

QUE L'INFORMATION CIRCULE !



RETOUR À 



Analyses, réflexions, observations, expériences, études, recherches et prospectives sur la communication interne des entreprises et des groupes humains.

L'AGENCE A CONSEIL & LONGUEUR D'ONDE

Études et Recherche.

EXTERNALISER OU PRENDRE SON TEMPS POUR ALLER VITE

Mieux, au moindre coût, et plus vite. C'est devenu vital, toutes les entreprises et chacune de leurs activités doivent se conformer à ces trois exigences. Améliorer et rentabiliser la production ou l'organisation n'est pas innovant en soi. Mais, dérangeant jusqu'à être provisoirement révolutionnaire, le facteur temps nous bouscule. Tous les changements à mettre en œuvre n'attendent plus ; chacun doit très vite les comprendre, admettre son rôle et le jouer. Quand on sait ensuite que l'efficacité dépend de la pertinence des informations dont on dispose et de la facilité des échanges auxquels on peut participer dans l'entreprise, on devine l'importance que prend la communication interne. Cette fonction elle-même n'échappe évidemment pas aux impératifs d'efficacité et de réactivité. Cela explique que l'externalisation de la communication interne ne soit plus un paradoxe ; il faut en effet trouver des ressources rapidement disponibles et toujours bénéficiant des plus adaptées. Seulement, avant d'aller puiser des forces essentielles à l'extérieur, il faut prendre le temps de la réflexion : quels sont en fin de compte nos objectifs ? De quelles prestations avons-nous réellement besoin ? À quelle répartition des rôles et à quels équilibres sommes-nous prêts ? À partir de là, il reste, bien sûr, une étape cruciale : trouver le partenaire idéal, c'est-à-dire celui à qui l'on pourra accorder une très grande confiance pour, ensemble, gagner... beaucoup de temps.

L'EXTERNALISATION

Le professionnalisme d'abord p 2

Quand l'Assistance Publique décide, au nom du savoir-faire, d'externaliser la réalisation de supports de communication.

Conseil ou fournisseur ? p 3

Être ou ne pas être ? Les agences de communication s'interrogent souvent sur leur positionnement et leurs prestations.

On ne communique bien à l'intérieur que de l'intérieur p 4

Monoprix réalise la quasi intégralité de son journal en interne, arguant qu'on n'est jamais mieux servi que par soi-même. Et la recette fonctionne !

Les copains d'abord ? p 5

Choisir un prestataire est parfois une gageure, surtout quand l'amitié s'en mêle.

Rien ne sert de courir, il faut briefer à point p 6

Le brief est un moment essentiel à l'issue duquel l'agence doit "sentir" dans les moindres détails la nature et le contenu de la demande du client. Mode d'emploi.

Mieux devis tu liras, mieux prestations tu compareras p 7

Un devis se doit d'être clair, précis, lisible, transparent... sous peine de cruelles désillusions de part et d'autre.

Qui perd gagne p 8

Rien n'est jamais acquis, tout reste à prouver. Tel est l'adage des agences de communication qui, régulièrement, sont remises en concurrence par leurs clients.

Coaching : formation ou accompagnement ? p 8

Le mot est à la mode. Mais que recouvre véritablement le coaching ?

Le service achats a son mot à dire p 9

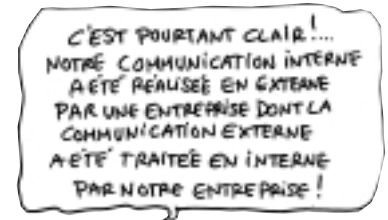
De plus en plus, les "achats" sont appelés à intervenir en amont de la procédure d'appel d'offres. Plutôt qu'une contrainte, il faut y voir un réel avantage.

Expériences croisées p 10

Changer d'air, se remettre en question, relever de nouveaux défis, exercer un nouveau métier. Beaucoup en ont rêvé, certains l'ont fait. Témoignage et interview.

Avis de recherche p 12

Qui recrute-t-on dans la fonction de responsable de communication interne ? Synthèse d'une enquête menée par A CONSEIL et LONGUEUR D'ONDE.



LE PROFESSIONNALISME D'ABORD !

À condition de restreindre ses exigences, Jean-Luc Quenon pourrait confier à ses collègues de l'Assistance Publique l'édition de la plupart de ses œuvres. Il ne s'y résout pas. Perfectionnisme ? Non. Conviction qu'un message bien " ficelé " doit aussi être bien présenté.

“ *L'interlocuteur idéal ? Celui qui vous connaît bien, qui comprend à mi-mots ce que vous voulez.* ”

« Je passe mon temps à expliquer que la forme des documents que nous émettons est importante pour notre crédibilité, pour l'adhésion de nos partenaires à nos démarches », affirme Jean-Luc Quenon. Chercheur partageant son temps entre l'hôpital et l'université, il publie études, plaquettes, ouvrages scientifiques et documents de formation financés, en totalité ou en partie, par l'Assistance Publique. Inutile de préciser que, dans ce secteur, les budgets sont très étudiés. « Dans les hôpitaux, on préfère investir dans un scanner plutôt que dans l'édition. » D'autant que l'Assistance Publique dispose de ressources internes. Elle est dotée d'un service communication avec maquettistes et dispose de matériels de reprographie... Mais « en interne cela ne suit pas toujours... »

VEILLER À CE QUE LE CONTENANT NE DÉVALORISE PAS LE CONTENU

« Dans la recherche, on a tendance à privilégier le contenu, sans se soucier du contenant, explique Jean-Luc Quenon. On se contente facilement de photocopies en noir et blanc agrafées. Et ne parlons pas des délais... Or je maintiens qu'on n'a pas envie d'ouvrir une plaquette mal fichue, qu'un message passe mieux s'il est diffusé sur un support attractif... Pour un dictionnaire assez rébarbatif à gros tirage, j'ai refusé une proposition trop austère de l'Assistance Publique. L'agence à qui nous l'avons confié a réalisé une présentation très attractive, et il a remporté un gros succès. De là à laisser libre court à une créativité débridée, non. Il ne faut pas tomber dans l'excès. Dans le domaine scientifique, le papier glacé, le "tape à l'oeil", les ornements sont suspects. Il faut faire sobre, mais sérieux. C'est l'intérêt de bénéficier d'un conseil extérieur. Il nous présente plusieurs propositions, apporte un plus par rapport à nos idées de départ. À nous de trouver le juste équilibre. »

UN SERVICE PERSONNALISÉ

Réactivité, rapidité, créativité, sécurité, tels sont donc les critères de Jean-Luc Quenon pour le choix d'un fournisseur. Mais ne lui parlez surtout pas des grosses agences, il n'aime que les petites, à taille humaine !

