre Meeus (SNCB holding), Anne Coeckelberghs (Administration fédérale), Dominique Annet (FUNDP et Maran group) et de confirmer Anne-Marie Huygens (Croix-Rouge de Belgique) et Maud Losfeld (Province de Hainaut) dans leurs mandats. Entre-temps, le Comité de Direction s'est réuni pour entériner ces élections et procéder à la nomination de Christine Massin qui prend la présidence régionale et nationale en remplacement de Jean-Pierre Vantighem et ce pour une période de deux ans, de Alain-Pierre Meeus, qui prend les fonctions de secrétaire et de Jean-Pierre Vantighem, président démissionnaire qui assumera pendant 6 mois les fonctions de trésorier. Monique Dekoninck, qui est atteinte par la limite d'âge, est confirmée conseillère auprès du Comité de Direction mais quitte la Commission d'admission. En revanche, Nathalie Minner reprend les tâches assurées par Monique, dans une nouvelle formule de secrétariat extérieur.

Nous voilà donc au complet pour assurer à l'ABCI un nouveau départ. Félicitations à tous !

Des projets nationaux...

L'Assemblée générale fut l'occasion pour Freddy Poelman, président sortant, d'évoquer les transformations des statuts et le changement de notre appellation. Et d'évoquer les nouvelles conditions d'admission élargies, la mutation du Prix Creteur qui devient une bourse pour la recherche en communication sous la houlette de Christine Massin et de Erwin Van Overloop, de l'extension du networking de l'association. Notre résident évoqua aussi les nombreuses candidatures belges au prix Feiea (23 !) et les 5 prix décrochés par nos compatriotes, avant de céder le flambeau à Guido Mertens (Dexia) qui devient président de la BVIC.

... et régionaux

Pour ce qui concerne les projets régionaux, Jean-Pierre Vantighem, notre président sortant, a mis en évidence les efforts consentis par notre association en termes de formations, la qualité du Rédactuel «new look», le site web rénové mais, en bémol, la diminution du nombre de nos membres.

—
Christine Donjean

Association belge
Communication interne
ABCI

L'avvers et le revers de la médaille

Remettre des décorations : pratique toujours en vogue ou surannée au sein de nos entreprises ? Tout porterait à croire que l'initiative a toujours ses adeptes et continue à faire des heureux. Rédactuel s'est penché sur la question en sollicitant, comme c'est devenu une tradition, les membres de notre association.

Qui n'a pas rêvé à son heure de gloire ? A être, ne fût-ce que quelques instants, sur le devant de la scène et sous les feux des projecteurs, à vibrer sous les applaudissements, à être cité comme exemple, à faire désormais partie du panthéon des employés modèles... Stop ! Revenons sur terre : les cérémonies de remise de décorations organisées au sein de nos entreprises n'ont rien de comparable aux César, Oscar ou autres réjouissances orchestrées à grands frais. Encore que, les lauréats ne connaissent-ils pas, à des degrés divers, le même sentiment mêlé de fébrilité et de fierté à l'idée d'être mis à l'honneur ? A débattre !

C'est un aspect de choses, le plus drôle à caricaturer sans doute, celui qui incite à des critiques caustiques aussi. L'autre aspect, celui qui titille davantage notre fibre de journaliste d'entreprise et de communicateur interne, c'est la raison pour laquelle une entreprise décore ses collaborateurs. Est-ce par obligation, tradition ou encore pour les fidéliser, parce qu'elle est fière d'eux ou parce que les moyens pour les remercier ne sont pas si nombreux ? De son côté, comment le lauréat va-t-il le prendre ? Avec fierté, indifférence, voire dédain – certains ne viendront pas aux réceptions et ne réclameront jamais leur médaille ou la jetteront, une fois reçue, aux oubliettes dont elle ressortira peut-être au moment où leur descendance devra rédiger l'avis nécrologique – ou va-t-il y voir simplement l'occasion de faire la fête.

La convivialité fait partie du rituel.



Dans le cas de grandes sociétés délocalisées sur de nombreux sites, la remise de décorations peut constituer pour les employés l'un des rares moments de rencontrer le «big boss», de lui serrer la main, d'être pris en photo à ses côtés.

L'intérêt porté à ce type de mise à l'honneur va également dépendre de l'âge des lauréats : les plus anciens y seront sans doute plus sensibles et plus attachés. L'impact sera différent pour les plus jeunes, l'événement sera caractérisé de «ringard», inutile. Ils apprécieraient davantage une petite augmentation en monnaie sonnante ou trébuchante, un chèque-cadeau ou autre signe de reconnaissance plus palpable, moins académique.

Et bien entendu, il faut tenir compte une fois de plus de la taille de la société, de sa mission, de ses objectifs, de sa politique Ressources Humaines et du budget qu'elle souhaite investir dans ce genre d'organisation.

Un vaste débat que Rédactuel va essayer de cerner de plus près en prenant la température auprès de quelques-uns de ses membres.

A la STIB, nous précisons Catherine Jennes et Diane Van Vlaenderen, les agents ouvriers et employés font eux-mêmes la demande de leur décoration du travail en téléchargeant un formulaire sur le portail d'accueil de l'Intranet. Chacun choisit la médaille à laquelle il croit avoir droit et en assume le coût. Les remises de décoration ne donnent plus lieu à un grand rassemblement de l'ensemble des lauréats – devenu avec le temps trop fastidieux – mais sont organisées, une fois l'an vers la fin du mois de mars, dans chaque direction; ce qui permet de donner à l'événement un caractère plus intimiste et plus convivial. Les responsables des différentes directions ont ainsi l'opportunité d'adresser à chaque lauréat un mot personnalisé, retraçant les points forts de sa carrière. La cérémonie se clôture par un drink. Si la STIB n'a pas de politique propre en matière de décorations, elle offre une montre de valeur à tous ses employés qui ont atteint 25 années de bons et loyaux services.

En interviewant Alain-Pierre Meeus, nous approchons la première entreprise de transport public de Belgique : la SNCB. Depuis que le groupe SNCB s'est scindé, en 2005, en 3 entreprises, les remises de décorations sont

laissées aux soins de chaque entreprise et plus particulièrement aux différentes Business Units qui la composent. Il s'agit de décorations du travail (lire encadré ci-contre) dont le coût est supporté par les directions elles-mêmes*.

Pratiquement, les Ressources Humaines communiquent aux directions de ces Business Units la liste des personnes à décorer pour 25 ou 35 ans de carrière. Les directions se chargent alors d'inviter les lauréats à une remise de décorations qui, elle aussi, se termine généralement par le traditionnel verre de l'amitié. C'est souvent au directeur de la Business Unit qu'il revient de décerner les décorations mais il n'est pas rare que l'Administrateur délégué se charge lui-même de cette agréable mission. Les directions organisent les réceptions au minimum une fois l'an, parfois plus. Normal, avec un groupe qui emploie 38 000 agents et dont la majorité ont été recrutés dans les années 70 et 80. Le nombre de personnes atteignant les 25 ou 35 années d'ancienneté peut ainsi parfois atteindre les 150.

L'objectif poursuivi par ces manifestations est le même qu'à la STIB : remercier et motiver le personnel. Même si, conclut notre interlocuteur, tous les agents ne manifestent pas le même intérêt pour ce genre d'initiatives : certains les boudent et à l'inverse, d'autres apprécient d'être décorés et en ressentent une grande fierté.

Passons à la grande distribution... Chez Delhaize, le département des Ressources Humaines centralise les commandes de médailles auprès du Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale mais laisse le soin aux directions des différents «Districts Manager» de les organiser. Les travailleurs sont décorés pour 25, 30, 35, 40 et 45 années d'ancienneté lors d'une cérémonie organisée annuellement. La société assume l'achat des décorations et offre également à chaque médaillé une carte-cadeau d'un montant proportionnel à ses années d'ancienneté, à valoir dans les magasins du groupe. Comme nous pouvions nous en douter un peu, les plus anciens attachent davantage de l'importance à leur décoration.

Une première constatation s'impose : les remises de décorations sont toujours d'actualité. Certaines entreprises iront au-delà de la décoration du travail et la compléteront par un cadeau mais toutes se rejoignent sur le fait que ces cérémonies constituent un moyen de rendre hommage à la fidélité de leurs agents et de les remercier.

—
Anne-Marie Huygens

* Le groupe SNCB est divisé en 3 sociétés : la SNCB Holding, Infrabel, qui gère l'infrastructure des voies et des systèmes de sécurité, et la SNCB, chargée de l'exploitation des services des trains voyageurs et marchandises.



Le saviez-vous ? Les «Décorations du travail»

Les «Médailles d'honneur» ont été créées par l'arrêté royal du 7 novembre 1847 et sont destinées à «distinguer et récompenser tous ceux qui mettraient leur savoir, leur talent, leur dévouement, leur probité et leur idéal au service de la cause du travail». On désigne, aujourd'hui, ces médailles par le nom de «Décorations du travail».

Les Ordres Nationaux ont été créés au 19^e siècle : l'Ordre de Léopold en 1832, l'Ordre de la Couronne en 1897 et l'Ordre de Léopold II en 1900. Ces Ordres connaissent les grades de chevalier, officier, commandeur et de grand officier dans les trois Ordres Nationaux, le titre de Grand-Croix dans les Ordres de Léopold II et de la Couronne ainsi que de Grand Cordon de l'Ordre de Léopold. Sont venus s'ajouter par la suite les palmes et les médailles. Depuis 1932, des Ordres Nationaux sont décernés aux travailleurs qui ont déjà été honorés de la décoration du travail de première classe. A titre «Travail», on octroie les médailles d'Or et les palmes d'Or de l'Ordre de la Couronne.

