

Elodie MAS
Master 1 Parcours P 1
« Communication des organisations »



Rapport de stage

Ville d'Aix-en-Provence

« Communiquer dans une collectivité locale »

Effectué du 06.03.06 au 16.06.06

Au sein du service de Communication Interne Rédactionnelle

Tuteur Université : M. Philippe HERT
Tutrice entreprise : Melle Magali MOUREN – Chef du service



Département Information et Communication
Université de Provence
Année Universitaire : 2005 – 2006

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier toutes les personnes, nombreuses, qui ont contribué à la réussite de ce stage.

Je remercie tout particulièrement l'équipe du service Communication Interne Rédactionnelle de la Ville d'Aix-en-Provence. Merci à Magali MOUREN, chef du service, pour son accueil, sa confiance et son soutien. Merci également à Pierre GARCIN, en charge du rédactionnel, qui m'a épaulé chaque jour dans mon travail, avec le sourire. Merci enfin à Vincent ROURE, infographiste, pour son énergie communicative.

Un merci à l'équipe du service relations sociales et gestion du temps de travail, et spécialement à Iveta HRNCIKOVA.

Un merci général à la Direction des Services Informatiques, et un remerciement tout particulier à Jérôme RICHARD, Charles BONO, Véronique DELALIX et Aurélien FAUVET.

Je remercie enfin Jean-Marie REYNAUD, Directeur des Ressources Humaines, ainsi que l'ensemble des agents de la DGARH que j'ai pu rencontrer, pour leur accueil.

Je remercie également l'équipe du Master « Infocom » de l'Université de Provence, pour leur écoute, leur aide et leurs conseils précieux.

SOMMAIRE

Introduction	1
Partie 1 : Présentation de la structure d'accueil.....	2
1 – Pourquoi avoir choisi une institution ?.....	2
2 – La Mairie de la Ville d'Aix-en-Provence	2
3 – L'information / communication au sein de la Mairie.....	3
4 – Le service Communication Interne Rédactionnelle	4
A – Positionnement au sein de l'organigramme :.....	4
B – Les missions du service Communication Interne Rédactionnelle :.....	5
C – Le visage de la Communication Interne Rédactionnelle :	6
Partie 2 : Principales missions et interventions	7
1 – Cadre général d'intervention	7
2 – Les missions.....	7
A – Le Portail intr@net DRH.....	8
A.1 – Définition du projet.....	8
A.2 – Différentes phases :.....	10
A.4 – Le « Qui fait quoi où à la DGARH ? »	20
B – L'enquête sociale	21
B.1 – Définition du projet :.....	21
B.2 – Différentes phases :.....	21
C – Missions annexes :	24
C.1 Questionnaire d'évaluation du journal interne « Fréquence Beffroi »	24
Partie 3 : Perspective analytique	25
1 – La communication interne et les RH au service de l'engagement dans l'organisation : 25	
2 – La question des NTIC dans les organisations :.....	27
Synthèse et conclusion : Bilans des acquis	29
Liste des annexes :.....	I
Fiche d'évaluation du stage	
1 – Copie d'écran du portail intranet DRH	I
2 – Copie d'écran du logiciel SPIP	II
3 – Questionnaire « Climat social interne des services ».....	III
4 – Questionnaire « Fréquence Beffroi »	VI
5 – Extrait du « Qui fait quoi où à la DGARH ? », version papier.....	VIII
6 – Flash info pour le portail intranet DRH.....	XII
7 – Article du « Fréquence Beffroi » pour le portail intranet DRH.....	XIII

Introduction

En préambule de ce rapport de stage, fruit de plus de 3 mois de travail (d’abord en « temps partiel », puis à temps plein), je souhaite en expliquer les motivations.

J’expliquerai le fait d’avoir choisi une collectivité territoriale comme structure d’accueil dans la partie suivante.

J’ai choisi ce stage avec la volonté de le faire concorder avec mon projet professionnel. En effet, je souhaite m’orienter vers les métiers de la communication interne, et il est fondamental pour la suite de ma formation de me familiariser, sur le terrain, avec cette « facette » de la sphère communicationnelle. Bien évidemment, lorsque l’on est un professionnel de la communication, on convoque dans notre activité quotidienne de nombreux « outils » de communication, et pratiques de communication interne, externe, institutionnelle, interindividuelles se croisent en permanence.

La galaxie de la communication est une galaxie de la complexité, de l’interaction, un système extrêmement riche, dans lequel il est possible de pénétrer par de multiples entrées. J’ai choisi, en fonction de mes aspirations professionnelles et de mes motivations personnelles, une entrée par la communication interne, tout en sachant que l’on n’est jamais cantonné à un seul aspect, et que je serai fréquemment amené à me déplacer dans cette galaxie au fil de mon parcours.

La communication interne me semble être la clé de voûte du « bien-être » organisationnel, et c’est pour cela que je trouve sa pratique extrêmement stimulante. Une organisation bénéficiant d’une communication interne intelligente (j’y reviendrai) fonctionne bien de l’intérieur, est plus efficace, et cela se voit de l’extérieur, car les premiers ambassadeurs, les « baromètres » les plus fiables d’une organisation sont précisément ceux qui y travaillent.

Le présent rapport se décomposera en trois axes principaux. Je parlerai brièvement de la structure d’accueil, la Mairie de la Ville d’Aix-en-Provence. Je détaillerai ensuite les principales missions confiées durant ce stage. J’adopterai ensuite une posture analytique et proposerai une réflexion sur ce stage. Une conclusion synthétique viendra compléter et clôturer ce dossier.

Partie 1 : Présentation de la structure d’accueil

1 – Pourquoi avoir choisi une institution ?

Lors de mon précédent stage (licence Information et Communication, Université de Provence), j’ai choisi de faire mon stage professionnel dans une entreprise privée du secteur industriel de plus de 500 employés. Je remplissais là aussi des fonctions de communication interne, dans ce cadre précis fortement liées à la Direction des Ressources Humaines.

Après avoir donc « testé » le secteur privé, j’ai souhaité, toujours en communication interne en lien avec la DRH, découvrir le domaine public. Une collectivité territoriale m’a paru être une approche intéressante pour découvrir les institutions publiques françaises, et j’ai choisi de travailler pour la Ville d’Aix-en-Provence.

C’est donc avec la volonté de diversifier mes connaissances professionnelles, de multiplier les terrains, de découvrir diverses approches professionnelles et de m’inscrire avec cohérence dans la continuité des mes expériences précédents que j’ai choisi la Ville d’Aix-en-Provence comme structure d’accueil pour ce stage.

2 – La Mairie de la Ville d’Aix-en-Provence



La Ville d’Aix-en-Provence dispose de près de 2100 agents municipaux (directions, services, personnels de bureau et de « terrain » confondus), répartis dans près de 80 services fonctionnels (finances, RH, juridiques, marchés publics, achat, entretien, atelier, garage, imprimerie,...).

Des moyens administratifs (pouvoir réglementaire appliqué en conformité avec le cadre juridique en vigueur sur le territoire) assurent le bon fonctionnement général.

Une partie des moyens matériels est constituée de 650 bâtiments et d’une flotte automobile de 600 véhicules.

D’un point de vue financier, la Ville a en 2004 un budget de fonctionnement de 146 516 103 € pour 48 828 518 € d’investissement.

La Ville d’Aix-en-Provence, maillon de proximité absolu parmi les collectivités territoriales (Cf. étapes successives de la décentralisation), gère plusieurs compétences et domaines d’action clairement définis. De ces compétences, nous pouvons dégager 10 grands thèmes, domaines d’action dans lesquels la municipalité s’investit quotidiennement. Le tableau qui suit en rend compte.

