



Communication interne : de l'action à l'interaction

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection N° 3
Edition 2013

.be

“COMM Collection” est une série de guides pratiques à l’intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé les contenus et est chargé de leur mise en oeuvre.

Déjà parus :

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence (épuisé)
- N° 3 Communication interne : de l’action à l’interaction
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 6 Les points de contact de l’administration fédérale
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d’information électronique
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 12 Etablir le plan de communication d’un projet
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 15 Evaluer des actions de communication
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement
- N° 17 Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique
- N° 18 La Charte du COMMnetKern
- N° 19 Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique
- N° 20 Droits d’auteur et propriété intellectuelle en questions
- N° 21 Recommandations pour l’utilisation des médias sociaux
- N° 22 Comment harmoniser votre intranet et Fedweb
- N° 23 Gérer les relations avec la presse
- N° 24 Employer branding et communication de recrutement

A savoir :

Les versions électroniques de ces brochures sont disponibles en format PDF sur www.fedweb.belgium.be>Publications.



Communication interne : de l'action à l'interaction

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection N° 3
Edition 2013



Table des matières

Introduction	3
1. Vision fédérale de la communication interne	5
1.1. Objectif de la communication interne	5
1.2. Concrétisation de la vision de la communication	8
1.3. Exemple d'application au SPF Economie	8
2. Nouveau rôle de la communication interne	11
2.1. Changements sociétaux	11
2.2. Changements au niveau des collaborateurs	13
2.3. Nouveau rôle du communicateur	16
3. De l'action à l'interaction	17
3.1. L'administration fédérale opte pour l'action et l'interaction	17
3.2. Passer de l'action à l'interaction : un plan en 4 étapes	18
3.3. Bonnes pratiques	20
Conclusion	23
Bibliographie	24

Introduction

Les collaborateurs sont les principaux ambassadeurs d'une organisation. Comme ils connaissent les courants qui la traversent et les actions qu'elle mène, ils sont les témoins privilégiés pour communiquer avec l'extérieur. Les managers, chefs et membres du personnel savent que la communication interne est essentielle et lui accordent une attention accrue. Les communicateurs de l'administration fédérale sont conscients qu'impliquer le personnel est devenu un défi majeur pour chaque organisation.

L'arrivée du web 2.0¹, grâce auquel chacun peut se faire entendre, a, ces dernières années, profondément modifié la communication. Ces changements commencent aussi à se percevoir au sein de l'administration fédérale, car avec les médias sociaux, chaque membre du personnel devient un peu le porte-parole de son département à l'extérieur, mais aussi en interne.

La communication interne se trouve à la croisée des chemins : le management la sollicite de plus en plus pour affirmer sa politique et assurer l'accompagnement des processus de changement. Une nouvelle approche qui nécessite plus d'interaction s'impose.

Pourquoi cette brochure ?

Dans cette COMM Collection, nous avons voulu souligner que la communication interne permet de soutenir l'exécution mais aussi la préparation de la politique fédérale et que les communicateurs fédéraux peuvent jouer un rôle proactif en développant une vision de la communication interne pour leur organisation.

Ce document est une réflexion sur la vision et la mission de la communication interne au sein de l'administration fédérale. Il fournit à tous les communicateurs fédéraux des recommandations, consignes et astuces grâce auxquelles ils pourront stimuler la communication interne dans leur organisation et favoriser l'éclosion d'une nouvelle culture communicationnelle. Nous n'édictons aucune règle contraignante, mais fixons uniquement des jalons. Libre à chaque communicateur d'opter pour les solutions qui fonctionneront dans son organisation.

¹ Web 2.0 est le terme qui désigne la transformation de l'internet en un outil interactif par lequel l'utilisateur ne se limite pas à la recherche d'informations mais en fournit également. Cette dénomination a été inventée par le « gourou » de l'internet [Tim O'Reilly](#) qui situe cette évolution vers 2001 (ex. : Facebook, Twitter, YouTube).



Cette COMM Collection résulte de la collaboration entre communicateurs de différents services publics fédéraux. Ce projet cadre dans l'objectif des SPF Personnel et Organisation et Chancellerie du Premier Ministre de concevoir et de mettre à la disposition de tous les services publics une vision et des instruments de communication communs et cohérents.

Ont collaboré à la réalisation de cette brochure :

Arlin Bagdat	SPF Personnel et Organisation
Jasmin Collier	SPF Personnel et Organisation
Chantal De Pauw	SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
Sara Jane Deputter	SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
Kristien Fostier	SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
Catherine Lombard	SPF Chancellerie du Premier Ministre
Pascale Megal	SPF Santé publique
Isabelle Meulemans	SPF Chancellerie du Premier Ministre
Nele Rombauts	SPF Finances
Kristof Salens	Office national de l'emploi
Julien Schreiber	SPF Sécurité sociale

Remerciements à Annick Vanhove, consultante, pour ses remarques constructives, ses avis précieux et sa relecture des textes.

