

Vincent BRESSAC

11 rue de Turenne
37000 Tours
06 22 03 07 67
vincent.bressac@gmail.com

Tours le mercredi 5 juillet 2017



Retours d'expérience

I- Co-élaboration du plan d'action gestion différenciée ville très chic et touristique Côte d'opale

La commande initiale était de réaliser un document de communication externe sur la gestion différenciée. Le contexte : une formation GD de 5 x 2 jours menée par un ingénieur écologue et financée par le CNFPT. Mais aussi une tension entre la volonté de certains élus et de membres de la DST, et de l'autre côté la demande d'administrés âgés en grande majorité, à fort pouvoir d'achat, de maintenir les lieux dans un certain de propreté apparente : 0 feuilles mortes, tout taillé et tondu au cordeau, nature maîtrisée par la politique. Avec derrière les représentations fantasmées de maîtrise du monde, et de rejet de ce qui est considéré comme déviant (des mots comme sale, et herbes folles). Et entre les deux, des élus et le DST prudent. Le DGS vient d'arriver et n'a pas pris position.

Ce module comprend aussi deux jours de communication, où on travaille sur l'oral, et sur l'écrit, (nous avons sorti deux dépliants et une présentation stratégique orale) avec un personnel très hétérogène. La différence, c'est qu'ici la conseillère formation du CNFPT a proposée en plus deux jours pour élaborer ce document de communication. En lien avec la DRH.

Il y a eu trois phases dans ces deux journées :

1- une réflexion face à un groupe hétérogène, composé d'un chargé de mission à approche très aristocratique et culturelle de la nature, du chargé de mission développement durable, de la chargée de communication de la ville, des ingénieurs des ST, des agents de maîtrise et encadrants de proximité dont certains tenant la plume de façon approximative. Il y avait aussi le consultant formateur écologue. J'ai commencé par faire abandonner l'idée d'une communication externe directe, au profit d'une communication interne, DG et élus car viser le grand public me semblait trop tôt. Puis j'ai demandé quels étaient les objectifs de communication poursuivis, puis demandé quels thèmes traiter. J'ai rempli un tableau avec les idées lancées, très riche ce tableau, et nous avons aussi évoqué le traitement des informations (cartes, recherche juridique, interviews, témoignages, article de fond, photos...) et décidé qui faisait quoi. Là la difficulté étant de proportionner le travail aux compétences individuelles pour qu'il n'y ait pas d'échec. Puis nous avons regroupé cela en 4 rubriques : enjeux, mise en œuvre, acteurs et plan de communication.

2- Puis chacun est parti faire son travail : interviews, prises de vues, établissement de cartographies actuelle, zones tests et futur, recherche documentaire... J'étais à la disposition de chacun pour cadrer les problématiques et commandes, puis j'ai réécrit ou pour le moins toiletté les rendus. Le soir, j'ai mis en page sous word, et placé chaque article déjà rendu dans sa rubrique, fait du toilettage et de la réécriture (plans, titrages, légendes photos, style, orthographe). Le lendemain matin, point d'avancement, puis fin de la rédaction puis relecture par les plus hauts gradés. J'ai terminé la mise en page et la réécriture éventuelle. A noter la fierté mêlée de susceptibilité d'un des chefs d'équipes, qui est lui allé faire parler ses collègues de terrain, quand on a relu son travail et l'avons félicité et en même lui avons proposé quelques améliorations (orthographe...). Le chargé de mission, à priori hostile, et surtout marginalisé pour incompétences, mais admis comme à forte puissance de nuisance, s'est trouvé de fait embarqué, enthousiaste à la fin, et a parfaitement joué le jeu face aux modifications (importantes, il partait dans tous les sens) que je lui ai proposé gentiment en face à face seuls. D'hostile il est devenu supporter.

3- Le résultat a été très intéressant : un document de 35 pages et une présentation power point. L'après-midi du deuxième jour nous ont rejoints, outre la conseillère formation, le DST et les autres cadres de son service. Deux élus étaient invités, de même que le DGS, mais ils ne sont pas venus. L'écologue a fait le point de la formation, puis une des adjointes du service, ayant participé à la rédaction, a présenté le contenu du document (lequel était dument photocopié en couleur et entre les mains des participants). Puis j'ai mis en perspective globale dans le rapport aux jeunes et au temps, et mentionné que le comité de rédaction, précisé nommément, était le comité de soutien au projet de gestion différenciée. En faisant feuilleter le document. J'ai terminé en citant le plan de communication interne et externe que j'avais conçu pour accompagner ce changement. Et j'ai lancé un échange. Le DST a réagi en regrettant de ne pas avoir suivi la formation, et a conforté les agents et cadres dans leur projet à savoir se lancer dans la gestion différenciée par des zones tests, puis l'extension de l'action. Il a dit que des investissements en matériel avaient déjà été faits, et qu'il soutiendrait le projet devant la DG et les élus. Le document associait explicitement le directeur de l'OT et celui de la fédération de chasseurs, favorables à cette action, ainsi qu'une enseignante, un éducateur, sans compter des élèves interviewés dans la rue et des agents de terrain, tous jeunes ou travaillant pour les jeunes.

