

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET DE 3^{ème} VOIE
DE TECHNICIEN PRINCIPAL TERRITORIAL DE 2^{ème} CLASSE**

**SESSION 2020
REPORTÉE À 2021**

ÉPREUVE DE RAPPORT AVEC PROPOSITIONS OPÉRATIONNELLES

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'un rapport technique portant sur la spécialité au titre de laquelle le candidat concourt. Ce rapport est assorti de propositions opérationnelles.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

SPÉCIALITÉ : ARTISANAT ET MÉTIERS D'ART

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 27 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes technicien principal territorial de 2^{ème} classe à la direction des ressources en communication, service récemment mutualisé de la commune nouvelle de Grandeville.

Le maire de cette collectivité de 115 000 habitants et 2 850 agents, née de la fusion de 9 villes contiguës, ressent la nécessité de mettre en place une communication interne jusqu'alors propre à chacune des communes. L'objectif est que chacun (agent et élu) se sente reconnu dans son travail ou sa délégation et ainsi pleinement investi au service de cette commune nouvelle. Le maire souhaite mettre l'accent sur l'accueil des nouveaux agents.

Dans un premier temps, votre directeur vous demande de rédiger, à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, un rapport technique sur les principaux outils de la communication interne.

10 points

Dans un second temps, votre directeur vous demande d'établir un ensemble de propositions opérationnelles visant à concevoir et réaliser le temps d'accueil collectif semestriel des nouveaux agents recrutés par la collectivité.

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

10 points

Liste des documents :

Document 1 : « Le numérique refaçonne les métiers de la com' interne » - Julie Krassovsky - *La Gazette des Communes* - 28 mai 2019 - 2 pages

Document 2 : « Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils » (extrait) - *CNFPT* - site consulté en novembre 2019 - 2 pages

Document 3 : « Intercommunalité : communiquer en direction des agents » (extrait) - *Weka.fr* - site consulté en novembre 2019 - 1 page

Document 4 : « Boîte à outils en 4 zooms » - *Cap'com* - janvier à avril 2018 - 5 pages

Document 5 : 2 Fiches expertise communication interne : « Les ingrédients d'un bon séminaire », « Bien accueillir les nouveaux ! » - Fabienne Colin - *Brief* - décembre 2018 et février 2019 - 4 pages

Document 6 : Interviews LinkedIn : « La communication interne tend à faciliter la mutualisation entre les communes », « La communication interne de la ville du Havre : enjeux, outils et perspectives » et « La communication interne de la ville de Nancy : stratégie, outils et perspectives » - *LinkedIn.fr* - 2014-2015 - 3 pages

Document 7 : « Réorganisation territoriale : travailler ensemble, ça s'apprend ! » - Françoise Sigot - *La Gazette des Communes* - 13 juin 2018 - 3 pages

Document 8 : « La communication interne 2.0 sera... libératrice » - Séverine Cattiaux - *La lettre du cadre* – 25 septembre 2014 - 2 pages

Document 9 : « Quand le théâtre devient un outil de la communication interne des collectivités » - Maxime Verdin - *La Gazette des Communes* - 29 mars 2018 - 2 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Le numérique refaçonne les métiers de la com' interne

La Gazette des Communes - Publié le 28/05/2019 • Par [Julie Krassovsky](#)

Dématérialisation, digitalisation, réseaux sociaux... Les responsables de la communication se muent en professionnels du marketing interne.

En quelques années, les professionnels de la communication interne dans les collectivités sont passés de la rédaction d'un simple magazine municipal et d'une information événementielle à la gestion d'une diversité de médias : site web, intranet, affichage, vidéo, photo, radio... Isabelle Contremoulin-Mouquet, responsable de la communication, en poste depuis 1997 à la ville de Rouen (3 000 agents, 640 000 hab.), confirme la tendance. « Nous produisons aujourd'hui un mensuel interne, une collection de cahiers de référence pour expliquer les procédures. Notre intranet, simple plateforme de dépôt d'informations créée en 1998, s'est transformé, il y a trois ans, en un vrai portail de communication. »

Jeux sur l'intranet

De fait, divisé en deux rubriques distinctes, « Je m'active » et « Je m'informe », cet intranet permet désormais aux agents d'accéder aussi bien à des applications métier qu'à des actualités publiées sous la forme d'articles. « Nous réalisons également une web-radio hebdomadaire, Hebdo dé clic, ainsi qu'une petite série TV intitulée « Tête d'ampoule ». Elle est animée à chaque fois par des agents différents et porte sur des problématiques aussi variées que le règlement général sur la protection des données ou le fonctionnement de la commission administrative paritaire », précise la responsable.

Pour assurer la promotion de ces nouveaux rendez-vous éditoriaux, Isabelle Contremoulin-Mouquet s'est muée en véritable professionnelle du marketing interne. « Il faut d'abord bien connaître sa cible : pyramide des âges, composition de la collectivité, profils de métiers des agents, etc. Ensuite, il nous faut expliquer la plus-value aux agents. Nous multiplions donc les campagnes de sensibilisation ainsi que des jeux sur l'intranet nous permettant d'évaluer si ceux-ci sont actifs sur le portail. » Un produit d'appel alléchant, comme le gain de places pour assister aux matchs de l'équipe locale de basket ou de foot, reste en effet un bon moyen de susciter l'intérêt. « C'est une adaptation au consumérisme de notre société. Les salariés sont aujourd'hui des consommateurs informationnels », constate pour sa part Laurence Ladier. Responsable de la communication au sein du conseil départemental des Côtes-d'Armor (3 300 agents), elle ne dispose pas des mêmes moyens et parie sur l'implication des agents.

100 % digital

Vingt-huit agents des catégories B et C, répartis dans les 19 directions et localisés aussi bien au siège que dans les maisons du département, collaborent ainsi régulièrement à la communication interne. « Je leur confie des missions comme rédiger un article dans la lettre de leur direction, s'occuper d'un affichage ou de l'interview d'un de leurs collègues pour notre magazine. Les questions sont décidées par l'agent et nous assurons ensuite la rédaction. Cela donne de la fraîcheur aux entretiens. C'est plus qu'un article, c'est une action de com'. »

L'objectif ? Créer du lien entre le territoire et le siège, et susciter un sentiment d'appartenance. A la région Ile-de-France, le but est le même, mais avec un mode d'action beaucoup plus radical. La

communication y est passée du tout papier au 100 % digital ([lire ci-dessous](#)). Mais les agents de terrain sont-ils vraiment prêts à consulter des informations émanant de leur employeur sur leur portable personnel ? La question est posée.

Focus

« Notre rôle reste pédagogique »



Laurence Dominic, responsable de la communication interne de la région Ile-de-France (1 900 agents au siège, 8 500 agents techniques des lycées)

« Nous avons fait le pari de la dématérialisation complète de notre communication interne par le biais de notre e-mag Décllic. Ce passage pose évidemment la question de l'accessibilité à ce support, notamment pour les agents des lycées. Une enquête interne a révélé que tous nos agents possèdent un smartphone. Nous continuons de réaliser une importante communication sur l'intranet à ce sujet et des flyers sont envoyés avec les fiches de paie pour informer les agents. Nous avons même monté une cellule téléphonique pour renseigner les salariés sur leur statut, sur le moyen de se connecter.

Tous les agents ont une adresse mail professionnelle et notre rôle reste très pédagogique. Nous optimisons aussi notre contenu éditorial pour susciter l'adhésion avec des vidéos, des diaporamas intéressant la communauté éducative à laquelle les agents appartiennent. »



1 - La communication interne¹

Q INTRODUCTION

La communication interne est un facteur clé de succès de la démarche de mutualisation. Elle permet d'expliquer et de partager le sens du projet intercommunal. Ses objectifs sont de susciter l'adhésion des agents, d'harmoniser l'information entre les différents émetteurs et de structurer l'information en fonction des publics ciblés. La communication auprès des agents peut se faire de plusieurs façons : via les élus, via l'encadrement intermédiaire, en direct et via les représentants du personnel.

📍 REPÈRES

- Les élus

Les élus doivent assurer le portage politique du projet intercommunal. Pour cela, ils doivent être suffisamment avancés du projet et des solutions mises en place pour les communiquer à leurs agents et susciter l'adhésion. Cette information peut se faire via des « séminaires d'accueil » des nouveaux élus, et des lettres spécifiques de type « Lettre de la mutualisation » aux grandes étapes du projet.

- L'encadrement intermédiaire des futurs services mutualisés

L'encadrement intermédiaire a un rôle pivot à la fois pour faire descendre de l'information sur l'intercommunalité auprès des agents mais aussi pour faire remonter l'information du terrain (volontés et questions des agents, résistances éventuelles). Ces échanges peuvent se faire via des rencontres du type « petits déjeuners » ou des rencontres thématiques. Cette communication en réseau permet également de favoriser les échanges de pratiques entre pairs rencontrant les mêmes problématiques.

- Tous les agents, « mutualisés » ou non

¹ Fiche synthèse réalisée à partir du document « Préparation du schéma de mutualisation : le guide méthodologique » issu de la convention d'études entre l'ADGCF – Délégation Bretagne et KPMG – Secteur Public et du rapport « Mutualisations : quel rôle et quelles transformations pour la fonction ressources humaines ? », réalisé par 7 élèves administrateurs de la promotion Aimé Césaire.