1. Vision fédérale de la communication interne

1.1. Objectif de la communication interne

« Construire ensemble la transparence, l'engagement et le dialogue »

- La communication interne implique et informe les collaborateurs de façon authentique, opportune, reconnaissable et crédible via les différents canaux d'interaction dont dispose l'administration fédérale.
- La communication interne stimule les idées nouvelles, améliore la collaboration et accélère le changement.
- La communication interne opère dans un climat d'écoute, de confiance et de créativité, dans un souci constant d'objectivité.

La communication interne contribue ainsi au bon fonctionnement de l'organisation.

Notre vision repose sur cinq principes de base

1. La communication interne est un partenaire de la première heure de la politique

Une organisation fait souvent appel à la communication interne pour faire connaître sa politique ainsi que ses décisions. Les objectifs poursuivis sont d'une part, la sensibilisation des collaborateurs et d'autre part, l'échange des informations. Le communicateur intervient dans ce processus en tant que « facilitateur » et recourt aux canaux les plus adéquats en fonction des messages et des groupes cibles. Si l'administration fédérale veut que son personnel porte sa politique et la partage, elle gagnera à activer sa communication interne dès les premières phases du processus de décision. C'est la seule façon de faire de la communication interne un vrai partenaire de la politique.

2. La communication interne est bien plus qu'un créateur d'outils

Ces dernières années, de nombreuses organisations se sont attachées à créer des outils de communication, à améliorer la qualité de ceux dont elles disposaient et à combiner de façon optimale les médias écrits et digitaux.

Certains ont parfois oublié que les agents jugent surtout la communication interne sur la base des messages oraux qui leur sont parfois (mal) transmis. Afin d’instaurer un véritable dialogue, une implication et une assise parmi le personnel, l’administration fédérale doit mobiliser les communicateurs selon les trois piliers qui sous-tendent la communication interne : le mix de médias, la communication de ligne et la communication informelle. Faciliter l’interaction entre les collaborateurs doit être au centre des préoccupations.

La communication de ligne (entre top management, management de ligne et collaborateurs) forme la colonne vertébrale de la communication formelle. Les managers de ligne sont un chaînon crucial entre le top management et les collaborateurs puisqu’ils propagent la politique de la hiérarchie et doivent motiver les agents à exécuter leurs tâches sur cette base. Ces responsables sont, en outre, à l’écoute de leurs collaborateurs et peuvent ainsi donner rapidement du feedback au top management, encadrer les processus de changement, mesurer l’impact des décisions, etc.

Concrètement :

Le SPF Finances a lancé une newsletter spécifique destinée aux managers de ligne afin de leur fournir les informations adaptées à leur rôle.

Une communication interne efficace repose sur trois piliers qui fonctionnent comme des vases communicants.

Médias	Communication de ligne	Communication informelle
<ul style="list-style-type: none"> • Journal du personnel • Newsletter • Intranet • Médias sociaux (Yammer, IBM Connection, Sametime, ...) • Plateforme collaborative • Valves • Affiches • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Concertation • Réunion • Contact personnel • Walking management • Session d’information • Groupes de discussion • 	<ul style="list-style-type: none"> • Couloir • Rencontre informelle • Activités de teambuilding • Cosy corner • Journée sportive • Activité culturelle •

3. L'interaction relève de la vision de l'organisation et pas uniquement de la communication interne

En choisissant une communication qui soutient et encourage l'interaction dans votre organisation, vous rendez toute l'organisation plus communicative. Ainsi, vous optez pour le dialogue et la discussion constructive, qui engendrent l'implication et l'assentiment du personnel. En misant sur l'interactivité, vous rendez tant les managers que les collaborateurs responsables de la communication interne. Les communicateurs épaulent cette vision organisationnelle en fournissant aux managers les moyens adéquats et en les conseillant sur la façon dont le personnel peut contribuer de manière concrète au processus décisionnel. Il est par conséquent important que la communication interne intervienne assez tôt dans le processus stratégique (voir premier principe de base).

4. La communication interne est un travail d'équipe

De nombreuses organisations se demandent dans quelle direction ou division placer la communication interne. La réponse est simple : là où elle peut être un véritable partenaire de la politique. Dans certains services publics, la place de la communication interne sera au niveau du président, au sein du service de communication, ... dans d'autres, au niveau du service d'encadrement P&O,...

Quoi qu'il en soit, le succès de la communication interne dépend d'une bonne synergie entre les différents services de soutien. La communication (interne et externe), P&O, la gestion des connaissances, le support budgétaire et le support ICT jouent à cet égard un rôle majeur et sont complémentaires. Plus l'entente entre ces acteurs est bonne, plus grandes sont les chances de succès.

5. Communiquer d'abord en interne, ensuite en externe

Impliquer les collaborateurs dans la communication sous-entend qu'ils savent ce que l'on communique à l'extérieur. Lorsque l'organisation communique à l'extérieur sur des sujets importants, elle doit avant, ou au plus tard au même moment, communiquer en interne sur les mêmes thèmes (par le canal le plus approprié : e-mail, intranet, newsletter interne, journal du personnel, ...).