« Avec les grandes agences, on change sans cesse de consultant. Les projets modestes ne les intéressent pas ». L'interlocuteur idéal ? « Celui qui vous connaît bien, qui comprend à mi-mots ce que vous voulez. Je travaille régulièrement avec un photographe. Je peux lui remettre à 20 heures un projet crayonné, je suis sûr d'avoir, dès le lendemain matin, des diapositives correspondant à mes souhaits, numérotées, classées dans le bon ordre, prêtes à être projetées. Je peux dormir sur mes deux oreilles. »

FIDÉLITÉ

Lorsqu'il a trouvé la perle rare, Jean-Luc Quenon n'en démord pas, sauf exception. « Quand on fonctionne bien avec un partenaire, pourquoi prendre le risque d'en changer ? » Et le service achats de l'Assistance Publique dans tout ça ? « Il vérifie, compare, et généralement nous suit. Sauf si je les sollicite entre-temps, mes collègues des achats n'interviennent qu'au moment d'établir les budgets. S'ils les jugent trop élevés, ils peuvent nous proposer d'autres prestataires. Il suffit de leur expliquer que la complexité d'un projet, ou son urgence, implique de faire appel à un fournisseur plutôt qu'à un autre, Ils nous font confiance. »

Idéale alors la collaboration ? Presque. Si l'on en croit la rumeur, en effet, les relations avec l'Assistance Publique et l'Administration en général souffrent d'une certaine lenteur... « Pour avoir un budget, il faut que l'Administration s'engage financièrement. Cela peut effectivement demander un peu de temps, reconnaît Jean-Luc Quenon. Mais le plus long, c'est le règlement de la facture. Si l'Assistance Publique paye toujours, cela peut prendre jusqu'à six mois. Au point que certains fournisseurs nous abandonnent ! » ●

CONSEIL OU FOURNISSEUR ?

Le conseil recouvre aujourd'hui plusieurs réalités, parfois indistinctes : prestataire de service, fournisseur d'idées, facilitateur du changement... Mais quelle valeur ajoutée se cache derrière ces prestations ? À quoi servent réellement les agences ?

**Et vous, qu'en pensez-vous ?
Faites-nous part de vos
réactions par mail :
contact@aconseil.fr
bienvenue@longueur-d-onde.fr**

Toutes les grandes agences vous le diront : l'évolution des technologies de création et d'édition mettent le premier jeune venu, avec son i-Mac et son scan trônant dans la cuisine parentale, en position de damer le pion à un "vrai" studio, bardé de DA, de créatifs et autres consultants. La rigueur et la transparence des budgets aidant, pourquoi l'annonceur irait-il mobiliser une structure coûteuse, surtout s'il compte lui-même quelques esprits bien faits, capables de piloter la conception et la fabrication ?

Certes, sur un travail d'édition ponctuel traitant un sujet sans ambiguïté, la créativité n'est l'apanage d'aucun. Aux agences d'exercer leur créativité pour gagner en productivité et en compétitivité. Quitte à recruter ultérieurement le jeune prodige...

RETOUR D'EXPERIENCES

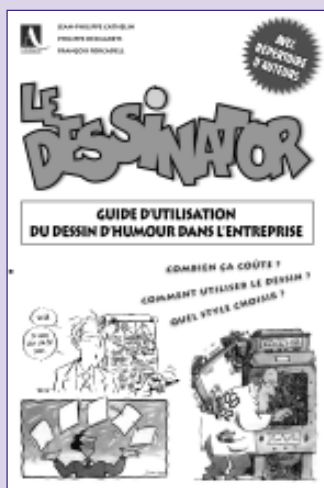
Sur des problématiques plus complexes, la situation diffère. Produire un document d'explication sur l'ARTT, accompagner une fusion, un changement stratégique ou une

délocalisation, animer une réunion sur la démarche qualité ou SAP, cela suppose un minimum de connaissance des entreprises, des problématiques, et surtout des hommes. Alors le conseil devient une véritable valeur ajoutée. Parce qu'ici la communication résulte davantage d'une co-production que d'une production : s'écouter, échanger des points de vue, pratiquer le transfert d'expériences, s'engager ensemble sur les résultats...

Dès lors se pose l'alternative : acheter le conseil à l'un, la réalisation des supports à l'autre. D'accord, disent les agences, à condition de voir le conseil payé à son prix. Prix d'un concept, d'une stratégie, d'une idée, d'une suggestion, de l'arrêt d'une mauvaise piste, d'un risque évité, du temps gagné : tous éléments difficilement réductibles à un prix de journée, fût-elle "de conseil".

Tant que le débat sur la valeur de cette valeur ajoutée-là perdurera, les agences souhaiteront - et devront - être à la fois conseil et fournisseur. ●

NOUVEAUTÉ



■ LE DESSINATOR, Éditions A Editorial, 1999

Jean-Philippe Cathelin, Philippe Desmarest, François Forcadell

LE DESSINATOR, c'est 940 grammes de "drôles de connaissances" qui deviendront vite indispensables à tous les responsables d'entreprise tentés d'introduire le 8^e art dans leur communication.

LE DESSINATOR, c'est d'abord un guide qui répond à beaucoup de vos questions : quels sont les différents styles de dessins ? Comment les utiliser et sur quels supports ? Que dire à travers un dessin ? Quelles sont les démarches obligatoires et les règles à connaître ? Avec quel dessinateur travailler et à quel prix ?

LE DESSINATOR, c'est aussi un répertoire d'une centaine d'illustrateurs : Chéreau, Gabs, Pessin, Trez et bien d'autres sont au rendez-vous. Vous trouverez leurs œuvres et références, leurs coordonnées pour les contacter directement.

En prime, vous pourrez utiliser certains dessins libres de droit !

Si « l'humour est le plus court chemin d'un homme à un autre » (Wolinsky), le 01 42 00 72 22 par téléphone, ou le 01 42 40 56 50 par fax, est à coup sûr le plus court chemin pour vous procurer le descriptif du DESSINATOR ou le commander.

