

# PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

## RAPPORT DE STAGE

### « SELOR »

#### « Etat de lieux de la communication interne de Selor »

Thierry PIRE

FEDASIL

Staff Administratif et Social

Consultation publique autorisée

**Public Management Programme 2005**

**Remerciements à Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué de Selor, Bruno Snappe, Manager financier et GRH de Selor et Benedikt Verhaeghe, Responsable de la Communication interne de Selor, pour leur accueil et leur disponibilité.**

## Table des matières

I. Objectifs du stage	4
II. Description de l'organisation accueillante	4
• Coordonnées de l'organisation accueillante	4
• Personne de contact	4
• Justification du choix de l'organisation	4
• Mission de l'organisation	5
• Structure de l'organisation et du département	6
III. Description des tâches effectuées et compétences développées par le stagiaire	8
III.1 La communication interne : considérations générales	
III.2 La Communication interne dans le plan de management de Selor	9
III.2.1 De la détermination des objectifs stratégiques à la prévision des actions de communication internes	9
III.2.2 Le plan de communication interne de Selor	10
III.2.3 Les outils de communications interne développés par Selor	12
III.2.3.1 Les moyens écrits ou formels	13
- Le journal du personnel	13
- La communication via e-mail	17
- L'affichage	20
- Le style maison	21
- L'intranet	21
III.2.3.2 Les moyens oraux ou informels	13
- Le teambuilding	23
- Les réunions d'écoute du personnel	23
- Happy Hour	24
- Les session d'informations	24
- Les événements du personnel	24
III.3 Le budget de la communication interne	24
III.4 Conclusion	24
IV. Les leçons pour l'administration fédérales	25
V. Evaluation personnelle du stage	26
BIBLIOGRAPHIE	27
ANNEXES	

## **I. OBJECTIFS DU STAGE**

- Objectifs du stage

L'objectif principal de ce stage est d'observer la place réservée à la communication interne dans un organisme fédéral. Je m'attacherai plus particulièrement à examiner sur base documentaire la manière dont le Selor a conçu et organisé sa politique de communication interne, les objectifs poursuivis et l'apport des outils qui ont été développés

N'étant pas un expert en matière de communication interne, je poursuis également l'objectif personnel de me familiariser avec les concepts propres à ce domaine afin de connaître la plus-value réelle que la communication interne peut apporter à une organisation.

- Mission du stagiaire

En accord avec l'administrateur délégué du Selor, Marc Van Hemelrijck, et le responsable de la communication interne, Benedikt Verhaeghe, ma mission consiste, d'une part, à examiner l'ensemble des éléments constitutifs de la communication interne de Selor et, d'autre part, de réaliser un inventaire des outils de communication interne développés par le Selor. Ces deux éléments sont repris dans le présent rapport de stage.

## **II. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ACCUEILLANTE**

- Coordonnées de l'organisation accueillante

SELOR  
Bischoffsheimlaan, 15  
B-1000 Bruxelles  
Web site : [w.w.w.selor.be](http://w.w.w.selor.be)

- Personne de contact, ses coordonnées (email et téléphone)

Benedikt Verhaeghe  
Communication interne- e-communication  
Bischoffsheimlaan, 15  
B-1000 Bruxelles  
Tel : 02/7886797      Fax : 02/7886997  
E-mail : [benedikt.verhaeghe@selor.be](mailto:benedikt.verhaeghe@selor.be)

- Justification du choix de cette organisation pour le stage

Dans le cadre de la formation PUMP, le domaine de la communication interne a été très peu abordé tant par les formateurs que par les autres intervenants. Pourtant la communication interne semble se développer fortement tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Cette évolution est visible depuis une vingtaine d'années.

Mon souhait étant d'examiner cette question à travers une expérience menée dans le secteur public, j'ai été intéressé par l'intervention de Marc Van Hemelrijck lors du module "Management public stratégique" de la formation car il a insisté sur l'importance qu'il

accordait au développement d'une communication interne efficace dans l'organisation de Selor.

- Mission de l'organisation

Le Selor met régulièrement en avant dans un certain nombre de documents la mission et les valeurs sur lesquelles il se base. Son rapport annuel 2003 notamment explique ce qu'il faut entendre par mission et valeurs:

*« Mission: Selor exécute au plan interne et externe des missions orientées sur la demande et axées sur les compétences en matière de recrutement, de sélection et d'orientation, tant pour des clients au sein de l'administration que pour des clients tiers. Selor contribue aussi activement à la préparation de la politique dans le cadre du fonctionnement intégré du SPF Personnel & Organisation. Selor vise à cet égard le plus haut degré de professionnalisme et d'orientation client, tout en respectant les règles de déontologie. Selor a l'ambition d'évoluer pour devenir une référence dans le domaine du recrutement et de la sélection, en se caractérisant par son indépendance, son professionnalisme et son travail orienté client*

*Valeurs: En raison de la spécificité de ses activités, Selor est particulièrement attaché à ses valeurs. Elles trouvent leur place dans la présente description de la mission de l'organisation car Selor non seulement associe étroitement mission et valeurs mais œuvre pour qu'en interne elles constituent le commun dénominateur de la communauté des séloriens:*

- *Indépendance : Selor fonctionne de manière autonome et n'est pas soumis à des influences externes;*
- *professionnalisme : l'efficacité des coûts et l'efficacité du fonctionnement sont primordiales dans le fonctionnement journalier ;*
- *orientation client : les clients reçoivent un service sur mesure, les candidats sont accompagnés dans l'ensemble du processus de sélection de manière transparente, efficace et axée sur le service ;*
- *transparence : Selor ne peut prouver son indépendance qu'en appliquant une transparence extrême ;*
- *ouverture au talent : par l'intermédiaire de tests qui mesurent les compétences sur la base de normes objectives, chaque candidat a la possibilité de dévoiler son talent. »*

*Selor, le bureau de sélection de l'administration fédérale, organise de nombreuses activités dont les principales sont :*

- *Les sélections pour le personnel statutaire ;*
- *Les sélections pour les fonctions de management ;*
- *La gestion du marché du travail interne (rotation des emplois au sein de l'administration fédérale pour tous les fonctionnaires statutaires) ;*
- *La gestion de profils de compétences dans la banque de données eRecruiting pour les fonctions contractuelles et le marché interne ;*
- *Les sélections de carrière pour les fonctionnaires statutaires ;*
- *Le support pour les procédures de sélection de tiers (clients non obligatoires) ou pour des fonctions contractuelles ;*
- *Le développement et la réalisation de mesures de compétences pour les fonctionnaires fédéraux ;*

- *La politique de communication sur le thème « l'administration en tant qu'employeur » ;*
- *La délivrance du certificat de connaissance linguistique ; Selor est le seul organe en Belgique qui est habilité à cet effet ;*
- *Structure de l'organisation et du département (organigramme et situation du département en son sein)*

Selor, le bureau de recrutement de l'administration fédérale, est un Service d'Etat à Gestion Séparé (article 159 de la loi du 20/7/91 portant les dispositions sociales et diverses) depuis le 1/1/1995 fait partie du SPF P&O (annexe1 - organigramme du SPF P&O)

L'organigramme de Selor tel qu'il apparaîtra dans le rapport annuel 2004 (annexe2 – organigramme Selor 2004) présente des modifications par rapport à celui de 2003 (annexe3 – organigramme Selor 2003). Ces modifications concernent précisément la direction à laquelle est rattachée la communication interne.

La communication interne fait partie de la direction PIM (Innovation de produit, Information et Monitoring). Cette direction n'appartient pas directement au corps business de Selor mais les fonctions qui la composent sont considérées comme des fonctions de soutien pour l'ensemble de Selor au même titre par exemple que le budget, le Personnel ou l'ICT. A l'origine, PIM était conçu comme une Direction à part entière mais a pris diverses formes en fonction des modifications apportées à l'organisation au point qu'il est difficile de déterminer sa forme actuelle (service, cellule,... ?). Il apparaît toutefois qu'en 2005 PIM ne constitue plus une Direction. PIM est décrite par les responsables de Selor comme une « structure virtuelle » à l'intérieur de Selor.

Ce concept de structure virtuelle est apparu suite à différentes tentatives d'organisation qui ont toutes été jugées insatisfaisantes et modifiées. Après 3 ans, l'organisation de PIM et sa place dans l'organigramme ne sont pas définitivement fixées.

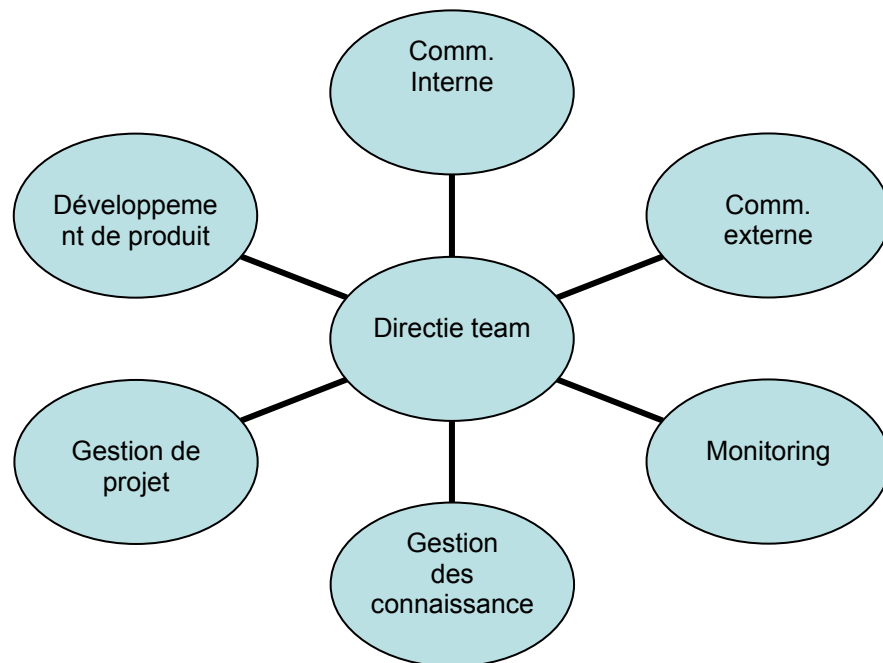
Pour ces raisons, il est difficile de déterminer avec précision les missions de cette cellule PIM. Un plan de management et opérationnel de la direction PIM validé en 2002 (annexe 4) mentionne des objectifs qui se retrouvent en partie dans un document intitulé « Plans PIM pour 2004 » dont la date, l'auteur et la validation paraissent plus qu'incertains. A partir de ces document on pourrait décrire la mission et les objectifs de PIM en 2003 comme suit:

- ✓ Mission de PIM:
  - Permettre que les collaborateurs du Selor puissent exécuter leurs tâches principales de la façon la plus efficace possible au moyen du soutien et de l'innovation.
  - La mise en question de la qualité prestée ou à prester dans le cadre du soutien et de l'innovation nécessite un contrôle en continu de et par le service PIM.
  - La garantie d'une culture d'entreprise transparente et permanente qui permette au Selor de travailler selon une méthodologie constante.
- ✓ Objectifs du service PIM:
  - Développement d'une culture d'entreprise.