Piloter un projet intercommunal : méthodes et outils



Il s'agit de faire comprendre aux agents que la mutualisation est une opportunité pour le territoire mais également pour eux : perspectives de carrière, enrichissement de leurs missions, amélioration potentielle de leur situation individuelle. La mutualisation est aussi l'opportunité de développer de nouveaux projets et d'améliorer la qualité du service public.

Pour susciter l'adhésion des agents, une communication régulière et transparente sur la démarche est utile pour éviter aux agents l'impression d'une démarche imposée, menée sans concertation. La communication peut être individuelle ou collective, écrite ou orale, via par exemple : des « séminaires agents », des articles sur le journal interne de l'EPCI et des communes membres, des lettres d'information du type « Actu de la mutualisation », un espace intranet dédié au projet, des rendez-vous individuels avec les agents qui le souhaitent ou encore une adresse e-mail à laquelle les agents peuvent envoyer leurs questions.

Il est important de ne pas oublier de communiquer également auprès des agents non mutualisés, pour les informer des futurs changements dans leur environnement de travail, de la future localisation de leurs interlocuteurs (DRH), etc.

- Représentants du personnel et organisations syndicales

La rencontre régulière avec les organisations syndicales, le plus tôt possible dans le projet, permet de partager le calendrier et les modalités de concertation au cours de la démarche. Des échanges réguliers avec les instances dédiées (CTP, etc.) permettent d'entretenir de bonnes relations et de faire remonter l'information du terrain.

✓ À RETENIR

La conduite du changement repose sur une communication interne régulière et efficace, à la fois collective et individuelle. Elle permettra d'expliquer les contraintes et de mettre en évidence les gains liés à la mutualisation, favorisera l'expression d'idées et d'initiatives pouvant favoriser le processus du changement, notamment en associant les DRH, proches des agents et du terrain. Un rythme de communication maîtrisé permettra des actions aux temps forts de la mutualisation, en phase avec les avancées du projet.

(...)

Intercommunalité : communiquer en direction des agents (extrait)

Contexte

Phénomène relativement jeune, la communication intercommunale tend à se généraliser, avec de nouveaux textes qui encouragent aux regroupements, à la faveur de compétences porteuses d'image (sports, équipements, manifestations) ou de compétences ancrées dans la vie quotidienne des habitants, comme le ramassage des déchets ou le soutien à la vie économique.

Une des spécificités de cette communication intercommunale, c'est notamment la dualité de ses cibles. Car si l'enjeu d'informer le citoyen reste indispensable, la nécessité d'associer non seulement les élus communautaires et municipaux mais aussi les agents intercommunaux ne l'est pas moins. La communication interne intercommunale se doit de contribuer à la création d'une véritable « culture communautaire » dans des institutions issues de territoires où elle n'existe pas toujours. Et débiter par les agents est la base.

Comment y parvenir ? Quels outils utiliser pour toucher ce public exigeant ?

En pratique

Définir les enjeux attendus de la communication interne

Selon Daniel Delaveau, ancien président de l'Assemblée des communautés de France (AdCF), « l'exercice moderne d'une responsabilité politique implique d'assurer un va-et-vient constant d'informations entre dirigeants et citoyens. Cet échange devient essentiel dans un contexte intercommunal où le lien social et politique est le plus souvent à construire, où il faut aussi assurer la légitimité de l'institution et persuader les citoyens de la valeur ajoutée de la politique communautaire ».

Cette « définition » de la communication intercommunale rappelée, il faut souligner l'importance de la communication interne en règle générale.

C'est celle qui s'adresse à un public bien précis : les agents de l'institution concernée et, dans le cas de l'intercommunalité, les élus communautaires et municipaux. Elle revêt, dans toutes les politiques de communication, une dimension stratégique selon un principe simple : on ne peut parler favorablement au citoyen que de quelque chose que l'on connaît soi-même.

Si communes, départements et régions ont, au fil des ans, apprivoisé cette fonction de la communication interne, les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), dont certains sont relativement récents, doivent également la structurer et lui donner une force supplémentaire. Quelle qu'en soit la raison (jeunesse, type de gouvernance...), les communautés n'ont pas toutes la même appétence pour communiquer sur le projet communautaire ; la logique de coopération technique autour de services concrets tend parfois à l'emporter.

Le nouveau mécanisme annoncé de désignation des élus communautaires va-t-il imposer de nouvelles formes de communication ? Pressées par l'évolution de la carte intercommunale ainsi que la perspective de l'élection directe de leurs conseillers, les intercommunalités se devront d'afficher une identité forte. La communication interne figurera alors au premier rang de leurs préoccupations.

A noter

La montée en puissance de la fonction communication dans les intercommunalités s'affirme depuis 2008. Aujourd'hui, les trois quarts des communautés disposent d'un service de la communication (69 % en 2013). Cette proportion atteint 100 % dès que l'on passe le seuil des 35 000 habitants.

Amiens métropole vise les usagers via les agents

Former en trois ans ses 3 500 agents à la lutte contre les discriminations et à l'égalité des droits, c'est le programme de la communauté d'agglomération d'Amiens. Porté par la « maison de l'égalité », inaugurée fin 2011 et où les séances se déroulent depuis mai 2012, le programme vise les usagers par le biais des agents.

La méthode utilisée, participative, fait intervenir le théâtre forum. Des saynètes sont interprétées devant cinquante à soixante-dix agents, qui peuvent intervenir à tout moment et prendre la place d'un comédien pour proposer une alternative à la scène.

Après cette journée de sensibilisation, un approfondissement est proposé, à choisir parmi quatre thèmes :

- garantir l'égalité de traitement dans son management d'équipe ;
- garantir l'égalité de traitement dans l'accueil du public ;
- garantir l'égalité professionnelle de genre et d'orientation sexuelle dans le respect de la vie privée et de la liberté de chacun ;
- garantir l'égalité pour les personnes en situation de handicap.

Un second volet de quatre jours consiste à passer de la théorie à la pratique.

Au final : un plan d'égalité de traitement dans un service, à partir d'une initiative individuelle. En 2012, 800 agents seront formés, puis 1 200 en 2013 et 1 500 en 2014 (deux jours par mois).

(...)

Boîte à outils en 4 zooms – Cap'com – Janvier à avril 2018

L'évènement interne, toujours prisé mais difficile à réussir

Publié le : **15 mars 2018** Dernière mise à jour : **20 mars 2018 à 12:17** Par **Didier Rigaud**

Cérémonie de vœux, arbre de Noël, pot de départ : l'évènementiel reste un moyen de communication interne très prisé. Identifions les fonctions de ces évènements qui ne visent pas seulement la convivialité.

En communication interne - en complément des outils classiques que sont les journaux internes et l'Intranet - existe une multitude d'évènements réunissant tout ou partie du personnel et propices à une réelle action de communication interne.

Nous venons de réaliser avec Cap'Com - durant les mois de février et mars 2018 - une étude sur ces évènements internes au sein des collectivités territoriales qui sera présentée lors des 11e Rencontres de la communication interne. Sur cet échantillon de 132 collectivités, 88% organisent une cérémonie des vœux pour le personnel, 91% une cérémonie de remise de médaille récompensant l'ancienneté de service, 71% un arbre de Noël pour les enfants des agents, 50% un évènement célébrant les agents partant en retraite, 50% des visites de chantiers ou d'équipements de la collectivité et enfin, 68% organisent sur le temps médian du repas de midi des évènements pour leurs agents : activités sportives, conférences thématiques, visites d'expositions, ...

Tous ces temps de la vie des services et des ses acteurs constituent d'excellentes occasions pour communiquer en interne, relayer des informations, décloisonner, développer des valeurs communes, renforcer le sentiment d'appartenance et la fierté d'œuvrer pour le service aux publics et l'intérêt général.

Quelques clefs pour la réussite de vos évènements internes

La to-do-list de l'évènement interne (selon le magazine Com'in)

1. Définir des objectifs précis, en accord avec les objectifs globaux de la collectivité.
2. Impliquer le personnel dans l'organisation de l'évènement.
3. Encourager les agents à donner leur avis en amont en utilisant des outils en ligne.
4. Donner des responsabilités aux agents. Ex : recrutez-les comme animateurs ou intervenants.
5. Choisir la bonne durée et le bon timing.
6. Bien choisir le lieu et le thème de la rencontre en fonction de sa culture de la collectivité.
7. S'assurer que l'affichage, la signalisation, en respectant la charte graphique.
8. Créer le buzz autour de l'évènement avec du teasing dans les supports internes et par des invitations personnelles.
9. Ne pas oublier de communiquer sur les réseaux sociaux !
10. Après l'évènement, pensez à communiquer sur les principaux éléments de l'évènement : comptes-rendus des interventions, visuels, etc.
11. Continuer à en parler au cours de réunions, des autres évènements, dans vos supports...
12. Mesurer la réussite de l'évènement : analyser les résultats, l'impact sur les équipes, leurs feedbacks, etc.

Le journal interne résiste au numérique

Publié le : 21 janvier 2018, Dernière mise à jour : 22 janvier 2018 Enquête commentée par Didier Rigaud

Loin d'être dépassé, le journal reste l'outil phare de la communication interne des collectivités territoriales. Une enquête Cap'Com révèle l'importance de ces publications qui vivent en bonne intelligence avec les intranets. Alors que les bouleversements institutionnels déconcertent souvent les agents, les DG des collectivités mesurent l'efficacité de l'outil dont les élus se désintéressent pourtant.