1.2. Concrétisation de la vision de la communication

La traduction de cette vision de la communication en objectifs stratégiques varie selon l'organisation (cultures différentes, stratégies différentes,...). Ces objectifs peuvent être les suivants :

- Développer une culture de communication et une identité de l'organisation
- Promouvoir la communication tous azimuts (top-down, bottom-up, horizontale)
- Responsabiliser tous les collaborateurs quant à leur rôle dans la communication
- Optimiser l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation
- Créer un réseau de communication au sein de l'organisation
- Développer de façon proactive des outils de communication afin de fournir un appui opérationnel, et les évaluer...

1.3. Exemple d'application au SPF Economie

Le SPF Economie a élaboré en 2012 un nouveau plan de communication et l'a proposé au président du Comité de direction. Chantal De Pauw, porte-parole et responsable de la communication, a traduit cette nouvelle vision « De l'action à l'interaction » en trois objectifs stratégiques pour la communication interne :

1. Servir de levier au déploiement d'une culture d'entreprise : maximiser l'accès à l'information de façon compréhensible et par divers moyens.
2. Promouvoir la communication interactive dans trois directions (top-down, bottom-up et transversale) et le partage des connaissances en accordant un rôle central à l'interaction et à la collaboration.
3. Communiquer de façon proactive : développer, implémenter et évaluer la communication afin d'améliorer la culture d'entreprise et de renforcer l'identité du SPF Economie.

A chacun de ces objectifs stratégiques sont associés des objectifs opérationnels.

Objectif stratégique	Objectifs opérationnels
1. Servir de levier au déploiement d'une culture d'entreprise : maximiser l'accès à l'information de façon compréhensible et par divers moyens	Utiliser un langage compréhensible, adapté au groupe cible
	Identifier et utiliser des outils de communication actualisés : médias sociaux, web 2.0, ...
	Communiquer d'abord en interne et puis en externe
	Coacher les chefs et les collaborateurs
	Instaurer une collaboration entre les quatre services d'encadrement
	Lancer des activités de teambuilding pour tout le SPF ou pour certaines divisions

Objectifs stratégique	Objectifs opérationnels
2. Promouvoir la communication interactive dans trois directions et le partage des connaissances en accordant un rôle central à l'interaction et à la collaboration	Stimuler une communication continue, comme par exemple annoncer les succès mais aussi les mauvaises nouvelles et communiquer aussi en périodes creuses
	Sensibiliser les managers : interagir avec le personnel via l'équipe et en "face à face"
	Responsabiliser le correspondant en communication
	Stimuler la coopération et l'échange des connaissances et de l'information
	Simplifier les procédures, placer la créativité et la collaboration au centre des préoccupations
	Informé et impliquer les collaborateurs dans la mission, les objectifs stratégiques, les projets, ... du SPF

Objectif stratégique	Objectifs opérationnels
3. Communiquer de façon proactive: développer, implémenter et évaluer la communication afin d'améliorer la culture d'entreprise et de renforcer l'identité du SPF Economie	Stimuler la communication informelle
	Fournir les moyens et les initiatives pour stimuler la communication bottom-up et horizontale
	Evaluer et améliorer en continu les canaux et les produits de communication interne
	Mettre au point des méthodologies et les évaluer
	Coordonner les actions de communication et les évaluer
	Etre en permanence attentif à l'identité graphique et au logo

2. Nouveau rôle de la communication interne

Le rôle de la communication interne suit les changements que connaît notre société. Il y a dix ans, la communication interne était généralement perçue comme un instrument de management permettant à l'administration fédérale d'informer « top-down » son personnel sur ses décisions. A présent, elle sert plutôt de levier aux différents services publics fédéraux pour développer leur organisation et pour changer leur culture d'entreprise.

Comment cette évolution est-elle intervenue et comment l'appréhender ?

2.1. Changements sociétaux

La société se transforme et évolue. Cette évolution se marque en particulier par le développement rapide survenu dans la communication électronique. Les citoyens et les consommateurs qui sont passés d'un environnement web 1.0 à une société « web 2.0 » peuvent désormais se faire entendre et s'exprimer davantage. Pour Marshall McLuhan², les médias allaient permettre l'apparition du 'village global'³. L'avènement des techniques du web 2.0 lui donne raison, car cet environnement est devenu en un clin d'œil un véritable phénomène dont la portée et l'impact sont considérables. L'arrivée des réseaux sociaux et du contenu généré par les utilisateurs (Wikipédia, blogs et autres plateformes participatives,...) a profondément bouleversé le paysage médiatique. Les consommateurs créent du contenu. Selon Van Dijck & Nieborg, celui-ci trouve son origine dans les principes « Wikinomics » et « We-think » : du contenu est créé par un grand groupe anonyme dont les membres définissent leurs besoins en information, expression et communication, donnant lieu ainsi à une création de masse. Les consommateurs et les citoyens ont maintenant voix au chapitre et il n'est plus possible de l'ignorer. Le monde est dirigé par une nouvelle génération d'internautes. Les consommateurs sont devenus des fournisseurs de contenu et les entreprises, qui l'ont bien compris, réagissent de plus en plus à cette nouvelle donne.