- Accompagnement permanent des tâches principales (en offrant innovation et soutien, en développant des facteurs de mesure et en partageant les connaissances et la formation).
- Contrôle de qualité (nouveaux produits, procédures, ...).
- Voir le Selor se profiler comme une organisation professionnelle. Si nous voulons trouver de bons candidats, nous ne pouvons faire autrement qu'entrer en concurrence avec d'autres bureaux de sélection. Notre stratégie à cet égard est de travailler de manière professionnelle.

A cette époque PIM comprenait des services qui lui ont été retirés par la suite (ex : le service ICT)

En 2005, les six fonctions identifiées de PIM sont : La communication interne, la communication externe, le développement de produit, le monitoring, la gestion de projet et la gestion de connaissance. Actuellement les fonctions subsistantes de PIM relèvent directement d'un membre de l'équipe de direction (voir schéma).



Ces fonctions ne sont pas placées sous la responsabilité d'un seul membre de l'équipe de direction.. Sans remettre directement en question la structure ou le concept de PIM, ses fonctions sont regroupées en deux pôles confiés chacun à un membre de l'équipe de direction : Marc Van Hemelrijck, administrateur délégué, est directement responsable des fonctions communication interne, communication externe, gestion de projet et gestion des connaissances alors que Koen Verlinden, responsable du Département « certification de compétences », est directement responsable des fonctions innovation de produit et monitoring. Cette évolution peut laisser penser que deux dernières fonctions (innovation de produit et monitoring) pourraient être définitivement intégrée dans le Département « certification de compétences » car la nature de ces activités sont proche par nature.

Il est à noter que les différentes configurations de PIM ne semble pas avoir altéré la volonté de Selor d'en faire une « cellule » de soutien même si le flou autour de sa place dans l'organisation a pour effet de diminuer sa visibilité et sa compréhension auprès des séloriens.

Cette dernière adaptation de l'organigramme concernant la cellule PIM n'est sans doute pas encore définitive. Nous verrons si ces changements successifs de la structure de PIM peut avoir un impact sur le développement de la communication interne.

### **III. DESCRIPTION DES TACHES EFFECTUEES ET COMPETENCES DEVELOPPEES PAR LE STAGIAIRE.**

Cette mission d'observation a un double objectif: observer la place et le rôle de la communication interne de Selor et recenser les documents et outils mis à la disposition du responsable de la communication pour réaliser son travail.

Ce double objectif est réalisé dans des conditions particulières car la personne ressource (le responsable de la communication interne) qui a pour rôle d'orienter et d'assister ma démarche a pris ses fonction à peine un mois avant le début de mon stage et la personne qui l'a précédé dans ce poste ne travaille plus au Sélor.

Cette perte de mémoire du domaine étudié est à la fois un handicap important et un avantage. Un handicap car la connaissance précise de la fonction et le fil conducteur des actions menées a disparu. Un avantage car, d'une part, l'observation n'est pas "orientée" ou "justificative" de la politique menée en communication interne et, d'autre part, ceci m'a permis d'avoir une utilité concrète pour le Selor en m'attachant, à la demande du nouveau responsable de la communication interne, à réaliser un recensement des documents et des outils développés en cette matière.

Les contours de ma mission d'observation se limitent par ailleurs à la période correspondant à la mise en place du plan de management de Selor jusqu'à aujourd'hui (soit de mai 2002 à mai 2005)

Pour ces raisons, mon observation repose essentiellement sur une analyse documentaire basée sur le « repérage », l'identification et l'analyse de document. Elle s'appuie également sur des consultations de personnes clés de l'organisation. Cette technique documentaire présente l'avantage d'une certaine garantie d'objectivité (observation d'éléments factuels) mais elle est peu instructive quant à l'utilisation des supports et quant aux conditions et motivation qui ont conduit à leur mise en place.

#### **III.1. La communication interne: considérations générales**

Le rôle et la place de la communication interne peut être appréhendée à partir d'une description développée par Nicole d'Almeida et Thierry Libaert dans un livre intitulé "La communication interne de l'entreprise"<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> N. d'Almeida, *La communication interne de l'entreprise*, p. 9, édition Dunod, Paris 2002.

*"La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. En entreprise plus qu'ailleurs, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe comme la création d'interface".*

Les missions de la communication interne peuvent être appréhendées à partir de deux dimensions: informer et communiquer.

Ces missions peuvent finalement être articulées autour d'une finalité globale de la communication interne qui consiste en de l'efficacité individuelle et collective, de façon directe ou indirecte. Pour arriver à cet objectif, il n'y a pas véritablement de recette ni de méthode mais plutôt des principes d'action, des démarches et des pratiques quotidiennes qui font intervenir l'ensemble des membres d'une organisation. Ceux-ci ne peuvent toutefois pas être improvisés ou laissés à la seule responsabilité d'un responsable de la communication interne. L'ensemble de l'organisation a un rôle à jouer.

Le présent rapport est par conséquent structuré en trois parties qui correspondent chacune à un niveau spécifique de la mise en œuvre de la communication interne de Selor:

- 1<sup>ère</sup> partie: La communication interne dans le plan de management de Selor
- 2<sup>ème</sup> partie: Le plan de communication interne de Selor
- 3<sup>ème</sup> partie: Les outils de communication interne développés par Selor

## **III.2: La communication interne dans le plan de management de Selor**

### **III.2.1 De la détermination des objectifs stratégiques à la prévision des actions de communication interne**

Le Plan de management de Selor adopté en mai 2002 prévoit une place à part entière pour la communication interne au sein de l'organisation globale de Selor au même titre que d'autres services de soutien de son « corps business ».

Ce plan présente les 6 objectifs stratégiques que Selor s'est fixés (annexe 5 Plan de management – Objectifs stratégiques) :

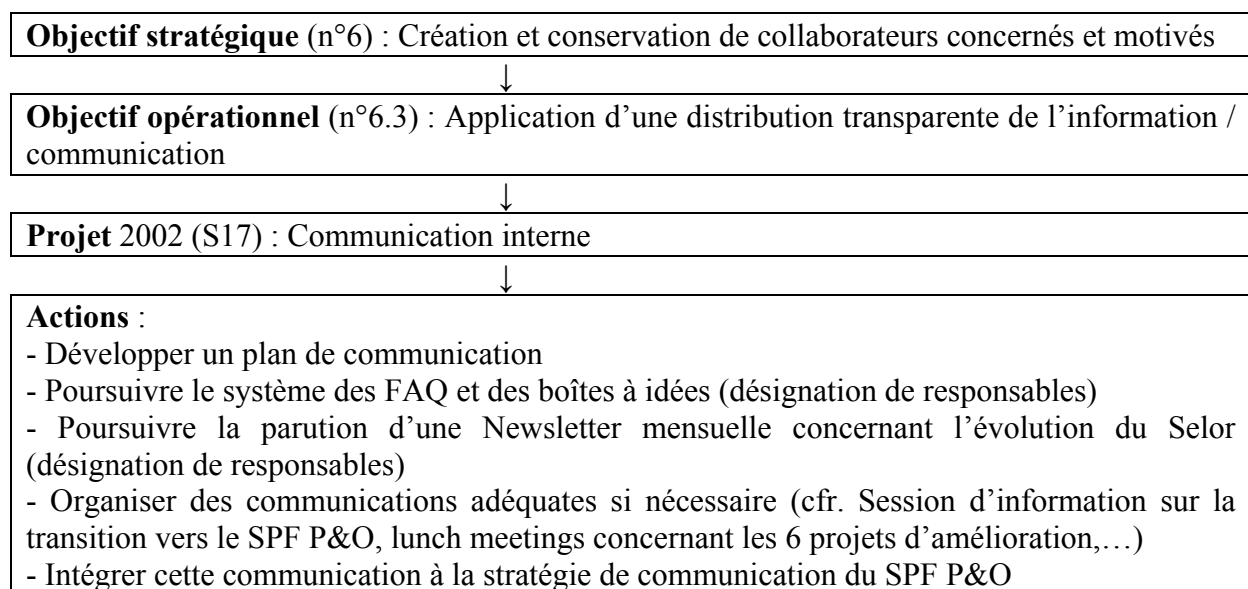
- Professionnalisation du fonctionnement interne de Selor
- Amélioration de l'orientation client interne et externe
- Amélioration de l'efficacité des coûts
- Renforcement de l'image de l'autorité fédérale en tant qu'employeur
- Evolution vers un fournisseur de services proactif associé à l'orientation « Compétences »
- Création et conservation de collaborateurs concernés et motivés

La lecture de ce plan nous montre que Selor fait relever la communication interne de son sixième objectif stratégique intitulé "création et conservation de collaborateurs concernés et motivés". L'objectif opérationnel (annexe 6 et annexe 6bis) qui y correspond montre que la

communication interne devra consister en une "application d'une distribution transparente de l'information – communication."