Plus de 80 % des collectivités de plus de 350 agents – qui représentent 60 % des agents de la fonction publique territoriale – disposent d'un journal interne. C'est dire qu'à l'ère du numérique et des restrictions budgétaires, le journal interne reste essentiel. Et n'allons pas croire que l'outil est statique, gardant la forme du bon vieux bulletin d'information des agents tel qu'il pouvait exister il y a encore une dizaine d'années. Les journaux internes des collectivités publiques n'ont aujourd'hui presque plus rien à envier à leurs publications externes.

La très grande majorité des journaux internes a connu une refonte éditoriale et graphique lors des cinq dernières années et près de 40 % durant les deux dernières années. Il y a eu un transfert de périodicité de mensuelle à trimestrielle », explique Didier Rigaud. Les contraintes budgétaires imposées aux collectivités territoriales ont pu avoir comme conséquence de réduire la périodicité. Mais c'est plus certainement le développement des outils digitaux, notamment des intranets, qui a conduit à revoir le rythme de l'information.

Si la périodicité se réduit, la pagination reste constante et relativement importante pour 70 % des répondants.

La mise en place des intranets au sein des collectivités publiques, phénomène récent que l'on mesure depuis 2003, semble se faire en bonne intelligence avec les publications internes. En effet, la majorité des collectivités interrogées disposent à la fois d'un intranet et d'un journal interne. Une complémentarité qui s'est construite peu à peu mais dont l'articulation semble encore assez hésitante. La communication interne n'apparaît pas encore dans une démarche transmedia. Pour preuve, la déclinaison numérique du journal interne reste très traditionnelle. Les trois quarts se contentent de mettre le journal en PDF dans l'intranet.

Les élus veillent sur la publication externe, le DG sur le journal interne

De plus en plus, la réalisation du journal interne incombe à des communicants. Qu'ils soient au sein d'une direction de la communication en charge de l'interne comme de l'externe, ou qu'il s'agisse d'un service communication interne spécifique rattaché à la direction ou à la

DRH, c'est bien des « pros de la com » qui ont la charge du journal interne, dans plus de 90 % des cas, confirme l'enquête. Si les élus portent un regard constant sur les publications externes, c'est le DG qui veille au journal interne. Qui valide la BAT de la publication interne ? Dans une collectivité sur trois, c'est le seul DG qui donne son imprimatur. Mais comment ne pas remarquer la faible présence des élus et de leur cabinet. Ils semblent en effet assez peu impliqués dans la publication interne, à la fois en dehors du circuit de validation, mais aussi souvent absents des comités de rédaction lorsqu'ils existent. Même la tribune régulière que peut représenter l'édito n'est utilisée par les élus que dans environ 15 % des publications. La parole publique des élus est manifestement peu portée par la presse interne.

« Les agents ont souvent le sentiment de devoir trouver en eux-mêmes et pour eux-mêmes le sens de leur mission et de leur motivation. Ils accomplissent leur mission en construisant son sens en parallèle du discours de l'institution locale », constatait une étude de l'Observatoire social territorial de la MNT. Une raison qui devrait inviter les élus à ne pas négliger les prises de parole auprès de leurs agents.

Pourquoi mettre en place un réseau social interne

Publié le : 18 novembre 2017 Dernière mise à jour : 16 janvier 2018 Par Franck Confino et Benjamin Teitgen.

Pourquoi évoluer vers le réseau social interne

Les transformations numériques, la nécessité de travailler ensemble de manière plus transversale, l'ampleur du social média comme l'expansion du numérique mobile ont engendré un changement de paradigme, tant sur l'émetteur de la communication que sur le récepteur, qui impacte indéniablement les relations et modes de travail. Les collectivités doivent désormais intégrer cette donne dans leurs usages tant en externe qu'en interne, comme le font la majorité des grandes entreprises... Il n'y a pas d'autre possibilité que d'être bien outillé pour faire face à la montée en puissance du numérique, à l'inévitable GRC et préparer le big data RH.

Le réseau social interne (RSI) est un intranet collaboratif et tourné vers l'utilisateur. Véritable média social restreint au monde du travail, il permet à chacun d'échanger avec ses pairs de manière souple, de se rapprocher par centres d'intérêt, besoins, voire points de vue, et de ne recevoir que l'information qui lui est nécessaire. On l'appelle aussi « réseau social d'entreprise » (RSE). En 2017, si son usage est encore restreint en collectivité, la réflexion est, elle, souvent engagée. Marc Trilling résume parfaitement en une phrase les enjeux qui sont de « passer d'un intranet basé sur la gestion de contenus et la collaboration en mode projet, à un modèle centré sur l'utilisateur. »

Workflow simplifié et fluidifié, le RSI est avant tout un espace de communication interne qui permet de manager autrement, de répondre aux attentes des agents et d'identifier les expertises des collaborateurs. Bousculant le schéma hiérarchique traditionnel, pyramidal et descendant des collectivités locales, le projet est en lui-même un moment fédérateur et une opération de communication interne impliquant direction générale des services (DGS), direction des systèmes d'information (DSI), ressources humaines (DRH), direction de la communication et tous les services. Oui, vous l'avez bien lu : tous les services, tous les agents, en seront les utilisateurs finaux. On comprend la nécessité d'une horizontalité très forte à l'échelle de tous ces projets, d'une « concertation » avec tous les services et d'un accompagnement au changement. Il permet également de partager les retours d'expérience, d'échanger des idées ou des projets, de capitaliser les savoirs (y compris les savoirs informels) ou encore des documents entre individus, et d'échanger en public et de manière nominative.

FACULTATIF

Quels freins expliquent le lent développement des réseaux sociaux internes

Déjà, l'intranet a toujours été historiquement le parent pauvre dans les collectivités locales.

Celui-ci accentue la fracture numérique entre les agents équipés d'un poste informatique et les autres.

Long à mettre en place dans sa phase stratégique comme opérationnelle, le RSI nécessite de dépasser la phase expérimentale pour en deviner le bénéfice futur.

Enfin, l'outil nécessite à la fois d'être standardisé pour s'adapter à toutes les professions et évoluer avec tous les usages, mais également d'intégrer de nombreux outils avec des spécificités propres aux métiers et services très différents que regroupe la collectivité. D'où des coûts de développement souvent encore importants.

L'outil peut encore être perçu par certains comme une « contrainte supplémentaire », voire un outil « inutile » et les résultats sont très mitigés. Souvent lancés en mode expérimental, sans véritable « logiciel de référence » et nécessitant de lourds développements spécifiques, les RSI ont fait essayer les plâtres aux primo-utilisateurs, en laissant aux cadres un goût amer d'échec.

Souvent lancés sans stratégie également, c'est-à-dire sans avoir posé la problématique propre à

l'entreprise, des objectifs quantifiables et des méthodes d'évaluation, ces outils n'ont aucune légitimité au niveau managérial. À force d'être des « usines à gaz » et des « expérimentations », les RSI ont déçu. On peut même dire qu'ils n'ont aucun sens s'ils ne sont pas accompagnés par une « révolution culturelle 2.0 » au sein de la collectivité, et de beaucoup de pédagogie.

Mais là où ça bloque le plus souvent, c'est au niveau des hiérarchies, que le réseau social « met à terre » comme l'écrit Fabrice Jobard. La diffusion non contrôlée d'informations confidentielles, un réel risque, qui justifie souvent à lui seul de ne pas déployer un tel outil. Le haut de la hiérarchie craint alors toutes sortes de débordements possibles, la base s'offusque d'un risque de « flicage ». Pour réussir, ce projet aura donc besoin d'être accompagné par une vision moderne et une volonté forte des élus ou de la direction générale des services : la démarche est tout sauf illusoire. Restent ensuite les circuits de validation parfois complexes et nébuleux des « directions adjointes de services », qui complexifient les circuits. La perception des réseaux sociaux comme source de distraction reste, quant à elle, une idée reçue persistante, qui provoque souvent un rejet de la hiérarchie. Enfin et surtout : l'essence même du RSI se heurte frontalement à la culture traditionnelle de la collectivité : celle des « hommes de l'ombre » mais aussi, n'ayons pas peur de le dire, celle du secret, du cloisonnement et même, dans des cas extrêmes, d'une attitude empreinte de paranoïa. Ce changement de paradigme, c'est d'abord une approche centrée sur les individus : mise en avant des compétences, échanges personnels souples, vision personnelle du réseau, rapprochement par centre d'intérêt, etc. Le principe va encore un peu à l'encontre du système de la fonction publique territoriale (le diplôme de rédacteur ou d'attaché n'étant pas lié à une spécialité métier mais à une compétence globale). Cela implique aussi de nouvelles formes de communication : des échanges publics où chacun peut intervenir, une historisation des propos, des communications nominatives, des discussions transverses ; et, enfin, de nouvelles formes d'accès à l'information, comme la prise en compte des expertises des collaborateurs sans voie hiérarchique.

L'intranet va transformer le travail des agents

Publié le : 18 novembre 2017 Dernière mise à jour : 4 avril 2018 à 14:42 Par B. Deljarrie

Aujourd'hui aux manettes des intranets des collectivités, les communicants internes ont la lourde tâche de les faire évoluer. Sites d'information et de documentation, ils deviendront les futurs bureaux virtuels collaboratifs.