La chargée de communication s'est trouvée ainsi équipée d'une base documentaire pour une communication externe. De plus, proche du maire, elle sort elle-même convaincue de l'intérêt de la GD pour l'image de la collectivité. Sans compter qu'elle a pu peser l'impact de la communication dans la management et s'est elle aussi retrouvée au cœur de l'équipe projet.

Cette méthode est directement transférable à presque tous les services. J'en ai longuement discuté jeudi avec des stagiaires d'un stage de communication et prévention des risques, ils en sont sortis convaincus de l'utilité de la méthode pour des membres de CHSCT ou des groupes de préventeurs ou correspondants prévention. On voit bien la force de mise en mots et en construction d'outils de communication ensemble pour mettre en projet, créer une vision, motiver une équipe et convaincre.

On peut aussi compléter cette action avec un évènement (portes ouvertes...), voire un séminaire de direction.

II- Réduction d'une crise au sein d'un bureau d'études de l'agence régionale d'une entreprise nationale de travaux publics

La demande initiale provient du chef d'agence de cette entreprise d'une cinquantaine de salariés. Celle-ci répond à des appels d'offres de pose de câbles électriques et d'appareils d'éclairage dans les rues et espaces publics. Son bureau d'études fourni de façon corrélée aux travaux, ou de façon indépendante, pour des travaux effectués par des concurrents, des études de positionnement des câbles et appareils, et du chiffrage de coûts et métrés de travaux. Souvent aussi il effectue de l'information auprès des riverains sur la durée des travaux et discute des emplacements des appareils sur les parcelles et bâtiments privés.

Le bureau d'étude compte trois personnes, une cheffe de service et deux techniciens. Son environnement interne est le dirigeant de l'agence + 2 assistantes de direction qui travaillent aussi en soutien de ce service, mais pas seulement. Le bureau d'étude travaille aussi avec le service de mise en œuvre des travaux. Et avec ses clients, des responsables des syndicats intercommunaux. Il pose souci non en termes de productivité, excellente, mais à cause de fortes tensions internes : portes qui claquent, cris, larmes, menaces de licenciement, menaces de démission, apparition de problèmes de qualité, temps théoriques de travail largement dépassés. Se met en place un triangle de Karpman entre deux femmes, l'une victime, l'autre persécuteur, et un sauveur, un jeune homme nouvel arrivé, qui d'ailleurs tend à basculer soit en persécuteur soit en victime. En fait, les départs et arrivées récentes de personnes ont rompus des équilibres précaires et provoqué la crise. De plus un appel d'offre majeure récent a diminué les marges du service et provoqué une gestion très serrée, trop serrée.

La méthodologie que nous avons utilisée couple l'approche Process com, et l'analyse systémique. Un premier entretien avec le dirigeant et la chef de service met en évidence un fort désarroi, mais aussi la réalité de la peur. Un entretien avec chacun des protagonistes met en exergue de forts conflits de valeurs, provoqués par un stress fort. Dans un second temps, nous avons eu deux rendez-vous avec le dirigeant pour débriefer les interviews et l'aider à comprendre, poser les enjeux, et décider ensemble d'un processus de traitement du problème. Puis nous avons monté une réunion avec trois objectifs : apporter des éléments théoriques de compréhension des phénomènes (le stress et ses effets, les positions de vie d'Eric Berne, les modèles Process com), puis poser les problématiques grâce à une cartographie des tensions, et enfin faire lister et préciser les problématiques. Il y avait même une difficulté pour attribuer à une affaire ces temps de régulation ! Il fallait juste modifier le paramétrage du système d'information, encore fallait-il se poser la question. Sans aucune culpabilisation, cette réunion de 3 h a débouché sur une forte prise de conscience du chemin à parcourir. Ensuite d'autres entretiens complémentaires ont permis de faire émerger de profondes blessures personnelles, dues à l'histoire personnelle de chacune des personnes, blessures vécues séparément mais aussi dans leurs relations. Outre la possibilité donnée aux personnes de « vider leur sac », les entretiens supplémentaires ont aussi permis d'échanger sur les problématiques et origines des tensions, et de faire des apports de compétences managériales et d'animation d'équipe (transfert des compétences, délégation et contrôle du travail, méthodes d'animation de réunion). Puis en équipe et sans le consultant, mais avec l'implication du dirigeant hiérarchique pour l'ordre du jour et pour cadrer l'animation, la chef de service a lancé une réunion de point sur les affaires en cours, mais aussi s'est attaquée à résoudre un des problèmes soulevé précédemment, à savoir la forme de la communication dans le contrôle du travail.

Une demi-journée de formation a été proposée à l'équipe élargie pour améliorer la maîtrise de l'expression des sentiments. Nous avons eu recours à des exercices de théâtre.

La suite ? Une réunion est prévue en mars pour mesurer le chemin parcouru (cf. questionnaire ci-dessous). Il est demandé à la cheffe de service de respecter un temps de régulation lors des réunions de service, le suivi régulier par la consultant de la chef de service pour lui apporter des compétences complémentaire en management d'équipe, mais surtout l'intervention d'une sophrologue pour travailler sur les souffrances enkystées. A ce jour les résultats sont spectaculaires, au dire du dirigeant. Nous allons laisser un peu de temps passer et prévoyons en mai une demi-journée où l'équipe élaborera la description de situations de tension, avant de les jouer sous forme de simulation (technique de théâtre). Puis nous débrièferons ce qui se passe, les jeux et enjeux, pour ensuite le rejouer différemment et forcément mieux.