La mise en œuvre de cet objectif est formalisée par l'un des 19 projets présentés dans le plan de management. En l'occurrence, la communication interne est reprise dans le projet n°17 (annexe 7 - Projet 17) qui prévoit certaines des actions qui devront être mises en œuvre. En l'identifiant comme un projet spécifique de l'organisation, Selor souligne l'importance accordée à la communication interne dans son organisation et plus particulièrement au niveau de la transmission de l'information et de la communication.

Une lecture transversale du Plan de Management (mai 2002) partant des objectifs stratégiques jusqu'aux actions permet de saisir l'orientation que Selor initie pour la communication interne.



En 2005, il convient de mentionner que la communication interne est directement concernée par deux des dix projets présentés par le Selor: le projet "P4 SBSS" qui a trait au développement de l'intranet et le projet "P9 Communication interne et externe" qui peut apparaître comme une volonté de la direction de relancer la dynamique de la communication interne.

Le descriptif de ce projet bien qu'assez sommaire est intéressant car il émet des éléments qui n'avaient pas été mentionnés dans le plan de management de 2002. Il pourrait constituer, à côté de l'orientation « transmission de l'information » qui a été jusqu'ici privilégiée par la communication interne, une voie nouvelle pour une communication interne plus axée sur la prise en compte des valeurs de Selor ou le développement de la dimension communication. Les objectifs de ce projet sont mentionnés comme suit (annexe 8 – P9):

*"Eigenlijk komt het erop neer onze interne en externe klantgerichtheid zo op te bouwen en te vergroten dat kwaliteitsbeleving, –uitvoering en communicatie één geheel vormen. Interne communicatie is daarom ook meer dan enkel en alleen het laten doorstromen van informatie op de werkvloer. Interne communicatie moet beleefd en gestimuleerd worden met dezelfde kwaliteit en zorg waarop we ons imago willen*

*opbouwen. Dit betekent ook dat niet alleen interne communicatiedragers van belang zijn maar ook waarden, de wijze van communiceren, omgang, huisstijl,...*"

L'orientation exprimée en 2002 dans le Plan de Management constitue pour celui ou ceux qui doivent mettre en œuvre la communication interne une impulsion et un point de départ. Elle orientera également le choix et le développement concret des outils de communication interne. La première des actions prévues par Selor est le développement d'un plan de communication interne. La nouvelle orientation proposée dans le projet 2005 est déjà un élément indiquant certaines nouvelles attentes de la direction par rapport aux actions menées par la communication interne entre 2002 et 2004.

### III.2.2 Le plan de communication interne de Selor

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie. C'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne en un ensemble d'actions cohérentes et ordonnées entre elles. Il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût. Il doit être construit par le responsable de la communication interne mais il doit également engager le management, la ligne hiérarchique devant nécessairement être impliquée dans les différentes étapes de sa conception.

L'examen des documents disponibles depuis 2002 sur le réseau informatique de Selor laisse apparaître l'existence de plusieurs documents ("Plan Interne Communicatie Selor", "Actieplan Interne Communicatie 2004", "Stroomlijnen Interne Communicatie en mogelijke akties", "Planning acties interne communicatie-najaar 2004",...) qui peuvent constituer l'ébauche de futurs plans de communication interne. Par la consultation, il n'est pas possible de déterminer avec certitude un certain nombre de paramètres permettant d'identifier la valeur et le statut de ces documents (l'auteur et la date du document, la validation éventuelle par la direction...)

Ces documents ont chacun un niveau d'aboutissement différent. Après enquête, il s'avère qu'aucun des ces documents n'a été formellement validé par la direction de Selor même si certains ont fait l'objet d'une présentation au Comité de Direction. Ceci signifie qu'aucun plan de communication interne n'a été mis en place depuis 2002 en application du plan de management qui plaçait pourtant l'adoption d'un plan de communication interne au premier rang des actions à mener.

L'absence de plan de communication validé ne signifie pas que la communication interne n'a pas été développée ou qu'il n'existe aucune vision de la politique de communication interne au Selor. Les nombreux outils ([Selor@home](#), Newsflash, Happy Hours,...) mis en place, le budget spécifique dégagé depuis 2004, la formulation de projets spécifiques (Intranet,...) par la direction ou encore l'engagement d'un nouveau responsable de la communication interne sont autant d'éléments démontrant la considération et l'importance accordées à cette fonction. Elle signifie par contre que l'intégration formelle des actions de la communication interne par rapport à la vision stratégique de l'organisation n'a pas été réalisée. Par conséquent, il manque un instrument de management réalisant la traduction de la politique de communication interne en un ensemble d'actions cohérentes, ordonnées et planifiées.

Un plan de communication interne est généralement construit à partir de certains éléments<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> P. Detrie et C. Broyez, La communication interne au service du management, pp 111 à 123, Editions Liaisons, Paris 2001.

1. Inventaire de l'existant et analyse des besoins (qui est informé sur quoi, quelles sont les attentes des acteurs, localisation des blocages dans la circulation de l'information,...)
2. La définition des objectifs (sensibiliser le personnel aux enjeux de l'organisation, répondre aux besoins d'information des gens, expliquer l'organisation et ses finalité, créer une identité d'entreprise, aider le management à animer son équipe,...)
3. Le contenu de la communication: la nature de l'information (stratégique, opérationnelle, légale, relationnelle), le type de communication (relationnelle, institutionnelle).
4. Les sources (verticales ascendantes ou descendantes, horizontales) et les cibles (qui veut on toucher?)
5. Choix des outils et des actions
6. Calendrier (en tenant compte des contraintes internes et externes)
7. Budget
8. Evaluation et actualisation.

### **Les incertitudes de la communication interne de Selor.**

Certains paramètres, outre cette absence de plan de communication interne, confirme une incertitude voire une certaine insécurité quant à la concordance entre la vision stratégique de la communication interne et les actions réellement développées. Parmi ces paramètres, je développe ci-dessous plus particulièrement deux éléments qui ont une influence indirecte sur l'absence de formulation de la communication interne: la place réservée à la communication interne dans la structure de Selor et le remplacement du responsable de la communication interne.

#### *✓ La place de la communication interne au Selor.*

Le concept de "structure virtuelle"(PIM) à laquelle appartient la communication interne a été développé ci-dessus. Ce facteur est déstabilisant pour ceux qui appartiennent à cette structure. Il ne permet pas non plus à la communauté sélorienne d'identifier précisément le rôle et la place de ces personnes au sein de l'organisation. S'il n'explique pas à lui seul l'absence d'une étape intermédiaire (le plan de communication interne) entre vision stratégique et actions, ce facteur montre que les changements dans la structure et ses corollaires en terme de management entretiennent un déficit de formalisation opérationnelle.

#### *✓ Le poste de responsable de la communication interne*

Ce poste a été formellement attribué à deux personnes en moins de 2 ans. Le deuxième titulaire du poste (Benedikt Verhaeghe) est entré en fonction en mars 2005. Il hérite de responsabilités qui ne sont pas clairement définies au niveau de la structure de l'organisation et ne bénéficie pas d'un plan de communication interne formalisé. Ses responsabilités peuvent néanmoins être appréhendées à partir de la description de fonction telle que proposée dans l'offre de recrutement (annexe 9- offre d'emploi) et par les contacts avec l'administrateur délégué qui est, selon le dernier organigramme, hiérarchiquement responsable de la communication interne.

La description de fonction "responsable de la communication interne et e-communication" fait figure de document descriptif le plus complet relatif à cette fonction. Ce document décrit une série de tâches qui peuvent paraître nouvelles car elles n'ont pas été décrites dans un document officiel fixant les contours de la fonction.

Par ailleurs, un des critères qui semble avoir été déterminant dans le choix du responsable de la communication interne est la capacité à agir (« sortir de son bureau ») sur le terrain pour prendre le pouls de l'organisation. La volonté exprimée de la direction est de donner une visibilité plus grande à la fonction au sein de Selor et de privilégier autant l'aspect informel de la communication (négligé jusqu'à maintenant) que l'aspect formel de diffusion de l'information. Le communicateur souhaité par la direction ne doit plus être une simple courroie de transmission de l'information mais précisément agir en tant qu'un "être communicant" ou, en d'autres termes, comme le dit Marc Van Hemelrijck, être "une plus-value ambulante" pour le Selor.

### III.2.3. Les outils de communication interne développés par Selor

En deux ans, Selor a mis en place un certain nombre d'outils qui démontrent que la communication interne a fait preuve d'activités et d'initiatives malgré le manque (relaté ci-dessus) d'une ligne d'action claire sous la forme d'un plan de communication interne.

Le recensement de ces outils peut-être intéressant pour le Selor dans la mesure où ce travail constitue une étape élémentaire pour la rédaction d'un véritable plan de communication interne.

Cette évaluation des outils réalisée sur base d'une analyse documentaire est d'emblée confrontée à une difficulté initiale qui touche à la détermination de objectifs qui ont présidé au choix et à la mise en place de chaque outil. La détermination de ces objectifs n'est pas une tâche aisée et relève parfois plus pour l'observateur de l'intuition que de l'observation.

Ces outils peuvent être classés en deux catégories: les moyens écrits et les moyens oraux.

#### **IV.2.3.1 Les moyens écrits ou formel**

La fonction de l'écrit dans la communication interne présente des avantages en terme de souplesse, de rapidité de mise en œuvre, de capacité de conservation, de traitement individuel, de faculté de relecture mais aussi un apport important quant à sa fonction symbolique.