DOMAINES D’ACTION DE LA VILLE

1	ETAT CIVIL – ELECTIONS – ARCHIVES	6	AMENAGEMENT URBAIN Urbanisme règlementaire (permis de construire), gestion du patrimoine foncier
2	SECURITE Police municipale, Médiation et sécurisation, réglementation de l’ordre public	7	EDUCATION Gestion de l’entretien de 77 écoles (réaménagement, construction,...) et des activités périscolaires (ateliers,...)
3	NETTOIEMENT Propreté urbaine, gestion voirie,...	8	SPORTS ET JEUNESSE Soutien associatif, gestion des espaces dédiés au sport,...
4	EAU ET ASSAINISSEMENT - RESEAU PLUVIAL	9	ACTION SOCIALE ET POLITIQUE DE LA VILLE, SOUTIEN DE LA PETITE ENFANCE
5	ENVIRONNEMENT URBAIN Construction des infra et superstructures (gymnases, cuisine centrale), espaces verts, éclairage public,...	10	CULTURE Cité du livre, bibliothèques, soutien aux associations, patrimoine, tourisme

3 – L’information / communication au sein de la Mairie

Trois grands pôles de communication interne, répartis sur 2 services, existent au sein de la mairie. Je vais les énoncer brièvement.

Le service des relations sociales prend deux pôles en charge :

- Les relations sociales, c’est-à-dire l’ensemble des relations avec les organisations syndicales, la préparation de certaines réunions et le suivi des questions,...

- La communication interne événementielle : le service organise des manifestations internes réunissant les agents municipaux (spectacles des talents municipaux, avec des agents « artistes » volontaires, vœux du maire,...). Elle négocie également avec les organisations locales différentes prestations pour les agents municipaux, notamment des tarifs préférentiels pour des visites,...

Le service de communication interne rédactionnelle prend en charge le 3^{ème} pôle :

- Les supports de communication interne papier et numérique : ce service assure la mise en place et le suivi des outils de communication interne en place et peut en créer de nouveaux. Il est à l’origine de la circulation de l’information en interne. On note parmi ces outils un journal interne, un portail intranet, la création de guides, la mise en forme d’informations diverses (création du « flash info »)...

4 – Le service Communication Interne Rédactionnelle

A – Positionnement au sein de l’organigramme :

Au sein de l’organigramme, le **service Communication Interne Rédactionnelle** dépend du pôle **Management des Ressources Humaines (MRH)**, lui-même rattaché à la **Direction Générale Adjointe aux Ressources Humaines (DGARH)**.

Le pôle MRH, de par ses missions, permet de renforcer la motivation et la cohésion des agents via notamment leur qualification, la communication interne, la mise en œuvre du dialogue social... Elle comprend **3 services et 2 « missions »**.

Ainsi, on retrouve : un service gestion du temps et des relations sociales, un service formation, une mission sociale, une mission suivi et parcours individualisé et enfin, un service communication interne rédactionnelle.

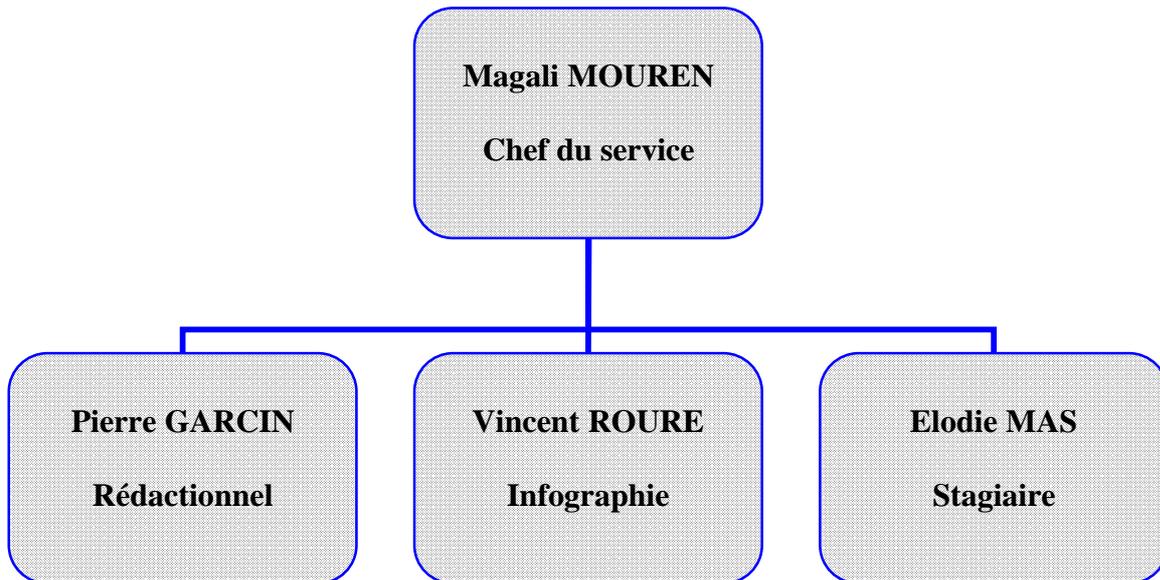
B – Les missions du service Communication Interne Rédactionnelle :

Le service Communication Interne Rédactionnelle est une force de proposition qui prend part activement, en étroite collaboration avec la DGARH, à l'élaboration de la stratégie globale de communication interne. De manière concrète, ce service a en charge la création et l'animation des outils de communication interne rédactionnelle favorisant la circulation, la transversalité de l'information, et la cohésion entre les agents, les services et les sites municipaux (les services sont répartis sur plusieurs sites).

A titre d'exemple, un journal interne mensuel « Fréquence Beffroi » (version papier et informatique) est diffusé à l'ensemble des personnels. La conception de ce support très apprécié et de qualité est réalisé en collaboration avec des « correspondants internes », c'est-à-dire des membres du personnels qui font remonter les informations dans leurs services respectifs et qui fournissent des articles, photos,... Ce journal est une illustration pertinente d'une stratégie de communication interne participative engageante : tout en respectant certains impératifs (demande de validation des formes et contenus par la DGARH, charte graphique à respecter,...), la possibilité de s'exprimer, sur la base du volontariat, est donnée à chacun. Des réunions de Comité de correspondants internes sont régulièrement organisées pour recouper les informations, discuter de l'évolution du « Fréquence Beffroi », se rencontrer,... Cet outil est l'un des piliers de la politique de communication interne de la Ville.

De plus, en accord avec la hiérarchie, de nouveaux concepts de communication peuvent être créés et diffusés.

C – Le visage de la Communication Interne Rédactionnelle :



- **Magali MOUREN**, chef du service, a la charge de la bonne marche du service et du bon déroulement de ses missions. Elle participe à l’élaboration de la stratégie de communication interne de la Ville, sous la direction de la DGARH. Elle prend également une part active à l’élaboration et à la diffusion des supports de communication interne rédactionnelle.
- **Pierre GARCIN**, rédacteur hors pair, participe en grande partie à la rédaction des supports de communication interne rédactionnelle, notamment du « Fréquence Beffroi ». C’est également un homme de terrain qui va volontiers à la rencontre de divers interlocuteurs (musées,...) pour faire des articles et des interviews. Il s’implique aussi dans la création de nouveaux supports communicationnels.
- **Vincent ROURE** est un infographiste de talent qui a pour mission la mise en forme des divers outils de communication interne rédactionnelle, et bien évidemment du journal interne, ce qui constitue une masse importante de travail. A l’instar de Pierre GARCIN, il aide à la conception de nouveaux supports de communication interne rédactionnelle.

Partie 2 : Principales missions et interventions

1 – Cadre général d’intervention

De manière générale, le service Communication Interne Rédactionnelle réponds aux besoins et demandes émanant de la DGARH. Une des principales préoccupations est d’assurer une cohésion interne au sein de la Mairie, par une information fiable et régulière des personnels, par la mise en place et l’animation de support de communication interne, le tout dans un esprit de communication participative et engageante.