Un guide
+
un répertoire
d'auteurs
+
des dessins
libres de droit

ON NE COMMUNIQUE BIEN À L'INTÉRIEUR QUE DE L'INTÉRIEUR

«C'est trop contraignant, cela coûte trop cher, ce n'est pas notre métier...» À l'appui de ces arguments, de nombreuses entreprises confient leur communication interne à une agence spécialisée. Mylène Collin, responsable de la communication chez Monoprix, n'est pas de cet avis. Elle a décidé de tout faire (ou presque) en interne.

Chez Monoprix, l'essentiel de la communication écrite repose sur Monécho, une revue mensuelle de huit à douze pages selon qu'elle contient, ou non, un dossier consacré à un événement particulier. Tirée à 20 000 exemplaires, elle est complétée, chaque année, par trois ou quatre numéros spéciaux abordant un thème d'actualité. Conception, sélection des sujets, rédaction, tout est réalisé en interne.

UN JOURNAL POUR LES SALARIÉS

Lorsque Mylène Collin prend la responsabilité de la communication de Monoprix, "Monécho", réalisé par une agence, n'en est qu'à son troisième numéro. Brève enquête : il n'est pas lu, pas apprécié, quasi-inconnu. De toute évidence, il est trop éloigné des préoccupations des salariés.

Mylène Collin n'hésite pas longtemps : il faut s'y prendre autrement. «Nous voulions faire de "Monécho" le reflet fidèle des événements de Monoprix par ceux qui les vivent, pour ceux qui les vivent. Pas question dans ces conditions de le confier à un partenaire extérieur. Je suis convaincue qu'on ne peut bien communiquer à l'intérieur que de l'intérieur. Il faut baigner dans l'entreprise, pouvoir "prendre son pouls", être à l'écoute des salariés, réactif. Nous souhaitons aussi conserver une parfaite maîtrise du contenu du journal : c'est difficile lorsqu'on passe par un intermédiaire. Enfin, nous voulions donner la parole au "terrain". Or, lorsqu'on s'adresse à une agence, celle-ci a généralement tendance à privilégier le discours de la direction.»

UN JOURNAL PAR LES SALARIÉS

Tout commence dans les magasins, centrales... où trente correspondants écoutent leurs collègues, recueillent leurs préoccupations, sélectionnent les grands et petits faits qui jalonnent la vie de l'entreprise. Ils les transmettent à l'équipe chargée de la communication puis participent ensuite au comité éditorial. Interviews, reportages, enquêtes..., les rédacteurs passent alors à

l'acte. Seule la maquette, déjà largement ébauchée, les photos et l'impression seront confiées à un prestataire extérieur.

NON-PROFESSIONNALISME NE VEUT PAS DIRE AMATEURISME

Pourtant, chez Monoprix, il n'y a pas à proprement parler un service communication. Ce sont deux personnes du service formation qui sont chargées de l'information des salariés, mission à laquelle elles consacrent environ la moitié de leur temps. La bonne volonté suffit-elle ? Ne manque-t-il pas un regard extérieur ? «Certes, nous ne sommes pas des journalistes de métier, reconnaît Véronique Biard, l'une des rédactrices. Mais nous avons reçu une formation par des journalistes patentés. Ces derniers continuent à nous conseiller sur la façon de traiter les sujets, n'hésitent pas à nous rappeler, si nécessaire, les règles de base de l'écriture journalistique.»

Vous pourriez publier cette photo... Vous devriez parler de ça... Désormais les suggestions des lecteurs abondent pour alimenter "Monécho" ou, mieux, pour "y passer". Inutile de refaire une enquête pour savoir qu'il est apprécié. ●

Autre logique chez Prisunic

Avant son rapprochement avec Monoprix, Prisunic éditait de son côté le journal interne "fip", réalisé clé en main par une agence.

Une réunion d'un comité rédactionnel représentatif de toute l'entreprise se tenait sous la responsabilité du DRH, et les journalistes partaient à la pêche aux informations sur le terrain.

Rédaction, photos et montage de la maquette s'enchaînaient, jusqu'à la relecture et le BAT, sans oublier un peu de réécriture le week-end pour le DRH. Une organisation efficace jusqu'au centième numéro... et la fusion !

“ Il faut baigner dans l'entreprise, pouvoir "prendre son pouls", être à l'écoute des salariés, réactif. ”

LES COPAINS D'ABORD ?

16 h 30 : un responsable de communication rentre d'un déjeuner bien arrosé offert par l'agence Scienc'infuse. Visiblement séduit : «Ils sont bien ces types, on va leur "refiler" la revue». Caricatural ? Sans doute un peu... Il arrive cependant que le choix d'un prestataire soit influencé par des relations personnelles, le "copinage", pudiquement appelé "le réseau". Rien de tel chez Moulinex.

Moulinex souhaite confier à un prestataire extérieur la réalisation d'un magazine et d'une lettre pour l'encadrement. Françoise Bossoutrot, directrice de la communication, se met en quête d'une agence. Elle sait ce qu'elle

NON SEULEMENT
VOUS FAITES DU BON BOULOT...
MAIS EN PLUS
VOUS N'ÊTES PAS UN AMI !!!



veut : «de bons professionnels, mais pas frimeurs, une relation sincère avec des gens qui s'occupent vraiment de vous, une créativité de bon aloi.»

Exit donc «des consultants maniant allègrement la langue de bois, alignant les phrases creuses.»

Éliminées d'office «les agences qui se prennent trop au sérieux, vous mettent en confiance en vous présentant un senior et balancent votre budget sur un junior». Éliminés

encore les créatifs débridés ou ceux qui font toujours la même chose : «Un bon créatif, c'est quelqu'un qui se laisse inspirer par son client, qui colle à la personnalité de l'entreprise. Une démarche qui se veut originale est unique.»

TOUTES LES MÊMES, OU PRESQUE...

Inutile d'accumuler les propositions. Économe de son temps, Françoise Bossoutrot décide de consulter que trois agences : celle dont le directeur est un copain de longue date, une dont elle a entendu beaucoup de bien mais qu'elle ne connaît pas et une troisième sélectionnée dans un annuaire spécialisé. Critères pour ce dernier choix : la façon dont elles se présentent, leur philosophie, leurs principaux budgets, leurs réalisations les plus marquantes... Difficile de trancher : «Beaucoup de propositions se ressemblent. On a l'impression que certains consultants ne savent pas s'adapter à la demande des clients.» Françoise Bossoutrot en repère néanmoins un qui semble se démarquer.

COMPÉTENCE N'EST PAS EXCELLENCE

Les trois prestataires potentiels affinent leur offre de service...