Ces avantages ne doivent cependant pas constituer une fin en soi. Opter pour l'un ou l'autre moyen écrit de communication doit avant tout chercher à atteindre un objectif déterminé poursuivi par l'ensemble de l'organisation. Ces outils doivent être considérés pour ce qu'ils sont : des supports suffisamment adaptables pour le cas échéant répondre à plusieurs préoccupations de la communication interne.

Selor a développé 6 outils formels de communication interne: le journal d'entreprise (selor@home), interncommunic, le newsflash, l'affichage, le style maison et intranet (SBSS)

#### **✓ Le journal du personnel: de la Newsletter au selor@home**

1°) Objectif :

La communication interne de Selor a mis en place une première Newsletter en 2002. Elle a été remplacée en 2004 par un journal du personnel dont la forme actuelle est le Selor@home.

Les objectifs de ces deux outils ne sont pas aisément identifiables en raison, d'une part, d'une formalisation réduite et, d'autre part, de l'absence pour certains documents de données relatives à l'auteur et/ou à la date de rédaction. Il semble néanmoins que ces outils aient été conçus dans une optique différente.

La Newsletter qui est parue à 5 exemplaires entre février 2002 et avril 2003 semblait, selon un document de communication interne de 2003 (Plan IC - version définitive) dont le statut est incertain, poursuivre comme objectif principal la diffusion de l'information en lien avec les projets menés (nouveaux ou en cours) au sein du Selor en leur donnant un « visage humain ». Cette Newsletter qui devait initialement paraître avec une périodicité de 2 mois n'a plus été diffusée après avril 2003.

Le Selor@home, nouvelle version de la Newsletter, est paru à 4 exemplaires au cours de l'année 2004. D'après les différents documents disponibles abordant les objectifs de ce journal du personnel, il apparaît que les objectifs sont plus ambitieux que ceux de la Newsletter. Outre la volonté de faire connaître les projets en cours, les objectifs semblent portés sur la sensibilisation et l'appropriation des valeurs de Selor, la présentation et découverte de collègues ou encore l'importance de faire du Selor@home un outil commun via la participation du personnel.

Ces objectifs sont formalisés au travers de certains documents tels qu'un « *Planning acties interne communicatie – najaar 2004* » qui en détermine le contexte (« *Katalysator van alles wat er zich in en om SELOR beweegt. Door op al deze elementen in te spelen en door het in de huiskamer te brengen laat je iedereen in de directe omgeving van het personeel een stukje SELOR meebeleven. De inhoud dient in positieve context te worden geschreven, maar dient soms ook stof tot nadenken te geven. Door te spelen met waarden (in tekst en thema's) laat je de medewerkers onbewust deze waarden beleven*») ou l'avant du propos de Marc Van Hemelrijck dans le premier numéro du Selor@home (« *Rapprocher notre organisation de ses collaborateurs, c'est l'objectif du journal ... Un journal interne qui plaise à chaque Sélorien, à vous aussi bien qu'à moi ... cela demande du temps, et peut-être aussi l'aide des personnes auxquelles il s'adresse... Avec ce journal, nous apportons une réponse aux questions telles que celles-ci : "Quels sont les projets en cours ?", "que font mes collègues ... pendant et après les heures de bureau ?" ... J'espère que ce journal deviendra quelque chose "à nous". Car à travers l'implication individuelle et le respect mutuel, chacun d'entre nous peut devenir "propriétaire" de SELOR, se sentir chez lui au sein de notre organisation, faire son travail avec plaisir et fierté, et accomplir notre mission sociale* »).

Le rapport annuel 2004 (en phase de finalisation) aborde le sujet en ces termes: "*De plus, un bulletin du personnel quadrimestriel, [Selor@home](#), a vu le jour afin de rapprocher l'organisation et le collaborateur. Chaque numéro présente notamment les tâches et le fonctionnement d'une équipe, expose des projets et révèle "l'autre facette" d'un collaborateur*"

2°) Rédaction :

Le Selor@home est rédigé sous la direction du responsable de la communication interne. La mise en place d'un comité de rédaction permanent n'a semble t il pas été jugé nécessaire. Il revient donc au rédacteur en chef de veiller au respect de la ligne éditoriale (conformité avec

les objectifs de communication interne, cohérence, reflet de la culture interne,...), d'en assumer le contenu (choix des rubriques, choix des articles, relecture,...) et de garantir son fonctionnement (respect des délais, mise en page, choix des illustrations, vérification des épreuves,...).

### 3°) Evaluation du contenu :

Il est difficile d'évaluer pleinement un outil sur base d'une enquête documentaire. Cette évaluation devrait également être basée sur une enquête de satisfaction auprès des lecteurs. Une telle enquête a été menée par la Communication interne via un questionnaire mais le nombre de réponses (8 réponses) des séloriens est trop faible pour pouvoir en tirer des conclusions pertinentes.

Néanmoins sur base des principaux objectifs identifiés du Selor@home (décrit ci-dessus), certaines remarques peuvent être formulées en examinant le contenu des articles des quatre premiers numéros. Nous ne nous basons pas dans cet exercice sur les différentes rubriques (Plongée au tuba, Take care, A la barre,...) proposées dans Selor@home pour deux raisons : un manque d'information quant à la définition précise des rubriques et leur lien avec les objectifs de l'outil ainsi qu'une volonté de présenter un regard externe sur le contenu.

Le contenu des articles touche souvent à plusieurs objectifs mais nous pouvons tout de même les classer en fonction d'un objectif principal. Nous avons relevé 32 articles dans les 4 premiers numéros de Selor@home ce qui correspond à une moyenne de 8 articles par numéros (sans compter les avants propos de Marc Van Hemelrijck présents dans chaque numéro)

#### *Objectifs 1: Faire connaître les projets en cours :*

8 articles sont consacrés à la description ou la présentation de projets (au sens large) de Selor soit 25% de l'ensemble des articles. On peut classer ses articles en deux catégories :

- Certains de ces articles (3) sont consacrés à des projets « one shot » qui ont été menés (ex : Talent@Public, Carrer Launch, Journée pour l'emploi dans l'administration fédérale) en dehors de Selor par la Communication externe. Le contenu de ces articles met essentiellement en évidence la réussite de projets menés et l'intérêt du grand public pour Selor ainsi que l'intérêt pour les séloriens de participer à ce genre d'événements.
- D'autres articles (5) concernent des projets en cours (e-recruting) sur le long terme, des projets liés aux recrutements (mega selection, recrutement des candidats) ou encore la présentation de projets ou d'initiatives mise en place par certains services de Selor afin d'améliorer l'organisation du travail ou du bien-être (création de template, enquête de satisfaction).

Le nombre d'articles touchant à cet objectif peut varier de un à trois par numéro.

#### *Objectif 2: Sensibilisation aux valeurs de Selor :*

Les articles traitant de cet objectif sont plus difficilement identifiables car, à moins qu'ils ne soient consacrés expressément à la présentation ou la défense des valeurs de Selor, il s'agit d'articles qui consciemment ou non dans leur rédaction, mettent en exergue ces valeurs. Dans

cette catégories se retrouvent trois articles consacrés au déménagement dans le Centre Etoile car la « promotion » du déménagement est présentée en des termes faisant directement appel à des valeurs (ex : « Selor en mouvement », « rupture avec le passé », « Open space », « prêts pour le futur », « une expérience audacieuse (ailleurs), travailler autrement »,...)

7 articles traitent principalement des valeurs soit 22% de l'ensemble des articles. Il s'agit d'articles dont le lien avec les valeurs est indirect. Un seul article traite directement et explicitement du sujet (« Sur la bonne voie ? Moi oui, mais les autres ? »). Les autres proposent une approche des valeurs via des thèmes comme la formation (« Jamais trop vieux pour apprendre », « Fais tes valises Barbara »), la satisfaction des clients (« Nos efforts plus que récompensés ») ou encore le déménagement (« Ouverture du centre Etoile », « Une expérience audacieuse », « Selor en mouvement »).

Le nombre d'articles relevant de cet objectif varie de 0 à 3 par numéro du Selor@home. Le quatrième numéro ne propose pas ce type d'article.

### *Objectif 3: Présentation de séloriens aux séloriens :*

Les articles rattachés à cet objectif sont les plus nombreux. Pas moins de 12 articles sont consacrés à la présentation de séloriens soit 37% de l'ensemble des articles. Nous pouvons toutefois les répartir en deux catégories : articles consacrés à des personnes ou des équipes en dehors du lieu de travail et articles consacrés à la présentation de services du Selor.

#### a) Présentation des séloriens hors du lieu de travail :

Les articles concernés s'attachent, d'une part, à présenter les séloriens par le biais de leurs hobbies (6 articles) ou des voyages qu'ils ont fait pendant leur temps libres (1 article). Ces articles ont vocation à faire connaître des collègues de travail sous un aspect différent de leur personnalité. C'est une manière de construire une identité collective du Selor qui dépasse l'approche professionnelle. L'objectif est également de toucher l'entourage (famille) des séloriens comme à l'occasion d'événements organisés par Selor (invitations des familles lors de l'inauguration des nouveaux locaux, concours de coloriage pour les enfants des séloriens,...) ou envisagés (participation des familles à des journées du personnel). D'autre part, certains articles (3) relatent des activités, menées en dehors du bâtiment, destinés à renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe (« citytrip en équipe Mesure de compétences » ; « Team spirit... c'est une équipe de bowling » ; Le festin de Noël de PIM... c'était bien »).

#### b) Présentation de services :

4 articles (un par numéro) présentent un service de Selor à l'ensemble de l'organisation soit 12,5% du total des articles.

Ces articles s'attachent à montrer le rôle du service concerné au sein de l'organisation. Ils concourent donc à mettre en lumière certains services qui sont méconnus ou dont certaines missions sont peu claires pour les séloriens. Ils semblent que le choix des services présentés dans les 4 premiers numéros ait été déterminé par ces motivations puisqu'il s'est porté sur des services qui sont soit « éloignés » du « corps business » de Selor (les services facilitaires) ou qui ont un rôle spécifique (les gestionnaires clients) ou une structure particulière (une équipe de sélection) par rapport à l'organisation générale.