En ce sens, de nombreux procédés sont mis en place (enquête auprès des agents, supports « interactifs » de communication, intranet) pour écouter les personnels, pour développer un sentiment d’appartenance et pour laisser potentiellement à chacun un droit à l’expression et à la participation.

L’intelligence de la politique de communication interne de la Ville d’Aix-en-Provence est d’avoir inclus dans ses applications la prise en compte de l’agent comme acteur de son activité professionnelle, et de considérer l’engagement et de la participation de chacun comme une des clés de réussite d’une telle politique. Cette politique communicationnelle en interne est résolument tournée vers la volonté d’amener les agents à agir pour leur organisation dans un contexte de liberté (la majorité des actions est menée sur la base du volontariat).

De manière plus spécifique, la DGARH a mis en place une politique de communication interne tournée vers la transparence, la clarté et l’accessibilité de l’information pour chaque agent.

2 – Les missions

J’ai collaboré activement à 2 principales missions, proposées par la DGARH. J’ai eu des responsabilités variables en fonction des actions à mener (un projet à mener : le portail intranet DRH, et la mise en place d’une enquête sociale et de sa méthodologie), mais je me suis investi au maximum dans tous les cas. Il y a également eu des missions annexes dont je parlerai brièvement (le « qui fait quoi où » et le questionnaire d’évaluation du journal interne).

A – Le Portail intranet DRH

A.1 – Définition du projet :

La Ville d’Aix-en-Provence possède un intranet à destination de ses agents, mais il ne possédait pas une information complète concernant la DGARH. Ma mission a consisté à concevoir, développer et diffuser un portail intranet DRH, en collaboration avec la Direction des Systèmes Informatiques.

En automne 2005, un questionnaire a été diffusé aux agents afin de savoir quelles étaient leurs attentes si un portail intranet DRH était créé (les rubriques, les documents qu’ils souhaitaient voir apparaître, les fonctionnalités,...). A l’appui de l’analyse de ces résultats, nous avons mis en place un cahier des charges portant sur la forme et le contenu du portail intranet DRH, et nous avons établi la méthodologie à suivre ainsi qu’un rétroplanning précis.

Ce portail intranet DRH, très attendu des agents, est un outil important permettant de regrouper en un même « lieu » toutes les informations relatives à la DGARH. Il s’agit de créer un **espace dynamique de communication** ayant un triple objectif :

- Informer : information générique sur la DGARH (les missions, la formation,...)
- Donner l’actualité : « actualités RH » (calendrier des réunions, nouveaux documents...)
- Donner accès et faciliter les démarches : accès à de la documentation en ligne (formulaires,...)

Ce travail s’est fait avec une volonté de clarté, de transparence de transversalité et d’accessibilité et de proximité de l’information. Il s’agit ici de donner une information claire, sérieuse tout en étant attractive et accessible. Il faut en effet noter que ce portail est destiné à l’ensemble des agents, et tous ne sont pas des « spécialistes » des RH. L’objectif était donc d’être « parlant », en créant un portail intranet DRH dynamique et attractif. De manière concrète, le portail intranet DRH est conçu pour regrouper l’ensemble des informations, formulaires et guides utiles au parcours professionnel des agents municipaux en matière de ressources humaines.

Mon travail a consisté à établir le portail lui-même, le « contenant », avec la Direction des systèmes informatiques (choix du rubriquage, de l'ergonomie, de la navigation, de l'architecture,...).

Il a fallu ensuite se centrer sur le contenu du portail. Pour ce faire, j'ai mené à bien un travail de recensement et de récupération des informations auprès des directeurs, chefs de services et personnels. Ce long travail de terrain, de visite de services, de rencontres m'a permis de collecter l'ensemble des informations relatives à la DGARH. Par la suite, un travail de « triage » a été effectué, afin de sélectionner parmi la masse d'informations les plus pertinentes, en terme d'utilité, d'accessibilité. Les documents sélectionnés ont du être mis en forme pour être attractifs, simples et adaptés au format numérique et ensuite mis en ligne. J'ai pour cela été formée à l'utilisation du logiciel de gestion de contenu pour internet « SPIP » (je reviendrai sur ce point) et ai ainsi pu « alimenter » le portail. Il a également fallu trouver au sein de la DGARH des agents « référents » qui seront formés à la mise en ligne (après validation) des documents relatifs à leur domaine de compétence (paye, carrière,...). L'objectif à long terme est de rendre les référents autonomes.

Une fois l'« objet » opérationnel, j'ai participé à la mise en place, à la diffusion et à la communication du portail intranet DRH.

Toutes ces étapes de conception, diffusion et communication ont systématiquement fait l'objet de validations successives auprès des supérieurs hiérarchiques et bien sûr du Directeur des ressources humaines.

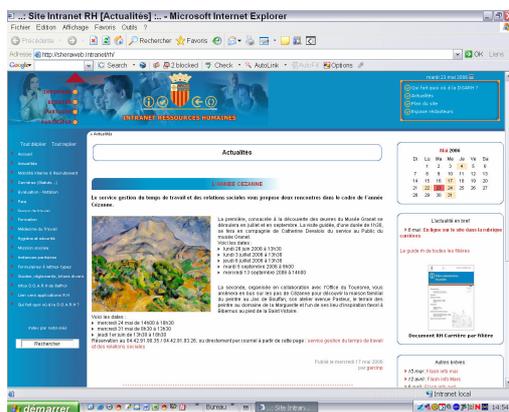
Après avoir donné une vue générale très synthétique du projet « portail intranet DRH » dont j'ai eu la charge, je vais à présent développer en détail les différentes phases.

A.2 – Différentes phases :

Etape 1 : Création du support informatique

Cette étape, conduite en collaboration avec la Direction des services informatique, a été relativement rapide, en comparaison des suivantes.

En respectant la charte graphique interne de la Ville (couleurs, sigles,...) et sur la base des templates¹ fournis par le logiciel SPIP gratuit, un modèle de site a été choisi.



Modèle de site choisi pour le portail

Une fois le « contenant » validé par les directeurs de la DGARH, il a fallu déterminer, avec la Direction des systèmes informatiques, certaines modalités techniques concernant le fonctionnement du site.

Notre objectif était de « faire simple », c'est-à-dire de ne pas perdre le navigateur néophyte, tout en donnant une vie et un dynamisme importants à ce site.

Ce portail possède une adresse intranet propre, mais il a été choisi de mettre le portail intranet DRH en lien sur le portail intranet général, avec lequel les agents sont déjà familiarisés.

Nous avons également décidé que l'ouverture du site, lors de la connexion de l'utilisateur, se ferait sur une page « Actualités RH », car cette page est toujours en mouvement et très souvent réactualisée. De cette manière, le visiteur du site n'est jamais lassé, et voit souvent des informations différentes le concernant.

De plus, pour que le visiteur ne soit pas perdu parmi les rubriques et puisse trouver rapidement et efficacement l'information ou le document précis qu'il cherche, nous avons mis en place, en plus des rubriques fixes, une possibilité de recherche par mots-clés (que nous avons créés lors de l'insertion du contenu au site) et un index des mots-clés permettant de voir l'ensemble des thématiques abordées dans le site et de trouver les documents qui y sont référencés. Même l'agent qui ne possède pas de connaissance en RH peut ainsi accéder facilement et rapidement à son information.

¹ Un template, littéralement « modèle » en anglais, est un canevas d'architecture prédéfini pour la construction de site internet. Il conditionne la forme du site, le fond en est indépendant.