Protocole de décoration

- Après 25 années de travail : octroi de la décoration du travail de deuxième classe
- Après 30 années de travail : octroi de la décoration du travail de première classe.
Cette dernière décoration est aussi octroyée aux artisans après 20 années de travail autonome en Belgique (à partir de 21 ans).
- Après 35 années de travail : octroi de la médaille d'Or de l'Ordre de la Couronne.
Après 45 années de travail : octroi des palmes d'Or de l'Ordre de la Couronne.
- La dernière distinction peut être attribuée lors de la mise à la pension - prématurée ou non - à condition que le candidat totalise au moins 40 années de travail. NB : un délai de dix ans doit être observé entre deux nominations dans les ordres nationaux. Ce délai est réduit à un minimum de cinq ans dans le cas de la mise à la retraite.

Source et infos complémentaires sur les autres décorations du travail et formalités à remplir pour les obtenir : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale - <http://www.emploi.belgique.be>

Communiquer sur les avantages au personnel

Faire partie d'une entreprise, ce n'est pas seulement y remplir une obligation de présence et de travail dûment accompli, c'est aussi, en tant que membre du personnel, bénéficier de droits. Pas question ici de parler de lois et de syndicats, mais bien d'avantages sociaux. Or ceux-ci ne sont pas forcément connus du personnel. Comment et dans quel cadre intervient la communication interne?



finalément à leur rôle de passage obligé pour la diffusion de ces informations. Logique. Mais ce que l'on ne suppose pas forcément, c'est que la manière de mettre en avant ce type d'information diverge non seulement selon le type de public cible mais également selon la taille de l'entreprise.

Un type de public, un type d'avantage

Dans de grandes sociétés, telles que Fortis ou HeidelbergCement (CBR), les

Un avantage social peut regrouper bon nombre de privilèges selon l'entreprise dans laquelle on travaille. Cette petite enquête auprès de quelques membres de l'ABPE ne reprend donc pas les avantages tels que les tickets repas ou autres avantages en nature.

Nous avons voulu essentiellement pointer du doigt la manière dont sont mis en évidence les ristournes et bons d'achats en tous genres négociés entre l'entreprise et des firmes extérieures, partenaires ou non.

Histoire d'RH

Aucunement surprenant, chacune des entreprises interrogées propose des ristournes à son personnel. Et point commun à toutes : tout part des Ressources humaines. Les services de Communication interne n'ont aucunement la responsabilité de négociation et s'en tiennent

avantages accordés aux uns ne sont pas nécessairement ceux des autres. Ces deux géants possèdent en effet différents sites pas seulement en Belgique mais également à l'étranger. C'est donc en toute logique que leur personnel ne bénéficie pas tous des mêmes avantages. On imagine mal ce que ferait un employé de Fortis Espagne avec une réduction pour une entrée à Walibi. Les avantages sont donc adaptés en fonction de la situation géographique. Et du coup, la communication aussi. Pas question, dans ce genre de cas, d'utiliser le journal d'entreprise corporate.

Cependant, ce type d'entreprises s'étendant par-delà les frontières disposent en général de revues propres à chaque site. Dès lors, si une offre est susceptible d'intéresser l'ensemble d'un site en particulier, c'est ce média qui sera préconisé.

Chez HeidelbergCement (CBR), il arrive que l'on affine

davantage le média. Pas question de se contenter d'une information générale qui resterait mêlée à d'autres. Selon l'importance de l'offre, il arrive que la communication interne envoie même un avis au personnel ou une lettre personnalisée. Ces médias seront aussi choisis pour informer le personnel le plus difficile à toucher puisque ne disposant pas de PC : les ouvriers.

Intranet, le média par excellence

Si chaque société communique en fonction de sa taille et de son public, un média reste malgré tout utilisé par tous sans exception : l'intranet.

Chez Randstad, on explique ce choix par le fait que cet outil, utilisé par la majorité des membres du personnel, permet une plus grande visibilité : l'information est retravaillée pour être compréhensible par tous et surtout est mise en avant sur la homepage. Impossible de passer à côté.

Chez Fortis et aux Cimenteries CBR, on acquiesce : intranet est le média le plus lu par le personnel et donc le plus adéquat pour annoncer les nouveaux avantages auxquels le personnel a droit.

—
Diane Van Vlaenderen

Un courrier... des lecteurs

Etat des lieux d'une rubrique pas si évidente...

Un Comité de rédaction, quelque part près de chez nous. «Notre magazine interne a besoin de sang neuf» dit la patronne de la Comm'. «Quelqu'un m'a dit que l'on parlait trop souvent de nous-mêmes», soutient l'avocat du diable en bout de table. «Et si l'on faisait parler nos lecteurs ?» souffle le jeune stagiaire. «Bonne idée, coco» tranche le rédac' chef. «Mets ça en musique pour notre prochain numéro». Le jeune pro quitte la réunion, réveille son PC et google «courrier des lecteurs»...

Faire parler le lecteur dans «sa» rubrique n'est pas chose aisée. Le «copier coller» n'a pas beaucoup de valeur ajoutée, encore faut-il que le lecteur soit incité à donner publiquement son avis sur un sujet de (sa) société... et veuille le faire. Alors, ce fameux *bottom up* que nous chérissons tant, est-il soutenu par cette fameuse rubrique ? Oui, selon 15 % de ceux d'entre vous qui ont répondu à une mini-enquête (voir encadré). Ils ont décidé d'écouter leur lectorat et de publier les avis les plus intéressants. Ils défendent mordicus cette rubrique et mettent tout en œuvre pour la faire prospérer.

Véronique Cusse (Fortis) mixe avec bonheur le «papier», la messagerie électronique et l'Intranet, notamment pour inviter à réagir à des débats. Pareil pour Alexandra Van Hemeldonck (Dexia) qui avoue n'avoir connu aucun dérapage en deux ans. Oui, le mix media et l'aspect plus distant que le collaborateur entretient avec le web interne («sorte de prolongement virtuel du magazine» comme le rêve Christian Leborgne de CBC) pourraient inviter notre public cible à plus «se lâcher».

405 confrères ont été interrogés, par mini-enquête. 14 % d'entre vous ont répondu : 35 réponses de l'ABPE et 22 réponses de la BVB). Cet article en constitue la synthèse. Merci à tous les participants !

Alors, pourquoi cette rubrique est-elle mal aimée ? Pratiquement

tous ceux qui ont répondu ont tenté l'expérience, au moins une fois, avant d'abandonner, faute de feedback. Certains préfèrent alors personnaliser leur magazine via des interviews, quand le thème le justifie. Ou font parler leurs collègues lors de thèmes de «proximité», ou encore via des sondages minute (comme Rose Marie Muller de Mobistar – mais peut-on ici vraiment parler d'avis argumenté des lecteurs ?).

Certains communicants laissent leurs coordonnées ou celles du service concerné par le sujet, mais les réactions sont frileuses... Alors, où sont nos lecteurs et de quoi ont-ils peur ? Plusieurs raisons : la culture de l'entreprise (soit le communicant n'aura pas de réponse valable à publier, soit le lecteur même n'est pas prêt), le risque du «défouloir» (ce point revient très souvent – «comment siffler la fin de la récré ?» dit Patricia Janssens de l'ULg), la périodicité du magazine (deux mois, c'est long...), la peur de s'exposer. Enfin, la crainte de devoir faire un tri, de réécrire... et donc de censurer contamine aussi les rédactions.

En conclusion, cette rubrique n'a de sens que si elle est balisée, renforcée par d'autres canaux de communication, dont l'Intranet, dans un environnement mûr.

Et si, finalement, on cessait de pointer du doigt l'apathie de nos lecteurs ? Et si, au lieu d'attendre au chaud dans notre bureau, en surveillant nos e-mails et notre courrier interne, que le lecteur veuille bien donner son avis... Si on prenait notre micro ou notre bic pour rencontrer nos collègues ? «Osons sortir de la boîte». Pour un véritable *bottom up* ...

—
Philippe Schoepen

Pourquoi travailler avec une agence de communication ?

Vous êtes seul/e à piloter le processus de communication interne dans votre organisation ? Vous dirigez une équipe de plusieurs collaborateurs en communication interne ? Vous êtes débordé/e de travail. Vous voulez innover. Vous cherchez une certification pour une nouvelle orientation. Votre graphiste part chez un concurrent. Autant de raisons pour faire appel à une agence de communication. Zoom sur un partenariat et sa valeur ajoutée à partir de témoignages de consultantes spécialisées, entre autres, en stratégie de la communication interne.

«Pour bousculer les idées reçues et les pratiques éculées afin de faire entendre le discours vrai»

Marie Joannes, Administratrice déléguée de Joannes Communication S.A.

La communication interne, un travail de terrain. Prochainement, l'ABCI publiera sur son site web une liste des agences en conseil en communication interne en Belgique francophone.