Ces articles participent à la reconnaissance par l'organisation de certaines activités importantes mais peu valorisées et/ou servent à mettre l'accent sur l'utilité de certaines fonctions discrètes par essence

*Objectif 4: Participation du personnel au Selor@home:*

La participation des séloriens à la conception et à la rédaction du Selor@home a été et est sollicitée à différentes occasions.

Les séloriens ont eu l'opportunité de proposer un titre ou donner leur avis via une procédure décrite dans le premier numéro. Le titre choisi semble répondre aux objectifs du journal puisqu'il établit le lien entre le milieu professionnel et le lieu de vie des séloriens.

La rédaction du contenu est assurée par les membres du personnel en fonction des sujets abordés. 17 personnes différentes (soit plus de 10% des séloriens) ont collaboré à l'écriture des articles. On remarque cependant une diminution progressive du nombre de rédacteurs au fur et à mesure des éditions (10 pour le premier numéro et 5 pour le dernier numéro). Le renouvellement des rédacteurs semble également poser problème puisqu'un seul nouveau rédacteur a participé à la rédaction des deux derniers numéros. Ce constat pourrait être un indice du risque de ne plus rencontrer l'objectif de participation de l'ensemble du personnel à ce projet de communication interne.

L'absence d'un comité de rédaction fixe et formalisé de même que la relative nouveauté de l'outil expliquent peut-être en partie ce phénomène.

✓ **La communication via e-mail: Intercommunic et le Newsflash.**

Les communications électroniques sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. L'utilisation personnelle des mails par les collaborateurs est compatible avec une gestion structurée des flux d'informations pour l'ensemble de l'organisation. Cette fonction est souvent du ressort du responsable de la communication interne.

La technique du "flash" (ou flash d'information) consiste en un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Elle se situe entre la note de service et le journal d'entreprise.

Généralement un « flash » poursuit certains objectifs comme informer rapidement le personnel, compléter ou modifier une information déjà diffusée, annoncer un événement important ou une décision ou encore informer tout le personnel au même moment.

Les avantages d'un flash sont :

- la rapidité et la souplesse de diffusion
- simultanéité de la réception par tous les membres d'une organisation
- adaptation facile à tous types d'information
- coût faible
- moyen complémentaire d'autres supports (journal d'entreprise,...)

Les inconvénients du flash sont :

- le vieillissement très rapide de l'information entraîne un risque de discrédit
- l'information est fournie brute (peu détaillée et peu pédagogique)
- risquer d'abus d'utilisation
- risque de se substituer aux autres relais

Selor a développé une communication interne via e-mail autour de deux outils: Le "Newsflash" et "Interncommunic". L'objectif est d'organiser "*une circulation des e-mails à l'attention de tout le personnel ou d'une partie identifiée du personnel de manière réfléchie, fiable et efficace*" (document de travail interne intitulé "Procédure Interne Communicatie via e-mail – 6/3/05).

La coordination de ces deux outils revient au responsable de la communication interne qui reçoit les informations, les sélectionne et les diffuse en fonction de certains critères comme le contenu, le degré d'urgence, le groupe cible et les contingences techniques. Le choix de diffuser une information via Interncommunic ou via le Newsflash lui appartient.

### ***Interncommunic***

Interncommunic est au Selor le canal de diffusion privilégié de l'information qui doit être rapidement transmise aux séloriens.

Les informations diffusées ont une durée de vie allant de quelques minutes à 4 ou 5 jours. Il semble que l'urgence soit le critère principal de diffusion de l'information via Interncommunic.

Le choix du groupe cible destinataire du message est relativement souple. Le responsable de la communication interne peut en effet sélectionner les destinataires en fonction du contenu du message. Cet outil à portée générale puisqu'il participe à l'objectif d'information de l'ensemble des séloriens a également l'avantage de pouvoir viser un public cible limité et précis en fonction de l'intérêt spécifique de l'information concernée. Les groupes de diffusion peuvent être établis par le responsable de la communication interne selon une multitude de critères (âge, sexe, appartenance à un groupe linguistique, en fonction d'un projet en cours, la proximité géographique,...).

Les informations contenues dans ces mails sont diverses et variées. Elles relèvent tout autant du domaine professionnel (infos de service, distribution du planning, demande d'aide pour mettre des courriers sous enveloppe, recherche de volontaires pour surveiller un examen de sélection,...) que de l'extra professionnel (avertissement d'une naissance ou d'un anniversaire d'un collègue,...).

Le responsable de la communication est le réceptacle d'un ensemble d'informations qui lui parviennent de tous les niveaux de Selor (direction, chef de services, collaborateurs, services de nettoyage,...). Il doit les sélectionner et les transmettre en fonction de leur importance et du groupe cible concerné. Le responsable de la communication est donc le seul gestionnaire pour Selor de la transmission de l'information par voie électronique (à l'exception du planning des sélections diffusé par le service responsable du planning et de l'annonce de publication dans les journaux qui est de la compétence du "Publiteam")

La fréquence de diffusion est variable et fonction de l'actualité. Nous pouvons estimer que Interncommunic est diffusé entre 5 à 8 fois par semaine.

### *Le « Newsflash » de Selor*

Les objectifs de ce « flash » appelé « Newsflash » peuvent être appréhendés dans plusieurs documents qui ne sont pas toujours datés, signés ou validés. La consultation de ses documents et la lecture de l'ensemble des Newsflash depuis 2002 montre que non seulement les objectifs de cet outil ont évolué mais également que sa nature a profondément été adaptée. D'un outil de diffusion de l'information au service du Comité de Direction, il est devenu un outil plus axé sur l'échange d'information qui souhaite également développer une approche participative des séloriens.

#### *Evolution : Décembre 2002 – « Les nouvelles du Comité de Direction »*

En 2002 lors de sa conception, le Newsflash était destiné principalement à diffuser des informations relatives aux décisions du Comité de Direction. Cet objectif est explicitement stipulé dans le document « Plan Interne Communicatie Selor » (non daté, non signé, non validé): « *Bedoeling: de openheid tonen van het directie comité en de medewerkers snel informeren van directie beslissingen...De belangrijkste agendapunten en de beslissingen daaromtrent worden hierin meegegeven* ». La périodicité de diffusion était alors fixée à 15 jours ce qui correspondait à la fréquence des Comités de Direction.

Le premier Newsflash a été diffusé en décembre 2002. Dans les 8 premiers numéros, il est clairement présenté comme un outil d'information « top-down » qui comprend essentiellement le rapport de points abordés lors du Comité de Direction précédent. Son titre (« Nouvelles en bref du Comité de Direction ») confirme cette approche. La fréquence de diffusion est relativement faible (9 numéros pour la période comprise entre décembre 2002 et octobre 2003) et ne correspond pas à l'objectif initial prévoyant des diffusions espacées de 15 jours.

Le style des articles proposés est relativement informel. Le ton est sobre. La présentation des textes n'est pas très dynamique et n'est agrémentée d'aucune photo ou illustration.

#### *Evolution : Novembre 2003 – Informations horizontales*

Le Newsflash opte, à partir de novembre 2003, pour une démarche différente en ne se présentant plus comme un instrument du Comité de Direction. L'objectif semble être de privilégier la participation et l'échange d'information. La présentation qui avait déjà été modifiée suite au changement de logo de Selor renvoie progressivement une image plus dynamique et la lecture des textes devient plus agréable. Un sommaire indique les différents thèmes abordés dans le numéro. Un effort est réalisé en matière d'illustration.

Cette option semble confirmée dans le document « Stroomlijnen Interne Communicatie en mogelijke acties » (Mai 2004 - non validé) qui prévoit pour le Newsflash une fonction plus large que la simple diffusion d'information. Les effets attendus sont exprimés dans les termes suivants: « *In het kader van transparantie en open communicatie geeft dit tool de mogelijkheid om snel op de bal te spelen. Alles wat er zich in de organisatie beweegt dient hier in het kort aan bod te komen. De newsflash zou niet gebonden mogen zijn aan een moment, elk moment is immers goed. De snelheid waarmee dit tool ons toelaat zaken naar All*

*SELOR te communiceren is cruciaal in onze communicatie mbt snelle informatie doorstroming. Hierdoor laten we zien dat we communiceren en het geven van info belangrijk vinden. Cruciaal is wel dat wanneer info wordt verspreid het niet gaat om geruchten of zaken die elkaar kunnen gaan tegenspreken. In dat opzicht heeft dit kanaal een even negatieve als positieve werking. Hier kan je spreken van een effect op korte termijn, maar dient in zeer belangrijke mate te worden onderhouden. Indien hier niet op de juiste wijze en permanent word gebruik van gemaakt verliezen een hele hoop communicatietools hun meerwaarde. De newsflash is de voorbode van de newsletter en informatiesessies ».*

La fréquence de diffusion n'est plus liée aux discussions du Comité de Direction mais dépend de la disponibilité de l'information que le responsable de la communication interne souhaite communiquer aux membres du personnel.

Le sélection de l'information à diffuser ne semble pas respecter des critères définis précisément en une ligne éditoriale claire. Ces informations traitent en vrac de tous les sujets pouvant toucher la vie d'une organisation comme le Selor : informations sur des projets particuliers, événements organisés par le Selor ou auxquels il participe (journée sportive, carnaval, nouvel année,...), information concernant le fonctionnement de l'organisation (nouvelles nominations, création de nouvelles procédures,...), annonces personnelles (naissances, mariage,...), relais d'initiatives interne (enquête sur le bien-être au travail, travail sur les valeurs,...), annonces de formations ou de dispositions prises en matière de gestion du personnel,...

La fréquence de diffusion est augmentée fortement. En 2004, 33 Newsflash sont diffusés soit près de 3 exemplaires par mois.