² Marshall McLuhan: scientifique canadien spécialisé dans l'étude des médias et père du concept « village global ». McLuhan a acquis sa notoriété dans les années soixante avec 2 ouvrages « Understanding Media: The Extensions of Man » et « The Medium is the Message: An Inventory of Effects ». Il y affirmait que les médias étaient une prolongation des sens humains qui influencent à leur façon et avec persuasion tant l'individu que la société.

³ « Global Village » décrit la tendance des massmedia à effacer de plus en plus les barrières temporelles et spatiales dans la communication humaine, ce qui permet aux humains de communiquer au niveau mondial et transforme ainsi le monde en un village. De nombreuses personnes voient dans l'internet la véritable concrétisation de ce principe.

Après le web 1.0 et le web 2.0, nous nous dirigeons vers un environnement web 3.0.

Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
Modèle « push »	Modèle « pull »	Les applications internet vont pouvoir mieux s'harmoniser, s'associer ou s'intégrer les unes aux autres. Web 3.0 est considéré comme la 3 ^{ème} phase du développement de l'internet.
Systèmes relativement statiques (« j'ai quelque chose pour vous »)	N'importe qui peut ajouter du contenu partout	
Interaction mais uniquement au sein d'un groupe	Interaction avec toute la communauté/planète	
Style « Office »	Style Wiki, tout peut être édité	
Lire	Ecrire	

Le web 2.0 a donc introduit une nouvelle manière de penser, d'appréhender et de traiter l'information. Partager les connaissances, interagir, permettre à chacun de créer facilement du contenu en ligne, de le publier, le lier et le partager avec d'autres... Ces applications web 2.0 servent, dans un premier temps, à illustrer un nouveau mode de pensée des utilisateurs finaux et ont permis une évolution culturelle importante.

Le web 2.0 est un moyen de communication totalement orienté « utilisateur » et décentralisé, qui prend forme grâce à l'aspect collectif. Dans cet environnement, chaque participant ne se contente pas d'écouter, mais s'exprime aussi. Les médias sociaux sont la technologie qui rend cela possible. Avec les médias sociaux, le partage de connaissances, le droit de parole et la collaboration gagnent en importance et facilitent un travail efficace.

Par ailleurs, la crise économique oblige les institutions fédérales à mener une politique durable (faire plus avec moins). A noter également que les collaborateurs veulent désormais disposer de plus de temps de qualité et restreindre au maximum la durée de leurs déplacements. Ils sont donc peut-être moins disponibles pour des activités « traditionnelles » de communication interne (teambuilding, etc.), et plus réceptifs aux outils web 2.0 qui font partie de leur environnement quotidien (télétravail, travail satellite,...).

Ces nouveaux développements ont un impact sur le fonctionnement des organisations :

- le besoin de gérer les connaissances : travailler davantage sur base des expériences et réduire les tâches d'exécution ;

- le vieillissement de la population : le personnel partant à la retraite n'est pas remplacé, ce qui nécessite une approche efficace et efficiente ;
- le nouveau mode de travail impose de nouvelles exigences aux responsables, aux membres du personnel et aux communicateurs ;
- les stimulants communicationnels : les récepteurs cherchent eux-mêmes l'information et sélectionnent rapidement les données intéressantes.

Malgré ces multiples et nouveaux moyens technologiques, la communication interpersonnelle reste indispensable pour l'implication du personnel. Essayez d'y recourir là où cela est possible !

2.2. Changements au niveau des collaborateurs

La communication interne sert de levier au développement de l'organisation. Sans collaborateurs, l'organisation n'existe pas. Ensemble, ils forment l'organisation. Aucun objectif ne peut être réalisé sans leur participation. Tout dépend donc d'eux, le succès comme l'échec.

Les collaborateurs ne se sentent concernés que lorsqu'ils savent ce qui se passe au plus haut échelon de l'organisation. Ils peuvent ainsi soutenir et appliquer les décisions prises et se situer dans l'entreprise. Inversement, la direction doit également savoir ce que pense le personnel afin de tenir compte de ses besoins et de gagner en performance. Le personnel est un capital essentiel des services publics fédéraux. Il faut, par conséquent, oser y investir.

Les collaborateurs sont plus que jamais des ambassadeurs importants pour votre service public fédéral. Vous pouvez faire en sorte qu'ils s'investissent pour faire la publicité de l'organisation. Ils ne pourront le faire que si vous leur donnez envie de parler de l'organisation, si possible en termes positifs.

Pour la communication interne, contribuer pleinement à la satisfaction du personnel est un défi à relever.

Le nouveau mode de travail influence la manière dont les agents exécutent leurs tâches et communiquent. Pour ceux qui travaillent indépendamment du temps et du lieu, le lien avec l'organisation s'estompe peu à peu. Comment les motiver et les impliquer ?



Les travailleurs ne sont plus de simples récepteurs passifs, mais des communicateurs actifs qui cherchent eux-mêmes l'information et dialoguent. Grâce aux nouvelles technologies, ils sont également des émetteurs d'information.