La proposition de l'agence sélectionnée dans l'annuaire est banale, celle du copain est "séduisante"... mais celle de la petite agence inconnue est "éblouissante". «Notre demande avait été parfaitement comprise. À partir du "brief", le responsable du projet avait élaboré un contenu éditorial impeccable. La directrice artistique, particulièrement brillante, nous avait concocté une maquette non seulement superbe mais collant parfaitement à l'image de l'entreprise. Tout le monde, directeur général compris, a été immédiatement conquis. En plus le positionnement de l'agence, la façon dont elle travaille avec ses clients, son état d'esprit m'ont immédiatement plu. Ses collaborateurs m'ont tout de suite inspiré confiance. J'ai senti qu'ils fonctionnaient bien ensemble, que la mécanique était bien huilée.»... Tant pis pour le copain ! Bon joueur, il reconnaîtra le professionnalisme de son concurrent. L'amitié est sauve.

L'ÉTAT D'ESPRIT : UN PETIT PLUS QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

«Je ne peux bien travailler qu'avec des gens que j'aime bien, commente Françoise Bossoutrot. S'il s'agissait d'acheter des boulons, le fait que le patron de l'entreprise soit sympathique ou non ne m'influencerait pas. Mais là, il s'agit d'établir une collaboration à long terme. J'ai besoin de me sentir en phase avec le prestataire, de partager la même vision des choses. J'aurais bien aimé collaborer avec mon ami, je sais qu'il fait du bon boulot. Mais je reconnais que l'autre agence est "super-pro". Je ne veux pas faire passer des considérations personnelles avant l'intérêt de l'entreprise.»

Perle rare ou pas, le partenaire sera remis en cause d'ici deux ou trois ans. «Consulter de temps en temps d'autres prestataires, ça fait du bien. Ça permet à la fois au fournisseur et au client de se poser des questions, de trouver de nouvelles idées, de sortir de la routine.» Qui parviendra à le "déboulonner" ? À suivre. ●

“ Je ne veux pas faire passer des considérations personnelles avant l'intérêt de l'entreprise. ”

RIEN NE SERT DE COURIR, IL FAUT BRIEFER À POINT

Demain, Isabelle, chargée de la communication interne, a rendez-vous avec l'agence "de A à Z". Elle lui demandera une proposition de création d'un journal. Une demande formulée par le directeur des ressources humaines. Il pense qu'un tel outil pourrait améliorer la circulation de l'information. Voici Isabelle investie d'une belle mission ! Mais que donner à l'agence pour qu'elle construise une proposition pertinente ?

DES ÉTAPES INCONTOURNABLES

LE CONTEXTE DE LA DEMANDE

- situer l'entreprise et son activité : informations sur l'entreprise (organisation, effectif, produits, culture, valeurs, etc.) et son environnement (contexte économique et social, nature du marché où elle évolue) ;
- établir un bilan de la communication : le recensement des actions et outils permet d'éclairer la stratégie de communication globale de l'entreprise et d'apprécier dans quelle mesure le futur outil s'intégrera dans ce dispositif. Ainsi, le nouveau journal devra tenir compte de l'existant afin de s'y inscrire en toute cohérence. L'agence se voit remettre une charte graphique et de la documentation... si elle existe.

LA FORMALISATION DE LA DEMANDE

- préciser le cadre dans lequel s'inscrit la demande : exposé des motifs du projet. Il s'agit d'indiquer les raisons qui ont incité les responsables à vouloir créer ce support ;
- fixer les objectifs du projet : il est indispensable d'assigner au journal une ou plusieurs missions en fonction de la cible recherchée. Que souhaite-t-on ? Partager des valeurs,

valoriser les hommes et leurs actions, faire comprendre le fonctionnement de l'entreprise, motiver par rapport à un enjeu, accompagner le changement ?

- exprimer la demande : la prestation demandée est définie. Sont indiqués la nature du projet (journal interne avec telle périodicité et éventuellement, nombre de pages, couleurs, etc.), son contenu (diffusion d'informations sur l'entreprise, sur la concurrence, etc.) et les cibles recherchées (tous les salariés, la population cadre, etc.) ;

- indiquer les porteurs du projet en interne : l'initiateur et les relais du projet sont nommés afin d'identifier les interlocuteurs privilégiés et, par conséquent, d'optimiser par la suite les échanges et le temps qui y sera consacré.

LES CONTRAINTES

- exposer la marge de manœuvre : des souhaits ou obligations peuvent être formulés quant à la forme du support, l'aspect graphique (respect de la charte afférente), les contraintes techniques ou politiques ;
- recenser les forces internes disponibles : inventorer les volontés et les compétences en interne permet de cerner les ressources internes et d'établir un "qui fait quoi". De même, la rédaction du journal sera-t-elle sous-traitée et si oui, dans quelle proportion ? Un comité de rédaction et un réseau de correspondants seront-ils mis en place ?
- fixer une échéance (rétro-planning) et une enveloppe budgétaire : il est primordial d'arrêter le délai sous lequel l'agence devra remettre sa proposition et d'indiquer la date de parution du premier numéro. Il importe également de déterminer le budget alloué au projet ou, à défaut, de communiquer un ordre de grandeur ;
- indiquer les modalités d'évaluation : l'évaluation permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et de mettre en œuvre les ajustements nécessaires.

Mais, en fait, qu'attend Isabelle de l'agence ? Une réflexion globale au-delà du journal, une recommandation sur le concept éditorial, une maquette très attrayante, des prix les plus bas possibles, une aide pour créer une équipe de rédaction... ●



MIEUX DEVIS TU LIRAS, MIEUX PRESTATIONS TU COMPARERAS

Jeudi, l'agence "de A à Z" est au rendez-vous pour commenter à Isabelle sa proposition. La recommandation de l'agence est plutôt séduisante et semble bien adaptée au contexte. Arrive le moment important, souvent crucial, de la présentation budgétaire. Voyons dans le détail ce que recouvrent les différents postes figurant dans la proposition de l'agence.

CRÉATION (CONCEPT ÉDITORIAL ET GRAPHIQUE)

Ce poste comprend à la fois la définition d'une charte éditoriale (choix d'un titre pour la publication, choix de rubriques, choix d'un ton rédactionnel) et d'une charte graphique (ambiance du journal, format, choix des couleurs, traitement des photos, choix typographiques). Une première proposition - éditoriale et graphique - accompagne souvent la présentation de l'agence. Elle fait ensuite l'objet d'aménagements jusqu'à la validation du projet. Ce budget initial n'intervient qu'une fois.