Interrogations en vue de la réunion de bilan d'étape du BE du 1 er mars après-midi.

Ce document ne vise pas à réaliser un sondage quantitatif, de toute façon il est personnel et n'a pas vocation à être remis à votre hiérarchie, mais à vous guider dans une interrogation et à vous permettre de préparer des réponses dont vous nous ferez part lors de notre réunion d'évaluation. Soyez honnête avec vous-même.

Ce document vous est remis en format word pour que vous puissiez le remplir à votre façon, et même le customiser. Une fois que vous aurez achevé de le remplir, imprimez-le et venez avec le 1 er mars. Vous ne parlerez que de ce que vous souhaitez. Le reste, c'est pour vous, et c'est le plus important.

I- Mesure du chemin parcouru

1- Si on vous dit « Notre fonctionnement d'équipe a progressé » êtes-vous

pas du tout d'accord ?

d'accord ?

tout à fait d'accord ?

Cochez la réponse de votre choix

2- Qu'est-ce qui vous permet de répondre cela ? Argumentez en 4 à 10 phrases

3- Sur quels points avez-vous progressé personnellement ? Listez 4 ou 5 axes de progrès

4- Sur quels points l'équipe a-t-elle progressé ? Listez 4 ou 5 axes de progrès

5- Attribuez une note de 1 (la plus mauvaise note) à 5 (la meilleure note) à chacune des actions menées et citées ci-dessous, selon le degré d'intérêt que vous y avez trouvé :

| Note de 1 à 5 | Actions |
|---------------|--|
| | <i>Les entretiens individuels avec le consultant</i> |
| | <i>La réunion de mise en commun des résultats de l'audit</i> |
| | <i>Les apports de compréhension du fonctionnement des individus et équipes</i> |
| | <i>Les apports méthodologiques de management</i> |
| | <i>La résolution en équipe des difficultés au cours des réunions d'équipes</i> |
| | <i>La matinée d'exercices d'expression des sentiments</i> |

6- D'autres actions auraient-elles dues être menées ? Si oui, lesquelles ? Expliquez ci-dessous.

7- Les thèmes abordés ont été les suivants :

- a) *le stress, son origine et son impact, comment le gérer, comment en combattre la cause et les effets de son abus*
- b) *les différences de profils entre les personnes, les divergences de motivations profondes et les conflits qu'elles engendrent*
- c) *les méthodes de travail en groupe, la transmission des consignes et l'animation de réunion*
- d) *le transfert de compétence, le développement de nouveaux savoirs et savoir-être*
- e) *la délégation et le contrôle*
- f) *la communication interindividuelle et d'équipe*
- g) *l'écoute de soi, l'expression des sentiments...*

Est-ce que vous auriez apprécié que d'autres thèmes soient abordés ? Si oui, lesquels ?
Expliquez ci-dessous.

II- Vision des progrès à faire

8- Au moment où vous écrivez sur cette feuille, voyez-vous des thèmes que vous voudriez que l'on aborde ou développe davantage ? Listez-les ci-dessous.

9- Quelles méthodes pourrions-nous, selon vous, mobiliser ? Cochez vos préférences

- Accompagnement individuel sur les méthodes de travail*
- Des entretiens individuels pour davantage « vider son sac »*
- Des exercices qui aident à mieux gérer son stress*

- Finir de mettre en œuvre ensemble la liste des actions élaborée lors de notre première réunion de débriefing d'audit en équipe
- Suivre des stages de formation technique
- Suivre des stages de formation managériale
- Participer à la construction de l'ordre du jour des réunions de service
- S'imposer tous les 3 mois une réunion de service permettant un échange sur le fonctionnement du service
- Autres méthodes (lesquelles ? listez ci-après)

Avez-vous des commentaires à formuler ? Des nuances, des précisions à formuler ?

Expliquez ci-dessous.

10- Subsiste-t-il des points sensibles qui à votre avis doivent impérativement être traités ?

Si oui, lesquels ? Expliquez ci-dessous.

III- Rupture majeure dans un aéroport d'une grande ville de province

Que faire quand vous êtes presque privatisé, même si ce sont des actionnaires publics, le droit est à présent celui d'une entreprise privée), que vous devez d'une part vous adapter au low cost (investissements, accélération des flux), et d'autre part renforcer les contrôles de police (ralentissements pour favoriser l'accélération des flux), et que, de plus, vous allez perdre 40 % de votre chiffre d'affaire du fait de l'arrivée du TGV ? Certains dirigeants n'ont pas pu s'adapter à cette mutation. Enfin, une politique de contrôle d'activité via des indicateurs de qualité s'est mise en place.

Le dirigeant voulait faire une journée de convention stratégique interne, la responsable de la communication très « public relations », ne savait pas faire. Notre mission a consisté à articuler le fond et les moyens à mobiliser pour une pédagogie la plus efficace, mais aussi pour favoriser un dialogue trans-hiérarchique et enfin structurer le discours des dirigeants. Modèles utilisés : l'analyse stratégique, l'audit et le plan de communication, la courbe du changement, les principes de communication de crise, les théories du marketing et de la qualité, l'écoute, les techniques rédactionnelles, le pilotage de projet...