Active depuis 20 ans en communication d'entreprise, Marie Joannes a un regard à contre-courant sur la communication interne. Son objectif, c'est de faire émerger le discours vrai. Son leitmotiv ? Comment mettre en œuvre une communication interne cohérente, réciproque et recherchant l'implication de tous de manière à augmenter la motivation ? Elle est à la fois à la tête de son agence et seule employée désormais de Joannes Communication S.A. qui offre trois types de services : développement d'organisation, management humain, communication, en faisant appel à des personnes-ressources en Belgique et à l'étranger. Elle a énormément travaillé pour le secteur industriel, entre autres le secteur automobile, mais

aussi pour le secteur tertiaire, ou encore, des Villes et des associations. Depuis trois ans, elle s'est principalement investie en Algérie dans un projet ayant trait au développement durable.

Pour Marie Joannes, la question est plutôt «Pourquoi vais-je travailler avec cette organisation ?». Son expérience la guide dans un choix très sélectif, uniquement pour des projets ayant une dimension éthique, peut-être citoyenne, et des secteurs prêts à remettre en cause leurs pratiques. Elle est en effet assez critique sur le métier de la communication interne qui, selon elle, se répète depuis 20 ans. Elle observe une tendance forte autour du journal d'entreprise et de supports où l'information est figée, que ce soit sur papier ou sur écran. Elle identifie différentes causes à ce conformisme : la formation standardisée des communicateurs internes, une association professionnelle trop orientée vers le journalisme et pas assez intéressée par la construction d'une communication interpersonnelle sur le long terme, la peur d'affronter l'inconnu d'espaces communicationnels de libre expression.

Le métier lui-même a peu évolué si ce n'est l'informatisation qui permet d'améliorer la qualité des supports. C'est aussi un piège, celui de l'esthétisme ou de mettre son énergie dans l'enveloppe et non dans le contenu. « Après vingt années sur le terrain des entreprises, collectivités et institutions, j'ai observé un problème auquel je n'ai pu apporter de réponse. Il existe un fossé semble-t-il infranchissable entre ce que j'appelle «l'entreprise rêvée» et «l'entreprise réelle». La

Comment sélectionner un prestataire externe ? La méthode de l'entonnoir

De l'importance du briefing

Un briefing constitue une vision synthétique de l'entreprise, de la communication interne, des besoins ainsi que du type de collaboration demandée et, éventuellement, des attestations au niveau de la solidité financière de l'agence. Au plus il est détaillé et précis, au plus les agences qui soumissionneront pourront rendre un projet en adéquation avec les besoins.

Long list – Short list

Le briefing est envoyé préalablement, parfois avec une documentation annexée, à une long list (une dizaine) d'agences retenues via références ou centres d'intérêts pertinents. Des réunions sont ensuite programmées pour permettre à chaque agence intéressée à participer à la « compétition » de venir présenter son offre dans des conditions rigoureusement similaires. Ces réunions sont une mise à l'épreuve intelligente où la portée des projets développés, leur faisabilité ainsi que les ressources afférentes sont explorés.

Suite à ces réunions et à des rapports d'évaluation des différents candidats, une short list (de maximum 5 agences) est établie. Le lauréat y est choisi en se basant sur des critères objectifs (prix forfait ou régie, project management, créativité, stratégie, orientation résultats, adéquation à la demande, niveau de compétences des prestataires, intégration avec les supports déjà existants, etc.), mais aussi en s'assurant que ce choix argumenté correspond à une impression positive au niveau de la possibilité de collaborer ensemble.

Une collaboration régie par un contrat

La collaboration est régie soit par un contrat de partenariat, soit par une lettre de commande définissant clairement le début et la fin de la mission, soit par les documents légaux requis suite à une procédure encore beaucoup plus complexe s'il s'agit d'un marché public. Une évaluation des prestations de l'agence est prévue au moins annuellement.

Source : Marie-Hélène Westphalen, Communicator, Le guide de la communication d'entreprise, Dunod, Paris, 2004. pp. 32-46.

première est une projection de ce que la direction et les cadres entendent, ou espèrent, et qui les pousse quelquefois à prendre leurs rêves pour des réalités. Il y a donc définition de stratégies de communication souvent de manière empirique, ce qui génère des campagnes esthétiques et percutantes, celles-ci étant aussi celles qui emportent les Prix car, en effet, elles ont tout pour plaire. Sauf que, souvent, elles ne plaisent qu'aux dirigeants, au service de communication et aux jurys qui décernent les palmes tant convoitées. De l'autre côté se trouve «l'entreprise réelle» qui, si elle ose le faire, vous dit que tout cela ne la concerne pas. C'est la perception des employés encore trop enfermés dans un rôle passif. Elle a rencontré une communication interne différente selon le secteur économique de l'organisation. Dans le B2B (business to business), il existe peu de fantaisie. On se trouve loin du client et on est peu habitué aux techniques de communication. Par contre, dans le B2C (business to consumer), la confusion avec les techniques de marketing est telle que les membres du personnel sont parfois pris pour des clients. Marie Joannes fait remarquer que «ce discours est néfaste, car pas du tout accepté. Les événements ronflants à grand renfort de flonflons éloignent l'employé de la perception de l'entreprise réelle».

Sa vision de la consultance est ancrée dans un souci : la discrétion. «Beaucoup de services de communication interne voient le consultant comme un concurrent. C'est à nous d'éviter de tomber dans cette dynamique en respectant un devoir de modestie, en prenant le moins de place possible dans l'entreprise et en se tenant prêt à partir le plus tôt possible après avoir transmis un héritage. Le consultant est payé pour que les lauriers soient posés sur le front des autres. Certains se sentent ainsi dépossédés, en mal de reconnaissance. Je trouve qu'il faut la chercher ailleurs. Dans mon cas, par exemple, c'est mon activité littéraire qui fait de moi un auteur, non plus un nègre en quelque sorte». Elle insiste également sur la nécessité de prendre des risques, comme consultant, en ne proposant pas uniquement des solutions qu'on connaît ou qui sont rentables, mais en créant du sur mesure. Ceci exige une prise de distance

rendue possible par la diversité des cas auxquels elle a été confrontée durant sa carrière : de l'obtention d'un label à la gestion d'un conflit, d'une fusion à la recherche d'une identité, etc. mais il faut en outre savoir user de son droit de liberté de parole que ce statut externe délivre.

Elle n'a pas une recette-miracle pour la communication interne, mais plutôt une volonté : sortir le public cible de son rôle passif de 'récepteur'. Le fameux schéma de Shannon et Wiener (émetteur – canal – récepteur) continue à hanter la communication interne alors que le défi est dans l'écoute. Marie Joannes pose les questions suivantes à propos du 'récepteur' : «Qu'attend-il ? Que refuse-t-il d'entendre ? Comment le rendre 'émetteur' à son tour ? Comment l'encourager à s'exprimer pour créer une dynamique de la réception qui devienne à son tour émission ?». Elle a des pistes de solution. Le journal interne, s'il constitue un temps de communication différé qui reflète le débat qu'il a engendré. Elle pense aussi à la création d'espaces de communication où les employés participent à l'élaboration du contenu, confrontent leurs connaissances et participent ainsi activement à leur formation. «Si la réalisation de supports d'information (unidirectionnels) est évidemment bien plus simple à produire, ce sont bien les échanges interpersonnels qui obtiennent les meilleurs résultats, et dans ce cas, un support d'information n'est qu'une manière de prolonger l'échange en fixant sur le papier ou de manière virtuelle l'information qu'il importe de pouvoir consulter plusieurs fois pour bien la comprendre ou la mémoriser. Le support d'information est donc un moyen, pas une fin en soi». Mais tout ceci ne peut fonctionner que dans un contexte où le dire et l'action sont cohérents. Communiquer, cela commence par un bonjour aux collègues !

Le projet récent qui lui a le plus apporté, fut son expérience d'accompagnement de Naftogaz dans l'élaboration d'un système de conférences pour les cadres sur le rôle de la communication et des Ressources Humaines dans le changement, ainsi que le repositionnement du magazine RH, diffusé à 25 000



exemplaires. Naftogaz est une filiale de la société pétrolière algérienne, Sonatrach, qui compte 120.000 personnes dispersées à tra-

vers tout le pays. La filiale est spécialisée en formation technique, linguistique et managériale pour le secteur des hydrocarbures. Marie Joannes a constaté l'émergence d'un débat approfondi lors des conférences dans un pays peu réputé pour la libre expression. L'équipe rédactionnelle du journal Synergies a accepté d'être bouleversée pour revoir ses pratiques : pourquoi mettre en avant un ouvrier plutôt qu'un ministre, comment créer une dynamique sur une page entre le texte et le visuel, comment équilibrer l'émotionnel et le rationnel dans le style. Comment créer une pratique d'échanges entre les lecteurs ? Cette aventure humaine a passionné Marie Joannes, une femme de combats.

www.joannes.com

**«Pour se positionner à la fois de manière plus proche du comité de direction, mais aussi du terrain et oser la communication bidirectionnelle»
Ariane Vanderlinden, Partner, akkanto**

Ariane Vanderlinden a 16 ans de métier en consultance en communication dont 13 années chez akkanto (anciennement European Communication Strategies, CS). Elle a débuté sa carrière en travaillant plutôt en «Media relations» et «Corporate Communication». Le focus sur la communication interne est une spécialité qu'elle cultive depuis six ans grâce à des missions qu'elle a pu mener avec différents clients. Elle l'a abordée sous différents angles : tant dans le public que dans le privé, le B2B que le B2C, dans des sociétés ayant un siège en Belgique et des filiales à l'étranger ou encore, dans des succursales belges de groupes internationaux. Son atout ? Une remarquable capacité d'analyse pour

rapidement sentir et comprendre une culture d'entreprise. Elle est maintenant une des huit «partner» d'une agence qui compte 25 collaborateurs et dont la gamme de service est très étendue : entre autres, Public affairs, Media relations, Crisis communications, et bien sûr, Internal communications. Ariane Vanderlinden combine le regard de l'experte aguerrie, rompue à différentes méthodes, en même temps qu'un pragmatisme nourri de nombreuses expériences sur le terrain.