RÉALISATION D'UN NUMÉRO

• COORDINATION

C'est le temps que vous consacre le chef de projet. Il inclut le temps passé avec les prestataires externes et internes pour mener à bien, et contrôler, le numéro concerné.

• RÉDACTION

Ce poste englobe l'écriture journalistique : participation à un comité de rédaction ou de relecture, prise de données (interviews,



échanges téléphoniques), rédaction des articles et validation par le client. Ce poste est évalué en fonction du nombre de feuillets à écrire (un feuillet = 1 500 signes).

• DIRECTION ARTISTIQUE ET MISE EN PAGES

Une fois validés, les textes sont mis en pages en respectant la charte graphique préalablement définie. Ce poste varie selon le nombre de pages à monter, le coût de la page dépendant de sa complexité (format, nombre de photos, présence de tableaux, graphiques, etc.). En fonction de la difficulté de réalisation, l'intervention d'une direction artistique peut s'avérer nécessaire.

• FABRICATION

Ce poste comprend :

- la gravure (scans et retouches d'images, intégration d'images dans la maquette) et le flashage (fabrication des films pour impression),
- l'impression : ce poste varie selon le nombre de pages, d'exemplaires et de couleurs bien sûr ; mais le format, le papier peuvent également agir de façon importante sur son coût,
- le suivi de fabrication (contrôle du travail des prestataires).

• AUTRES PRESTATIONS

L'intervention d'un photographe, d'un illustrateur ou d'un infographiste est parfois nécessaire. Les coûts de ces prestations peuvent varier en fonction de la complexité, et du nom de l'artiste !

Isabelle, le devis de l'agence de "A à Z" devient-il plus compréhensible ? ●

Les conseils de l'UJEF

Le 27 janvier dernier, l'UJEF mettait à la disposition de la profession deux nouveaux outils de référence : l'appel d'offres et le contrat-type. L'enjeu d'une telle initiative ? La professionnalisation des relations contractuelles entre annonceurs et agences de communication. Désormais, chacun pourra s'inspirer de ces « propositions à tiroirs » en les personnalisant le cas échéant. Concernant l'appel d'offres, deux remarques émergent :

- pour que les propositions des agences répondent aux attentes et besoins de l'annonceur, celui-ci doit mener au préalable une réflexion collective en interne qui facilitera d'autant le brief à suivre ;
- à des fins de clarté, le cahier des

charges doit s'articuler autour de sept points principaux : le contexte de l'entreprise, les objectifs de la consultation, les moyens d'information actuels, le support en projet (positionnement, contenu et caractéristiques techniques du support), le mode de fonctionnement et la répartition des rôles, le budget et la réponse de l'agence attendue.

Ces suggestions visent à faire du cahier des charges un vecteur d'égalité des chances pour les agences et une assurance de qualité des propositions pour les entreprises.

Pour en savoir plus : www.ujef.com.

UJEF, 420 rue Saint-Honoré
75008 Paris

QUI PERD GAGNE

L'arrivée d'un nouveau responsable chez l'annonceur entraîne-t-elle inéluctablement celle d'un nouveau prestataire ? S'il n'y a pas automatisme, le cas est fréquent.

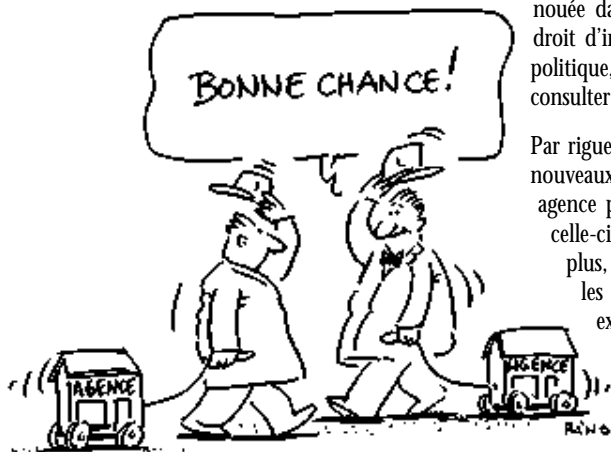
Le nouveau venu arrive souvent avec des idées neuves, une vision particulière des choses. C'est d'ailleurs la mission qui lui a été assignée lors de son recrutement. Ajoutons à cela le souhait légitime de "marquer son entrée" par un signe fort, voire de poursuivre avec un autre prestataire une collaboration fructueuse nouée dans ses précédentes fonctions. Le droit d'inventaire l'amène à redéfinir une politique, un cahier des charges, et donc à consulter, ou à imposer son poulain.

Par rigueur ou par correction, nombre de nouveaux arrivants inscrivent l'ancienne agence parmi les consultées : après tout, celle-ci peut ne pas avoir démerité ; de plus, elle connaît bien le dossier. Pour les mêmes raisons, d'autres les excluent : n'a-t-on pas besoin de recul, d'un œil neuf ? La liberté d'entreprendre ne va-t-elle pas de pair avec la remise en cause ? Oui, mais en matière de communication interne notamment, une connaissance approfondie de la culture et des hommes ne constitue-t-elle pas un atout dont

il serait contre-productif de se priver ? Et puis, l'ancienne agence n'avait-elle pas en carton des idées intéressantes, refusées alors, opportunes aujourd'hui ? Le débat reste entier.

Remise en compétition, l'agence en place - peut-elle jamais se considérer "en place" ? - doit faire preuve d'une grande habileté pour tirer le meilleur parti de son antériorité tout en prouvant une créativité susceptible de rivaliser avec celle d'équipes vierges. Situation délicate : les jeux ne sont-ils pas faits ? L'envie de changement ne l'emportera-t-elle pas sur la qualité du travail ? Une agence peut puiser dans ce défi un regain de vigueur, au point de retourner en sa faveur une décision qui lui semblait bien mal orientée.

En fait, une agence est toujours simultanément challenger chez l'un, en place chez l'autre. Elle ne peut donc qu'accepter la loi du sport... et faire en sorte que dans la balance des compétitions, le plateau des collaborations acquises l'emporte sur celui des missions interrompues. Du moins les agences rêvent-elles de jeux réellement ouverts et transparents. ●



FORMATION OU ACCOMPAGNEMENT ?

Qu'il s'agisse de rechercher des résultats tangibles dans le cadre d'un dossier sensible ou d'accompagner le déploiement d'un projet, le coaching peut constituer une aide réelle. Quid de la prestation.