Une fois les modalités fixées, nous avons pu, selon les suggestions des directeurs et les fonctionnalités du site, établir un premier rubriquage pertinent, clair et parlant pour l’ensemble des agents. Ce rubriquage fait office de menu du site (voir à gauche, sur la copie d’écran ci-dessus).

Le rubriquage final qui a été choisi, remanié plusieurs fois en fonction des attentes et des besoins de chacun, puis validé, est le suivant. Il comporte 17 rubriques, la plupart du temps sans sous-rubriques afin de faciliter la navigation.

- Accueil
- Actualités R.H.
- Mobilité interne & recrutement
- Carrière
- Evaluation - notation
- Paie
- Temps de travail (Compte Épargne Temps...)
- Formation
- Médecine du travail
- Hygiène et sécurité
- Mission sociale
- Instances Paritaires
- Formulaire & lettres-types
- Guides, règlements, bilans divers
- Infos D.G.A.R.H. de *Fréquence Beffroi* (journal interne de la Ville)
- Liens vers applications R.H.
- « Qui fait quoi où » à la DGARH ?

Dans un premier temps, nous avons établi avec la direction des systèmes informatiques la trame du site. L’étape suivante a été la récolte du « contenu ».

Étape 2 : Recensement des besoins et récolte des informations et documents :

Cette étape, la plus longue du projet, s’est effectuée en deux phases. Tout d’abord, il a fallu recenser auprès des directeurs de la DGARH les besoins en matière de documentation. Je me suis ensuite rendue dans l’ensemble des services de la DGARH afin de récolter les documents demandés ainsi que les suggestions de chacun. La validation des directeurs a été demandée à la fin du recensement des informations, et quelques réajustements ont été demandés.

■ Recensement des besoins auprès des directeurs de la DGARH :

La DGARH se décompose en 3 directions et une mission. La mission sociale est autonome, elle est dirigée par une assistante sociale. Les 3 directions sont les suivantes : management des ressources humaines, gestion du personnel et médecine du travail/hygiène et sécurité. Elles ont chacune un directeur ou une directrice à leur tête, dépendant directement du Directeur des ressources humaines.

Mon travail a consisté ici à rencontrer les 3 directeurs et l’assistante sociale. Je leur ai présenté le projet et leur ai donnée un tableau à remplir. Ce tableau reprenait les rubriques établies pour le portail intranet DRH, leur devoir était de signaler, dans chaque rubrique, les documents, concernant leur direction respective, qu’ils souhaitaient voir en ligne. Ils devaient également, pour chaque document mentionné, nous aiguiller vers le service compétent.

Après une semaine, j’ai pu récupérer les tableaux complétés par les directeurs, et commencer mon travail de récolte.

■ Récolte des documents auprès des services :

Avant de me rendre dans les services, j’ai du effectuer un premier travail « d’élagage » des données fournies par les directeurs. Pour chaque document, j’ai du vérifier l’existence du document et le service compétent. J’ai ensuite recensé l’ensemble des documents demandés par service afin de pouvoir débiter la récolte des documents.

Cette récolte d’informations a nécessité 3 semaines d’un travail méticuleux.

J’ai tout d’abord pris rendez-vous, en fonction de leurs disponibilités, avec les chefs ou membres de services compétents, ce qui représente une douzaine de personnes, car tous les services n’étaient pas concernés. Cela a constitué une première prise de contact.

Ensuite, liste des documents demandés à l’appui, j’ai rencontré ces personnes. Je leur ai d’abord présenté le projet portail intranet DRH. Nous avons ensuite discuté des documents demandés (j’ai parfois été réorientée,...), et j’ai fixé de délais d’envoi de ces documents par mail. Ensuite, nous avons discuté du projet dans sa globalité, car ce « tour des services » consistait aussi à recueillir les demandes, les suggestions, les avis des personnes. Ces remarques ont été, dans la mesure du possible, prises en considération. Dans tous les cas, un suivi, un retour (par téléphone ou en face à face) des demandes a été fait.

Ce long travail de terrain et relationnel a permis de récolter tout un panel de documents, ceux demandés au départ et d’autres suggérés par les agents. Ces documents ont enfin été validés

par les directeurs, que j’ai rencontrés une nouvelle fois, et auprès desquels je me suis fait le relais des chefs et membres des services.

Tout au long de cette récolte de documents, j’ai élaboré et tenu en temps réel **un tableau de bord des documents**, afin de savoir à tout moment quels documents étaient en notre possession, lesquels étaient en attente, en cours de modification ou à créer, lesquels manquaient,... Ce tableau de bord est un outil indispensable pour être à jour et organisé dans son travail, ne pas se perdre, éviter les erreurs. Il permet un gain de temps et d’efficacité considérable.

Cette étape d’immersion sur le « terrain » auprès des personnes est tout à fait cruciale pour la réussite de la suite du projet, car elle démontre l’importance du travail relationnel quotidien que le communicant doit entreprendre et les relations qu’il doit entretenir en permanence. Ceci crée un climat de travail favorable, ou le communicant fait montre d’intérêt pour les personnes, ce qui les prédispose à retravailler avec lui par la suite. Il ne faut pas perdre de vue qu’un projet et un travail de longue durée, et que chacun doit être sollicité et préparé à ce travail de manière respectueuse et continue.

Etape 3 : Triage, choix et mise en forme des documents et informations finaux :

Ces trois semaines de récolte des données m’ont permis de recueillir une masse considérable d’informations et de documents. Il a fallu d’une part, que j’effectue une sélection des nombreux documents pertinents à faire figurer sur le portail intranet, et d’autre part, que je procède à un travail de rédactionnel. En effet, il a fallu rédiger certains documents à la demande des chefs et directeurs (articles d’information générale, procédures,...) et synthétiser d’autres documents trop long ou fastidieux à lire (arrêtés municipaux, notes de services, guides divers,...). Ce travail de tri et de mise en forme des données a été indispensable.

■ Sélection des documents à mettre en ligne :

L’ensemble des documents récoltés n’a pas pu être mis en ligne pour plusieurs raisons : certains étaient trop difficiles à lire pour les néophytes en ressources humaines (textes législatifs,...), certains étaient beaucoup trop long (une centaine de pages), d’autres étaient moins pertinents et ne concernaient que peu de personnes ou relevaient d’une démarche exceptionnelle (cas particuliers, demandes très pointues,...). Un tri a été effectué, à l’aide des

personnels du service communication interne rédactionnelle notamment. L’objectif était le suivant : mettre en ligne des documents clairs, accessibles pour tous (quitte à réécrire certains documents ou en faire des synthèses), concernant le plus grand nombre, et ne nécessitant aucune connaissance en ressources humaines.

Au final, près de 90 documents différents ont été choisis (articles, documents officiels, formulaires, guides, informations générales, actualités,...).

■ Rédaction, réécriture et mise en forme de documents :

Certains documents difficiles d’accès ou « volumineux », ont nécessité une remise en forme, une réécriture pour une lecture plus « digeste ». J’ai synthétisé divers guides (médecine du travail, retraites,...). J’ai également réécrits des notes de service, arrêtés et délibération (notamment concernant les heures supplémentaires).

Il a également été nécessaire de créer certains documents d’informations générales sur les missions de chacun, les activités, les « dossiers d’actualité » (le fonctionnement de la formation, des procédures concernant les concours,...). Pour créer ces documents, j’ai travaillé en collaboration avec les chefs de service : ils m’ont livré leur besoin et les informations importantes à faire figurer sur le site intranet DRH, et en fonction de cela, j’ai pu rédiger des articles, des brèves. Ces écrits ont été validés par les chefs et directeurs de la DGARH.

Ainsi, j’ai pu recenser des documents réécrits et en créer d’autres en me concentrant sur les besoins de chacun, des demandes de la DGARH (donner des informations, couvrant les domaines de compétences des RH) et des demandes de l’ensemble des agents municipaux (disposer simplement, rapidement et efficacement d’informations claires et accessibles en matière de RH).