CS a changé de nom en janvier 2008 pour donner de la visibilité à son approche spécifique de la clientèle. 'akkanto' vient du mot italien accanto qui signifie 'proche'. C'est ainsi que l'agence se veut proche du client pour lui donner une valeur ajoutée dans un monde en mouvement, sur des sujets ayant trait à la stratégie de la communication. Pour Ariane Vanderlinden, cette orientation de son métier de consultante est déterminante. «Il s'agit d'un véritable partenariat avec les clients. Nous accompagnons le client dans sa trajectoire de communication. C'est pourquoi nous tenons tout d'abord à comprendre sa culture d'entreprise et à l'écouter. Notre art est de combiner un pragmatisme sain et de proposer des méthodologies qui ont fait leurs preuves. Nous développons depuis des années des méthodologies que nous affinons à travers les différentes missions et les leçons que l'on peut en tirer. Le processus d'amélioration est constant même s'il n'existe pas de solution clé en main. Une stratégie de communication, c'est du 'sur mesure'».

Son credo pour la communication interne, c'est au niveau de son positionnement au sein des entreprises. Il faut que la communication interne devienne un partenaire stratégique d'un comité de direction. Faire comprendre les objectifs de l'entreprise et créer une adhésion parmi les employés pour les atteindre, c'est là qu'elle situe le rôle de la communication interne. Elle regrette que «certains services de communication interne sont parfois perçus uniquement comme 'exécutants' par leur direction. Ils servent à diffuser des messages selon des canaux, mais ne peuvent influencer sur la stratégie de communication en général. Dans des entreprises où le changement est permanent, l'avenir est à une communication interne stratégique, proche du comité de direction».



Ariane Vanderlinden

Son expérience la rend assez critique par rapport aux outils de la communication interne où elle prône l'innovation. «Avec l'arrivée de l'intranet, tout le monde croyait les problèmes résolus. Dans la réalité, les intranets sont souvent des portails avec

une multitude d'information, mais peu d'interaction. De véritables intranets collaboratifs restent très rares. Les blogs internes sont encore plus rares, car ils font peur. On a peu d'expérience et souvent peur de ne pas savoir gérer la communication en les utilisant. Or, ils permettent de passer d'une communication unidirectionnelle, vers une communication bidirectionnelle, ce qui est sûrement le but à atteindre pour recueillir l'opinion des employés, puis les convaincre de participer. D'autre part, je constate que les outils de communication interne n'ont pas encore été pensés avec les nouvelles technologies, pour les ouvriers, par exemple. L'intranet, c'est bien quand tout le monde a un PC, mais que faire pour le public interne qui n'y a pas accès ? En Angleterre, des tests pilotes sont effectués dans le secteur du transport de manière à diffuser des radionews à des conducteurs de camion équipés d'i-Pod. Ce sont de nouvelles solutions qui gagneraient à être connues et peut-être appliquées, en Belgique aussi».

Par rapport à un service de communication interne, elle se voit comme un observateur neutre. La communication interne de l'entreprise a la connaissance, l'historique, les outils, l'expérience des réactions tant de la direction que des employés. Le consultant apporte du recul par rapport à la politique interne. Il rencontre en effet de nombreux cas et parfois, le même type de problème de communication dans des environnements différents. Ceci signifie qu'il a plus d'expérience qu'un communicateur interne qui y est confronté pour la première fois. Son agence travaille par connaissance accumulée et permet ainsi à son client de parcourir plus facilement les différentes étapes dans une trajectoire de communication. Récemment, elle remarque par exemple une volonté assez fréquente de développer des indicateurs pour vérifier la compréhension d'un message stratégique. C'est un de ses domaines d'expertise, tout comme

l'accompagnement d'une équipe qui souhaite changer l'approche d'un journal d'entreprise. Elle va participer au dialogue et aider les communicateurs internes à s'approprier le nouvel outil en les intégrant pleinement à sa conception.

Impliquer, c'est le fil conducteur de la pratique d'Ariane Vanderlinden. Parmi les dernières missions en communication interne, elle retient ainsi le projet entamé début 2007 pour la KBC. L'extension du groupe bancaire dans les pays de l'Est a mis en avant le manque de pensée commune à travers les différentes filiales. La KBC souhaitait développer une stratégie de communication de groupe dans le même esprit que celui qui dictait ses acquisitions : favoriser l'échange d'expertise entre les pays plutôt que tout mettre «à la sauce belge». Ariane Vanderlinden a participé à la mise en œuvre de focus groups sur le terrain en Tchéquie, en Slovaquie, en Hongrie et en Pologne. Elle a élaboré une méthode commune pour analyser leurs modèles de communication interne : entre le centralisé et le décentralisé, le top-down ou le bottom-up, les contenus, les flux, le poids entre la communication écrite et orale (face to face), etc. Elle a également réalisé des interviews avec les directeurs pour connaître leurs visions de la communication interne. Le fil conducteur était la participation des communicateurs internes locaux pour faire émerger une stratégie de communication interne pour le groupe où un équilibre avec la communication interne du pays était respecté dans une complémentarité. Sa fierté ? «Un an plus tard, la stratégie a été définie de manière concertée avec les différents responsables de la communication interne, puis approuvée par les directions et le groupe. L'expérience fut positive pour tous et ce groupe continue à travailler ensemble lors de réunions qui ont lieu tous les quatre mois ». Pour Ariane Vanderlinden, la consultance en « Internal communications » s'écrit avec un « s », car elle est multiple, mais elle porte surtout sur le long terme quand elle est véritablement de qualité.

www.akkanto.com

Laurence Grommersch

Combien ça coûte ?

Il existe deux types de facturation. Le système forfaitaire a l'avantage de déterminer à l'avance un montant qui ne pourra pas être dépassé pour remplir une mission précise. Le montant dépend bien entendu de l'ampleur de la mission confiée. La facturation en régie fonctionne sur le système du compteur : dès que le consultant passe du temps pour vous, il le chronomètre et facture. L'unité du temps est fréquemment le quart d'heure. La timesheet reprend le détail des heures prestées par mois dans les différents axes de la mission. Au niveau du tarif, il faut savoir que c'est très variable. En système régie, la facturation peut aller de 100 à 300 euros par heure selon l'expérience et les compétences du consultant ; une journée serait facturée entre 700 et 1200 euros. Ces tarifs d'honoraires s'entendent bien sûr hors TVA. Il faut souvent y ajouter des frais d'agences variant entre 5 et 15%, soit le paiement des frais de téléphone, fax, mail, etc. Il peut aussi y avoir des frais de tiers si une partie de production est sous-traitée à un prestataire spécialisé. Ceci explique que le budget doit faire l'objet d'une discussion préalable au lancement de la mission pour s'entendre sur la facturation, l'enveloppe, la partie ou la totalité des honoraires sur lesquels les frais d'agence sont appliqués et enfin, envisager une facturation directe avec les tiers pour éviter tout commissionnement.

Les fantassins de la presse d'entreprise

Hommes et femmes de terrain, les journalistes indépendants participent à la rédaction de nombreux supports. Pourquoi ont-ils choisi ce métier ? Quels sont ses avantages et ses inconvénients ? Et quel est leur regard sur la communication interne ? Enquête.

Journalisme indépendant et communication interne... La chose peut paraître antinomique, tant la communication interne nécessite une connaissance intime de l'entreprise, de sa culture, de son management... Ils sont pourtant nombreux à y gagner leur vie. Redactuel a rencontré quatre d'entre eux. Quatre parcours, quatre talents contrastés. Mais un fil rouge : la sensibilité – bien compréhensible – de la question des tarifs (voir encadré) et l'établissement d'une collaboration à long terme avec leurs clients, souvent depuis plus d'une décennie. Ce qui fait que parfois, même «les travailleurs de l'entreprise ne savent pas que nous sommes externes à la société », pour reprendre les termes de l'un d'eux.

Etablir la confiance ok

A l'origine enseignant, Guy Amoris s'est lancé sur le tard dans le journalisme indépendant. Son client 'historique', depuis plus de dix ans : Solvay. «Je collabore au support destiné aux cadres de tout le Groupe, explique-t-il. Autant dire que le magazine est à caractère stratégique et que les articles sont très souvent travaillés et retravaillés avec des sources multiples». Le carcan est sévère : titre, sous-titre, texte, tout est calibré au signe près. L'approche et le style des articles sont même déterminés à l'avance sous forme de feuilles d'angle par Solvay et l'agence parisienne qui produit le magazine! «A condition d'accepter de se plier à ce cadre, l'exercice est très intéressant intellectuellement.

La complexité des sujets, les nuances à apporter nécessitent pas mal de bouteille». Un autre client important de Guy Amoris est Leonidas, pour qui le journaliste réalise le journal destiné au réseau de revendeurs – un organe d'image et de sensibilisation, plus proche d'une démarche marketing.