Dans un premier temps nous avons mené un audit pour permettre aux services de s'exprimer, sous formes d'entretien, d'abord avec les directeurs en individuel, puis avec des représentants d'équipe, en groupe de 3 ou 4 personnes. Du fait de tensions sociales, il a fallu recadrer les choses, précisant qu'il ne s'agissait pas de médiation même si cela s'en rapprochait. L'objectif était bien comprendre, l'existant en communication, notamment le rôle de la hiérarchie, ses compétences et méthodes, puis les messages, les enjeux, mais également les méthodes, objectifs et messages attendus. Deux livrables en sont ressortis : d'une part de quoi co-élaborer un projet de journée avec le service communication et la DG, et d'autre part un audit des besoins et compétences en communication des membres de l'équipe de direction. Une trame a été proposée et travaillée en équipe de direction, ce qui a permis un échange stratégique et pas seulement sur la communication, mais bien sur certains choix organisationnels qui s'offraient à l'aéroport. La trame débutait par une réflexion autour des grandes mutations, des impératifs marketing et de qualité, puis sur l'impératif du changement, et sur la banalité du changement, en montant ce qui avait changé presque sans qu'on s'en rende compte, une pièce de théâtre a été montée par une troupe externe briefée grâce à l'audit, et renvoyant l'image de la situation actuelle, puis celle de ce

que ce sera le changement une fois effectué. Puis les membres du comité de direction ont répondu à toutes les questions posées, récoltées auparavant dans une boîte à question, dépouillée par les correspondants de communication interne, qui ont posés les questions. Puis la parole a été donnée à la salle. L'après-midi a été consacrée à expliquer ce qui se faisait déjà de sous trois aspects : qualité, collaboration transversale technique, et marketing/vente. Mais auparavant la possibilité avait été donnée de poser des questions à ceux qui le souhaitaient, l'idée étant de permettre à ceux qui n'étaient pas là le matin, de s'exprimer (l'aéroport est en 3 x 8). Autres aspects de la prestation : le recrutement et le briefing d'une troupe de théâtre, l'achat et le pilotage d'une prestation de vidéo, le choix et le briefe d'un journaliste animateur. Puis la coréalisation d'un DVD et enfin, la rédaction d'un compte-rendu sous forme journalistique. Un regret : pas d'évaluation possible, sinon à travers un tour de table en comité de direction exprimant une grande satisfaction et des employés et des dirigeants.

Cf. matrice ci-dessous

| <i>Phases</i> | Messages | <i>Horaire</i> | Organisation | Qui |
|---|--|-------------------|--|--|
| Rassurer et expliquer les enjeux... ... en permettant de vider son sac | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil chaleureux, bienvenue, vous avez beaucoup de questions et d'interrogations légitimes, nous allons y répondre. ▪ Vous avez des attentes, nous aussi, parlons en. ▪ Nous avons des contraintes, et des atouts. ▪ La mutation est déjà commencée, elle continue. | 10 h 10 h 05 | <p>Accueil, ouverture vers les objectifs de la convention, programme. <i>Empathie réelle. Un texte à écrire de 3 mn, qui va dans le vif du sujet (DG)</i></p> <p><i>Banalisation du changement (journaliste)</i></p> | journaliste + DG |
| | Nous avons changé, notre environnement a changé. Il y a une commande passée par nos commanditaires. Ce n'est pas simple. Etat de l'actionnariat. Les contraintes et opportunités externes, les atouts et freins. La stratégie de développement. | 10 h 15 | <p>Notre environnement extérieur évolue.</p> <p>Vision d'un expert</p> <p>Commentaire, reformulation sur les enjeux et le contexte.</p> <p>Commande passée au DG, état de l'actionnariat, contraintes externes, rapport au temps</p> <p>Puis exposé stratégique dont résultats et prospective.</p> <p>A l'interne cela ne va pas forcément de soi.</p> | Vidéo de 4 mn |
| | Vos joies, plaisirs, et peurs et difficultés, prenons le temps de les écouter réellement ensemble | | Utiliser l'intervention des acteurs pour « décoincer, libérer la parole » | Théâtre, 3 coups pour marquer la rupture, puis 3 acteurs sur scène |
| | Réponse Codir. Epuiser toutes les questions provenant des boîtes à questions, soulevées par les intervenants et consultants divers, portées par le journaliste. | 10 h 45 | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humour du journaliste et du DG. ▪ Présentation du nouveau resp. exploitation ▪ Le Codir répond en équipe. DG à cette occasion joue la carte humaine qu'il possède mais mobilise peu. ▪ Jouer équipe face aux pressions externes, et la proximité en interne. ▪ Pour insuffler et pouvoir dupliquer ce style ensuite dans le management. Impératif pour éviter l'effet « feu de paille ». | Table ronde avec le Codir, animée par le journaliste. |
| Fédérer sur ce lieu de travail apprécié | Témoignages internes de perception de l'entité, de l'aéroport | 12 h 05 | Ressentis | Vidéo 10 minutes |
| Prise de recul, convivialité entre collègues. « Digestion » des | | 12 h 15 – 13 h 45 | Repas sur le site de l'aéroport | |