#### *Evolution : Mars 2005 – Approche interactive du Newsflash*

L'arrivée d'un nouveau responsable de la communication interne a pour effet de donner un nouvel élan au Newsflash. L'opportunité de participer à la conception du Newsflash est ouverte aux séloriens. En plus des informations habituellement diffusées, un espace d'expression est laissé aux séloriens qui voudraient communiquer à leurs collègues des informations qui ne sont pas nécessairement directement liées à la vie professionnelle à Selor. Cette approche interactive est destinée à favoriser l'échange entre collègues et à augmenter les canaux de communication entre ceux-ci.

La mise en page et la conception du Newsflash est rendue plus conviviale et dynamique. L'utilisation des illustrations est systématique. Le ton est plus vif et incisif.

La fréquence de diffusion est maintenue sur base d'environ 3 numéros par mois.

#### ✓ **L'Affichage**

La pratique de l'affichage est peu développée au Selor. Certains emplacements (valves) sont spécifiquement prévus pour recevoir des affiches mais il semble qu'ils soient plus utilisés pour des communications dont l'initiative revient à l'un ou l'autre collaborateur que pour diffuser des informations à caractère formel. Les informations formelles et informelles ne font pas l'objet d'une distinction claire en terme d'espace réservé.

Bien que l'affichage présente certains avantages comme la simplicité, la souplesse, le faible coût ou la rapidité de diffusion, il semble qu'il ne constitue pas pour Selor un moyen de communication habituel et privilégié. Certaines initiatives en cette matière sont toutefois envisagées par la Communication interne:

- la promotion des valeurs propres à Selor semblait prévue via une campagne d'affichage dans les bâtiments à Selor. Ce projet qui n'a pas encore été réalisé consistait à afficher, dans des cadres spécifiquement adaptés, des bulles de bande dessinée mettant en scène à tour de rôle (nouvelles bulles tous les deux mois) certaines valeurs. Les anciennes bulles de bande dessinée auraient été maintenues à côté des anciennes pour obtenir une planche regroupant l'ensemble des valeurs prônées par le Selor
- Etablir un lien avec la communication externe de Selor en rappelant la campagne d'affichage externe au sein des locaux de Selor.

### ✓ **Imposer un style maison**

Selor s'est doté d'un nouveau style maison et d'un nouveau logo en octobre 2003. Ce nouveau logo est, au même titre que le déménagement des locaux, une concrétisation en matière de communication du changement radical d'organisation mis en place par la nouvelle direction de Selor sur base du plan de management de 2002.

Du point de vue de la communication externe, l'adoption du nouveau style maison permet de donner une image uniforme de Selor auprès du grand public. En terme de communication interne, l'opération est une étape supplémentaire dans la volonté de la direction d'imposer une nouvelle méthode de travail et une certaine culture d'entreprise aux séloriens.

Pour la Communication interne, il s'agit d'une opération "one shot" qui nécessite peu de développement ultérieur excepté la mise en place d'une campagne de sensibilisation pour convaincre rapidement les membres du personnel de s'adapter à ce nouveau style. Pour ce faire divers canaux de communication ont été utilisés : information générale au personnel via une session d'information, explication des démarches à suivre via le Newsflash,...

### ✓ **Intranet**

Selor s'est engagé depuis 2004 dans le développement d'un intranet. Actuellement, Selor développe les fonctionnalités du produit avec pour objectif de le lancer au cours du deuxième semestre de l'année 2005.

Le cahier des charges, les tests et le choix du produit ont été menés par le responsable de la gestion des connaissances, domaine qui relève, comme la communication interne, de PIM. La coordination du développement des fonctionnalités, de la forme et du contenu sont par contre de la compétence du responsable de la communication interne et de ICT.

### **Le SBSS, un choix collectif:**

Le futur intranet de Selor a pour nom "Selor Business Solution System" (SBSS). Dès le début du projet, Selor a voulu favoriser la dimension d'appropriation de l'outil par les séloriens.

L'objectif étant de développer un intranet pour les séloriens avec les séloriens. Pour ce faire, Selor a créé un comité de sélection de l'intranet composé de représentants de tous les services afin de prendre en compte les intérêts de l'ensemble de l'organisation. Ce comité de sélection a directement été impliqué dans le choix de l'outil. Les 5 critères de sélection par ordre décroissant d'importance étaient les fonctionnalités de l'application (35%), la convivialité (30%), le prix (20%), l'approche ainsi que le planning du projet et la qualité des consultants proposés (5%).

La structure du site et l'articulation du contenu sont assistée par un consultant extérieur qui, sur base d'interviews de personnes clefs de Selor, tient compte de l'organisation de travail de chaque service pour concevoir et proposer la structure de SBSS.

La direction de Selor a établi trois grandes priorités pour le développement de SBSS: la gestion des documents, la gestion des plaintes et la communication interne.

Les principales caractéristiques d'intranet présentent un intérêt direct pour la communication interne car elles rejoignent certains des objectifs d'une communication interne efficace:

- la simultanéité de l'information. Intranet permet la mise en place d'une organisation où les informations et les connaissances sont partagées sans contrainte de temps ou d'espace. L'effet peut être important en terme de développement des synergies internes.
- la personnalisation de l'information. Au contraire d'une note de service ou d'une affiche, l'intranet permet de clairement identifier le destinataire de l'information qui est personnellement concerné par les messages qu'il reçoit. Cette personnalisation de l'information doit encourager une plus grande réactivité et une plus grande implication des employés.
- La disponibilité de l'information. L'accès à l'information est permanent et ne dépend que de celui qui la cherche.

### **Impact du SBSS sur la communication interne du Selor**

La communication interne étant l'une des trois priorités de la mise en place du SBSS, celle-ci est directement concernée par le développement des applications de l'outil. Le SBSS a et aura des conséquences importantes sur la fonction du responsable de la communication interne:

- Professionnalisation de la fonction: le responsable de la communication interne doit devenir un des principaux acteurs du système d'information. Il doit donc être apte à détecter les opportunités de l'intranet dans le cadre de ses activités (accès à l'état et la liste des membres du personnel connectés au réseau, limite des possibilités de connexion entre personne, détermine qui doit recevoir quelle information,...)
- Evolution des outils existants: Deux outils sont appelés à évoluer par la mise en place du SBSS. Interncommunic et le Newsflash vont immédiatement être intégrés à SBSS. La gestion de ces informations va sans doute évoluer avec les possibilités nouvelles qui seront offertes (moment de la diffusion, amélioration de la définition du public cible, définition de la durée d'accessibilité de l'information...). Les séloriens vont également pouvoir gérer avec plus de facilité et de confort les informations mises à leur disposition. Elles leur seront diffusées via un espace clair, défini et réservé au lieu d'être transmises parmi un flux de mails parfois difficilement identifiables. Ces deux outils dont le nom risque également d'évoluer seront présents sur le portail de SBSS

(annexe 10- Portail SBSS) à côté de certaines fonctionnalités comme des liens importants (Belgium.be, Selor.be, l'intranet du SPF P&O, google), des outils de fonctionnement (le gestionnaire des plaintes, la réservation des salles d'interview, le gestionnaire des congés,...) ou encore un forum de discussion.

- Association des collaborateurs: voir ci-dessus comment les séloriens ont été associés au processus dès la conception de SBSS même si la coordination de celle-ci a été confiée au responsable de la gestion des connaissances. Il revient au responsable de la communication de poursuivre cette coordination des différents départements pour l'implémentation du contenu et des procédures. La création et le développement du SBSS constitue un avant goût de l'approche collective du travail qui caractérise par essence l'intranet.
- Harmonisation des applications du SBSS: Une des options retenues pour le développement de SBSS est la gestion des documents par département ou par projet. La définition de procédures et de règles d'utilisation communes (conditions d'ouverture d'un site, démarches d'accompagnement, règles de validation, respect du style maison, règles d'archivage,...) sont des conditions indispensables pour permettre une gestion rationnelle des informations. Ce sera une des nouvelles fonctions du responsable de la communication interne.
- Mesure de l'impact du SBSS: Mesurer l'efficacité d'intranet permet de vérifier la validité des options retenues et d'orienter les développements ultérieurs. Le portail de SBSS prévoit à cet effet un espace réservé à des enquêtes en ligne.
- Faire du SBSS un véritable outil de travail: Le changement initié dans la façon de travailler est sans doute le défi le plus important de l'introduction du SBSS. Le partage des connaissances et l'enrichissement continu des bases de données n'est pas automatique. Ils nécessitent une implication importante d'abord de la direction mais aussi un suivi des responsables de la communication interne, de la gestion des connaissances, et de ICT qui devront réaliser un travail de détection de l'information utile et encourager tous les collaborateurs à participer à la mise en commun de celle-ci.

La fonction du responsable de la communication interne est profondément modifiée par le passage à une approche plus collective du travail. Cette manière de travailler n'est pas nouvelle au Selor qui a déjà mis en place des schémas de gestion des documents qui privilégient le travail en commun plutôt que la conservation personnelle de document sur l'espace de travail. En partant de l'hypothèse qu'une des missions importantes de la communication interne est d'œuvrer à la cohésion de l'organisation par la participation et l'échange d'information, le SBSS est pour le moins un instrument idéal pour s'en approcher. A condition toutefois que la communication interne continue à tenir sa place sur le terrain dans son rôle de proximité.

#### **IV.2.3.2 les moyens oraux ou informels**

Si les moyens écrits procurent l'information, les moyens oraux en fournissent le sens par la participation et l'échange. L'adhésion à un projet passe par l'interactivité et par le sentiment de pouvoir contribuer à sa réussite.

L'analyse documentaire ne permettant pas de saisir les diverses formes de communication orale installées au sein d'une organisation, je me contenterai de citer les outils que Selor a mis en place pour favoriser l'échange entre les séloriens. Saisir la substance de la communication propre à Selor, identifier et entretenir les relais qui se sont créés en interne est un rôle

important de la communication interne. Cette fonction ne peut être remplie que par l'implication directe à long terme dans les rouages de l'organisation.