L'étude réalisée par Cap'Com révèle l'état des lieux et l'ampleur des changements engagés. En 2003, une enquête révélait la prépondérance des directions des services d'information (DSI) en matière de projet intranet des collectivités locales. À cette époque, selon une étude de la Caisse des Dépôts, 42 % des répondants en charge de l'intranet de leur collectivité étaient rattachés à la direction de l'informatique. Quelques années plus tard, on constatait que les DGS et les DRH s'étaient emparés de l'intranet et qu'il y avait encore une présence minimale des communicants. Aujourd'hui, l'enquête que vient de réaliser Cap'Com prouve que les services de communication sont très majoritairement en charge des intranets : deux tiers des collectivités ont confié aux communicants la mise en place, la gestion ou la refonte de cet outil.

Les intranets publics évoluent lentement d'un outil d'information et de documentation en ligne vers la mise à disposition d'un bureau virtuel collaboratif, constate l'enquête. À terme, c'est donc une autre mission que portera le communicant interne. Non seulement il aura la responsabilité de l'information mais il sera aussi aux manettes d'un outil qui transforme l'organisation et le travail. Sa tâche sera de faire vivre ce dispositif central pour la collectivité, au croisement de tous ses services et ses métiers.

Les 10 principaux enseignements de l'étude sur les intranets du secteur public :

1. Les collectivités qui n'ont pas encore d'intranet y réfléchissent massivement. Le premier frein est le manque de moyens humains et financiers.
2. Confié très majoritairement aux responsables de la communication interne, l'outil est devenu central pour la com interne comme pour l'ensemble des services.

3. Les intranet, souvent anciens, sont entrés dans une période de refonte importante. Conçus par les DSI, 50 % des intranets ont plus de 10 ans. Mais 50 % des intranets ont été refondus au cours des 3 dernières années.
4. Reposant sur des technologies lourdes, les intranets se sont peu adaptés. Conçus à différentes époques, les intranets reposent sur une grande diversité de technologies numériques relativement anciennes.
5. Outils d'information et de documentation, les intranet ne sont que rarement collaboratif. Les intranets restent principalement des outils d'information et de documentation, loin d'être des réseaux sociaux internes. Infos RH, actualité de la collectivité, annuaire interne et organigramme, modèles de documents sont les fonctions présentes sur plus de 80 % des intranets. En revanche encore peu d'outils collaboratifs sont disponibles : moins de 25 % offrent des espaces de documents partagés, moins de 15 % des forums ou wiki.
6. Les espaces par groupes d'utilisateurs se développent notamment par projet. Des espaces sont de plus en plus souvent ouverts à des groupes d'utilisateurs spécifiques.
7. Pour alimenter les intranets, les communicants internes animent des réseaux de correspondants ou des comités de rédaction.
8. Les contenus des intranets sont dans trois quarts des cas validés par les équipes de la communication.
9. À peine la moitié des intranets a été évaluée au cours des trois dernières années. Lorsqu'elle est réalisée, cette évaluation est presque systématiquement faite en interne à partir d'enquêtes ou d'entretiens.
10. Les communicants internes ne manquent pas d'idée pour développer les utilisations proposant des mises à jour plus fréquentes, un accès à l'intranet dès l'ouverture de l'ordinateur, sans oublier la nécessité d'augmenter le nombre des agents ayant accès au réseau informatique.

DOCUMENT 5

EXPERTISE

COMMUNICATION INTERNE



Bien préparer un séminaire est une condition sine qua non de sa réussite.

LES INGRÉDIENTS D'UN BON SÉMINAIRE

Le séminaire est un peu un couteau suisse utile pour faire émerger des idées, améliorer la cohésion d'équipe, lancer un nouveau projet... À condition, justement, de savoir ce qu'on en attend.

PAR FABIANNE COLIN

Une chose est sûre, si quelque chose rate pendant un séminaire, l'organisateur le sait rapidement.. On se souvient longtemps de ces agents de terrain encore affamés après avoir avalé toutes les bouchées du traiteur, de cette salle où il faisait froid ou encore de ce maire vraiment trop bavard.. Aussi tous les experts de communication interne s'accordent sur l'importance d'une préparation

sérieuse sur le fond et sur la forme. «*Il faut d'abord savoir pourquoi on veut organiser un séminaire*», lance d'emblée Isabelle Leclercq, consultante en organisation, management et communication, intervenante au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Autrement dit, la première étape consiste à définir l'objectif de la réunion avec la personne à l'origine de la demande. Les buts les plus courants sont la présentation d'une nouvelle stratégie, la cohésion d'équipe et un rituel du type «*bilan et perspectives*» Le responsable

de la communication interne et/ou un consultant peut intervenir dès ce moment pour préciser l'objectif et comprendre le contexte. «*On établit un diagnostic du stade de développement de l'équipe : vient-elle de se créer, de commencer à travailler ensemble, a-t-elle du mal à régler des conflits ? En fonction de ce constat, on proposera un séminaire différent*», indique Catherine Nénan, fondatrice du cabinet spécialiste du management et de la communication Harmonia Conseil, qui a notamment travaillé pour le conseil régional d'Alsace, la ville de Besançon et le Pays Fléchois.



HERLÉANE SOULIER
Chargée de com' interne à la ville de Rouen

“ Les agents sont fiers de participer à la création du contenu de la réunion »

Un acte managérial fort

De fait, les formes de ces conventions sont très nombreuses : ateliers de créativité avec des post-it, tables rondes, quiz, jeux de rôles. «*Lorsqu'un directeur a l'intention d'organiser*

un séminaire, il s'engage dans un acte managérial fort, qui va impacter son budget. On le rencontre pour mettre son idée à plat et trouver un format adéquat», ajoute Pascale Tiffon, responsable du service conseils et campagne au sein de la direction communication interne de Bordeaux Métropole.

Toutefois, l'innovation est à manier avec des pincettes. Ainsi, Isabelle Mouquet, responsable de la mission communication interne à la ville de Rouen, confie s'être déjà trompée. Lors du passage de témoin entre deux DGS, le séminaire s'est déroulé dans un cirque, en présence d'un magicien mentaliste... «Le propos n'a pas été compris. Ce qui marche dans le privé ne fonctionne pas forcément dans le public», résume-t-elle.

Rythmer le déroulé

Si le contenu est primordial, la forme compte aussi beaucoup. La bonne salle est rarement celle du fond du couloir. «Un lieu en dehors du bureau permet de mieux se déconnecter. Mais il faut bien sûr une salle suffisamment grande, avec le matériel technique adapté...», explique Pascale Tiffon. Et évidemment une restauration irréprochable si un café ou un repas est prévu ! Quand c'est possible, certains organisent un séminaire au choix sur trois dates et avec trois horaires



CATHERINE NÉNAN,
HARMONIA CONSEIL

En fonction du diagnostic établi, on proposera un séminaire différent»

Quand le séminaire échappe à la com' interne

Curieusement, ce n'est pas toujours au chargé de «communication interne» que revient l'organisation des séminaires. «Souvent, on cantonne ce service à des actes de communication. Or, il a aussi la mission d'accompagner les managers dans l'amélioration de sa communication», estime Catherine Nénan, fondatrice d'Harmonia Conseil. Mais les responsables de la communication interne ont parfois du mal à faire connaître ce pan de leur métier. «C'est à nous de nous positionner comme une agence conseil interne, de montrer notre plus-value», conseille Isabelle Mouquet, à la communication interne de Rouen. Nous savons choisir le dispositif adapté pour inscrire le séminaire dans la stratégie globale. Nous ne sommes pas là pour apporter des tables, un paper board et des feutres.»

différents. L'idée étant de donner au maximum de personnes la possibilité de s'y rendre. Le déroulé type démarre par un temps d'accueil où tout le monde va pouvoir discuter un peu. Cela instaure de la convivialité. L'entrée dans le vif du sujet se fait généralement par un court discours du manager ou de l'élu, qui va lancer les ateliers, jeux ou autres tables activités. La réunion est souvent ponctuée de vidéos ou de projections. Objectif : donner du rythme. À la fin, l'intervenant initial reprend la parole pour clore le séminaire en proposant un plan d'action issu des enseignements tirés pendant la réunion.

Une posture d'écoute

Car «la règle de base, c'est de faire participer les présents, de privilégier un mode collectif sur un mode descendant», estime Marina Bellouin-Vollant, consultante à la tête du cabinet conseil spécialisé en communication interne et managériale My Beautiful Value. Impliquer les agents peut commencer tôt dans le process. «En amont, nous effectuons un travail de concertation, dans une démarche de co-construction. Les agents sont fiers de participer à la création du contenu de la réunion», souligne

Herléane Soulier, chargée de communication interne à la ville de Rouen. À Bordeaux Métropole, on insiste aussi sur ce temps d'accompagnement : «Quand on fait intervenir des agents, il faut d'abord trouver ceux disposés à prendre la parole. Nous les aidons à préparer leur intervention car ils ne sont pas forcément à l'aise à l'oral. De même, s'ils font une vidéo pour présenter leur métier, on les aide pour le montage, on vérifie qu'il n'y a pas de propos inappropriés, racistes, dégradants», explique Pascale Tiffon.

Cette posture d'écoute se prolonge après l'événement. Pour s'assurer que l'objectif est atteint, certains fixent des indicateurs dès le départ : le taux de participation, la mise en place d'un plan d'action dans la foulée... À Rouen, on organise systématiquement une enquête de satisfaction a posteriori sur intranet et on publie les résultats dans le journal interne. Les questions sont, les unes, fermées concernant le déroulement, la possibilité de prendre la parole, et les autres ouvertes pour demander des suggestions pour les séminaires à venir. Isabelle Mouquet insiste : «Une des clés de réussite tient dans la mise en place de certaines de ces propositions.»