L'administration fédérale emploie des personnes d'horizons très variés avec une réelle évolution depuis dix ans : davantage de diplômés de l'enseignement supérieur, un brassage de générations baby-boom, X, Y,... et des personnes de cultures différentes. Tous ont grandi avec d'autres moyens de communication, recherchent et traitent l'information différemment. Ainsi les effectifs actuels, à savoir la génération C (« connected »), privilégient une connexion continue avec leur réseau online. Le défi des supérieurs est donc de mettre sur pied une bonne collaboration et communication entre les membres de leur personnel !

Enfin, les transformations dans la société et la vie des collaborateurs placent l'administration fédérale, tout comme de nombreuses organisations et entreprises, devant un défi : comment élaborer la politique et la stratégie, et accompagner l'évolution en concertation avec le management de ligne et les collaborateurs ? Pour pouvoir relever ce défi, il faut absolument modifier le rôle des dirigeants : aujourd'hui, ils doivent discuter avec leurs collaborateurs, leur permettre de faire des suggestions, les écouter, chercher et donner ensemble un sens à l'information. Les communicateurs peuvent les y aider.

Faites de vos agents vos ambassadeurs. Le SPF Chancellerie du Premier Ministre montre l'exemple.

A la Chancellerie du Premier Ministre, nous sommes tous des VIP !

Shooting photo au 16, rue de la Loi, qui sont les personnalités ciblées ? Un ministre, un secrétaire d'Etat ? Pas du tout. Cette fois, sous les flashes, c'est nous !

Nos experts à l'honneur

Récemment, un photographe est venu prendre des photos de nos équipes et de nos collègues. But de l'opération : utiliser ces photos pour renforcer notre « employer branding ». La Chancellerie du Premier Ministre, c'est un centre d'expertise juridique, logistique et de communication qui soutient le Premier ministre et le

Gouvernement fédéral. Alors, pour mettre en avant notre savoir-faire et nos missions, nous leur donnons un visage : nos experts et nos projets. Ce qui fait la force de la Chancellerie du Premier Ministre, c'est avant tout son capital humain.

Nos ambassadeurs sur LinkedIn

Première destination pour les photos : notre page carrière sur LinkedIn. Les visages de nos équipes viennent y illustrer nos projets et notre potentiel de « top employer ». Pour le lancement de notre présence sur LinkedIn, nos collègues étaient conviés à un petit événement en interne. Après une présentation de ce qu'est LinkedIn, deux workshops animés par des experts LinkedIn ont permis à nos collègues de comprendre le rôle actif d'ambassadeur qu'ils peuvent jouer. Résultats : des profils professionnels, des membres de plus en plus actifs dans les groupes et une notoriété grandissante pour la Chancellerie du Premier Ministre.

Nos équipes, notre richesse

Prochaines destinations pour les photos, notre nouveau site internet, notre rapport d'activités et le développement de notre intranet. Affaire à suivre...

Le rôle du dirigeant évolue également. Avec ses collaborateurs, il va suggérer du contenu, donner un sens à l'information, aborder certains sujets et chercher des solutions.

L'avènement de nouveaux modes de travail (télétravail, bureaux satellites,...) exige une autre approche de la communication interne. Alors que les collaborateurs ne se rendent plus chaque jour au bureau, les garder impliqués dans le travail d'équipe constitue un défi. Les vidéoconférences, les fonctions de chat, etc. permettent de répondre à ce challenge. Il importe que le travailleur ne se sente pas isolé. Organiser des moments informels lors desquels tous les membres du groupe sont présents peut renforcer l'esprit d'équipe.

2.3. Nouveau rôle du communicateur

De nombreuses organisations, publiques ou non, se trouvent devant un défi : comment décider en concertation avec leurs dirigeants et leurs employés de la politique, de la stratégie et des évolutions (communication bottom-up) ? Le rôle du communicateur change dès lors aussi. Auparavant, il devait informer le personnel et utiliser les moyens de communication appropriés, il est aujourd'hui davantage sollicité pour fournir un avis en matière de communication lorsque des situations complexes se présentent. Dans cet exercice, il doit surtout garder à l'esprit que les collaborateurs forment un groupe avec une opinion et une vision du monde qui lui sont propres. L'enjeu n'est plus uniquement de communiquer, mais de communiquer autrement. La communication traditionnelle - ou en sens unique (du haut vers le bas) - ne correspond plus au mode de vie et de travail de nos collègues. Le communicateur doit désormais jouer un rôle de soutien.

Sensibiliser les managers est une des nouvelles tâches assignées aux communicateurs.

Puisque la société et les collaborateurs évoluent, les communicateurs des services publics fédéraux se doivent d'accompagner cette évolution. Or, dans l'organigramme, ces communicateurs sont souvent trop éloignés des instances de décisions, ce qui les empêche de pouvoir suffisamment anticiper. Dans une telle situation, la tâche des communicateurs – accompagner et gérer la communication – tient plutôt du piège.