Pourquoi lui ? «Le respect des délais, des budgets, la proactivité sont très appréciés

des clients. Une fois la confiance mutuelle établie, la relation est faite pour durer», explique-t-il. «Avoir toujours le même contact est rassurant pour l'entreprise, qui peut compter sur quelqu'un qui connaît les règles à suivre, qui a une mémoire de l'entreprise... tout en ayant l'avantage de travailler avec un externe». Car qui dit externe, dit flexibilité... «C'est ce qui fait l'intérêt du statut et sa précarité : nous sommes sur un siège éjectable». Si Guy Amoris pouvait améliorer un aspect de sa relation avec ses clients, c'est celui de l'évaluation. «Il est frustrant de s'impliquer dans un sujet, de remettre sa copie... et de ne plus en entendre parler jusqu'à sa publication, avec des modifications éventuelles».

Gestion du temps

Ce sont d'heureuses rencontres avec des professionnels de la communication qui ont poussé Sophie Dancot à opter dès la fin de ses études pour le statut d'indépendante, et la diversité des missions et la flexibilité des horaires – importante pour ses obligations familiales – à le conserver. Pour ses clients, Sophie Dancot travaille principalement pour l'interne. «Je constate que les moyens, le professionnalisme des services de communication interne ont fortement augmenté ces dernières années. Chez mes clients en tout cas, ces services ne sont plus une simple courroie de transmission, mais apportent une contribution stratégique aux objectifs de l'entreprise». La collaboration avec les clients prend des formes diverses. «Dans certains cas, j'anime le comité de rédaction et prends en charge le journal de A à Z, précise-t-elle. Dans d'autres, la mission se résume à la rédaction d'un article». Pour elle, son statut d'externe lui permet parfois de peser plus lourd pour faire passer les contraintes de temps, de style ou de volume de texte. Et si elle apprécie les facilités en matière de gestion du temps que lui offre son statut, elle constate la difficulté que peut avoir l'indépendant à investir du temps et des ressources dans son développement, sa formation – sans le confort des salariés, qui ne subissent pas de perte financière.

Sophie Dancot



Intégration

«L'aumônier de bord» : c'est ainsi que Jean-Louis Cuppens a été surnommé avec humour par l'un de ses clients. Non pas qu'il prêche la «bonne parole» mais on voit volontiers en lui un interlocuteur de confiance, attentif et fiable, un peu comme un confesseur. «Après quelques mois d'observation bien légitime, la relation de confiance mutuelle s'établit naturellement, explique-t-il. En 16 années d'activités, j'ai appris à connaître autant le personnel que les procédés techniques de mes différents clients. J'ai engrangé une précieuse expérience aux plans organisationnel et stratégique que je peux transposer selon les situations. Aujourd'hui, mes clients m'associent fréquemment à leurs groupes de projet, dont je constitue également la "mémoire" au travers de mes écrits. Quant aux sujets d'articles, ils proviennent désormais le plus souvent des travailleurs eux-mêmes».

Jean-Louis Cuppens



Journaliste de formation, Jean-Louis Cuppens est tour à tour vulgarisateur scientifique dans la presse quotidienne, puis créateur de supports multimédia de formation. Aujourd'hui, il se définit comme un «ensemblier de la communication interne», assurant l'ensemble du processus (depuis la définition du besoin au produit fini). Pour ce faire, il s'est constitué un réseau de collaborateurs indépendants (dessinateurs,



Erik Buelens

graphistes, imprimeurs). Les principales qualités pour réussir dans le métier ? «Disposer de bonnes aptitudes relationnelles, être disponible malgré des horaires impossibles, demeurer curieux et passionné, être à la fois rigoureux et inventif, ...».

Rotation

Quant à Erik Buelens, il a une expérience pour le moins mitigée en communication interne – qui représente quelque 40% de son chiffre d'affaires. «Il est vrai que, si la communication interne offre des sujets passionnants, sa place dans les organisations fait qu'il est parfois très difficile pour un externe d'y contribuer». Chez un de ses grands clients, la communication interne est ainsi le parent pauvre de la communication, absolument pas valorisée. Avec des conséquences prévisibles. «Obtenir des réactions sur un article est un long chemin de croix. Et je n'ai aucun moyen d'influencer ou d'accélérer le processus. La communication interne connaît en outre une rotation importante, qui fait que les interlocuteurs – et les règles – changent constamment». Quant au contenu de son travail, il note de plus en plus de demandes pour de la rédaction sur intranet, beaucoup plus concise et lapidaire.

Patrick Gillerot



Tarifs tabous

Quand on aborde la question des tarifs, les journalistes indépendants sont souvent réticents à dévoiler ceux qu'ils appliquent... Il est vrai que la concurrence est importante et les formules appliquées difficiles à comparer. Pour tel client, le journaliste appliquera un forfait (pour un travail consistant et à long terme). Pour d'autres, il travaillera en régie, pour des prix qui peuvent varier entre 40 et 60 euros l'heure selon l'expérience, l'étendue de la prestation, la flexibilité exigée. Dans d'autres cas encore, la prestation sera facturée selon le volume rédigé (des montants oscillant entre 120 et 240 euros par article de 2500 signes sont ainsi cités).

La communication interne gagne en importance dans les entreprises belges

Corporate Creative Strategies (www.ccstrategies.be), une agence belge de communication spécialisée en communication corporate, a mené en novembre/décembre 2007 une enquête internet auprès de 100 personnes responsables, au sein d'entreprise privées et publiques, des ressources humaines, de la communication ou de la gestion. L'agence a notamment bénéficié pour cela de la collaboration de l'Association Belge de la Communication Interne. L'objectif de cette enquête : dresser un portrait des pratiques de communication interne de nos entreprises et envisager leur évolution.

Il en ressort principalement que la communication interne a pris de l'ampleur au cours de ces cinq dernières années auprès de la grande majorité des sondés, car l'évolution de la culture d'entreprise les y pousse, mais aussi parce que le personnel est demandeur de plus d'informations et d'échanges.

Selon les répondants, la communication interne sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre. Pour tous, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même de l'entreprise, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services

Pour communiquer avec leur personnel, les sociétés considèrent toujours les réunions (en face à face ou entre équipe et avec le management) comme étant les plus efficaces, parce qu'elles permettent de communiquer en direct et d'échanger les points de vue. Mais les technologies de l'information ont introduit de nouveaux outils très utilisés pour leur rapidité et leur efficacité, comme les e-mails ou l'intranet. Les imprimés (newsletter et magazine d'entreprise ou valves) ont cependant toujours de beaux jours devant eux, car ils atteignent aisément tout le monde.

- 99% des entreprises organisent elles-mêmes leur communication interne
- Celle-ci est organisée par les Ressources Humaines (32%), un service général de communication (31%), la direction générale (15%) ou un service spécialisé en communication interne (9%)

- Les outils de communication les plus fréquemment utilisés :
 1. l'électronique (intranet et e-mails),
 2. les imprimés (journal d'entreprise, newsletters)
 3. les réunions interpersonnelles ou entre services
 4. les valves et notes de services
- Les outils considérés comme les plus efficaces :
 1. les réunions, pour la confiance et les échanges
 2. l'électronique, pour la rapidité et l'efficacité
- Près de 47% des entreprises affirment contrôler l'efficacité de leurs actions de communication.

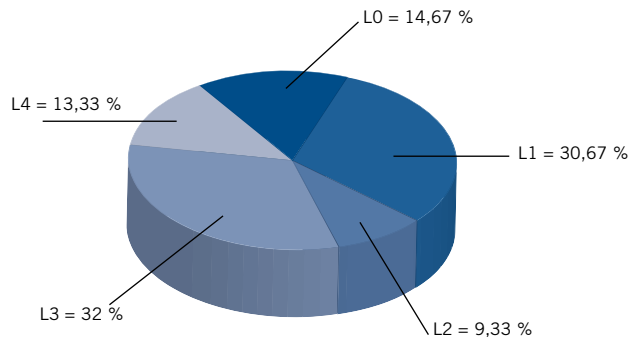
Quelques chiffres et détails de l'étude

Communiquer en interne, une question de gestion pratique ou de motivation?

Dans les entreprises concernées, la communication interne sert surtout à transmettre de l'information opérationnelle - organisation, sécurité, savoir-faire, départ d'un collègue, etc. (89%). Au-delà de cette utilisation très pragmatique, la communication interne sert à transmettre de l'information motivante ou à véhiculer la culture d'entreprise (58%) ; entretenir et/ou améliorer le climat social (48%) ; développer l'esprit d'équipe (44%) ; écouter et comprendre les collaborateurs de l'entreprise (41%) et, le cas échéant, résoudre/prévoir les situations de crise comme une restructuration (22%). D'aucuns précisent que les effets de la communication interne rejaillissent sur l'image externe de l'entreprise.

D'après les personnes interrogées, la communication interne de leur société est soit de nature latérale, c'est-à-dire qu'il existe des échanges réguliers direc

La communication interne est gérée par l'entreprise elle-même et plus spécifiquement par :



- L0 = La direction générale (15%)
- L1 = Un service général de communication (31%)
- L2 = Un service spécialisé en communication interne (9%)
- L3 = Les ressources humaine (32%)
- L4 = Autres (13%)

tion/personnel (54,55%), soit de nature descendante, où il s'agit avant tout de communiquer les messages de la direction au personnel (44,16%). Et dans ce dernier cas l'échange réel d'information entre management et collaborateurs demeure donc limité.