| | | | | |
|--|---|----------------|--|--|
| messages reçus et échanges | | | | |
| L'évolution est déjà enclenchée, nous réussissons fort bien sur 3 thèmes. Nous pouvons le faire. | <p>Sur la transversalité :</p> <ul style="list-style-type: none"> Des collaborations avec des images de personnes, des exemples concrets, des témoignages. Une démarche similaire est à faire avec la direction financière : montrer en quoi aide-t-elle dans l'achat et la gestion financière. Par des exemples, des témoignages de terrain. <p>Sur la qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> La repositionner sur ses enjeux, résultats, et le bénéfice des méthodes de travail qu'elle propose. | 14 h – 15 h | <ul style="list-style-type: none"> Synthèse de la matinée et annonce du programme Finir par une question (de transition) sur la transversalité. Vidéo 5 mn + plateau : questions supplémentaires « dialectiques » préparées + scoop Les n – 2 : valoriser l'action d'acteurs performants. | <p>Journaliste</p> <p>Vidéo transversalité + 1 plateau transversalité de 4 ou 5 salariés</p> <p>Vidéo qualité + 1 plateau qualité de 4 ou 5 salariés</p> |
| | <p>Sur la chaîne client :</p> <ul style="list-style-type: none"> Voici ce qu'apporte l'aéroport, réussites, points à améliorer | 15 h - 15 h 30 | Témoignages de personnels de différentes directions, rapporter des témoignages de clients, grands comptes et de clients individuels | Intervention vivante + plateau de 5 ou 6 salariés de différentes directions + journaliste |
| | Tous des hommes et des femmes capables de faire aussi bien | 2 minutes | Clip de photos de visages et équipes (dont membres du Codir). Naturels. Sans commentaires. | |
| | Voilà comment nous nous nous y sommes pris pour y arriver. Voilà comment nous allons continuer de nous y prendre. | 15 h 35 – 16 h | Synthèse et engagements de directions | Journaliste + DG + membres du Codir |
| Fédérer, renvoi d'image dynamique | | | Mosaïque de visages | |

IV- Mélanie développe son identité

Mission à relancer prochainement : l'audit a été fait, mais la mission a été interrompue par une grossesse de la cliente. Cette créatrice d'entreprise va travailler avec nous son projet de création et lancement par le biais de l'élaboration de son plan de communication, cibles, objectifs, messages, outils, contenus, styles, tonalités, couleurs, postures...

Elle propose aux femmes d'affaires de travailler leur identité vestimentaire (volumes, textures, couleurs...) en fonction de leur identité personnelle et professionnelle et de leurs projets. Le principe de notre intervention vient de loin : le monde est structuré comme un langage (Saussure, Cabale), et vice et versa, le langage structure le monde et le projet.

La méthode prévue : écouter et identifier les spécificités du service et de l'identité de la jeune femme et en quoi est-ce quelle peut rejoindre celle des clientes : finesse, psychologie, écoute, bien être, mode et intemporalité, technicité des tissus, naturel des tissus, simplicité et authenticité, sensualité. L'objectif de la créatrice : que ses clientes densifient leur présence pour rayonner naturellement. Enjeux : convaincre les femmes qu'on joue avec leurs cordes fragiles, leur identité et leur différence. Il est prévu un travail sur tous ses outils de communication, dont un argumentaire pour lever des fonds. Il s'agit de travailler à la fois sur les mots, les images, les couleurs, les ambiances, de combiner découverte, expérience et discours théorique, authenticité et performance sous toutes ses formes, y compris financière.

V- Accompagner une dirigeante d'une société de SAV d'électroménager dans sa communication stratégique

Une intervention à l'instigation du directeur général et de la DRH. L'idée est simple : aider une dirigeante ayant 300 personnes sous sa responsabilité, à mieux communiquer en interne sur son action. Nous avons par une suite d'entretiens et de travail personnel, de son côté et du nôtre, monté une sorte de tableau de bord stratégique, couplant word, power point et excel, lui permettant d'intégrer ses indicateurs favoris, leurs évolutions, les commentaires et différents éléments de veille stratégique interne ou externe. Aujourd'hui des logiciels intégrés favorisent la mise en forme, mais n'évite pas la réflexion stratégique de communication et de lien avec la stratégie d'action. Nous l'avons aussi aidée à élaborer une suite de présentations intégrant aisément les éléments sortis de ses bases de données chiffrées et documentaire pour qu'elle les présente en comité de direction. Ce qui est aussi passé par de l'entraînement à la prise de parole en public. Mais nous nous sommes en fin de compte heurtés, constat dressé avec la DRH, à un seuil d'incompétence, à savoir que la question n'était un problème de communication, mais celle d'une incapacité à maîtriser son poste, entre d'autre terme, cette femme avait atteint son seuil d'incompétence. Durée de la mission : 3 mois. Ensuite nous y avons mis fin d'un commun accord avec la DRH.

VI- Autres interventions :

Quelques stages inter proches du management : communication de crise, quel management de la communication pour faire face aux situations sensibles et aux crises, communication sur la prévention des risques, communication sur le changement et face aux populations difficiles pour des jardiniers (avec un volet management d'équipes – alternance échanges, apports théoriques et

mises en situations plus ou moins fictives)... le positionnement du DGS (CNFPT INSET Angers).