■ Mise en forme des documents, pour un support numérique :

La plupart des documents dont je disposais, même s’ils étaient sous format informatique (Word, Excel principalement), était conçu pour un usage de « lecture papier ». Tout un travail de mise en forme des documents a été nécessaire pour les adapter à un outil numérique et à une visibilité et une lisibilité sur écran.

Dès lors, avec l’aide de membres du service de communication interne rédactionnelle, j’ai effectué un travail sur le « visuel » des informations. Il s’agissait, après un travail sur le contenu, de rendre les textes lisibles et de les mettre en forme de manière agréable et attractive sans négliger le fond.

Cette étape a donc permis de travailler le fond et la forme des documents avant de les mettre en ligne. L’étape suivante a été la mise en ligne de ces documents avec le logiciel SPIP.

Etape 4 : Formation au logiciel SPIP et alimentation du site intranet DRH :

L’objectif donné était de mettre en ligne l’ensemble des documents sélectionnés sur le site intranet DRH, de l’alimenter en contenu. Deux phases principales ont été mises en place ici. Les membres de la Direction des systèmes informatiques ont formé le service communication interne rédactionnelle, en charge du projet, dont moi, à l’utilisation du logiciel SPIP (je vais en faire une brève description). Ce logiciel permet à ces utilisateurs, en fonction de leurs statuts, de rentrer du contenu indépendamment du site lui-même, sans connaissance en langage HTML. Dans un second temps, nous avons rentré en une semaine l’intégralité des documents disponibles sur l’intranet.

■ Le logiciel SPIP :

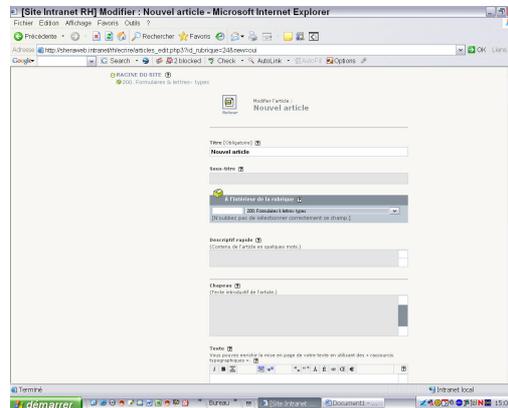
J’ai donc été formé à la mise en ligne de contenu sur site Web avec le logiciel SPIP.

	<p>SPIP est un outil de création de site Internet collaboratif. Il est de la famille des CMS (<u>Content Management System, comprendre système de gestion de contenu</u>) qui permettent une gestion dynamique de sites Web, le</p>
---	--

principal avantage résidant dans la séparation de la forme (la charte graphique) et du fond (le contenu). Contrairement aux sites statiques où l’utilisateur doit adapter laborieusement, pour chaque page, le contenu à la charte graphique, ce type de produit (gratuit pour celui-ci) permet à l’éditeur de se concentrer sur le fond en laissant le soin des aspects techniques de la mise en œuvre de la charte graphique au webmestre. Ainsi, la rédaction du site se fait au travers de formulaires élaborés, permettant de faire de la mise en forme simple (mise en gras, en italique etc.) et le logiciel se charge de l’intégration de ce texte sur le site. Ces fonctionnalités d’édition sont complétées par des systèmes de validation : en fonction du statut de la personne

connectée celle-ci peut simplement rédiger (rédacteur) et/ou accepter l’édition (administrateur). Il existe des profils d’administrateur permettant des modifications plus étendues. Enfin, SPIP se veut modulaire. Il devient ainsi possible de compléter le contenu par des fonctions comme un calendrier, un système de « réaction aux articles », un forum etc. SPIP met donc à la portée de tous la création de contenu pour le Web.

Le principal atout ici est donc de laisser les responsables du contenu autonomes. Ceci est d’autant plus important que l’objectif du portail intranet DRH, est, à terme, de former une personne référent dans chaque service de la DGARH, afin de laisser chacun gérer son domaine de compétences sur l’intranet. Le service communication interne rédactionnelle serait alors un garant du bon fonctionnement du dispositif, mais pas l’unique « développeur ».



Aperçu du logiciel SPIP – Page de création d’un article

Mise en ligne du contenu :

L’ensemble des documents a été mis en ligne en une semaine, afin de produire un outil complet et attractif (notamment par la personnalisation des icônes de lien PDF ou Word, l’intégration de liens Internet aux articles, la création de textes d’accroche pour chaque document,...). Voici un aperçu du site intranet Direction des ressources humaines, de son contenu et de ses fonctionnalités :

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Site Intranet RH [Actualités]' portal. The page has a blue header with navigation links like 'Accueil', 'Actualités', and 'Plan du site'. A central article titled 'L'ANNÉE CÉZANNE' is featured, with a calendar for May 2006 on the right. A search bar is located at the bottom of the page.

Rubrique : Dans chacune des rubriques de ce sommaire vous trouverez les articles et documents liés au thème de ladite rubrique que vous pourrez consulter et, le cas échéant, imprimer.

Qui fait quoi à la DRH : Vous trouverez là, sous forme d'organigramme animé, les renseignements sur les missions, fonctions et coordonnées des agents travaillant à la DRH.

Index par mot clef : En cliquant sur l'index, vous accédez à tous les mots ayant un lien avec les articles et documents contenu sur le site. C'est une autre façon de rechercher les documents qui vous intéressent et dont vous ne connaissez pas l'intitulé exact.

Recherche par mot clef : Vous ne savez dans quelle rubrique trouver le document qui vous intéresse ? Tapez un mot, le moteur vous livrera tous les articles et document lié à celui-ci.

Plan du site : Cette rubrique vous donne un aperçu global de l'intégralité des documents contenus sur ce portail.

Calendrier : Chaque mois, ce calendrier vous annonce (jours coloriés) les réunions et événements importants de la DRH.

L'actualité en bref : Cette rubrique comporte un certain nombre de brèves. Elles vous informent rapidement des temps forts de l'actualité DRH.

Etape 5 : Présentation et validation du portail intranet DRH :

Le projet a été officialisé et présenté en deux temps : tout d’abord à l’ensemble des directeurs généraux de la Ville, puis à l’ensemble du personnel de la DGARH.

Lors d’une réunion des directeurs généraux (à laquelle n’assiste qu’eux), le Directeur des ressources humaines, accompagné du directeur des systèmes informatique, a présenté officiellement le projet.

Ensuite, l’ensemble du personnel de la DGARH e été convié à une réunion de présentation du portail intranet DRH. Au cours de cette réunion, le contenu et les fonctionnalités de ce nouveau « futur » dispositif ont été présentés en détail. Un des objectifs était de sensibiliser ici les agents de la DGARH et de recruter des référents potentiels (qui seront par la suite validés, ou, le cas échéant, désignés par les directeurs de la DGARH).

Le projet a reçu un très bon accueil, et des référents ont été pressentis.

Etape 6 : Lancement, diffusion et communication du portail intranet DRH :

Le jeudi 15 juin, le portail intranet DRH a été officiellement inauguré et ouvert à l’ensemble des agents. Afin de les sensibiliser à ce nouveau dispositif, plusieurs moyens de communication « classiques » ont été utilisés.

■ Le jour du lancement :

Un mail collectif donnant un lien vers ce nouveau portail a été envoyé à l’ensemble des agents via la messagerie interne. Ce mail donne des informations sur le contenu, l’intérêt et les objectifs de ce portail.