Pour éviter que la communication interne fonctionne à sens unique, il faut permettre aux collaborateurs de s'exprimer et de faire « remonter » l'information. Quant c'est envisagé, cela se déroule généralement dans le cadre de réunions internes (83%), de discussions personnalisées avec la direction (79%), ou ... par le biais des délégués syndicaux (43,47%) : des moyens très traditionnels, en somme ! On notera que dans certaines grandes structures, il existe des réseaux de coordinateurs locaux qui jouent le rôle de relais.

Les outils liés à internet sont incontournables, mais ne remplacent pas les réunions.

Les outils de communication les plus fréquemment utilisés sont l'intranet (39%), les e-mails quotidiens (36,78%), le journal d'entreprise généralement trimestriel (23%), une newsletter hebdomadaire (14%) ou mensuelle (16%). Sur le lieu de travail, les valises et notes de service ont toujours du succès ainsi que la fameuse fête annuelle du personnel (40%). Les nouveaux collaborateurs font l'objet d'un suivi attentif et quotidien pour 28% des entreprises. Les réunions sont toujours très appréciées : qu'elles aient lieu en «face à face» (25% mensuelles, environ 18% hebdomadaires ou annuelles), entre équipes de travail (31% mensuelles) ou avec le management (27,5% toutes les semaines ou 25% un fois par mois) elles constituent pour beaucoup des rendez-vous

essentiels, notamment dans le cadre des évaluations. Par contre, d'autres outils sont très peu ou pas utilisés, tels que la boîte à idée, la vidéo ou les blogs internes, qui manifestement ne font pas encore partie des usages liés à internet.

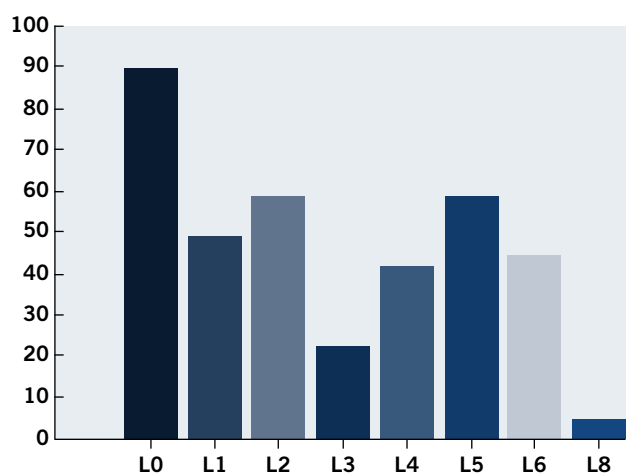
Selon les répondants, les outils les plus efficaces sont d'abord les réunions en face-to-face, utiles pour gérer des questions personnelles, instaurer la confiance, échanger les points de vue et négocier. L'intranet vient ensuite car il permet quant à lui un accès aisé aux informations et offre des possibilités de réactions. Les e-mails sont rapides et efficaces. Le papier n'est pas pour autant jeté à la poubelle : les newsletters ou le journal d'entreprise présentent bien les messages et sont distribués à tous, y compris ceux qui n'ont pas accès à un pc. En général, les entreprises utilisent conjointement plusieurs méthodes pour plus d'efficacité.

Communiquer c'est bien, mais il faut aussi contrôler si les messages et les moyens utilisés sont efficaces. Et près de 47% des sociétés mesurent l'efficacité de leur communication, via un « audit » interne (évaluations, enquêtes, critiques, réunions, etc.). Pas mal, non ?

La communication interne gagne en importance

En tous cas, il est clair pour tous (93,5% des sondés !) que la communication interne a gagné en importance ces 5 dernières années! Cela est le fruit de l'évolution

Dans l'entreprise, la communication interne vise surtout à (plusieurs réponses possibles)



- L0 = Transmettre de l'information opérationnelle (organisation, sécurité, know how, départ/arrivée d'un collègue, etc.) (89%)
- L1 = Entretien/améliorer le climat social (48%)
- L2 = Transmettre de l'information motivante (58%)
- L3 = Résoudre/prévoir des situations de crise, comme une restructuration (22%)
- L4 = Ecouter et comprendre les collaborateurs de l'entreprise (41%)
- L5 = Véhiculer la culture d'entreprise (58%)
- L6 = Développer l'esprit d'équipe (44%)
- L8 = Autres (4%)

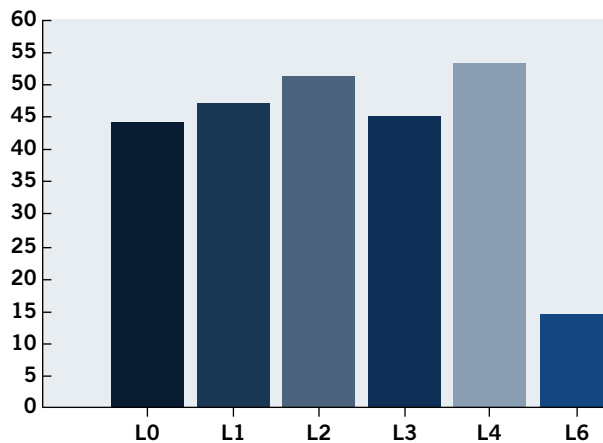
de la culture d'entreprise mais aussi du désir du personnel lui-même d'être mieux informé sur la vie de la société. La croissance de l'entreprise, l'augmentation des moyens de communication et la volonté de la direction constituent également des facteurs déterminants. La majorité des répondants (66%) s'accordent à dire que la communication interne a chez eux pour effet d'améliorer le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise et la relation de confiance avec le management pour un bon climat social. Plus de 50% pensent que cela améliore également les relations entre les membres du personnel et entre les services. 25% pensent que cela permet de résoudre les situations de crise et pour le reste, cela semble avoir peu d'effet direct sur la qualité d'apprentissage, voire la baisse des accidents de travail. La culture de l'entreprise passerait-elle donc mieux que la sécurité ?

Pour continuer à améliorer les choses, de nombreux responsables RH et communicateurs sondés estiment qu'il faut aider le management à assurer son rôle de communication avec le personnel en suscitant des rencontres régulières (56,7%) et/ou en lui proposant des formations utiles (47,7%), grâce notamment à une approche des nouveaux (et nombreux) outils disponibles. Enfin, le lien entre la communication interne et la communication externe d'une entreprise est très important pour 66% des sondés, avec à la clé de nombreux échanges d'information et des collaborations dans le cadre d'une vision commune.

Profil des répondants et de CC Strategies

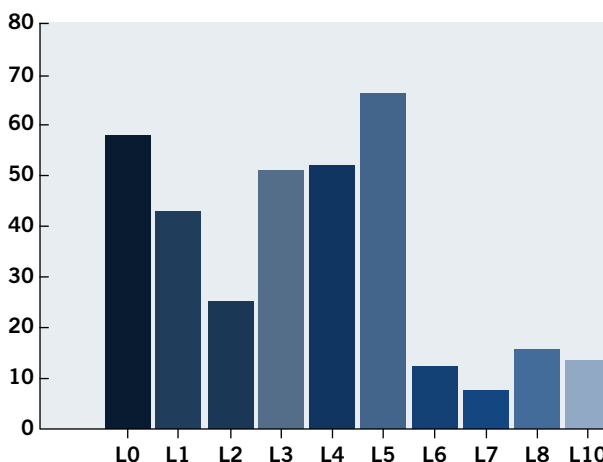
Cent personnes ont répondu volontairement à l'enquête, diffusée via e-mail. Leur société est située principalement en Flandre (49,3%), à Bruxelles (19,5%), en Wallonie (15,6%) ou dans tout le pays (15,6%). Il s'agit majoritairement de sociétés privées (83%) et tous les types de secteurs sont représentés. Elles occupent plus de 100 personnes (59,2%) jusqu'à 1500 personnes (parfois jusqu'à 38.000 !) et possèdent, pour 73%, divers sites soit au niveau national (36%), international (32,8%) ou régional (31,8%). CC Strategies est une agence belge de communication spécialisée en communication corporate et public affairs. Elle conseille régulièrement ses clients sur la stratégie de communication interne à mettre en place, dans le cadre de la politique globale de communication de l'entreprise ou de l'institution. Pour plus d'informations sur les résultats de l'enquête, veuillez vous adresser à Marie-Rose Thérér (mrtherer@ccstrategies.be - 02/704.46.90)

Pour 93% des sondés, la communication interne a gagné en importance des 5 dernières années, car : (plusieurs réponses possibles)



L0 = La direction et les RH en ont décidé ainsi (44%)
 L1 = La société s'est agrandie (47%)
 L2 = Le personnel désire être mieux informé sur la vie de la société (51%)
 L3 = Les moyens de communication ont augmenté (45%)
 L4 = La culture d'entreprise a évolué (53%)
 L6 = Autres (14%)

La communication interne a permis d'améliorer dans l'entreprise: (plusieurs réponses possibles)



L0 = La relation de confiance avec le management, le climat social (57,5%)
 L1 = la motivation du personnel (moins d'absentéisme, productivité,) (43%)
 L2 = la résolution de situation de crise (pas de grèves,...) (25%)
 L3 = les relations entre les services (50,75 %)
 L4 = Les relations entre les collaborateurs (52%)
 L5 = le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise (66%)
 L6 = la qualité de l'apprentissage (12%)
 L7 = la diminution des accidents de travail (7,5%)
 L8 = l'augmentation du chiffre d'affaires (15 %)
 L10 = autres (13%)

Bobos, momos, yoyos : trois générations pour une entreprise

Les talents (de tous âges) sont l'or gris de nos entreprises du XXI^{ème} siècle. Et si jusque hier, l'entreprise travaillait avec une ressource humaine relativement uniforme, elle doit désormais gérer le choc de trois générations au travail.