Intra mairie d'Amboise : 2 jours sur « quel management de la communication pour faire face aux situations sensibles et aux crises ? ». Face aux cadres supérieurs et moyens.

Intra au CR d'Alsace : formation à la rédaction d'une grande partie de l'équipe de relations-presse (communiqué et dossiers de presse), évaluation des compétences des participants avant et après le stage.

Intra mairie de Sada (Mayotte) : un stage d'une semaine en 3 phases : a) formation des chefs de services aux méthodologies du diagnostic et plan de communication, initiation à la rédaction journalistiques, au graphisme et à l'élaboration d'un document de communication. b) accompagnement personnalisé de chacun dans une mise en place pour son service. c) élaboration puis présentation au DGS d'un plan de communication pour l'ensemble de la collectivité. Ensuite, les chefs de service ont été chargés de porter la suite du projet.

VII- Autres missions de conseil :

Théâtre d'entreprise (CNFPT NPDC) : bilan de l'année, scénarisé puis joué par une équipe devant l'ensemble de leurs collègues de la délégation, puis réponse du directeur face aux problématiques soulevées. Aide à l'élaboration du scénario, aide à la rédaction, pilotage des répétitions, accompagnement du directeur.

Audit de la communication stratégique interne de proximité dans une grande entreprise de transport ferroviaire : 15 entretiens de notre côté, commande de la DRH. Objectif : mesurer les forces et faiblesses de la communication hiérarchique à la base de la pyramide hiérarchique, voire ses liens avec le management, mesurer les besoins en compétences des responsables de proximité, et peser en quoi elle est impactée par la communication syndicale. Remise d'une note de synthèse et présentation de celle-ci devant la direction de la DRH. Travail en binôme avec un consultant interne.

Audit de la communication interne d'une entreprise d'armement : 25 entretiens à 2 consultants, pour identifier les besoins, les outils existants, les compétences nécessaires dans la hiérarchie, les enjeux. Elaboration d'une note puis conception et animation d'un séminaire d'une demi-journée pour le comité de direction. A noter que cela a entre autre permis d'identifier une contradiction majeure dans le développement du système d'information (informatique) : mettre en place un système autoritaire et pyramidal est contradictoire avec la volonté de travailler en réseau.

Accompagnement d'un plan social dans une usine d'électroménager en Lorraine : co-création et animation de formations à la communication opérationnelle de crise pour la hiérarchie intermédiaire et de proximité.

Aide au recrutement de 15 emplois aidés pour une entreprise nationale de distribution gaz et électricité : aide à la définition des profils, rédaction annonce, recherche de candidats (insertions presses et sites web, contact Pôle emploi), présélection sur dossier et par téléphone, deuxième sélection par entretiens, puis proposition de 2 candidats par poste à l'entreprise cliente.

Recrutement d'un directeur d'association : apport de la méthodologie, aide à la rédaction d'un profil, rédaction de l'annonce, organisation des RV, entretiens de sélection, élaboration de la grille d'aide à la décision, participation à la décision avec d'autres administrateurs.

Aide à l'élaboration de la fiche de poste du chargé de communication d'une ville portuaire de 15.000 habitants.

1. Le contexte stratégique :

- Une ville au carrefour de multiples projets de développement : la rénovation du vieux port et du centre, le lien urbain ville/port, le doublement de la capacité d'accueil du centre de recherche marin. En terme de développement urbain, la ville est coincée : par une surface réduite, par l'agriculture à très forte valeur ajoutée, et par le prix du mètre carré.
- De plus, elle met en place une politique de développement durable (Agenda 21), très axé « environnement », dominante normale étant donné la pression écologique de la ville sur la mer : limitation du développement urbain, amélioration des déplacements doux, limitation des pollutions.... En d'autres termes, diminuer la consommation d'énergies fossiles, et accroître tout ce qui est énergies renouvelables. Le diagnostic partagé a été posé, il faudra lancer et accompagner la mise en œuvre des actions.
- Ce troisième mandat est celui de la qualité de vie.
- A noter une forte demande de l'opposition en matière de communication.

2. Le contexte humain :

a) Un maire décidé à faire avancer les choses, mais insistant sur la méthode, tout autant que sur les objectifs. En tout état de cause, le développement durable, n'est possible qu'en associant les parties prenantes externes et internes. Le maire est demandeur d'idées, de support, d'accompagnement, tout autant dans l'action que dans la communication. Une position à la fois volontariste et modeste, indispensable, mais pas tout à fait partagée chez les maires hexagonaux.

b) Une première adjointe, responsable notamment de la communication, maîtrisant cette approche globale, demandeuse d'aide et d'idées, en pointe sur une communication ouverte à multi sens avec les diverses parties prenantes.

c) Un DGS qui possède cette approche globale et veut à ses côtés un responsable de la communication qui puisse l'accompagner dans la mise en œuvre de ces projets. Il considère la communication comme un des aspects de son travail de coordination globale : interne, externe, d'image etc.

d) Les autres personnes rencontrées dans le cadre de cette étude, élus ou administratifs, éprouvent le même besoin d'un appui en communication pour les accompagner dans leurs missions (ports, centre, carte multiservice, image et promotion de la ville).