Cela a commencé modestement : un candidat à une formation de communication interne, inscrit trop tard et désireux de rattraper le temps perdu par un stage individuel. Puis il y eut cette responsable marketing, nommée à la communication : trop aguerrie pour suivre une formation lourde, pas assez pour gérer des dossiers délicats de type RH. Leur ont succédé une assistante en communication interne qui n'avait pas trouvé son miel dans un séminaire standard : «ils n'avaient pas la culture entreprise publique, vous comprenez», un dirigeant de PME conscient des progrès à faire en écoute, un autre en différend avec son chef d'atelier, etc.

Le point commun : un accompagnement sur-mesure, cousu-main, dans une relation individualisée, où cas concrets issus du demandeur et transfert d'expérience du consultant, actualité de l'entreprise et expérience du coach,

tissent une trame vivante, réelle, impliquante. Les différences : elles ont trait à la personnalité, aux problématiques. Chacune mérite un cadrage particulier, un programme et un rythme spécifiques. Et de la part du "coach", une grande vigilance : sous tout sujet professionnel objectif affleure vite une préoccupation subjective ; sous toute demande de savoir-faire émerge bientôt une quête de savoir-être. Dès lors que le courant passe, chacun - coach et coaché - doit savoir rester en-deçà d'une limite. À se poser en analyste de l'homme plutôt qu'en catalyseur des faits, le coach aurait tôt fait de sortir du cadre initial, et son client de douter quand il venait chercher des préceptes.

En revanche, bien géré par l'un et l'autre, dans la confiance mutuelle et le respect du programme, le coaching permet d'engranger des résultats sensibles à court terme... et durables. ●

LE SERVICE ACHATS A SON MOT À DIRE

Ici et là, dans les grandes entreprises en particulier, fleurissent des services achats. Leur rôle : " veiller au grain " , décortiquer les devis et négocier au plus juste qualité, prix, délais, conditions de règlement. Doivent-ils pour autant intervenir lorsqu'il s'agit d'acheter du conseil ? Denis Tardiveau, directeur du développement social de Faurecia, n'y voit aucun inconvénient.

“ **L'intervention du service achats commence dès l'établissement du cahier des charges et se poursuit tout au long de la négociation.** ”

Jean Grossous, directeur des achats : « Dites donc, Bernard, votre canard je vous le fais à moitié prix ! Regardez la proposition de l'agence Jesaistout... » Intrigué, Bernard Lovelacom s'exécute. Moue dubitative : « C'est du "tape-à-l'oeil", du "prêt-à-porter". Cela ne correspond pas du tout à l'état d'esprit de la maison... » Totalement imaginaire, une telle scène ne peut se produire chez Faurecia, où les relations entre direction des achats et direction du développement social, en charge de la communication, sont plutôt conviviales.

DES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR FONDÉES SUR UN VÉRITABLE PARTENARIAT

Chez Faurecia, qu'il s'agisse de fournitures industrielles ou de prestations de service, toutes les commandes d'un montant supérieur à 50 000 F passées par un établissement français transitent obligatoirement par le service achats. C'est l'une des composantes de la démarche assurance qualité du groupe. Une démarche fondée sur la volonté de développer un véritable partenariat avec un panel de fournisseurs dûment sélectionnés et de travailler avec eux en toute transparence. L'intervention du service achats commence dès l'établissement du cahier des charges et se poursuit tout au long de la négociation. Loin d'y voir une contrainte, Denis Tardiveau apprécie plutôt cette collaboration.

L'ACHAT : UN ACTE PROFESSIONNEL

« À chacun son rôle. Les membres de la fonction ressources humaines savent recruter, former, communiquer..., mais ils ne sont pas préparés à acheter des prestations en la matière. Ce n'est pas leur métier », constate Denis Tardiveau. Du coup, ils ont tendance à s'adresser toujours aux mêmes consultants, sans entrer dans les détails, sans trop se préoccuper du montant de la facture. Au contraire, à partir du cahier des charges, les spécialistes des achats analysent les propositions critère par critère. Bien sûr, lorsqu'il s'agit de prestations intellectuelles, ces critères sont plus subjectifs que pour l'acquisition de fournitures industrielles. Néanmoins leur intervention professionna-

lise l'acte d'achat, oblige à casser les habitudes, à être plus objectifs ».

AUX DÉCIDEURS LE FOND, AUX ACHETEURS LA FORME

Les décideurs n'y perdent-ils pas un peu de pouvoir ? « Absolument pas, répond Denis Tardiveau. Mes collègues des achats m'aident à construire le cahier des charges, à préciser des points auxquels je n'aurais pas pensé, comme la capacité financière de l'entreprise par exemple. Lors des négociations, ils apportent un regard contractuel, mais ils n'interviennent pas sur le fond. Je n'hésite d'ailleurs pas à solliciter leurs conseils si je ne suis pas entièrement satisfait des prestations d'un fournisseur. »

LA QUALITÉ N'A PAS DE PRIX

Tordons immédiatement le cou à l'idée selon laquelle les acheteurs, des "empêcheurs de tourner en rond", auraient pour principal objectif de négocier les tarifs les plus bas, de casser les prix. « Bien sûr qu'au nom de la productivité le montant des honoraires pèse dans les décisions... Mais, précise Denis Tardiveau, ce qui prime, c'est la qualité du service fourni, le respect des délais, la fiabilité du prestataire, sa réactivité. C'est particulièrement vrai en communication où beaucoup d'actions sont menées dans l'urgence, où des micro-projets non prévus viennent perturber les plannings. »

Comment se prennent les décisions alors ? De façon collégiale. « Prestataire interne au service de celui qui exprime un besoin, l'acheteur, ne peut pas trancher tout seul. Il suggère, conseille, mais il n'a pas le pouvoir. Le donneur d'ordre, lui, a besoin de l'avis des spécialistes. Il suffit qu'ils travaillent ensemble, en bonne intelligence et les choix s'imposent. » ●

FAURECIA, équipementier automobile, est né de la fusion de Bertrand Faure et d'Ecia. En France, le groupe emploie 9 000 personnes. Il dispose de seize sites industriels. Le chiffre d'affaires de l'activité sièges de Faurecia s'élève à 10 milliards de francs. La direction du développement social est rattachée à la Direction des Relations Humaines France.