À Mulhouse, l'accueil des arrivants, rebaptisé Forum, a des allures de salon professionnel.

BIEN ACCUEILLIR LES NOUVEAUX !

Les collectivités accueillent les recrues selon des process bien huilés. Ces méthodes évoluent vers des techniques plus interactives.

PAR FABIENNE COLIN

Terminé les grandes messes où les élus et le DGS accueillent les petits nouveaux à coup de discours sentencieux. Recevoir les recrues demeure un acte important de la stratégie de communication interne des collectivités mais la démarche est en train de changer avec les évolutions sociétale et numérique.

Moins descendant

À Mulhouse, comme ailleurs, la cérémonie d'accueil a longtemps consisté en une présentation des services devant une audience assise. Depuis l'an dernier, son déroulé a été revu. Aujourd'hui, l'événement, rebaptisé Forum, prend des allures de salon

professionnel. La première édition, organisée en octobre, a démarré par le visionnage d'un film sur les métiers de la collectivité et une courte prise de parole du DGS, du président et du maire. Plus original, ensuite, le service RH a reçu qui voulait au sein de différents stands thématiques : paie, communication, hygiène & sécurité... L'occasion pour les novices de poser des questions, de remplir les formulaires nécessaires... La matinée s'est terminée par un buffet. « *Tous ont apprécié le fait que ce soit actif et convivial. Personne*

n'était assis à écouter la bonne parole. Tous ont pu trouver les informations qui les intéressaient, identifier les interlocuteurs RH, échanger entre eux, avoir une proximité avec le président, le maire et le DG », se souvient Pauline Moussali, responsable de la communication interne de la ville de Mulhouse et de Mulhouse Alsace Agglomération.

Plus actif

Dans le même esprit, au département de Loire-Atlantique, on fait désormais se déplacer les agents. « *Depuis deux*

MARIE NUSSBAUMER



PAULINE MOUSSALI
Responsable de la communication interne de la ville et de l'agglomération de Mulhouse

“ **Tous ont apprécié le fait que ce soit convivial, personne n'était assis à écouter la bonne parole** ”



CÉLINE JACQ

NATHALIE URVOIS
Cheffe du service communication
interne au CD de Loire-Atlantique

“ Comme
une journée
de formation »

ans et demi, nous considérons la journée des nouveaux arrivants comme une formation, résume Nathalie Urvois, cheffe du service communication interne. Elle n'est pas optionnelle, fait partie du parcours d'incorporation.» Là encore, exit la plénière. Désormais, les nouveaux commencent par se rencontrer pendant 10 minutes, comme pour un speed dating BtoB. S'en suivent des tables rondes thématiques : formation, carrière, conditions de travail, comité d'œuvres sociales et usages numériques. Chacun reçoit un carton avec l'ordre dans lequel on lui demande de passer d'une table à l'autre toutes les 20 minutes. À l'issue de ce parcours initiatique, tous sont invités dans l'auditorium où se déroulent normalement les débats. Durant ce temps plus solennel, on leur explique la vocation du Département. Plus ludique, pour répondre à un quiz, ils pressent sur les boutons habituellement utilisés par les élus pour les votes. « On les met en situation », explique Nathalie Urvois. À l'heure du déjeuner, ils sont rejoints par les nouveaux retraités. À chaque table se trouve au moins un élu ou un représentant de la RH, le DGS, etc. C'est l'occasion pour la communication interne d'écouter ce qui se dit entre les lignes, pour adapter les outils ensuite. Enfin, la journée se termine avec la visite d'un site départemental : un musée, les archives...

L'accueil en question à Angers

À Angers, l'accueil des arrivants a fait l'objet d'une thématique lors de la Semaine du management du 10 au 14 décembre 2018. Un matin, les cadres ont été invités à raconter la façon dont ils ont été reçus. « Premier constat, l'accueil n'est pas uniforme selon les métiers, les directions », observe Julie Bouquet, chargée de communication interne à la Ville. Le groupe a ensuite dû lister sur un post-it les besoins pour une poignée de « personas », ces profils imaginaires utilisés en marketing pour représenter un groupe type (photo ci-contre). Exemple : Jean-Marie, agent au service des eaux, recruté depuis trois mois.



D.R.

L'après-midi, le groupe s'est vu présenter les thématiques émergentes et proposer de travailler sur deux d'entre elles dans le but de créer un prototype de dispositif. Chaque méthode inventée devait avoir un nom, poursuivre un but précis (à quoi ça sert), avoir une cible (pour quels agents) et être dotée d'un process (comment ça marche). Les deux résultats ont été exposés durant une journée pour que tous les agents puissent réagir. Deux jours après, les deux équipes se sont mélangées en partie pour retravailler les deux prototypes en fonction des retours. En sont sortis une fiche des incontournables et un parcours d'accueil. Reste à tester ces deux outils ambitieux !

Plus personnalisé

En Loire-Atlantique, on a aussi imaginé un accueil réservé aux cadres. À son arrivée, le manager est rapidement envoyé pendant cinq jours en immersion dans une délégation différente de la sienne. Cette parenthèse est calibrée sur mesure. Quelqu'un nommé au siège ira faire le tour des services d'une délégation sur le territoire. Un spécialiste des RH recruté dans une délégation passera la semaine au service RH du siège... Le cadre découvre alors la façon de travailler et de trouver les informations utiles. Si c'est la DRH qui organise le parcours, le service de communication interne a lui pour mission de rappeler les outils mis à disposition, notamment dans la lettre managériale « 360° », numérique depuis juin 2018.

À Mulhouse, la RH a conçu un livret d'accueil composé d'une cinquantaine de fiches pratiques sur la paie, le temps de travail, etc. À Tours, pour faciliter l'accès aux ressources, on distribue un kit d'accueil lors de la cérémonie des nouveaux arrivants. « Désormais on s'interdit les cadeaux à pleine valise comme dans les années 1980 », confie Jean Breillat, responsable de la communication interne à la DRH mutualisée de la ville de Tours et de Tours Métropole Val de Loire, où est offert un sac recyclable, un stylo, un t-shirt... et éventuellement une clé USB : « Nous avons renoncé à distribuer la clé systématiquement car elle n'était pas forcément utilisée. On la donne sur demande sachant que toute l'info est accessible dans les journaux internes et sur l'intranet. » Les collectivités s'adaptent aux nouveaux usages. —

DOCUMENT 6

Extraits d'INTERVIEWS pour LinkedIn sur "la communication interne dans le secteur public".

La communication interne tend à faciliter la mutualisation entre les communes.

Interview de Olivier Primault, chargé de communication au sein de la Communauté de communes de Brocéliande (17 agents) par Damien ARNAUD, le 17 mai 2014.

A quoi sert la communication interne au sein d'une communauté de communes ?

Olivier Primault (OP) : elle permet de maintenir les agents communautaires informés des projets en cours et des réformes. Chacun est capable de parler des projets menés par la collectivité. Côté élu, la communication interne permet de créer un contact qui n'est pas encore automatique entre les agents communautaires et les élus communautaires. Elle tend à créer des passerelles entre les collectivités et aussi à faciliter la mutualisation.

Les premiers vecteurs de communication d'une organisation sont ceux qui la représentent.

Quels sont les thèmes de communication sur lesquels vous envisagez de communiquer ?

(OP) : Les principaux thèmes seront les réformes menées, les évolutions du code général des collectivités territoriales, les infos relatives aux ressources humaines... Mais nous souhaitons vraiment mettre l'humain en avant. Des portraits d'agents et d'élus sont prévus (de façon à humaniser les uns et les autres) ainsi que des présentations de services spécifiques à l'une ou l'autre des collectivités et des reportages de découverte pour mettre en valeur le territoire. Un agenda des manifestations communales et intercommunales est également en réflexion pour investir élus et agents autour des projets du territoire.

Pourriez-vous citer une ou deux actions de communication interne que vous souhaiteriez mettre en œuvre dans les prochains mois ?

(OP) : Dans les prochains mois, nous allons mettre en place le "classique" journal interne. Un format assez léger, 4 pages, mais avec une parution tous les deux mois pour garder un contact très régulier. Nous avons préféré le papier à l'envoi par mail en raison des difficultés d'accès aux postes informatiques par certains collègues (services techniques, écoles...). Nous souhaitons également organiser des rencontres conviviales (hors contexte professionnel) entre élus et agents. Cette démarche a pour but d'humaniser la relation élus/agents. Deux événements seraient organisés par an (été et hiver) et seraient liés aux événements du territoire.

Auriez-vous quelques conseils pour les personnes qui doivent mettre en place des actions de communication interne au sein d'une communauté de communes ?

(OP) : Mon conseil pour la mise en place d'une stratégie de communication interne est d'abord la prise en compte du contexte de la/des collectivité(s) puis des spécificités des cibles. Ici, nous voulons adopter les mêmes outils pour communiquer auprès des élus et des agents. Le discours doit intéresser, valoriser, motiver chaque récepteur qu'il soit élu ou agent.

La communication interne de la ville du Havre : enjeux, outils et perspectives

Interview de Véronique Gélard, responsable de la communication interne et Dominique Noc, chargé de projet en communication interne à la Ville du Havre, par Candy Moreaux en Juin 2015.

Comment la communication interne est-elle perçue au sein de la ville du Havre ?