3. Le rôle de la communication pour accompagner la politique :

Cette approche politique et ses projets impliquent une stratégie de communication qui dépasse celle habituellement utilisée dans les collectivités territoriales. Celle-ci est plutôt orientée « outils classiques » : publications papier et internet, affiches, événements purement festifs et d'image. Alors que la mairie demande une communication stratégique, proactive et globale. Elle est

poussée dans ce sens par un tissu social et des parties prenantes mûres pour cela. Cette communication viserait à combiner tous les moyens dans le temps selon des objectifs précis, alliant communication et management de projet : publications régulières ou extraordinaires, argumentaires, tables rondes et débats publics, inaugurations, relations presse, publications de lobbying.

D'un point de vue théorique cette communication doit :

- Être verticale, de haut en bas et de bas en haut, et horizontale (de réseau)
- Structurer des projets, permettre des approches complémentaires pour diminuer les oublis et les risques
- Permettre le débat et l'écoute entre les différentes parties prenantes des projets, apporter des idées de fond
- Présenter les méthodes de travail, favoriser leur émergence dans les groupes-projets
- Expliquer les procédures administratives, présenter les enjeux et les scénarios de projets
- Être parfaitement en phase avec le management des projets en terme de compréhension et d'agenda.
- Monter des projets de communication avec divers parties prenantes, rechercher de partenaires financiers et institutionnels.

Les équipes politiques et administratives ont besoin d'être accompagnées par des plans de communication à la fois globaux, cohérents, et différenciés selon les projets et les cibles. Elles ont besoin d'avoir une aide proche et efficace dans leurs actions exceptionnelles et ordinaires pour élaborer leurs présentations orales, scénariser et animer leurs réunions, construire et présenter des argumentaires. La communication est une compétence partagée, portée par tous. La personne à recruter n'en est « que » le cœur, l'énergie, la force de proposition. Elle apporte du recul en aidant à mettre les projets en mots, images et symboles.

Pour les projets d'aménagement lourds, le travail consiste à comprendre les enjeux, à intégrer les étapes légales et techniques, et à proposer, mettre en œuvre et adapter le plan stratégique de communication nécessaire (objectifs, messages, outils...).

Pour le développement durable (Agenda 21), la communication doit sans cesse faire preuve d'imagination pour relancer la mobilisation des parties-prenantes internes et externes.

Des projets plus classiques ont besoin d'être relancés sinon complétés pour assurer la communication « ordinaire » vis-à-vis de la population : journal municipal à repositionner et à relancer (avec création de rubriques régulières ou temporaires liées aux projets), soutien à l'office municipal du tourisme pour la cible « vacanciers et touristes », site internet, relations-presse, lancement d'une communication interne orientée enjeux politiques, notamment Agenda 21 (avec DGS et responsable du personnel), info-travaux...

II- De ce fait, les compétences demandées :

- Fortes capacités relationnelles
- Capacité de travail en équipe
- Maîtrise de la chaîne graphique et des techniques journalistiques
- Capacité à se mettre en position de conseil interne (élus, services) ou externes (parties prenantes externes de projet) au service de la communication des projets

- Compréhension des enjeux politiques et techniques, des positions et intérêts des parties prenantes, de la gestion de projet technique et politique (démocratie participative, développement durable)
- Maîtrise des méthodes d'animation de réunions-projets et capacité à les combiner dans un projet global de communication.
- Savoir combiner communication orale, écrite, animation de réunion selon les besoins et stades des projets (scénariser une progression dans un projet).
- Compétence en management de projets de communication (établissement de plans de communication, repositionnement de supports de communication, management d'une publication régulière, management de projet d'événementiel).
- Maîtriser les relations avec la presse locale et nationale
- Maîtriser les outils informatiques de mise à jour de site internet, de présentations, de suivi de projet (excel, ms project), de traitement de texte, de mise en page simple.
- Etre capable d'assurer son propre secrétariat.

Un double diplôme et / ou formation communication à dominante journalistique et management de projets locaux. Une expérience et/ou la preuve du potentiel sur tout ces savoir-faire et savoir-être.

Probablement un mouton à 5 pattes, difficile à trouver. Mais sur certains points une aide à la prise de poste est envisageable. Ou de la formation.

Ce que le responsable du poste ne peut pas être :

- Etre de toutes les situations de communication, c'est une compétence partagée, tous les postes et responsabilités ayant leur volet communication.
- Être chargé de mission développement durable ; il y a assez de travail dans une communication bien faite ! De plus certains aspects pointus techniques et de management de projets en développement durable doivent être menés par une personne à plein temps. Enfin il ne faut pas que le développement durable soit considéré comme uniquement une question d'image. Ma suggestion : recruter un chargé de mission développement durable, qui travaillerait en binôme avec le chargé de communication pour le volet communication du développement durable, sous la responsabilité du DGS.
- Etre purement exécutant. Il apporte des idées, il faut donc accepter que cette personne cherche à convaincre. Puis on discute, et sa hiérarchie décide sur les grandes options, elle sur la mise en œuvre.
- Pour ces mêmes raisons, prévoir de la sous-traitance sous sa responsabilité : externe (graphisme, internet), mais surtout interne, pour de petits reportages, de la photo événementielle, du secrétariat d'appoint, pour des mailings par exemple, ou des prises de message en son absence. Il est en effet indispensable que le responsable de la communication ne s'épuise pas par une présence permanente et un manque de recul.