De plus, un « pop up »² a été inséré sur le site intranet : à l’ouverture du site, une fenêtre d’annonce du nouveau portail intranet DRH apparaît directement sur la page d’accueil. Un message très court, mis en valeur (couleurs, encadré, placement...) a été mis en ligne le jour du lancement du site : « NOUVEAU : portail intranet DRH, des infos pour cotre carrière ».

² Un pop up est une fenêtre qui s’ouvre automatiquement sur un site internet. Ce moyen est utilisé pour attiré l’attention du visiteur. Il est souvent utilisé à des fins commerciales.

Le premier jour, plus de 300 visites ont été enregistrées sur près de 1000 postes connectés. Des retours positifs par mail nous sont parvenus. Tout ceci légitime et prouve le bien fondé et la pertinence de ce dispositif.

■ Un encart dans le bulletin de salaire :

Sur le bulletin de salaire du mois de juillet (reçu début août), un encart a été réservé à l’annonce du lancement du portail. Un bandeau en haut du bulletin a permis d’inclure quelques lignes rapides de description du projet.

Pour compléter ces informations d’annonce « brèves » et rapides, nous avons créé deux outils supplémentaires, beaucoup plus détaillés. Ils existent déjà mais ne seront diffusés qu’en juillet. Ce laps de temps laisse aux agents le temps de se familiariser avec ce nouvel outil et de se l’approprier, et de ne pas être « noyés » sous les informations.

■ Création d’un « flash info » :

Cet outil, envoyé sous pli, se présente sous la forme d’une feuille au format A4 titrée « flash info ». Un flash info a été créé : il présente une copie d’écran et des flèches mènent à des cadres qui présentent le contenu, les atouts et les fonctionnalités du portail intranet Direction des ressources humaines (cf. annexes).

Cette présentation claire, simple et ludique permet une approche attrayante et efficace du projet, et rend son assimilation plus facile, car, selon l’adage « une image vaut mieux qu’un long discours »... L’objectif est d’aller « droit au but », de ne pas parasiter l’agent avec une nouvelle information, mais au contraire de lui fournir une information susceptible d’avoir pour l’agent une valeur ajoutée, de lui apporter quelque chose. Un format clair et synthétique est idéal. Ce flash info sera envoyé avec le bulletin de salaire du mois d’août.

■ Un article dans le journal interne « Fréquence Beffroi » :

En juin, sur le même modèle que le flash info (une image, des flèches, des cadres), mais en plus détaillé, un article d’une page va paraître. Il est également déjà prêt. Ce journal est très apprécié de l’ensemble des agents et très lu. Il est un vecteur essentiel de la communication et de la circulation de l’information au sein de la mairie. Diffuser une information dans ce

journal est un gage d’efficacité et a un impact notable (divers cas l’ont montré, par exemple une augmentation de 30% de don du sang intra-mairie grâce à un article).

L’objectif de cette campagne de communication est de ne pas noyer les agents sous trop d’information, mais d’intégrer peu à peu le portail intranet DRH dans le quotidien des agents. C’est pour cela que des actions simples sont menées le jour du lancement du portail. D’autres actions suivront à la manière de piquûres de rappel, pour permettre l’assimilation et l’appropriation du ce nouveau dispositif aux agents.

Étape 7 : Décentralisation et autonomie :

Des référents sont d’ores et déjà désignés au sein de la DGARH, ils sont au nombre de 6. L’étape suivante, à laquelle je n’assisterai pas, mais que je suivrai de près, est la formation de ces référents au logiciel SPIP.

Dans un premier temps, le service de communication interne rédactionnelle restera le pilier central de la mise en ligne des données. D’ici octobre- novembre, l’objectif est que chaque référent est en charge son domaine de compétence (paye, carrière, recrutement,...). Le service de communication interne rédactionnelle aurait alors un rôle de surveillance, de garant du bon fonctionnement du site : fraîcheur des informations, demande d’alimentation régulière du site par les référents,...

Étape 8 : analyse rétrospective et premier bilan du projet :

Bien qu’ayant terminé mon stage, je reste en contact avec l’équipe du service de communication interne rédactionnelle pour suivre l’évolution du projet et participer à une première évaluation du portail intranet DRH. Ceci se fera de façon régulière, de la fin de mon stage jusqu’au mois de novembre.

A.4 – Le « Qui fait quoi où à la DGARH ? »

Le « qui fait quoi où à la DGARH » est en quelque sorte une émanation du portail intranet DRH, une réalisation parallèle qui s’est intégrée par la suite au portail. D’abord élaboré en version papier d’après un travail de terrain pour noter les fonctions, téléphones et localisations de chaque agent de la DGARH (cf. annexes), il a été ajusté au format numérique en

collaboration avec la Direction des systèmes informatiques. Il est disponible sur le portail intranet Direction des ressources humaines, en bas du menu. Il suffit de taper un nom, un service ou un « thème » (carrière, formation,...) pour trouver les agents affiliés. Ce travail en apparence anodin a en réalité nécessité une longue présence sur le terrain, afin de s’assurer de la validité des informations données.

B – L’enquête sociale

B.1 – Définition du projet :

Une enquête sociale a été commandée par le Directeur des ressources humaines. Il s’agit plus précisément d’évaluer le climat social interne de services et directions à « problème » (environ 120 agents municipaux). En effet, les organisations syndicales font très souvent état de dysfonctionnement dans 2 directions (chef peu à l’écoute, tensions, suivi des projets de service...). Or, lorsque les personnes compétentes vont vérifier cela sur le terrain, aucun problème ne remonte. Les plaintes persistent pourtant toujours.

Une enquête sous forme de questionnaire anonyme a été demandée, par les organisations syndicales puis par le Directeur des ressources humaines) pour vérifier le suivi des projets de services (qui fixent les missions, le fonctionnement et les objectifs d’un service), et le climat social interne général (considération des agents, relations avec les supérieurs, conditions de travail).

Mon travail a été le suivant : établir une méthodologie d’enquête et créer le questionnaire.

B.2 – Différentes phases :

Ma mission s’est donc ici effectuée en deux étapes. J’ai donc établi dans un premier temps une méthodologie pour l’enquête sociale ; j’ai ensuite créé le questionnaire qui va être diffusé aux agents des services et directions concernés.

Je vais retracer mon action dans les grandes lignes, car le format du rapport ne permet pas un détail complet.

Étape 1 : Méthodologie d’enquête sociale « climat social interne de service »

J’ai du mettre en place une méthodologie d’enquête, mais portant sur des points précis, sur des phases spécifiques, inhérents au fonctionnement institutionnel notamment. J’ai du focaliser ma méthodologie sur 3 points : la création, la validation et la diffusion du questionnaire. Concernant la récolte et l’analyse des résultats, cela relève de compétences spécifiques, car le problème traité est « sensible » et doit rester relativement encadrée, tout le monde n’est pas et ne doit pas être au courant, dans un premier temps.

■ La création du questionnaire :

Dans ma méthodologie, j’ai prévu diverses actions à mener pour optimiser la création du questionnaire.

Avant toute chose, même si le dossier traité est sensible et « secret », il convient de récolter un maximum d’informations, de savoir ce qu’il en est : quels sont les problèmes, ou au moins les grandes thématiques à aborder dans le questionnaire. Cette « récolte » d’informations s’est faite sur le terrain, en rencontrant le Directeur des ressources humaines et la responsable du service relations sociales (qui fait partie du pôle communication interne de la Ville).

Il existe des problèmes de relations entre les agents et les supérieurs hiérarchiques, et le suivi des projets de service n’est pas toujours effectif. Partant de ces informations, j’ai décidé d’orienter mon questionnaire sur deux thèmes centraux : les conditions de travail et les relations hiérarchiques.