Véronique Gélard & Dominique Noc (VG & DN) : La communication interne a acquis une légitimité. Chaque agent prend sa part dans la mise en œuvre de la communication interne, quel que soit son niveau de responsabilité. Les élus mais aussi les 500 encadrants de la ville y participent également en donnant du sens aux choix et aux directions prises. Nous avons formalisé notre stratégie dans le cadre d'un plan de communication interne visant prioritairement à renforcer le

sentiment d'appartenance à une même communauté de travail et à rendre les agents ambassadeurs de la ville.

Quels sont les moyens de communication interne que vous utilisez dans votre collectivité ? (VG & DN) :

Nous disposons d'outils rédactionnels comme le journal interne "Equipage", l'intranet "espace agent". Nous nous efforçons également de proposer des temps forts aux agents en nous associant aux événements portés par la collectivité tels que l'Exposition de Noël ou la Transat Jacques Vabre. Nous organisons aussi des matinées thématiques à destination des cadres. Autour d'un petit déjeuner, des thèmes sont présentés par des porteurs de projets structurants. Il existe aussi des ateliers : activité voile, chorale, scrapbooking, lecture, méditation... animés par des agents municipaux qui partagent leur passion auprès de leurs collègues. Ils contribuent à développer du lien et de la synergie.

Parmi les outils que vous venez de citer, quel est selon vous celui qui est le plus pertinent et le plus efficace ?

(VG & DN) : Le choix des canaux de communication à utiliser diffère bien entendu en fonction des objectifs et des cibles de communication définis. Si les outils "classiques" comme le journal interne restent une priorité, nous attachons une attention particulière au développement d'événements conviviaux à l'attention des agents. Nous prenons également en compte les évolutions numériques, ainsi de nouveaux supports tels l'intranet font désormais partie intégrante du paysage du communicant interne et permettent de nouvelles formes d'échange entre les agents.

Quels sont les moyens de communication mis à disposition des agents pour partager leurs idées ou faire face à leurs difficultés ?

(VG & DN) : Ce sont essentiellement les contributeurs qui remontent les informations mais les agents ont la possibilité de commenter les articles sur l'intranet. Un grand nombre d'acteurs des ressources humaines sont également présents pour accompagner et conseiller les agents tout au long de leur parcours professionnel : gestionnaires ressources humaines, conseillers formation, ergonomes, assistantes sociales, psychologues du travail...

Aujourd'hui, la tendance est d'utiliser des outils collaboratifs comme les réseaux sociaux.

(VG & DN) : Sur l'intranet, on trouve un espace de petites annonces, des espaces collaboratifs, des outils de gestion électronique de documents (GED), utilisés surtout lors de projets où les équipes de travail ont besoin d'échanger rapidement et de retrouver des ressources documentaires.

La communication interne de la ville de Nancy : stratégie, outils et perspectives

Interview de Denise Seifert, chargée de communication à la ville de Nancy, par Léa CHARPENTIER en août 2015.

A quoi sert la communication interne dans une structure telle que la vôtre ?

Denise Seifert (DS) : Elle permet de donner du sens aux décisions à la fois du Maire et du directeur général des services et de créer une cohésion.

Quelle est votre stratégie pour communiquer en interne ?

(DS) : Pour communiquer en interne, il est nécessaire de se faire connaître et identifier, puis de créer un journal. Nous avons lancé le nôtre, distribué tous les mois en même temps que le bulletin de salaire, afin de faire connaître aux agents les actions de la ville. Il y a une partie "RH", une partie "manifestations", une partie "diverses informations". C'est un outil indispensable car si on ne communique pas en interne, cela veut dire qu'on ne prête vraiment pas attention aux agents. Notre journal interne est aussi téléchargeable sur intranet.

Qu'avez-vous mis en place dans votre collectivité en matière de communication interne ?

(DS) : Nous avons fait un gros travail avec le site intranet "Intra Nancy" pour le moderniser. C'est un outil qui doit évoluer en permanence. J'ai également mis en place des visites d'ordre culturel, avec un guide, à destination des agents afin de leur faire découvrir les expositions organisées

dans les musées de la ville. Nous avons aussi développé un accueil collectif et personnalisé pour les nouveaux agents.

Pensez-vous que les moyens de la communication interne ont beaucoup évolué ces dernières années ?

(DS) : Les moyens ont évolué mais, surtout, il y a eu une prise de conscience que la communication interne est quelque chose d'important dans les collectivités, qu'elles ne peuvent pas s'en passer. Je pense qu'il y a une dizaine d'années, on en parlait et on en faisait nettement moins. Au fur et à mesure que la communication interne se développe, on se rend compte que c'est quelque chose d'incontournable. La preuve, c'est que Cap Com organise tous les ans un colloque sur la communication interne avec une thématique différente. Cela montre bien qu'il y a une prise de conscience des collectivités, même si les petites collectivités n'ont peut-être pas toutes un chargé de communication interne. A Nancy, un message est diffusé tous les vendredis à tous les agents afin de les informer sur ce qui va se passer le week-end et dans la semaine à venir au sein de la collectivité.

Avez-vous une autre idée à ajouter ?

(DS) : Je pense que la communication interne est appelée à se développer de plus en plus. Elle ne règle pas tous les problèmes de communication, elle ne peut pas tout régler, mais c'est un élément indispensable et important au bon fonctionnement d'une collectivité dans le cadre du cours de "Communication interne", dispensé par Damien ARNAUD, au sein de la licence professionnelle "Gestion de la communication publique" –

Réorganisation territoriale : travailler ensemble, ça s'apprend !

La Gazette des Communes Publié le 13/06/2018 • Par [Françoise Sigot](#) • dans : [A la Une RH](#)

Dans des collectivités totalement reconfigurées au plan territorial, la création d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance à l'entité nouvelle est un véritable défi pour les services et les agents.

Chiffres-clés

Les regroupements en chiffres : entre 2016 et 2017, le nombre d'EPIC, est passé de 2 062 à 1 266, 520 communes nouvelles ont vu le jour suite à la fusion de 1 760 communes. La fusion des régions (passant de 22 à 13) et la création des métropoles s'inscrivent aussi dans ce processus.

À la tête de la commune nouvelle d'Annecy, créée début 2017, Jean-Luc Rigaut est catégorique. « Nous pressentions que rassembler les effectifs venus de communes aux cultures très différentes serait un défi difficile à relever, mais pas à ce point-là », lâche le maire de la plus grande commune nouvelle de France (6 communes, 3 100 agents, 129 500 hab.).

Pour poser ce constat, il s'appuie sur plusieurs éléments. « Dans une entreprise, lorsque la décision de rapprocher deux organisations est prise, elle se fait. Dans une organisation politique comme une commune, il faut d'abord articuler la

légitimité politique avant d'organiser les services internes. De fait, cela autorise beaucoup moins d'anticipation. Résultat : du jour au lendemain, les agents sont placés dans un environnement nouveau qui peut être très déstabilisant », analyse celui qui depuis un an s'attache à placer ses agents « dans la réappropriation d'une culture commune ».

Du jour au lendemain, les agents sont placés dans un environnement nouveau qui peut être très déstabilisant.

Un sens partagé de l'action

Un défi auquel sont confrontés les élus et les cadres de toutes les nouvelles collectivités et dont il convient d'abord de définir le concept. « Ce qui crée un esprit commun au sein d'une collectivité passe par un projet politique lisible, un sens partagé de l'action, une gouvernance claire et des compétences professionnelles prises en compte », résume Vincent Potier, directeur général du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Pour faire naître cette culture commune, les collectivités aux contours nouveaux optent en général pour une méthode assez disruptive sur la forme, puisqu'il s'agit de se projeter vers de nouveaux objectifs. Lesquels sont, sur le fond, nourris du passé. « Nous avons très rapidement perçu que la culture commune était un enjeu majeur pour réussir la création de la métropole, note Olivier Nys, directeur général des services (DGS) de la métropole de Lyon (9 200 agents, 1,4 million hab.). L'objectif est simple : créer les conditions pour que, progressivement, chacun ne se sente plus un ancien du département ou de la communauté urbaine, mais un agent de la métropole. Nous avons d'abord, repensé les politiques publiques à l'aune de notre nouveau périmètre. Ce travail de fertilisation croisée, d'hybridation, les a considérablement enrichies. »

Il a fallu créer les conditions pour que, progressivement, chacun ne se sente plus un ancien du département ou de la communauté urbaine, mais un agent de la métropole

Et Olivier Nys de préciser : « Notre feuille de route, adoptée en 2016, porte de manière résolue cet objectif de culture commune sous la bannière fédérer un nouveau collectif de travail. Il constitue un des cinq axes de ce projet d'administration. Enfin, il y a des actions, des projets, des documents qui ont vocation à distiller cette culture commune. C'est ainsi que nous avons lancé, il y a un an, l'écriture d'un référentiel managérial, pour disposer d'un tronc commun de pratiques et de principes que chaque manager pourra utiliser afin de faire évoluer ses usages. » Si ce processus de construction est de mise au sein de la majorité des collectivités nouvelles, sur le terrain, il reste souvent difficile à appréhender. « Il subsiste toujours un problème d'appartenance. Les agents vivent souvent comme une punition le fait d'être placés dans un nouveau cadre de travail avec de nouvelles méthodes. Et ce qui revient le plus est que ça marchait mieux avant et que sont

imposées aux agents des méthodes de travail qu'ils ne comprennent pas », estime Alexandre Thibault, pour l'Unsa Territoriaux. Afin de réussir cette transition, Vincent Potier plaide donc pour un travail entrepris le plus en amont possible de la fusion. « Il est souhaitable d'aborder la question de la fusion en pensant déjà à cette culture ou, plus exactement, à cet esprit commun. Il est plus aisé de travailler à partir de ce fil rouge qui permet de répondre à ce qui fonde cet esprit collectif », note-t-il.