Sa position hiérarchique :

- Sous la responsabilité du DGS, qui garde la coordination stratégique, dont la communication est un des volets.
- Un cadre de haut niveau, A ou B, l'important étant la compétence savoir-faire, savoir être et faire savoir.

VIII- La charte de la bienveillance BizNice :

Nous l'avons rédigée dans un cadre associatif avec un autre consultant.

| Bien être pour bien faire : quelle charte mettre en œuvre ? (attitudes et objectifs) | | |
|--|---|---|
| Vue de l'entreprise et du client | Vue du salarié | Vue du prestataire |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Les être comptent toujours plus que les choses ou les actes. Ne pas porter de jugement de valeur. Accepter le droit à l'erreur. 2. La performance économique est liée au bien être des personnes qu'elle fait travailler (renforcement du capital humain). 3. Précision et personnalisation du cadrage par des objectifs ambitieux et atteignables. Faire confiance et responsabiliser les salariés, et évaluer régulièrement avec bienveillance, tout en évitant le reporting abusif. 4. Valoriser le travail accompli (performance individuelle et collective), remercier, encourager. 5. Favoriser rire et temps de détente, et temps créatifs personnels 6. Donner toute sa place à la créativité, et formaliser sa nécessité pour la découverte de nouvelles stratégies. 7. Donner autonomie et initiative. 8. Partager la gouvernance stratégique. Permettre une vision globale donne du sens au travail. 9. Compréhension et acceptation des différences de chacun. 10. Compréhension de ses propres mécanismes de pensée (travail sur soi). Intégration des émotions et modes de fonctionnements individuels et de groupe. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les être comptent toujours plus que les choses ou les actes. Sans jugement de valeur. Accepter le droit à l'erreur. 2. Bénéficiaire d'une précision et personnalisation du cadrage par des objectifs ambitieux et atteignables. Bénéficiaire de la confiance et responsabilisation, pouvoir s'auto évaluer régulièrement, bénéficier d'une évaluation bienveillante, tout en évitant le reporting abusif 3. Le bien être favorise l'implication et l'enthousiasme 4. Bénéficiaire d'objectifs clairs et atteignable et le plus mobilisateur possible. 5. Bénéficiaire d'une reconnaissance du travail (remerciements, encouragements). 6. Savoir rire et donner toute sa place à la créativité. Développer et s'autoriser à la créativité. 7. Participer à la gouvernance stratégique en développant son approche globale pour avoir du sens. 8. Bénéficiaire d'autonomie et d'initiative 9. Bénéficiaire d'une compréhension et d'une acceptation des différences de chacun. Et en faire de même vis-à-vis de la hiérarchie. 10. Compréhension de ses propres mécanismes de pensée (travail sur soi). Intégration des émotions et modes de | <ol style="list-style-type: none"> 1. Les être comptent toujours plus que les choses ou les actes. Sans jugement de valeur. Accepter le droit à l'erreur. 2. Le bien être favorise l'implication et l'enthousiasme 3. Une mission claire permet une meilleure mobilisation des énergies (concentration, créativité) et d'être efficace. Bien la faire clarifier. 4. Refuser ce qui est trop loin de sa compétence, mais aussi savoir sortir de sa zone de confort. 5. Bénéficiaire d'une reconnaissance du travail par des remerciements, une évaluation adaptée et par la rémunération adéquate (dont les délais de paiement). 6. Savoir rire et donner toute sa place à la créativité. 7. Bénéficiaire d'une compréhension et d'une acceptation des différences. 8. Bénéficiaire d'autonomie et d'initiative. 9. Compréhension de ses propres mécanismes de pensée (travail sur soi). Intégration de nos émotions et modes de fonctionnements individuels et de groupe, de nos différences et complémentarités. 10. Appliquer et favoriser l'écoute, la disponibilité, les règles de civilité (être agréable). 11. Se donner le droit de partir en congé sans son ordinateur, savoir se déconnecter tout en sachant gérer ses priorités. 12. Cultiver l'esprit d'équipe et la création de liens (entraide et convivialité). |

| | | |
|---|---|--|
| <p>11. Appliquer et favoriser l'écoute, la disponibilité, les règles de civilité (être agréable).</p> <p>12. Pousser à l'équilibre vie pro vie personnelle : flexibilité des horaires, télétravail, limitation des sollicitations par les NTIC hors temps de travail, réunions en dehors des heures habituelles, privilégier les réunions courtes et nécessaires.</p> <p>13. Cultiver l'esprit d'équipe et la création de liens (entraide et convivialité).</p> | <p>fonctionnements individuels et de groupe.</p> <p>11. Appliquer et favoriser l'écoute, la disponibilité, les règles de civilité (être agréable).</p> <p>12. Se donner le droit de partir en congé sans son ordinateur, savoir se déconnecter</p> <p>13. Cultiver l'esprit d'équipe et la création de liens (entraide et convivialité)</p> | |
|---|---|--|