Les " Achats "

La mission d'un service achats consiste, en règle générale, à préparer, formaliser et rendre cohérentes les procédures d'appel d'offres, à centraliser les transactions au-delà d'un certain seuil, à réduire autant que possible les coûts et à éviter toute dérive susceptible de "plomber" les comptes. Nombreuses sont désormais les entreprises qui ont mis sur pied ce type de structure. À l'heure où le rapport qualité-prix s'exacerbe chaque jour un peu plus, nul doute que les services achats prendront, à l'avenir, toujours plus d'importance.

La trajectoire des femmes et des hommes exerçant le métier de responsable de communication est loin d'être un long fleuve tranquille. En effet, le passage de l'entreprise à l'agence ou de l'agence vers l'annonceur est désormais devenu fréquent, pour ne pas dire banal.

D'un côté, ceux qui souhaitent devenir consultants mettent traditionnellement en avant l'enrichissement permanent que confère le métier ainsi que la perspective d'acquiescer à terme un certain niveau d'expertise. De l'autre, ceux qui abandonnent cette sphère pour devenir responsable de communication expriment le souhait de se consacrer pleinement à une seule et même entreprise, recherchent un rôle stratégique plus pérenne et aspirent à travailler dans la durée. Bref, ils veulent s'établir et s'institutionnaliser.

Ces deux types de parcours présentent, dans un cas comme dans l'autre, des avantages certains. Nous avons voulu en savoir plus sur ce que ces itinéraires pouvaient apporter aux agences comme aux entreprises. Zoom sur ces expériences croisées.

DE L'ENTREPRISE À L'AGENCE...

Le monde des agences de communication fait souvent rêver. C'est ce qui explique que de nombreux communicants d'entreprise quittent l'annonceur pour devenir consultants en agence. Si les motivations sont diverses, le métier l'est tout autant. Explications avec Franck Chimot*.

«Il faut commencer par le commencement et le commencement de tout, c'est le courage» disait Vladimir Jankélévitch. Tel a été le point de départ de ma réflexion lorsque j'ai décidé de quitter le monde de l'entreprise pour m'orienter vers celui, mythique, dynamique et innovant, des agences de communication. Ce tournant professionnel nécessitait du courage car il signifiait, pour l'ancien chargé de communication et ressources humaines que j'étais, un triple changement. De culture tout d'abord, puisqu'il fallait que je m'inscrive désormais dans une logique d'offre de prestations. De paradigme ensuite, du fait de la diversité des problématiques et de la variété des secteurs d'activités auxquels j'allais être confronté. Changement d'approche enfin, puisque mon horizon allait être constitué du triptyque conception-réalisation-conseil, l'accent étant mis sur le conseil, synonyme de valeur ajoutée, d'où une indispensable appropriation du client comme finalité.

NOUVEAUTÉ DU REGARD

Quels sont les apports pour une agence de communication d'un tel itinéraire ? Il peut lui permettre de mieux répondre aux souhaits et attentes de ses clients et prospects voire, mais il n'y a là aucune vérité absolue, de se positionner différemment dans le cadre d'une consultation ou d'un appel d'offres. De

même, l'agence peut tirer profit de la nouveauté de son regard sur les méthodes de travail ayant cours en son sein et, surtout, de la subjectivité des attentes qui étaient les siennes lorsqu'il se trouvait chez l'annonceur (ex. : formalisation d'une proposition, présentation d'un devis, etc.). Cette interrogation critique n'est pas sans favoriser l'optimisation de la nature et du contenu de ses prestations. Capitalisation des savoirs, valorisation des acquis et institutionnalisation de nouvelles pratiques, telles sont, pour une agence de communication, les principales conséquences de l'arrivée d'un consultant issu du monde de l'entreprise. La relation client qui en découle, clé de voûte du consultant, s'en trouve d'autant plus personnalisée.

REMISE EN QUESTION

En dépit d'un passé plus ou moins long en entreprise, il doit savoir, dans une certaine mesure, en faire abstraction afin de bien comprendre les spécificités de la demande du client avec qui il travaille sur un projet donné. Le sur-mesure est une nécessité absolue. Vouloir transposer absolument sa propre expérience sur une problématique d'entreprise tout à fait différente de celle que l'on a connue est un défaut aussi grave que la pratique de l'anachronisme en histoire. L'humilité, l'écoute et la curiosité, tout comme le recul, sont indispensables. ►



► UNE CERTAINE NORMALITÉ

Cette double expérience entreprise/agence appelle, à mon sens, deux conclusions. À l'heure où les entreprises sous-traitent de plus en plus tout ou partie de leur communication, je crois que cette trajectoire s'inscrit désormais dans une certaine normalité. C'est ce qui justifie que la plupart des consultants ont déjà travaillé en entreprise. En second lieu, force est de souligner que l'entreprise et l'agence demeurent plus que jamais complémentaires. Besoin d'expérience, de références et de conseils d'un côté. Volonté d'innover, de renouveler ses clients et de se (re)positionner sur un marché extrêmement concurrentiel de l'autre. L'avenir appartient, de ce point de vue, autant aux consultants qu'aux responsables de communication, qu'ils soient ou non des transfuges. ●

** Franck Chimot est aujourd'hui consultant chez A CONSEIL. Il était auparavant chargé de communication puis chargé de ressources humaines à EDF.*

... DE L'AGENCE À L'ENTREPRISE

Après une expérience plus ou moins longue en agence, les consultants aspirent à une certaine stabilité. Cette recherche de sérénité les incite à "épouser" l'entreprise ou une collectivité. Mais ce passage n'est pas toujours aisé. Les surprises mais aussi les désillusions, sont parfois au rendez-vous. Interview de Philippe Goyon*.

QUE VOUS A APPORTÉ LE FAIT D'ÊTRE PASSÉ PENDANT CINQ ANS PAR UNE AGENCE POUR EXERCER VOTRE MÉTIER ACTUEL ?

Bizarrement, surtout pour ceux qui me connaissent à l'époque, cela m'a procuré une certaine sérénité. Je connaissais bien les deux ennemis de la fonction communication : le temps et les moyens (humains et financiers), et j'avais appris plus ou moins à les domestiquer. De plus, la vision de cette fonction est souvent très théorique : j'ai pu, grâce à mon expérience d'agence, rendre plus concrètes les actions de communication, remettre un peu en question la réputation "poudre aux yeux" de la fonction. En revanche, je n'étais pas prêt à l'aspect frustrant du travail : aucune reconnaissance et une énorme difficulté à obtenir des directives voire une stratégie précises.