Les moyens oraux développés par la communication interne sont le Teambuilding, l'écoute du personnel, les happy hours, les sessions d'information et les événements du personnel.

### **Le teambuilding**

La formule retenue pour renforcer l'esprit de corps d'un service ou d'une équipe consiste pour le Selor à participer aux frais d'un repas annuel par équipe à hauteur de 25€ par personne. Cette initiative permet à des collaborateurs de se rencontrer en dehors du milieu professionnel avec pour objectifs de renforcer les liens au sein d'un groupe. Sans doute l'opportunité pour certains de montrer une autre face de leur personnalité.

### **Les réunions consacrées à l'écoute du personnel**

Initiative qui a débuté au Selor mais qui a du mal à prendre son envol. Elle consiste à lutter contre le sentiment du personnel de ne pas être écouté en ouvrant des espaces de rencontre réservés à l'écoute. Ces réunions regroupant, par groupe de dix, les membres du personnel de tous les niveaux est l'occasion d'écouter les frustrations et les problèmes liés au travail, de proposer des solutions et responsabiliser le groupe autour d'un objectif commun. Un des objectifs est d'apprendre à formaliser les difficultés et d'acquiescer le réflexe de se tourner vers le groupe pour en chercher la solution.

### **Happy Hour**

Organisé tous les derniers jeudis du mois, le happy hour est organisé dans les locaux du Selor et est l'occasion de se détendre avec les collègues dans une ambiance agréable. C'est également pour les collaborateurs une autre manière d'aborder les contacts avec les membres de la direction et pour ceux-ci de rencontrer les collaborateurs.

### **Les sessions d'information**

Ces sessions sont organisées à une fréquence irrégulière en fonction des opportunités de l'actualité de Selor. L'ensemble des séloriens sont invités à recevoir une information sur un projet en cours, à découvrir les activités d'un autre service ou à être informé sur un événement important pour Selor.

Elles sont généralement organisées avant un happy hour pour permettre aux participants de poursuivre la discussion autour d'un verre.

### **Les événements du personnel**

Ce sont les fêtes organisées à l'attention du personnel. Selor organise généralement un repas au début de chaque année. En 2004, à l'initiative de plusieurs membres du personnel, Selor a organisé une fête de carnaval à laquelle les enfants étaient invités.

## **III.3. Le budget de la communication interne**

Plusieurs informations concernant le budget de Selor et celui de la communication se trouvent en annexe( annexe 11):

- Le budget de Selor sur les 3 dernières années avec répartition selon les grands postes de dépenses.
- La part de la communication interne pour 2004 et 2005.
- Le détail des dépenses de la communication interne pour l'année 2004.

### **III.4 Conclusion**

L'attention portée à la communication interne à Selor est manifeste. Elle est activement associée à certaines réformes de fond de l'organisation. La communication interne s'investit, par exemple, dans l'effort de modernisation du mode de travail dans laquelle le selor s'est engagé. Cette évolution a été amorcée lors du déménagement des locaux qui ont été aménagés pour favoriser le partage des informations et renforcer la convivialité. Les espaces ouverts et les paysagers ont modifié la relation de travail entre les collaborateurs. Cette option a ouvert la voie à des changements comme l'adoption de nouveaux modes d'organisation du travail tels que le travail en réseau ou par projet qui sont maintenant la règle au Selor. Cette profonde métamorphose dans la manière de concevoir le travail se prolongera notamment par le passage à l'intranet qui mobilise des ressources considérables de la communication interne.

Cet exemple d'investissement de la communication interne dans un projet fondamental du Selor implique de pouvoir compter sur une communication interne efficace et capable d'assurer les deux facettes de sa mission à savoir informer et communiquer.

Lorsque l'on évalue celle-ci sur base de ces deux critères, on arrive au constat que l'aspect diffusion d'information a fait l'objet de la plus grande attention au détriment de l'aspect communication.

Ce rapport constate que les outils de diffusion d'information sont mis en place et ils font l'objet d'un suivi régulier. Pris individuellement ces outils fonctionnent bien. Il est néanmoins frappant de constater, d'une part, la difficulté de déterminer les objectifs précis qui ont conduit leur mise en place et, d'autre part, le manque de cohésion entre l'ensemble des outils.

L'absence d'un plan de communication interne formalisé et validé par la direction réalisant le lien entre les objectifs stratégiques et les actions concrètes explique sans doute ces deux constats.

Si la diffusion de l'information est un point fort de la communication interne de Selor, son rôle en matière de communication peut être renforcé. Cela passe notamment par une implication plus importante de la communication interne dans les projets de l'organisation, la création et l'entretien de relais au sein des différents services, la connaissance des enjeux propres à l'organisation et surtout une visibilité et une disponibilité pour l'ensemble de l'organisation.

La communication interne doit se doter d'une identité claire. Certaines voies pourraient être plus exploitées pour donner corps à une politique globale et personnalisée de la communication interne. L'utilisation de points forts ou de certaines particularités de Selor comme, par exemple, la promotion des valeurs ou l'organisation du travail en équipe

pourraient contribuer à définir cette identité forte de la communication interne en intégrant à la fois la dimension d'information et de communication.

Finalement, le développement d'instruments de mesure des outils est une étape indispensable à l'évaluation d'une politique de communication interne. Cet aspect ne semble pas avoir été suffisamment pris en compte jusqu'à présent.

#### **IV. LECONS POUR L'ADMINISTRATION FEDERALE**

Ce stage en communication interne mené au Selor indique que l'administration fédérale intègre déjà ce genre de pratique dans son fonctionnement. Il suffit d'observer l'organigramme du SPF P&O pour s'en convaincre puisque il présente entre autres directions, une direction de la communication interne.

La communication interne est, en effet, de plus en plus étendue au secteur public car elle devient peu à peu une nécessité liée à l'efficacité de l'administration bien que certaines caractéristiques de l'administration publique sont des freins à la communication: la centralisation et la hiérarchisation du fonctionnement; la tradition de rétention de l'information qui favorise l'existence de circuits informels et personnels puissants, la diversité des métiers ou encore le cloisonnement des structures.

Le développement de la communication interne dans le secteur public est lié à la volonté de le moderniser. Il repose sur plusieurs facteurs:

- la prise de conscience de l'intérêt et de la nécessité de communiquer (en externe dans un souci de transparence et de responsabilité, en interne pour améliorer les méthodes de travail)
- la professionnalisation accrue de la communication dans le secteur public
- l'essor des nouvelles technologies d'information permettant d'accélérer la transmission des informations et des méthodes de travail.
- La volonté de rendre attractif une perspective d'emploi et de carrière dans l'administration

Il est par contre difficile de vouloir appliquer les recettes de Selor à d'autres organismes publics. La communication interne d'une organisation doit par essence être développée à partir des spécificités de celle-ci afin d'atteindre des objectifs qu'elle seule peut se fixer. Je me garderai donc de recommander la transposition des outils mis en place par le Selor vers d'autres administrations fédérales.

Par contre le processus qui a mené le Selor à lui consacrer une place importante dans son fonctionnement peut servir d'exemple à certaines autres entités fédérées. Je pense particulièrement à l'Agence à laquelle j'appartiens (Fedasil - Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile) qui vient de créer la fonction de communication interne et qui éprouvera certainement le besoin de s'inspirer des expériences existantes pour définir une communication interne qui lui correspond.

## V. EVALUATION PERSONNELLE DU STAGE

Ce stage d'observation de la communication interne à Selor a été intéressant à plusieurs titres:

- ✓ **Découverte d'un autre environnement de travail** : Ce stage m'a permis d'approcher et vivre l'espace d'un court délai (environ un mois) au rythme d'une autre organisation que la mienne. Le caractère fédéral de Selor était au départ une motivation de mon choix de stage. Cet apport permet de se rendre compte que les orientations différentes en matière de management ont une influence directe sur l'organisation de travail d'organismes qui relèvent pourtant tous deux de l'administration publique.
- ✓ **Application pratique de concepts théoriques développés dans le cadre de la formation** : bien que l'aspect communication interne n'a pas été développé en tant que tel au cours de la formation, certains concepts de managements développés au cours de la formations m'ont servi pour comprendre un certains nombres d'éléments de management observé pendant mon stage.
- ✓ **Familiarisation avec la communication interne** : ce stage m'a donné un aperçu concret des éléments constitutifs d'une politique de communication interne, de son rôle et des outils qui peuvent être mis en place.
- ✓ **Partage des expériences** : la séance de présentation des rapport de stage des participant au « PUMP » est enrichissante du point de vue de la prise de conscience de la multitude d'approches possibles quant à l'apport de la formation pour chacun. Sans doute un des acquis essentiels de cette formation.
- ✓ **Apport indirect à fedasil** : la politique de communication interne en est à la phase d'élaboration à Fedasil. Mon expérience à Selor pourra sans doute être utile aux personnes responsable de celle-ci dans ma propre agence.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Almeida N. d', Libaert T; *La communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2000

Beau D., Daudel S., *Stratégie d'entreprise et communication*, Paris, Dunod, 1992

Detrie P., Broyez C., *La communication interne au service du management*, Paris, Editions liaisons, 2001

Edlin F., *Le management de la communication: de la communication personnelle à la communication d'entreprise*, L'Harmattan, 1998

Lardelier P., *Le journal d'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 1998