Faire cohabiter les générations dans l'entreprise n'est plus une option mais une obligation. En 2005, l'Europe signait le Traité de Lisbonne et le 23 décembre 2005, la Belgique promulguait le «Pacte de Solidarité entre les Générations». Si jusqu'ici, le texte a eu peu d'écho dans les entreprises (selon Partena, 20% seulement des DRH s'inquiétaient du pacte à la mi-2007), nous n'avons plus le choix car nous commençons à manquer de ressources humaines. Dans un avenir (déjà amorcé), les organisations devront prolonger l'activité des anciens (finies les pré-pensions et peut-être même les pensions à 65 ans) et recruter des jeunes plus tôt. La formation dans l'entreprise (des jeunes par les anciens, notamment) va prendre une autre dimension.

Les sociologues observent des différences fondamentales de valeurs et comportements des différentes générations. Plusieurs modèles ont déjà été proposés ; prenons celui de Jean-Luc Excousseau.

Les «bobos» (bourgeois bohème) font 50% de la population active aujourd'hui. Nés entre 1945-1967, enfants du baby-boom, ils veulent tout. Génération très psy et du «moi je», ce sont des rebelles qui aiment le confort et la sécurité. Très nature, naturel et «peace and love», c'est la dernière génération romantique : «mon entreprise m'aime !».

Les «momos» (mobiles moraux) sont nés entre 1968 et 1981. Ils sont 30% dans nos entreprises. Avec eux, on passe de la culture de l'abondance du boboland à la culture de la frugalité. C'est la première génération internationale, abstraite, corticale, puritaine, morale, solidaire, du «nous, on ...» et surtout qui ne juge pas, dit ce qu'elle a à dire et n'anticipe rien sauf le mouvement. Les momos ont des vies multiples et à facettes. Leitmotiv de leur management : vérité et transparence. Fin du charisme, pas de psy, «montrez-nous que c'est mieux avec vous qu'ailleurs», «je fais mon boulot et je me tire».

Les «Yoyos» (You, YObbos), nés entre 1977 et 1995 sont déjà 20% sur les rangs. Leur trip, c'est le jeu. Génération du «Moi je», ils sont «border line», font tout en surface et sont anti-hiérarchie. Ils n'aiment pas le changement et ont des tas d'habitudes. Leur première tribu est la famille. Côté communication, il nous faut gérer un public interne bientôt composé de trois planètes, habitées par un tiers de bobos, un tiers de momos et un tiers de

yoyos. Cela implique une (r)évolution dans notre métier. Trois impacts à mon sens : nous allons nous rapprocher du pôle formation/RH ; nous devons désormais penser les interactions entre l'organisation et des publics internes très différents (voire avec des fonctionnements contradictoires) ; nous devons contribuer à la cohabitation efficace entre ces générations qui fondamentalement... ne se comprennent pas au mieux, et au pire... ne s'aiment pas !

—
Dominique Annet

Infos et coup de main : <http://www.lapierelibert.com/>

«L'horizon de carrière d'un jeune talent ne dépasse pas 4 ans» déclare Philippe Meysman, directeur de recrutement auprès du groupe Hudson à nos collègues de Références. De plus en plus, poursuit-il, ce sont les jeunes qui choisissent leur entreprise et non l'inverse. En témoigne la surenchère d'Awards pour apparaître comme l'employeur de référence. Les valeurs du travail sont envisagées autrement par les jeunes adultes de 24 à 32 ans. Cette génération apparaît comme désenchantée sous certains aspects. Ils ont vu leurs parents se consacrer à un seul employeur avant d'être remerciés sans sommation. Dès lors, leur rapport à l'emploi est plus cynique. Ils en veulent plus se faire piéger. Ils sont là pour montrer leur valeur ajoutée, leurs compétences mais aussi pour vivre une expérience. Leur horizon de carrière ne dépasse pas 4 ans. Libre à eux de rester ou de monnayer leur expérience chez un autre employeur. L'aspect de loyauté n'est plus à l'ordre du jour en ce qui les concerne. En revanche, ils accordent beaucoup d'importance à l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Ils sont exigeants et vont d'emblée négocier un salaire à la hauteur de leurs futures performances. Les directions d'entreprise ne peuvent aller à l'encontre d'un tel phénomène et adaptent en conséquence leurs outils de sélection. Elles passent à des analyses comportementales qui permettent de gratter la façade d'un simple entretien et de prédire le succès du candidat. **CD**

Références, le 8 mars 2008

L'ABCI a besoin de vous !

ABCI

Association Belge de la Communication Interne
www.abc-i.be

BVIC

Belgische Vereniging voor Interne Communicatie
www.bvic.be

Association professionnelle pour la communication interne.
Change management, information, communication,
motivation, adhésion, médiation : nous faisons la différence !

Date de création : 1950

Nombre de membres : 500

Association membre de la FEIEA (Federation of
European business communicators associations)
www.feiea.com

Cotisation en 2008 : 75 euros par membre

Mission Activités 2008

L'ABCI s'adresse à tous les intervenants en communication interne au sein des entreprises et des organisations pour :

- un transfert de know-how, tant des compétences que des techniques. Ex. : workshop, Rédactuel
- une démarche qualitative pour le métier de communicateur interne. Ex. : Le code de déontologie des journalistes d'entreprise.
- un volet de promotion de l'association et de ses membres au niveau régional, national et européen. Ex. : Promotion de la valeur ajoutée du métier

Activités 2008

Janvier : Atelier

Février : Assemblée régionale

Mars : Assemblée nationale, parution de Rédactuel

Avril : Atelier

Juin : Cérémonie de remise des Plumes d'Or, parution de Rédactuel

Septembre : Sélection d'un mémoire pour le prix de l'ABCI

Octobre : Atelier, parution de Rédactuel

Novembre : Atelier

Décembre : parution de Rédactuel

Janvier 2009 : Colloque annuel

Return

Return pour les membres

- Tarif préférentiel pour les workshops, séminaire et colloque avec des orateurs reconnus dans la profession, le monde HR et celui de la communication
- «Rédactuel», magazine trimestriel
- Echange de bonnes pratiques
- Réseau
- Carte de presse

Return pour les entreprises

- Professionalisme
- Visibilité (insertion du logo sur demande dans les différents supports : Rédactuel, supports de formation, site Web)
- Recherche de candidat/s, publication d'offres d'emploi

Engagement

Ce qu'un membre peut faire pour l'ABCI

- Participer aux assemblées
- Se proposer comme membre du Comité de direction de l'association

Rédaction

- Rédactuel : rédiger un article/an
- Rédactuel : être responsable d'une rubrique pour chacun des 4 numéros et faire partie du comité de rédaction
- Web : rédiger des communiqués

Expertise

- Prix ABCI : participer au jury de sélection du meilleur mémoire d'un/e étudiant/e
- Plumes d'Or : participer au jury de sélection des Plumes d'Or

Events

- Workshop : participer à l'organisation
- Colloque : participer à l'organisation
- Plumes d'Or : participer à l'organisation

Ce qu'une entreprise peut faire pour l'ABCI

Salle :

- mettre une salle à la disposition de l'association pour un atelier, une assemblée ou un comité de rédaction/direction

Mailing :

- prendre en charge l'envoi à tous les membres d'un mailing (mise sous enveloppe, affranchissement et envoi)

Publicité :

- acheter un espace publicitaire dans le Rédactuel (350 € pour 1/2 page ; 600 € pour une page par numéro)

Catering :

- offrir des boissons et/ou un lunch lors d'une des activités (comité = 10 personnes, workshop = 20 personnes, assemblées = 100 personnes)

Sponsoring* :

- sponsoriser une des activités de l'ABCI

Soutien financier* :

- octroyer un soutien à l'ABCI

* Contrepartie à négocier contractuellement au cas par cas

L'UCL forme de futurs communicateurs internes

Interview croisée avec trois étudiants qui pourraient devenir nos collègues

Trois étudiants intéressés par la communication interne acceptent de livrer leur vision d'un métier et d'une discipline. Ils font tous les trois partie de la première cohorte d'un master en deux ans ouvert en septembre dernier. Leur discours montre une réelle connaissance du terrain, mais aussi une idée de qualité de la communication interne telle qu'elle devrait être pratiquée. Ils ne sont pourtant pas idéalistes, mais plutôt à la recherche d'une communication favorisant la conciliation tant en équipe qu'au niveau d'une entreprise. Bien loin des clichés sur une génération «Y» à la recherche de «fun» et de nouveautés à tout prix, ils cherchent avant tout un emploi qui leur garantira une continuité dans la formation. Ce sont des étudiants prêts à s'investir pour leur futur employeur et enclins à la réflexion. Ils veulent s'intégrer dans une organisation pour laquelle ils se sentent en résonance au niveau des valeurs et où ils pourront exprimer leur manière de voir.

> Quelles sont les missions que vous attribueriez à la communication interne ?

B. H. La communication interne est l'huile qui fait tourner la mécanique, tant du «boss» vers les employés, qu'entre les gens. Les employés se sentent compris, écoutés et mieux dans leur job. Ils travailleront plus, avec plus de plaisir. Il y a moins de heurts. Cela donne aussi une image positive à l'extérieur.