Communication et portage politique

Ce travail de fond s'accompagne d'actions de communication. « Nous avons vite adopté un nouveau logo, mis en place des outils de communication interne et nos managers ont été formés pour être en capacité de décliner notre ambition auprès des agents », explique Jean-Luc Rigaut.

La métropole de Lyon multiplie pour sa part « les temps collectifs », les initiatives sportives et culturelles, mais aussi plus « corporate », permettant aux agents de passer du temps ensemble. « Nous avons travaillé sur l'information des agents, car nous estimons que mieux connaître sa collectivité, c'est déjà mieux l'apprécier et la porter », souligne Olivier Nys. Reste l'étape, plus diversement abordée par les nouvelles organisations, du repositionnement de cet enjeu de culture commune à l'échelle non plus des services mais du pouvoir politique. À Bordeaux, la démarche « acteurs d'une dynamique nouvelle », initiée en janvier 2018, a fait entrer les élus dans le processus de culture commune. « Les élus se sont engagés à réfléchir à ce que sera Bordeaux en 2050. De fait, les agents peuvent se projeter plus facilement », souligne Eric Ardouin, DGS de la ville et de la métropole de Bordeaux.

Le maire d'Annecy, dans un contexte où la création de la commune nouvelle a été chahutée, a choisi d'argumenter son projet et de décliner sa vision du territoire y compris auprès des agents auxquels il a proposé un défi : « Nous allons inventer la 7^e organisation. Les agents sont volontaires pour mener à bien cet important chantier qui nous donnera notre culture commune », lance Jean-Luc Rigaut en clin d'œil aux six communes qui n'en font plus qu'une.

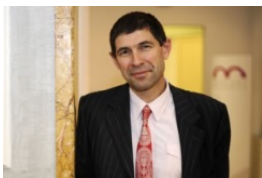
Focus

Un guide à destination des collectivités fusionnées

En 2018, le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a publié un guide d'accompagnement à l'usage des collectivités territoriales fusionnées qui s'intitule « Développer une approche stratégique sur les ressources humaines dans le cadre des fusions et mutualisations ». Toujours dans le but d'accompagner les mutations liées aux regroupements de collectivités et pour jeter les bases d'une culture commune, le CNFPT met à disposition des nouvelles organisations des documents de communication ainsi que des éléments de langage intitulés « L'interco en quelques mots ». Ces outils, accompagnés d'un guide d'usage, leur permettent de présenter aux agents tout ce qu'il faut savoir sur l'intercommunalité nouvelle.

Focus

Une vigilance de tous les instants



Pierre Laplane, DGS de l'eurométropole

[Ville et eurométropole de Strasbourg (Bas-Rhin) 33 communes, 7 000 agents, 48 000 hab.]

L'administration mutualisée à Strasbourg date de 1972 et relève de l'eurométropole, employeur unique. « Ces deux facteurs facilitants, le temps et l'unicité, ne doivent pas faire oublier que la culture commune et la cohésion demandent une vigilance de tous les instants et une animation forte qui reposent sur l'action de la direction générale », estime Pierre Laplane, le directeur général des services. Le processus de cohésion est entretenu via une instance qualifiée d'« essentielle », la réunion des DGS des communes membres, et un outil,

une mission intercommunale permettant aux DGS d'accéder aux informations de la collectivité. Pour pérenniser le sentiment d'appartenance des agents, l'eurométropole mise sur des projets transversaux, et une culture collaborative et d'innovation forte. « Au-delà de la motivation des équipes, ce sentiment d'appartenance est un élément de stabilité fort en cas de mutation politique ou d'évolution territoriale », assure le DGS.

Contact : Pierre Laplane, 03.68.98.70.20.

Focus

S'interroger sur les modes de fonctionnement



Eric Ardouin, DGS de la ville et de la métropole

[Villet et métropole de Bordeaux (Gironde) 28 communes, 9 000 agents, 773 500 hab.]

Rapprocher plusieurs collectivités fait planer le risque de se retrouver dans une tour de Babel où les uns et les autres ont leur pratique et leur langage. À Bordeaux, la mutualisation de services des communes au sein de la métropole a été une « révolution », estime Eric Ardouin, le directeur général des services, qui s'est notamment traduite par 3 000 mouvements de personnels et 3 500 déménagements. « Mais cette révolution a créé une histoire collective qui constitue le socle de notre culture commune. Partant de là, nous avons initié un travail de fond pour aller vers un langage commun, harmoniser nos

process en conservant les meilleures pratiques de chaque collectivité. En parallèle, nous privilégions le travail en mode projet afin que tout le monde regarde vers le même objectif et développe des façons de faire qui transcendent la verticalité de l'organisation. Tout cela n'est cependant pas suffisant, c'est pourquoi nous achevons une démarche globale impliquant tous les agents. Baptisée ADN, pour Acteurs d'une dynamique nouvelle, elle permet à chacun de s'interroger sur nos modes de fonctionnement et de proposer des plans d'actions pour les améliorer », explique le DGS. A ce jour, la moitié des propositions faites par les agents vise leur service et l'autre la collectivité dans son ensemble. « Ils se sont emparés de leur nouvelle organisation, assure Eric Ardouin. Il nous faut maintenant synthétiser et prioriser ces propositions afin qu'elles forment le nouveau cadre de travail des agents. Une étape décisive qui nous donnera la capacité à travailler sur une culture commune. »

La communication interne 2.0 sera... libératrice

La lettre du cadre - 20/05/2014 | par [Séverine Cattiaux](#)

Mieux informer à l'époque du numérique, donner du sens à l'action, générer de l'intelligence collective... Et si la communication interne savait faire tout ça ?

Les services de communication interne vont se comporter, de plus en plus, comme des « **petites agences de com interne** » pour fournir aux directions, services, managers des « kits de communication », « des arguments », des « éléments de langage » pour qu'ils s'adressent à leurs agents. « On le fait sur des **sujets ciblés** qui méritent d'être personnalisés. Par exemple sur des enjeux de santé et sécurité, nous avons fait des kits en 2012, que chaque manager s'approprie et en fonction de son métier et ses besoins, adapte l'information, en direction de ces agents » étaye Isabelle Knafou, responsable de la communication interne à la ville de Paris.

De même, le service de com interne s'appuie de plus en plus, et de mieux en mieux, sur un réseau de correspondants internes pour lui faire remonter des informations, voire lui produire des articles. Shel Holtz, expert de la communication numérique ⁽¹⁾ voit, ainsi, dans le futur, se constituer au sein des organisations, des « groupes d'agents ambassadeurs, qui participeront à des événements, parleront de ce que fait la collectivité dans les réseaux sociaux ».

Si le **journal interne** a de beaux jours devant lui, on dépoussière totalement son contenu, avec une **version digitale** (complémentaire) et/ou de l'actu sur l'intranet. « On réfléchit beaucoup à des notes audio, ou des petites vidéos, plutôt que la lecture d'une note de 10 pages... » souligne Fabien Tastet, DGS du conseil général de l'Essonne. Shel Holtz confirme : l'utilisation de la vidéo va se généraliser [...] Les budgets étant contraints, ce sont les employés qui seront eux-mêmes les auteurs des vidéos, de courte durée ». Enfin une évidence pour nombre d'experts : le **mobile personnel** deviendra l'outil le plus efficace pour toucher les employés d'une organisation.

NOUVEAUX ESPACES COLLABORATIFS

Autre tendance forte : le collaboratif, la **production d'intelligence collective**. Dans les collectivités, l'idée fait son chemin... La ville de Paris a créé deux « communautés métiers » très ciblées (hauts managers et communicants internes). Orléans s'apprête à lancer son Intranet collaboratif, après une démarche elle-même participative de 150 cadres qui en ont établi le cahier des charges. Aurélie Renard, déléguée générale de l'Association française de communication interne explique : « Il y a des réflexions dans un certain nombre de collectivités. Après, il y a toute une démarche d'accompagnement, qui est lourde, et qui peut bloquer (réticences des managers), on est dans des dynamiques horizontales ».

Des groupes d'agents ambassadeurs participeront à des événements et parleront de ce que fait la collectivité dans les réseaux sociaux.

Côté privé, les **réseaux sociaux des entreprises (RSE)** foisonnent. Qu'est-ce que cela donne ? « Les RSE décloisonnent et sont propices à l'émergence de nouvelles idées, de solutions. Et contrairement à ce qu'on pense : les dérapages sont rares, et les salariés n'y passent pas leur temps » constate Olivier Pohardy, professeur de communication à SciencesCom-Audencia Group, à Nantes.

Shel Holtz constate, lui, des échecs et recommande le bon sens : « seul le besoin guide l'outil. Bannir la sophistication, **la simplicité est de mise**, enrichir progressivement le site collaboratif de fonctionnalités ». À suivre : l'expérience radicale menée chez Atos du « zéro e-mail », supposée éradiquer les mails superflus, et rediriger les mails stratégiques sur une plateforme collaborative...