Ensuite, pour pouvoir créer un bon questionnaire, ne pas « tourner en rond » et être décrédibilisé en posant toujours les mêmes questions aux agents, j’ai demandé à voir l’ensemble des enquêtes déjà établies auparavant (questionnaires et résultats) pour faire un bilan de l’existant et proposer quelque chose de nouveau. Je me suis donc plongé dans cette « littérature », afin d’en dégager l’essentiel, de repérer les redondances et les erreurs ou maladresses (dans la forme et dans le fond). Je parlerai plus loin de la structure même du questionnaire.

■ Procédure de présentation et de validation du questionnaire :

La création du questionnaire a nécessité avant toute chose, et toute validation officielle, un aval du Directeur des ressources humaines. Il est au courant de l’intégralité du problème,

c’est donc vers lui que je me suis tourné pour lui soumettre mes propositions et créer une première mouture du questionnaire « présentable » aux valideurs finaux.

Le fonctionnement institutionnel implique toute une procédure de validation nécessaire avant toute action concrète. Dans mon cas, deux types de personnels doivent avoir connaissance du questionnaire : les directeurs généraux et les organisations syndicales.

Des rencontres vont être organisées entre ces personnes, le directeur des ressources humaines et le service relations sociales. Avant ces rencontres, il est primordial, pour être efficace, de donner connaissance du questionnaire aux valideurs pour leur permettre de s’en imprégner et leur laisser un temps de réflexion indispensable, ne pas donner l’impression de « mettre au pied du mur ».

J’ai donc suggéré de faire précéder ces rencontres de l’envoi du questionnaire 15 jours à l’avance.

■ Diffusion du questionnaire :

Il est prévu de diffuser le questionnaire par le courrier interne de la mairie, et de l’accompagner d’une lettre d’explication que j’ai créée. Dans cette lettre, sont mentionnés : la genèse du questionnaire (proposition syndicale en réunion « Commission technique paritaire » (CTP), ses objectifs et son contenu, un délai de renvoi des réponses. Le ton utilisé, bien qu’étant officiel, montre la considération portée aux agents.

Etape 2 : Création du questionnaire :

Comme je l’ai indiqué plus haut, la création du questionnaire a nécessité en amont un travail de recueil d’informations sur le terrain et un bilan de l’existant, à l’aide des enquêtes déjà faites. J’ai eu pour ce projet à travailler dans l’urgence : je n’ai eu que 2 jours à compter de la récupération des documents d’archives et des informations « orales » pour lire l’ensemble de cette documentation et produire une première version du questionnaire, qui a satisfait la demande et n’a demandé que de légères modifications.

J’ai ainsi pu créer une première version du questionnaire (qui a évolué) axées sur deux thèmes centraux : les conditions de travail et les relations hiérarchiques (cf. annexes). J’ai opté pour des questions fermées, un QCM, car ceci ne demande que peu de temps aux agents pour répondre. Cette méthode est rapide, j’ai essayé dans mes questions d’aborder l’ensemble des situations possibles (des pires au meilleures) pour ne pas léser la personne qui répond. De

plus, à la fin du questionnaire, un « espace ouvert » est laissé pour des commentaires libres, sous forme d’une question ouverte. J’ai tenu également, pour inciter les agents à s’exprimer, à produire un questionnaire totalement anonyme. Seules quelques informations statistiques, auxquelles les réponses sont facultatives, apparaissent en fin du questionnaire.

Ce questionnaire a été validé par le directeur des ressources humaines et va être prochainement présenté aux directeurs généraux et aux organisations syndicales.

C – Missions annexes :

C.1 Questionnaire d’évaluation du journal interne « Fréquence Beffroi »

Le service de communication interne rédactionnelle souhaite évaluer son journal interne, dont la charte graphique a évolué en janvier 2006, auprès des agents. Pour ce faire, ma tutrice de stage m’a demandé, à la fin de mon stage, de créer un questionnaire ainsi qu’une méthode de récolte et d’analyse des données.

J’ai donc analysé l’ensemble des exemplaires du journal interne sur plusieurs années et élaboré une série de questions courtes, en mêlant questions ouvertes et fermées. L’objectif donné est de faire court (15 questions maximum) et d’inciter à répondre, par le choix de formes de questions différentes et variées (classements, choix d’affirmations, réponses binaires, questions ouvertes...). J’ai également conçu un tableau de recensement des questions permettant rapidement de récolter les données et de calculer simplement des résultats (notamment à l’aide d’Excel).

Une fois encore, je vais suivre l’évolution du projet et continuer à y contribuer « à distance », c’est-à-dire d’aider tout au long de l’enquête, par des interventions ponctuelles.

Partie 3 : Perspective analytique

Au cours de ce stage, j’ai pu être confrontée à diverses problématiques importantes dans le champ de la communication. La Mairie d’Aix-en-Provence a constitué un terrain d’observation et de réflexion très riche et porteur, m’a permis de confronter mes expériences et connaissances aux réalités professionnelles et d’exercer mon esprit critique. En effet, un stage professionnel est l’occasion de mêler **investissement concret dans une activité**, apprentissage, immersion en milieu professionnel et exercice de notre **regard analytique** sur nos pratiques.

Je souhaite à présent faire part des réflexions que j’ai pu développer au cours de ce stage. Je vais me focaliser sur les deux qui ont été au cœur de mes missions et qui me semblent importantes :

- La communication interne et les RH au service de l’engagement dans les organisations
- La question des NTIC dans les organisations

1 – La communication interne et les RH au service de l’engagement dans l’organisation :

J’ai pu constater en menant à bien mes projets de stage ou simplement en participant à la vie quotidienne de la Mairie (réunions, rencontres,...), à quel point la communication (interne, ou celle mise en œuvre par la DGARH) est utilisée comme un moyen d’engager les agents internes dans leur activité professionnelle. Bien sûr, bien que cette approche de la communication interne soit en grande majorité consciemment utilisée par les supérieurs hiérarchiques, son application effective n’est pas obligatoirement efficace ou parfaitement « maîtrisée » et réfléchie, et le personnel n’est pas toujours dupe.

Cependant, ces techniques engageantes (ou se voulant être engageante) portent souvent leur fruit. Je vais vous en donner quelques exemples concrets relevés au cours de ce stage.

Exemple 1 : Lors des réunions du comité des correspondants interne (pour l’élaboration journal interne), il est demandé à chaque correspondant, à la fin de la séance, de s’engager. Chacun doit dire, en présence de tous, ce qu’il va faire pour le prochain numéro du journal, de façon précise. Ces engagements ponctuels (une prise de parole en réunion) sont répétés

chaque mois afin d'engager réellement chaque correspondant dans une dynamique de « correspondant permanent » qui, en accord avec lui-même, s'implique dans sa mission.

La mise en place de cette simple prise de parole publique en réunion, cet accord donné à une action à faire a considérablement amélioré la quantité et la qualité des articles produits et des informations fournies par les correspondants. De plus, les correspondants engagés ont spontanément amené d'autres agents à suivre la même démarche qu'eux, et le comité s'élargit ainsi peu à peu.

Exemple 2 : Je reste pour ce second exemple dans le cadre des comités de correspondants internes. Je souhaite à présent montrer que le choix du lieu et du temps des communications est un facteur engageant non négligeable.

La première réunion du comité à laquelle j'ai assisté s'est déroulée dans une banale salle, au troisième étage d'un bâtiment un peu excentré par rapport à la mairie principale. Les correspondants (habituels et nouveaux) ont été au nombre de 9.

Pour la deuxième décision, il a été décidé, à l'occasion des journées portes ouvertes aux Serres municipales (près de Puyricard), de faire la réunion aux Serres, en plein air, par temps ensoleillé et en tout début d'après-midi (14h30). Le simple fait d'avoir proposé aux correspondants un cadre insolite, agréable, et d'avoir diffusé ce message aux agents potentiellement intéressés a augmenté le nombre de participants d'1/3. Bien que ce chiffre paraisse énorme, il montre bien qu'un lieu, qu'un horaire intelligemment choisi est un élément engageant à part entière.