J.-H. D. La communication interne est «organisante». Elle sert à unifier et expliquer les valeurs de l'organisation. Elle est responsable de l'image véhiculée intra-muros, dans une certaine mesure, à l'extérieur. Elle a des outils pour favoriser la cohésion. C'est pourquoi elle est plutôt rattachée à un département ressources humaines que marketing, même si les outils peuvent être similaires et qu'il faut une adéquation d'image au niveau de la communication interne et externe.

J. D. Sans communication interne, aucune entreprise ne peut vivre. C'est la tuyauterie d'une organisation. S'il y a une fuite, le flux (de travail) est moins puissant. Ecouter et organiser pour permettre d'avancer, c'est ainsi que je vois la mission de la communication interne.

> Comment imaginez-vous la journée d'un communicateur interne ?

J. D. Je me vois idéalement arriver 30 minutes avant tout le monde. Je pourrai ainsi profiter d'un début de journée plus fixe avant le tourbillon, car je crois que c'est un métier avec beaucoup d'imprévus.

L'information du jour n'est plus valable le lendemain. Je me vois aussi faire un tour dans les différents services pour écouter. C'est en fait un rôle de caméléon de manière à s'adapter pour travailler en équipe.

B. H. Je pense débiter ma journée vers 7h30, 8 heures. Faire un petit tour, laisser traîner mes oreilles... Il faut connaître les craintes et les attentes des gens pour comprendre comment restituer l'information. J'imagine aussi une alternance entre des tâches à réaliser seul et d'autres en équipe, entre des phases de brainstorming, puis de production et de diffusion. Je pense que c'est aussi du travail que l'on reprend chez soi, car on continue à penser. La nuit, on note ses idées sur un calepin. On n'arrête pas de réfléchir en sortant du bureau.

J.-H. D. Je commencerais ma journée par une réunion, puis un compte-rendu avec deadlines et objectifs. Je pense ensuite que le travail se déroule avec différents interlocuteurs de la communication interne : le graphiste, un service en particulier qui a une demande, une session avec les réceptionnistes pour vérifier leur message d'accueil, etc. Il faut aussi consacrer beaucoup de temps à la coordination des actions de communication, comme par exemple, pour le journal interne.



Jessica Dupont,
Ben Huyge et Jin-Hee Dieu

Présentation

Jin-Hee Dieu (23 ans)

Jin-Hee Dieu est en première année d'un master en information et communication, avec la finalité spécialisée en relations publiques. Auparavant, elle a terminé deux baccalauréats : un premier en sociologie, un deuxième en information et communication. Ce master a été choisi dans l'optique de travailler en communication externe. L'obligation de suivre un cours en communication interne durant la première année de master fut une révélation pour un choix de métier. Elle réalise un mémoire sur «La communication interne chez les Scouts façonne-t-elle une identité ?».

Jessica Dupont (22 ans)

Jessica Dupont a un baccalauréat en langues qu'elle poursuit actuellement par un master en communication multilingue spécialisé en langues des affaires. Un diplôme choisi pour avoir une ouverture sur l'entreprise tout en gardant une approche linguistique. Le socle humaniste a été donné par le baccalauréat ; le côté pragmatique est attendu du master.

Ben Huyge (23 ans)

Après un baccalauréat en langues et littératures germaniques, Ben Huyge a opté pour un master en communication multilingue spécialisé en langues des affaires. Il a choisi un master qui lui offrait des débouchés autres que l'enseignement des langues. Il passe du culturel à l'économique et découvre les langues sous un autre point de vue ; une diversité qui l'enchantent.

> Quelles sont les difficultés que l'on peut rencontrer dans ce métier ?

J.-H. D. Un directeur qui ne croit pas à la communication et refuse d'y investir. Si la fonction est considérée comme superflue, on n'y met pas de moyens, voire pas de personnel. Si on ne demande jamais de plan de communication, on ne le suit pas. On ne se donne pas d'objectif et ne peut pas évaluer les actions de communication interne. Pour convaincre un tel directeur, il faudrait lui montrer des résultats, le bien-fondé de la communication interne. En fixant des objectifs a priori, il est possible de vérifier a posteriori qu'ils ont été atteints. Elaborer un questionnaire de satisfaction est difficile, car le type de question induit les réponses et peut les biaiser. Je crois que les focus group avec des questions ouvertes donnent des réponses plus larges. Concevoir et mettre en œuvre de tels outils d'évaluation prend cependant beaucoup de temps.

B. H. La principale difficulté pour mettre en œuvre une communication interne efficace serait une hiérarchie trop puissante. Si le patron refuse de communiquer avec les gens d'en bas ou que les employés disent que le patron reste où il est, c'est l'impasse. Le dialogue est impossible. La meilleure action de communication interne d'un patron, c'est de descendre de son étage vers ceux des employés, de faire la tournée. Il sort de son cadre pour rencontrer ses travailleurs. L'effet est longue durée.

J. D. Pour ma part, ce qui m'apparaîtrait le plus difficile serait le manque de sincérité et de coopération des autres départements pour lesquels il faut communiquer. Souvent, le bouc émissaire sera le communicateur. Il peut aussi y avoir une différence de perceptions et d'objectifs entre différents segments, comme les ouvriers, les employés et la direction. Cela peut aussi poser problème. Je crois que les succès stories ont alors un rôle très positif pour montrer ce qui se passe quand la communication interne (se) passe bien. On peut également trouver des exemples quantitatifs en prenant une information d'origine et les feedbacks qu'elle provoque pour mesurer la compréhension.



> Avez-vous un plan de carrière ?

J. D. Mon objectif, c'est de travailler en relations publiques. La communication interne serait un second choix. J'aimerais commencer dans une multinationale comme assistante, une fonction où je bénéficierais d'un coaching, mais pourrais également donner mon avis. Par la suite, je prendrai des responsabilités et deviendrai, par exemple, superviseur des relations internes.

J.-H. D. Durant les dix premières années de ma carrière et tant que je n'ai pas d'enfants, je me vois travailler dans le secteur privé : beaucoup de stress, beaucoup de responsabilités, beaucoup de mobilité. Je ne ferai pas la fine bouche et ne pense pas directement avoir la responsabilité d'une équipe, mais plutôt travailler sous un mode projet pour changer régulièrement de défi (journal interne, intranet, ...). Par la suite, il serait idéal que ma situation se stabilise, peut-être dans le secteur public où il y a moins de mouvements. A terme, je voudrais devenir responsable de la communication interne dans une grosse organisation. Dans tous les cas, ce qui m'importe, c'est de me sentir à l'aise avec les valeurs de l'organisation qui m'embauche, mais aussi, de m'entendre avec les collègues.

B. H. Ce que je souhaite, c'est travailler en communication : interne, externe ou RP. Mon idéal serait de commencer en bas de l'échelle, apprendre, monter quand je me sens prêt ou quand l'employeur me dit : «Tu satisfais les exigences pour cette fonction et tu peux aller plus loin». Je préférerais être engagé dans une organisation ayant de la bouteille et où la stabilité de l'emploi est garantie, mais surtout, où je pourrai m'exprimer. Il faut que je m'y sente à la maison. L'intégration à un environnement de travail me semble primordiale, même si le salaire, aussi c'est important !

Interview réalisée par Laurence Grommersch

Le programme

Plus de 1000 étudiants sont inscrits dans la filière information et communication proposée par l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve du premier au troisième cycle. Le département de communication fait partie de la Faculté de sciences économiques, sociales et politiques et est présidé par Gérard Derèze. Suite à la réforme universitaire de Bologne qui concerne toutes les universités en Europe, les programmes ont été entièrement restructurés en trois cycles depuis la rentrée académique 2007. Il s'agit d'un défi mis en œuvre pour la première année : offrir plus de choix aux étudiants, instaurer des masters en un ou deux ans, renforcer le lien avec le monde professionnel grâce à des stages.

<http://www.uclouvain.be/comu>

Premier cycle

Un baccalauréat en trois ans en information et communication où un cours de 5 crédits en «Communication et organisation» est dispensé lors de la troisième année par Pierre de Saint-Georges, mais aussi un séminaire de questions de communication avec exercices sur les structures concrètes de communication interne et externe en entreprise/organisation, séminaire donné par Axel Gryspeerdt.

Deuxième cycle

- Master 60 (en un an). Un master «60 crédits» en information et communication avec une option en «Relations publiques et communication d'organisation» (15 crédits). 75 étudiants dont 35 en relations publiques ont opté pour ce diplôme en un an.
- Master 120 (en deux ans). Un master «120 crédits» en information et communication avec une finalité spécialisée en «Relations publiques et communication d'organisation» avec trois cours spécialisés en communication interne (15 crédits). Ce diplôme donne une spécialisation aux étudiants qui s'investissent également dans cette finalité par un stage et un mémoire. 85 des 180 étudiants qui suivent le master 120 ont choisi cette finalité dont 45, la communication interne et 65, la communication externe. Les statistiques des années précédentes montrent un haut degré d'insertion professionnelle endéans les six mois après l'obtention du diplôme.

Troisième cycle

Le doctorat en information et communication comprend une formation scientifique de 60 crédits au plus haut niveau ainsi que la réalisation de travaux de recherche relatifs à la préparation de la thèse de 120 crédits au moins.

Le LASCO

Présidé par M. Axel Gryspeerdt, le Laboratoire d'analyse des systèmes de communication d'organisation (LASCO) permet à une quinzaine de chercheurs de faire de la recherche fondamentale et appliquée en communication d'organisation.