Les communicateurs utilisent le principe « d'action-interaction ».

Comment améliorer la communication opérationnelle ?

- Soutenir le management de ligne avec des outils pratiques (FAQ, présentations, notes,...)
- Jouer un rôle de développeur de processus, de facilitateur et de coach en communication
- Veiller à la qualité des rapports et des comptes rendus
- Prêter attention à la culture de réunion au sein de l'organisation (définir l'agenda, le timing précis, l'objectif,...)

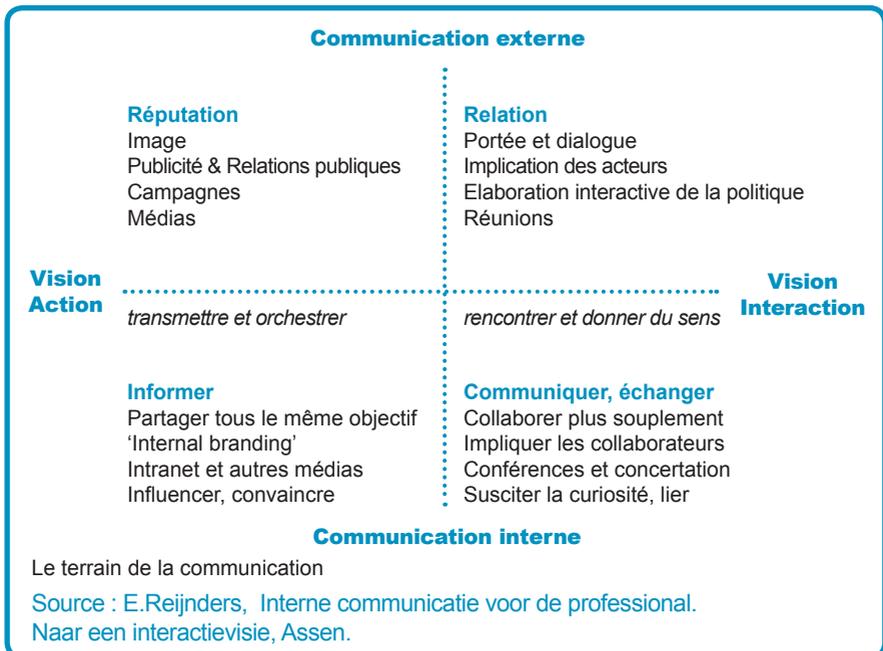
3. De l'action à l'interaction

3.1. L'administration fédérale opte pour l'action et l'interaction

La vision « action » met en avant la communication interne en tant qu'instrument de gestion. Le communicateur diffuse un message (souvent des décisions de la direction) à ses collègues par les moyens de communication appropriés. L'objectif est de développer des canaux de communication pour accomplir la mission d'information.

La vision « interaction » accentue davantage le caractère bilatéral de la communication interne où le dialogue et le sens occupent une place centrale. Le concept de base est que chacun, et donc pas uniquement les spécialistes « officiels », a des compétences communicationnelles. Tous les collaborateurs sont responsables du contenu qualitatif de leur message. Les spécialistes soutiennent les dirigeants et les collaborateurs afin qu'ils envoient la bonne information aux personnes concernées et selon le mode de communication adéquat. Selon la vision « interaction », la collaboration joue un rôle essentiel dans l'efficacité de la communication interne.

Eric Reijnders place la vision d'action et d'interaction sur un axe et démontre leur impact sur la communication interne et externe.



Différences entre les deux visions

Vision « Action »	Vision « Interaction »
L'important est de transmettre l'information	L'important est de donner un sens à l'information
La communication est axée sur la personne	La communication se déroule de personne à personne
Les collaborateurs constituent un groupe cible	Les collaborateurs constituent l'organisation
Les collaborateurs connaissent peu la situation	Les collaborateurs sont une source importante de connaissance et d'information
L'envoi du message occupe une place centrale	Les rencontres entre personnes occupent une place centrale
Des moyens de communication traditionnels (journal du personnel, intranet,...) sont utilisés	La concertation en équipe, les plateformes de discussion en ligne, les formations, les workshops, sont les principaux moyens de communication
La communication informelle est dérangeante	La communication informelle est cruciale pour donner du sens à l'information

Source : E. Reijnders, *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactivisie, 2011, Assen.*

Les visions « action » et « interaction » peuvent être intégrées dans un modèle. La première est importante car elle permet d'informer les collaborateurs sur les décisions prises. Si vous voulez également impliquer vos collaborateurs et les laisser agir, introduisez des méthodes d'interaction (de concertation) en complément des moyens de communication traditionnels, à savoir écrits et numériques. Dialoguer avec le personnel, faire preuve d'ouverture d'esprit et être à l'écoute sont essentiels.

3.2. Passer de l'action à l'interaction : un plan en 4 étapes

Les 4 étapes :

1. Développer les médias internes.
2. Rationaliser la communication interne et adopter une approche méthodique.

3. Impliquer les collaborateurs dans la stratégie de l'entreprise.
4. Rendre les dirigeants opérationnels responsables de leur communication interne.