Exemple 3 : J'ai pu également observer le Directeur des ressources humaines dans ces comportements quotidiens et remarquer certaines « récurrences ». Lorsqu'il croise un de ses subordonnés (en réunion ou simplement furtivement), celui-ci serre systématiquement la main de la personne, voire lui pose la main sur l'épaule et accompagne souvent ce geste de quelques phrases comme : « il est agréable de savoir que l'on peut compter sur vous », « vous êtes vraiment une personne sérieuse », etc.

En termes scientifiques, le DRH utilise (de manière généralement consciente, selon ses confidences) des techniques du toucher et de l'étiquetage. Il vise à créer chez la personne un sentiment positif qu'il faudra ensuite naturaliser.

Je pourrais donner encore plusieurs exemples, mais ceux choisis me paraissent suffisamment illustrateurs. Ils montrent qu'une politique communicationnelle engageante produit des effets

et enclenche des changements extrêmement positifs, pérennes, et fixe des comportements que l’on souhaite voir se développer chez les agents.

Il faut cependant noter que ces politiques engageantes ne sont pas toujours correctement connues et maîtrisées des « dirigeants », ce qui peut avoir pour effet une utilisation un peu brouillon et hasardeuse des outils de communication engageante. Toutefois, la DGARH a bien compris, de manière intuitive, les potentialités de l’engagement et tend à multiplier au sein de la municipalité les communications engageantes. Le risque reste cependant de considérer la communication engageante comme une panacée, une voie unique (bien qu’il soit fondamental de penser en termes d’engagement et de mesurer les apports fondamentaux des processus engageants) et de négliger toute autre forme de communication plus « classique » et parfois appropriée.

2 – La question des NTIC dans les organisations :

Lors de mon travail sur l’intranet de la Ville d’Aix-en-Provence, j’ai travaillé la question des NTIC dans les organisations. Bien sûr, un intranet général était déjà en place mais la volonté de la DGARH de mettre en place ses données et documents également sur informatique (tout en conservant l’accès aux versions papier) montre bien la place grandissante que prend un outil comme l’intranet dans les organisations et spécifiquement dans les administrations.

La demande émanant des usagers internes ayant accès à l’intranet depuis leur poste était forte : ils voyaient dans la mise en ligne des documents et des informations DGARH une facilitation des démarches (on trouve le formulaire que l’on souhaite en quelques « clics » et on l’imprime directement, sans avoir à en faire la demande officielle et à se rendre sur le lieu du service compétent) et un moyen agréable et simple d’être au courant de « l’actualité RH ».

Toutefois, tant du côté des usagers classiques que de celui des correspondants chargés d’écrire ou de valider des informations directement sur l’intranet, il a été nécessaire d’accompagner ce changement. Ainsi, des réunions et notes de sensibilisation pour l’ensemble du personnel « connecté » et des formations au logiciel SPIP (voir plus haut) pour les correspondants et chefs de services ont été organisées.

Ceci prouve que l’accroissement de la place des NTIC en organisation nécessite un minimum de préparation et est au cœur d’enjeux importants, surtout concernant les administrations. En effet, les administrations françaises sont connues pour avoir une forte tradition « papier » (tout est inscrit, archivé, chaque démarche nécessite un formulaire,...). Ainsi, même si cette

demande intranet était souhaitée, il n’est pas évident de dématérialiser ainsi les connaissances et de modifier un fonctionnement bureaucratique (*ie* poids lourd de l’administration). J’en veux pour preuve l’extrême difficulté qu’ont certains cabinets conseil en informatique (éditeurs de logiciels pour l’administration) à faire accepter ce changement : les résistances auxquelles ils se heurtent sont parfois fortes, car « le papier rassure ». De plus, la mise en forme des informations sur intranet est totalement différente de la configuration papier, et l’intranet devient rapidement un patchwork (il ne faut voir ici aucune connotation négative) communicationnel mêlant les genres et les styles (journalistique, administratif, institutionnel,...). L’usager doit donc, en même temps qu’il « renonce » (pas totalement) au support papier, opérer une reconstruction globale de ses connaissances via l’outil intranet.

Concernant la Ville d’Aix-en-Provence, les supports papier ont été conservés (ne serait-ce que pour des raisons d’ordre légal et pour les agents n’ayant pas accès à intranet), et des réunions régulières sont organisées avec les correspondants ainsi qu’un accompagnement dans leur travail. Bien sûr, le recul est aujourd’hui beaucoup trop faible pour mesurer les réels impacts du portail intranet DRH, mais les premiers retours semblent très positifs. Ceci vient en partie du fait que les agents étaient déjà familiarisés avec intranet (annuaire des agents) et qu’ils ont vu dans le portail DRH un outil ayant une utilité concrète, un outil de proximité et d’indépendance. En effet, chacun a désormais la possibilité d’accéder à des informations d’actualités importantes (réunions et CR de réunions, journal interne en ligne...) et chacun peut se procurer de façon simple et « instantanée » un document administratif (inscription aux concours de la fonction publique, demande de congés,...).

Synthèse et conclusion : Bilans des acquis

Un premier stage en entreprise effectué en licence m’avait permis d’aborder le domaine de la communication interne. Ce stage au sein du service de communication interne rédactionnelle de la Ville d’Aix-en-Provence m’a donné la possibilité d’acquérir une maîtrise plus approfondie de ce domaine dont je souhaite faire ma spécialité professionnelle, et d’approcher le fonctionnement d’une institution.

La prise en charge d’un projet dans sa quasi-totalité constitue un atout important dans ma formation. La mise en place du portail intranet DRH a été l’occasion d’aborder la question des NTIC en organisations, de pratiquer un travail quotidien de terrain, de gérer un projet.

La mise en place d’enquêtes internes (évaluation du climat social, évaluation du journal interne) est un moyen très intéressant de m’initier aux techniques d’audit, d’évaluation interne, d’enquêtes. Ceci constitue un élément fondamental au vu de mon projet professionnel : je souhaite en effet à moyen terme m’orienter vers les métiers de la consultance en communication interne.

Travailler en collaboration avec la Direction des ressources humaines a été également très instructif. Les métiers de la communication interne et la fonction RH sont extrêmement liés en organisation : la communication interne prend souvent en charge des « commandes » émanant de la Direction des ressources humaines.

Ce stage aura donc été un lieu d’apprentissage et d’exercice de mon regard critique sur nos professions. J’ai pu, notamment par la mise en œuvre d’un projet complet et d’enquêtes, aiguïser mes compétences en matière de communication interne, affirmer ma personnalité professionnelle. Il s’inscrit dans la continuité de mon stage précédent, au cours duquel j’avais découvert la communication interne et les RH au sein d’une entreprise multiculturelle (franco-américaine).

Concernant ce stage de fin de master 1, je compte évidemment donner suite aux projets que j’ai lancés. Je garde des contacts très réguliers (comme je le fait encore avec l’entreprise qui m’avait accueilli lors de mon stage de licence) avec le service communication interne rédactionnelle de la Ville d’Aix-en-Provence pour suivre l’évolution des dispositifs mis en place, et également intervenir ponctuellement sur ces projets pour leur pérennisation, ce qui me paraît indispensable.

Liste des annexes :

Fiche d’évaluation du stage :

1 – Copie d’écran du portail intranet DRH

2 – Copie d’écran du logiciel SPIP

3 – Questionnaire « Climat social interne des services »

4 – Questionnaire « Fréquence Beffroi »

5 – Extrait du « Qui fait quoi où à la DGARH ? », version papier

6 – Flash info pour le portail intranet DRH

7 – Article du « Fréquence Beffroi » pour le portail intranet DRH