Ne rêvons pas, ces outils ont encore tout à prouver. « Poudre aux yeux... virtuelle, plutôt »

estime Olivier Garret, syndicaliste CGT, technicien supérieur « spécialité laboratoire » à la ville de Paris. « La réalité est que nos journées sont de plus en plus chargées et aujourd'hui ce sont des réorganisations internes qui sont en œuvre, avec suppression de personnel. Et là-dessus, on ne demande pas l'avis des agents. **Les syndicats ont donc toujours un énorme rôle à jouer** pour créer du dialogue, et relayer les réelles attentes des agents ».

EN PRISE DIRECTE

Paris expérimente, depuis peu, les réunions collectives participatives chez les éboueurs avec le manager. « On a un vrai enjeu : des métiers avec un très fort absentéisme. Plutôt que d'imposer bêtement un mode de fonctionnement collectif coûte que coûte, on n'est plus dans cette ère-là » commente Isabelle Knafo.

Rien de nouveau sous le soleil ? Si. « Ces réunions sont désormais orientées vers la performance, et derrière on pense à l'après-participatif, comment on revient vers les agents » d'après Aurélie Renard, déléguée générale de l'Association française de communication interne.

Fabien Tastet, DGS du conseil général de l'Essonne (4 500 agents) teste, lui, deux outils de communication directe : le **tchat**, et un **blog** qu'il tient lui-même. « La période conduit à s'adresser directement aux agents. Il y a besoin de sens, et qui ne soit pas altéré. Les messages se diluent souvent à travers les strates hiérarchiques ». Son premier tchat portait sur « l'aménagement du temps de travail ». Il « a bien marché » (50 intervenants, en deux heures, un jeudi après-midi). À travers la tenue d'un blog sur l'actualité (grève, emplois d'avenir...), il voit aussi l'occasion de « donner sa version d'une grève, de rééquilibrer le rapport de force avec les syndicats qui pratiquent la communication directe, s'adressant, en un tweet ou en un mail, à toute la collectivité ».

ALLÉGER LA HIÉRARCHIE ADMINISTRATIVE

« La tendance est de renforcer la communication managériale, et l'autre tendance est la participation des agents à la façon de travailler,

dans une maison très hiérarchisée, très soumise à la hiérarchie administrative, mais aussi aux élus. Avec cette double tutelle, c'est un peu compliqué à mettre en œuvre, mais tout le monde a compris qu'à l'heure des réseaux sociaux, on ne peut plus demander aux agents d'être des *béni-oui-oui*... et obtempérer, alors que dans leur vie personnelle, ils passent leur temps à donner leur avis sur tout... » **Isabelle Knafo**, responsable de la mission communication interne à la mairie de Paris.

REPÉREZ LES AGENTS QUI COMMUNIQUENT LE PLUS

« Une fonctionnalité que je recommande aux intranets collaboratifs : les flux d'activités, permettant de visualiser qui fait quoi, les projets qui ont le vent en poupe [...]. Les entreprises commencent aussi à repérer les employés les plus actifs sur leurs réseaux, pour les suivre et tâcher de bien les informer, puisqu'ils sont des nouveaux relais... Autre filon pour générer de la com interne : la gamification, pour inciter les employés à lire leurs fils d'actualités, à répondre aux questionnaires, en publiant les meilleurs scores, en imaginant des récompenses... » **Shel Holtz**, expert américain des nouveaux modes de la communication sur le net.

ON A INTÉRÊT À METTRE EN PLACE DES DÉMARCHES DE DIALOGUE STRUCTURÉES

« La com interne du futur ? C'est plus de dialogue, clairement. Mais il y a des freins, quand on dit dialogue, prise de paroles, les directions pensent « exutoires », « espaces de dialogue où on va critiquer ». Non, aujourd'hui, on a intérêt à mettre en place des démarches de dialogue structurées, qui soient orientées vers une finalité de performance, de production, des dispositifs où on va permettre à des salariés d'échanger sur des axes stratégiques, des thèmes importants pour l'organisation. » **Aurélie Renard**, déléguée générale de l'Association française de communication interne.

Note ⁽⁰¹⁾ : Expert américain des nouveaux modes de la communication sur le net. Lire sur son blog holtz.com : « The 11 vital internal communications trends you'd be crazy to ignore »

Quand le théâtre devient un outil de la communication interne des collectivités

La Gazette des Communes - Publié le 29/03/2018 • Par [Maxime Verdin](#)



Théâtre en vue

Et si le théâtre était un vecteur de dialogue dans les collectivités ? C'est le pari d'une compagnie théâtrale présente lors des 11^e rencontres de la communication interne. Assise parmi les spectateurs lors d'un atelier participatif pensé sous forme de petites scénettes, la Gazette vous raconte.

Restrictions budgétaires, citoyens de plus en plus exigeants envers la qualité de leurs services publics, agents de la fonction publique territoriale

déboussolés... Repenser la communication interne et par effet ricochet l'image que les fonctionnaires ont de leur propre collectivité est un enjeu crucial.

L'utilisation du théâtre serait-elle une bonne solution pour favoriser l'engagement ? C'est en tout cas le point de vue de Théâtre à la carte, une troupe venue animer un atelier participatif lors des 11^e rencontres nationales de la communication interne organisée par Cap Com à Paris le 27 mars dernier.

Parler de problématiques RH sur une scène de théâtre

Le président de la compagnie, Gilles Laborde, estime que le théâtre peut être un outil managérial puissant. « J'ai écrit un spectacle d'une heure sur mesure pour la région Occitanie, sur la fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées. Un tel regroupement a eu des conséquences importantes en termes d'organisation, d'évolution du management, de réécriture d'organigramme, de redéfinition des missions... » explique le comédien. « On était sur une vraie problématique de stratégie RH, traitée par le biais du théâtre » continue-t-il.

Pourquoi choisir un tel vecteur alors que des réunions entre élus, responsables des ressources humaines et agents pourraient sembler suffisantes ? D'abord parce que le théâtre dédramatise : « sur une scène, explique Gilles Laborde, on peut se permettre de dire des choses qui se disent peut-être de façon moins directe dans un cadre professionnel plus classique ».

Libérer la parole

Le public est ainsi amené à réfléchir sur les enjeux soulevés dans le spectacle, tout en ayant une certaine prise de recul en tant qu'auditeur. Autre avantage, cette approche permet de « créer une interactivité avec le public, et donc de libérer la parole ».

Un exercice qui n'est pas toujours facile lors des réunions, où certains agents évitent la discussion, de peur d'être mal vu de leur hiérarchie. Le théâtre permettrait donc de nourrir les débats.

Exemple de mise en pratique : Le sourire de la plombière, petite pièce jouée récemment par la compagnie. On fait ici connaissance avec une plombière qui est victime de sexisme au sein de son entreprise, et qui souffre de devoir sans cesse justifier ses compétences.

Les spectateurs assistent ensuite à un entretien lors duquel elle tente d'en parler à son manager. Celui-ci, dubitatif au début de l'entretien, conclut : "j'entends parfaitement ce que vous dites, je vais voir ce que je peux faire". Après cette réplique, l'acteur se lève et vient s'adresser directement au public : "Qu'est-ce-que je peux faire ? Je vous pose la question".

La pédagogie du théâtre prend alors tout son sens. C'est en effet au tour des spectateurs, composés principalement de directeurs de la communication, de faire des propositions concrètes. Elles s'enchaînent tous azimuts : rassembler toute l'équipe pour en parler, demander directement à la plombière si elle a pensé à des solutions, communiquer davantage dans sa structure sur l'égalité entre les hommes et les femmes...

Propositions tous azimuts des agents

Après le sexisme, c'est au tour de la transformation digitale. Le public assiste alors à plusieurs scènes dans lesquelles un directeur général des services (DGS) tente tant bien que mal d'accompagner le passage au digital au sein de l'organisation de sa collectivité.

Par exemple, une scène montre les tentatives du DGS, lors d'un rendez-vous à l'imprimerie municipale, d'expliquer en quoi les méthodes de travail vont évoluer. Exercice difficile... À nouveau, le DGS se tourne vers le public : « Qu'est-ce-que vous en pensez ? »

Là encore, les propositions fusent : ne pas faire que du 'top-down' et impliquer davantage les agents, insister sur les avantages de la transformation pour ne pas créer un sentiment de menace... Le DGS se défend point par point et rebondit sur les propositions.

Compte tenu de la bonne participation du public constatée lors des représentations, peut-on considérer que quelques minutes de spectacle valent mieux que de longs discours ? Sous sa forme interactive, sans aller jusqu'à faire bouger directement les lignes, cette forme de théâtre permet visiblement de pointer les sujets chauds et d'en parler. Cette pédagogie favorise l'appropriation des sujets, ce qui permet de simplifier le traitement des problèmes au sein des organisations.

Carole Santo, cheffe du pôle artistique de la compagnie, insiste également sur l'apport théorique du théâtre : « on peut aussi apporter du contenu légal, ou des outils très simples relatifs aux théories de la communication, de la psychologie, ou de la sociologie des organisations ».

Du théâtre pour remplacer les Powerpoint ?

La Mairie de Paris a travaillé à deux reprises avec cette compagnie pour améliorer la prise de parole en public de ces agents et réfléchir à la conduite du changement. De même, Théâtre à la Carte est intervenu à l'Assemblée nationale pour un module 'sexisme' à destination des fonctionnaires et des collaborateurs parlementaires.

Peut-on en conclure que le théâtre a de l'avenir en communication interne ? Conscients de la potentielle lourdeur des habituelles présentations par Powerpoint pour faire passer leur message, les communicants territoriaux semblent en tout cas séduits par l'idée.