La transition d'action à interaction n'est pas immédiate et chaque service ou organisation l'opère à son propre rythme. Tout dépend, en effet, de la culture et de la mentalité de l'entreprise.

Les organisations fédérales qui élargissent leur communication commencent d'abord par développer des médias internes, grâce auxquels elles peuvent relayer l'information vers leurs collaborateurs. Une fois la qualité de ces supports jugée satisfaisante, elles rationalisent la communication interne et adoptent une approche plus méthodique. En tant que professionnel dans ce domaine, vous devez veiller à ce que chacun respecte les plans et les consignes qui sont appliqués au sein de l'entreprise.

L'étape suivante consiste souvent à impliquer le personnel dans la politique de l'organisation. C'est à ce moment que les communicateurs combinent action et interaction.

Dans la dernière phase, les managers opérationnels assument la responsabilité de leur propre communication interne. En tant que spécialiste, vous intervenez alors comme coach.

Durant les premières phases, le communicateur est surtout considéré comme celui qui fournit les moyens de communiquer, alors que dans la vision « interaction », il est davantage perçu comme un conseiller en communication intervenant de plus en plus tôt dans le processus décisionnel.

Le rôle du professionnel en communication évolue en fonction des étapes.

Vision « Action »	Vision « Interaction »
<ul style="list-style-type: none"> • Rédacteur de communications écrites • Rédacteur de communications électroniques • Conseiller médias • Collaborateur de projet • Développeur de moyens de communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Développeur de processus interactifs quant à la stratégie et au changement • Facilitateur de groupes • Coach des dirigeants • Expert en création d'un climat de dialogue • Soutien aux autres dans leur communication



Ne criez pas sur tous les toits que vous pratiquez une vision d'interaction, mais démontrez-le par l'action : menez des discussions, organisez des workshops au cours desquels vous apprendrez aux dirigeants comment entrer en contact avec les collaborateurs, offrez-leur de nouveaux outils et informez-les des nouvelles technologies de communication.

3.3. Bonnes pratiques

La société et le rôle du professionnel en communication changent, mais la manière d'atteindre le personnel diffère également. Voici quelques bonnes pratiques :

- Yammer (www.yammer.com): site de réseau social grâce auquel vous pouvez développer un réseau dans votre propre organisation. Seuls les membres du personnel s'identifiant avec leur adresse e-mail professionnelle peuvent rejoindre le groupe.

Bonne pratique : le SPF P&O et le SPF Sécurité sociale, entre autres, utilisent déjà cet outil.

D'autres applications similaires existent: IBMConnections, Sametime,...

- Une journée VIP

Le contrat d'administration et le plan de communication stratégique du SPF P&O contiennent plusieurs objectifs visant à améliorer la collaboration entre les services du SPF. L'enquête de satisfaction de 2011 révèle un grand besoin des membres du personnel de mieux connaître leurs collègues et leurs activités. Comment y arriver de façon ludique et intéressante ?

Sur base du concept 'un jour avec', les journées « **VIP dans un service** » voient le jour. Les collaborateurs VIP sélectionnés par tirage au sort tirent eux aussi au sort le service qui les accueillera pour une journée découverte. Effet collatéral non imaginé au départ : le projet valorise aussi l'équipe d'accueil, en la mobilisant autour d'un projet commun et en l'amenant à définir ce qui constitue son rôle dans l'organisation et les tâches auxquelles elle est confrontée.

- Plan de communication stratégique du SPF P&O

Pourquoi ? Été 2009

- l'item « communication interne » réalise un très mauvais score à l'enquête de satisfaction du personnel. Le premier contrat d'administration du SPF P&O est signé en décembre 2009. L'un des objectifs mentionne la nécessité d'une « communication stratégique ». Or il n'existe pas de plan de communication stratégique. Les actions de communication interne ne suivent pas un « fil rouge » et donnent l'impression d'une accumulation d'actions « plic-ploc ».
- Les outils de communication sont vieillots et il est nécessaire de mener une réflexion stratégique pour les faire évoluer avec leur temps et mieux répondre aux besoins du personnel.
- Problème de sentiment d'appartenance, de définition d'identité : chaque service développe sa communication (logos, templates,...) et l'identité P&O se « dilue ».

Comment ? Automne 2010

- En réponse à ces constats, le SPF P&O décide de réaliser un audit de sa communication interne et d'élaborer un plan stratégique de communication interne en suivant la méthodologie de la COMM Collection 19 « Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique ».

Quoi ? Été 2011

- Le Comité de direction approuve le plan de communication stratégique articulé autour de 4 axes :
- Renforcer l'identité et le sentiment d'appartenance
- Stimuler et renforcer la collaboration entre les services
- S'appuyer sur les chefs comme leviers essentiels de la communication interne
- Optimiser les canaux et les outils de communication

Toutes les actions entreprises ont pour caractéristique commune l'interactivité et l'implication des groupes cibles (débat avec le management, sondages, groupes de brainstorming, mur des « lamentations » et des « compliments »,...).