CETTE EXPÉRIENCE A-T-ELLE EU UNE INFLUENCE SUR LA NATURE DE VOS RELATIONS AVEC LES PRESTATAIRES ?

Plus d'exigence de ma part sur les prix ou les délais quand cela me semble possible, mais aussi une meilleure connaissance de ce "possible" et surtout du respect pour mes fournisseurs. Je sais apprécier un bon boulot et je ne casse pas les pieds des gens avec de la surqualité. Enfin, une bonne connaissance du méta-

langage et des pratiques techniques crée une certaine complicité. De même, je sais qu'il ne faut pas s'arrêter à un prix mais plutôt à la disponibilité et à la compétence du fournisseur.

QUELS ENSEIGNEMENTS EN TIREZ-VOUS ?

Cette double expérience m'a appris deux choses : ce n'est pas demain la veille que la communication sera considérée comme un métier à part entière : en gros, l'agence n'est qu'un exécutant et le responsable communication un simple donneur d'ordre. Tout le monde (excepté nous peut-être) se targue de savoir bien communiquer et personne ne sait à quoi cela peut servir.

Mais j'ai aussi appris que ce n'était facile à vivre ni pour l'agence, ni pour l'interlocuteur et qu'ils ont donc intérêt à bien s'entendre et se comprendre s'ils veulent progresser. Enfin, j'ai réalisé que la plus grosse différence entre nos deux métiers, c'est que l'un consiste à dépenser de l'argent et l'autre à en gagner. Et ce n'est pas nécessairement plus facile pour l'un que pour l'autre. ●

** Philippe Goyon a été responsable de communication au Conseil général de la Loire. Il était, avant cela, consultant chez Longueur d'Onde.*

“ La plus grosse différence entre nos deux métiers, c'est que l'un consiste à dépenser de l'argent et l'autre à en gagner. Et ce n'est pas nécessairement plus facile pour l'un que pour l'autre. ”

AVIS DE RECHERCHE D'UN RESPONSABLE DE COMMUNICATION INTERNE. ANALYSE D'ANNONCES DE RECRUTEMENT



Flash
D'ENCRE

Lettre saisonnière d'«Études et Recherche»
(ne paraît pas l'hiver)
de :
l'agence **A CONSEIL**
169, av. Jean-Jaurès
75019 Paris
Tél. : 01 42 40 23 00
Fax : 01 42 40 56 50
e-mail : contact@aconseil.fr

et de **LONGUEUR D'ONDE**
92, cours Vitton
69006 Lyon
Tél. : 04 78 65 90 90
Fax : 04 72 74 04 77
e-mail : bienvenue@longueur-d-onde.fr

Directeur de la publication :
Jean-Philippe Cathelin

Ont participé à ce numéro :
Marie-Dominique Bauer
Odile Bayol
Christèle Cartailleur
Franck Chimot
Patrick Féminier
Colette Flinois
Philippe Goyon
Bernard Jacquand
Dessins : Rino
N°ISSN : 0998-4380
Prix au numéro : 50 F
Dépôt légal : 2^e trimestre 2000
Imprimerie Vallière, 75019 Paris

Pour recevoir Flash d'Encre :
A CONSEIL OU LONGUEUR D'ONDE

L'AGENCE A CONSEIL

Longueur d'onde

Au croisement de tous les métiers de l'entreprise et interlocuteur incontournable des prestataires extérieurs, qui est ce chef d'orchestre ? Portrait-type. Interview de Jean-Philippe Cathelin, initiateur de l'enquête.

POURQUOI AVOIR ENTREPRIS UNE TELLE ENQUETE ?

Il s'agissait d'étudier ce que les entreprises recherchent réellement quand elles recrutent dans le domaine de la communication interne. Et cela, au-delà des définitions théoriques que nous retrouvons ici et là dans les écrits. Une telle étude manquait et, en tant que partenaire des responsables de communication interne, il était utile, pour eux et pour nous, de définir un portrait-type et les responsabilités assignées au poste.

QUELLE METHODE AVEZ-VOUS CHOISIE ?

Nous avons recensé toutes les offres de recrutement mentionnant le terme "communication interne" parues ces deux dernières années dans cinq supports de presse (CB News, Entreprise & Carrières, Le Figaro, Le Monde, Stratégies) ou diffusées par l'APEC. Nous nous sommes livrés à un inventaire sémantique et avons analysé les annonces suivant des variables-clés : âge, expérience, missions, etc. En synthèse, nous avons déterminé le profil-type du RCI.

ET SI VOUS NE DEVIEZ RETENIR QUE QUELQUES GRANDES LIGNES ?

La fonction communication interne, encore récente, est multiforme et transversale. "Responsable, chargé, attaché", les dénominations sont nombreuses. De plus, la fonction est liée soit à la direction de la communication, soit aux ressources humaines, voire à la direction générale. Les missions assignées sont variées mais leur description demeure imprécise. Si le responsable de la communication interne doit se révéler stratège, pilote et moteur des hommes et projets,

conseiller, il reste avant tout un opérationnel qui assure la mise en place des outils de communication. Véritable mouton à cinq pattes, le candidat doit avoir en poche un diplôme de l'enseignement supérieur et justifier d'une expérience professionnelle. Débutant s'abstenir, les recruteurs recherchent un professionnel accompli, possédant compétences techniques (qualités rédactionnelles, maîtrise de l'anglais et de l'outil informatique) et aptitudes personnelles (sens relationnel, force de proposition, capacités d'organisation, vision économique du travail). L'enquête est disponible auprès des agences **A CONSEIL** ou **LONGUEUR D'ONDE**.

Annonce-type

NOTRE ENTREPRISE RECHERCHE SON RESPONSABLE DE COMMUNICATION INTERNE (H/F)

- Rattaché à la direction des ressources humaines, vous aurez pour missions de :
- définir et mettre en œuvre la politique de communication interne ;
 - développer les outils d'information et de communication (journal interne, organisation de manifestations) ;
 - renforcer l'implication du personnel en animant en interne les projets de l'entreprise.
- Entre 30 et 35 ans, de formation supérieure, en communication de préférence (type Celsa, Sciences Po ou École de commerce), vous justifiez d'au moins 3 ans d'expérience réussie en communication interne.
 - Doté d'un très bon relationnel, autonome, créatif et rigoureux, vos qualités rédactionnelles seront appréciées. Par ailleurs, vous maîtrisez l'anglais et l'outil informatique vous est familier.
 - Rémunération : à négocier