Un programme annuel d'événements renforce l'appartenance et permet aux collaborateurs de mieux se connaître : journées VIP (passer une journée dans un autre service), midi-découvertes (mini portes ouvertes d'un service), fête du personnel, ...

Des réseaux internes formels et informels servent de relais : réseau des correspondants communication Connect51, Reflex team (baromètre de satisfaction), concertation COMM-KM overleg (réseau des trois cellules de communication du SPF), groupes de travail transversaux, cellule développement durable, plateforme bien-être, réseaux créés à l'initiative de membres du personnel (chorale, cours de photos, brocante, zumba, aikido, ...)

Résultats ? La comparaison des résultats de l'enquête de satisfaction du personnel de juin 2009 et d'octobre 2011 révèle une progression importante du degré de satisfaction dans les divers points liés à la communication interne.

- Teambuilding social : organisation d'événements ou d'activités en faveur d'une bonne cause. Cette initiative permet non seulement d'améliorer l'esprit d'équipe, mais également d'impliquer socialement votre entreprise.
- Bonne pratique : le SPF Finances a organisé une journée de bénévolat lors de laquelle les collaborateurs ont nettoyé durant un samedi matin des chaises roulantes dans plusieurs centres de réhabilitation à travers tout le pays.
- 'Consumerboards'
 - Bonne pratique : l'IFA a organisé des focus groups (groupes de discussions) avec son personnel afin de déterminer ensemble la politique de l'organisation. Pour le prochain déménagement, l'IFA a également créé douze focus groups intitulés « les apôtres » lors desquels les collaborateurs peuvent échanger leurs interrogations et observations. Des focus groups avaient déjà été formés pour décider du nouveau logo.
- Implication des collaborateurs
 - Bonne pratique : le SPF Finances travaille de plus en plus avec des sondages sur son site intranet. Il utilise cette méthode pour les sujets relevant des ressources humaines afin de recueillir l'avis du personnel.
 - Storytelling : l'information destinée au personnel est souvent trop neutre et entrave donc parfois la mobilisation pour une initiative commune. Informer les travailleurs en racontant une histoire vraie et personnelle peut être efficace.

- Bonne pratique : le SPF Economie a recouru au storytelling pour expliquer à ses collaborateurs comment était née l'idée d'une campagne d'information en vue d'inciter les citoyens à comparer régulièrement les prix du gaz et de l'électricité. Le personnel a, dans ce cadre, été sollicité pour abandonner ses tâches quotidiennes pendant au moins deux jours afin de se rendre dans les communes belges.

Ici aussi, plusieurs concepts peuvent être employés simultanément. La base reste cependant la même, malgré tous les changements qui s'opèrent : qui faut-il atteindre et comment ? Encore faut-il adapter la méthode au public et aux circonstances !

Conclusion

La communication interne... une réussite ?

La réussite de la communication interne dépend souvent des possibilités qui sont octroyées par la direction. Si, en tant que communicateur, vous souhaitez remplir pleinement votre rôle, le top management - mais aussi le management de ligne - doivent soutenir la communication interne. Il est donc essentiel de ne pas perdre de vue ces deux publics cibles. Le rôle des collaborateurs gagne en importance. Le soutien des supérieurs reste toutefois un facteur critique pour obtenir le résultat souhaité.

Par ailleurs, vous devez, en tant que communicateur, connaître vos publics cibles internes. « Le » fonctionnaire n'existe pas et il est de votre devoir d'utiliser les canaux de communication indiqués afin de transmettre votre message (vision d'action).

La communication interne concerne tous les membres de l'organisation et pas uniquement le service communication (vision d'interaction).

En tant que communicateur fédéral, il vous est également possible de solliciter l'accompagnement des Directions générales Communication interne et Gestion des connaissances du SPF Personnel et Organisation et Communication externe du SPF Chancellerie du Premier Ministre.



Bibliographie

C. Donjean, *La communication interne*, Liège, 2006, 254 p.

P. Hinssen, *Digitaal is het nieuwe normaal: de revolutie is begonnen*. Tielt, Lannoo, 2010, 192 p.

J.P. Lenisch, *La communication dans l'entreprise*, France, 2009, 127 p.

E. Reijnders, *Interne communicatie voor de professional. Naar een interactieve visie*, Assen, 2011, 316 p.

S. Van Belleghem, *De conversation company*. Croydon, CPI Group, 2012, 252 p.

J. Van Dijck & D. Nieborg, *Wikinomics and its discontents: a critical analysis of Web 2.0 business manifestos*, *New Media & Society*, 2009, 11:855-874.



Direction générale Communication externe
Rue de la Loi, 16
1000 Bruxelles
Tél. : 02 501 02 11
E-mail : externecommunicatie@belgium.fgov.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Communication interne et
Gestion des connaissances
Rue de la Loi, 51
1040 Bruxelles
Tél. : 02 790 58 00
E-mail : info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be



Editeur responsable : Jacky Leroy - Rue de la Loi, 51 - 1040 Bruxelles
Dépôt légal : D/2013/7737/7
Mars 2013