Mucchielli A., *La nouvelle communication interne*, Paris, A. Colin, 2001

## ANNEXES :

Annexe 1 : Organigramme du SPF P&O

Annexe2 : Organigramme Selor 2004

Annexe3 : Organigramme Selor 2003

Annexe 4 : Plan de management et opérationnel Direction PIM 2002

Annexe 5 : Plan de Management Selor – Objectifs stratégiques - 2002

Annexe 6 : Plan de Management Selor – Objectifs opérationnels -2002

Annexe 6bis : Plan opérationnel détaillé - 2002

Annexe 7 : Fiche de projet S17- 2002

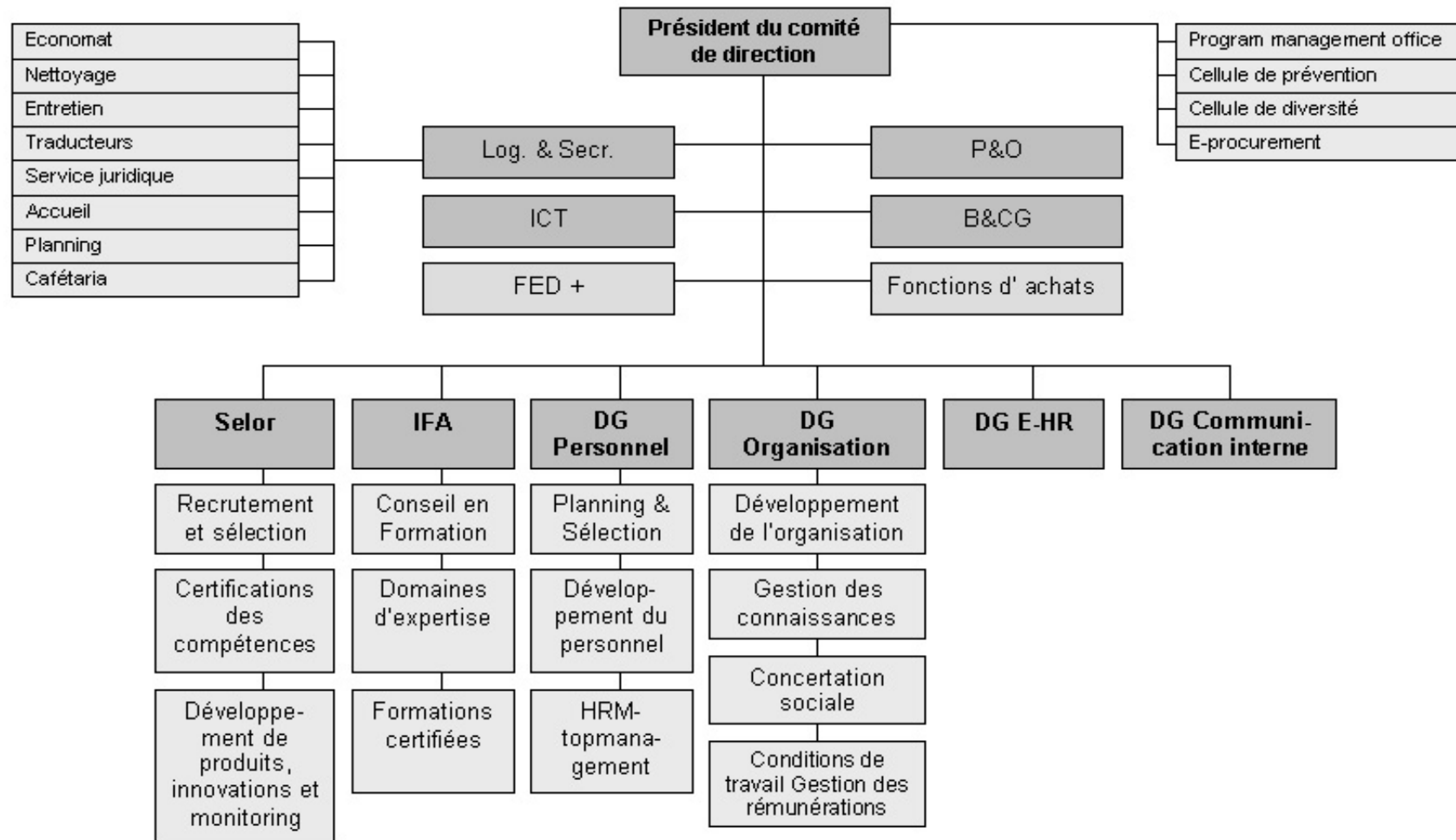
Annexe 8 : Projet 9 - 2005

Annexe 9 :Offre d’emploi du responsable de la communication interne et externe

Annexe 10 : Portail SBSS

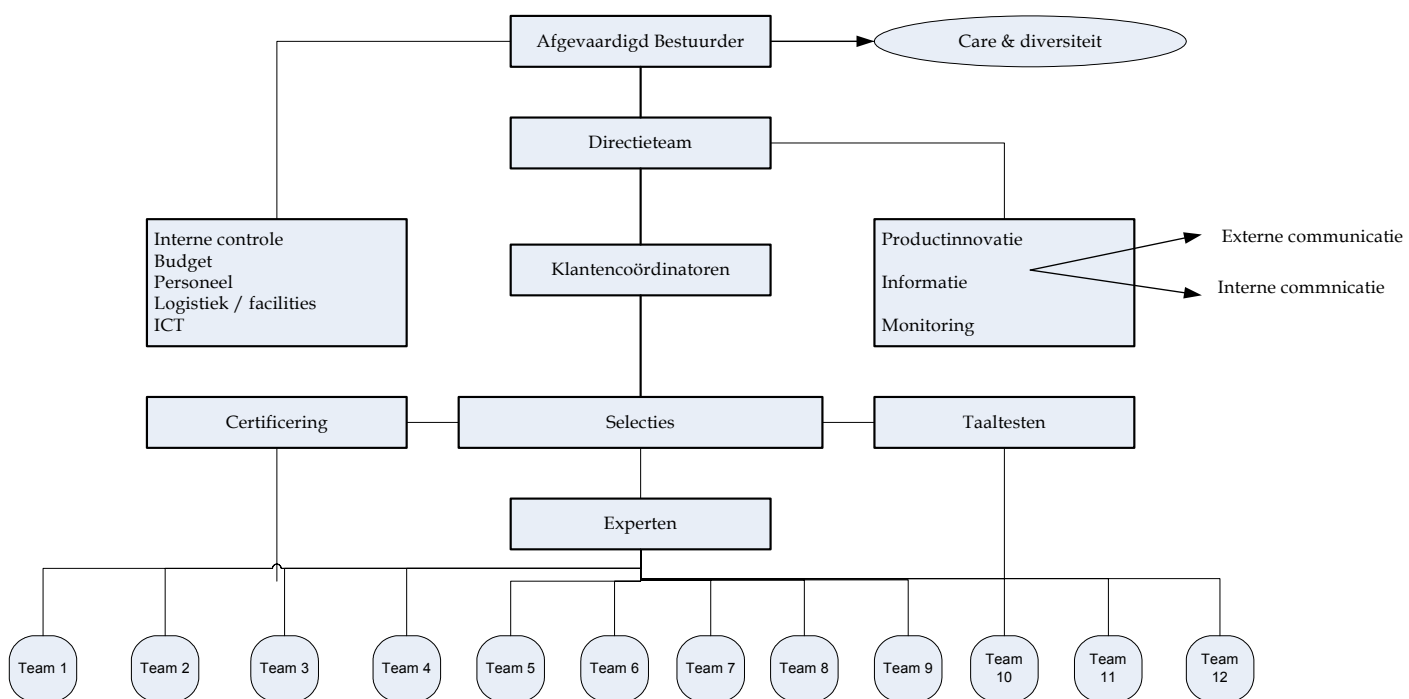
Annexe 11 : Budget

**Annexe 1 - Organigramme 2005 SPF P&O**

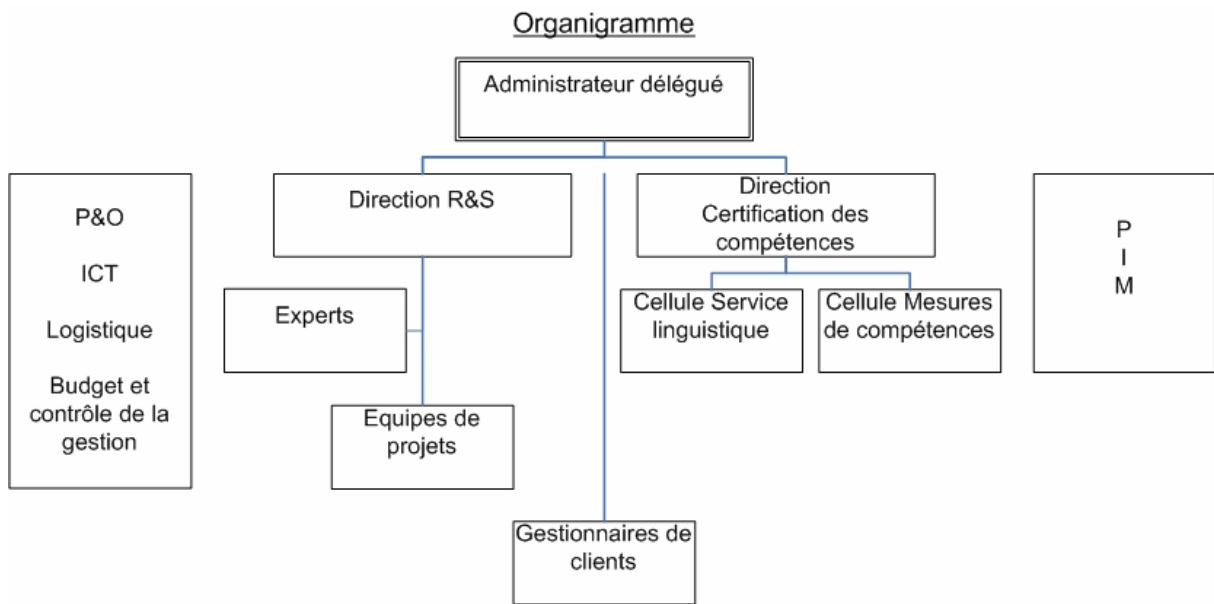


Source: site web SPF P&O 30/05/2005

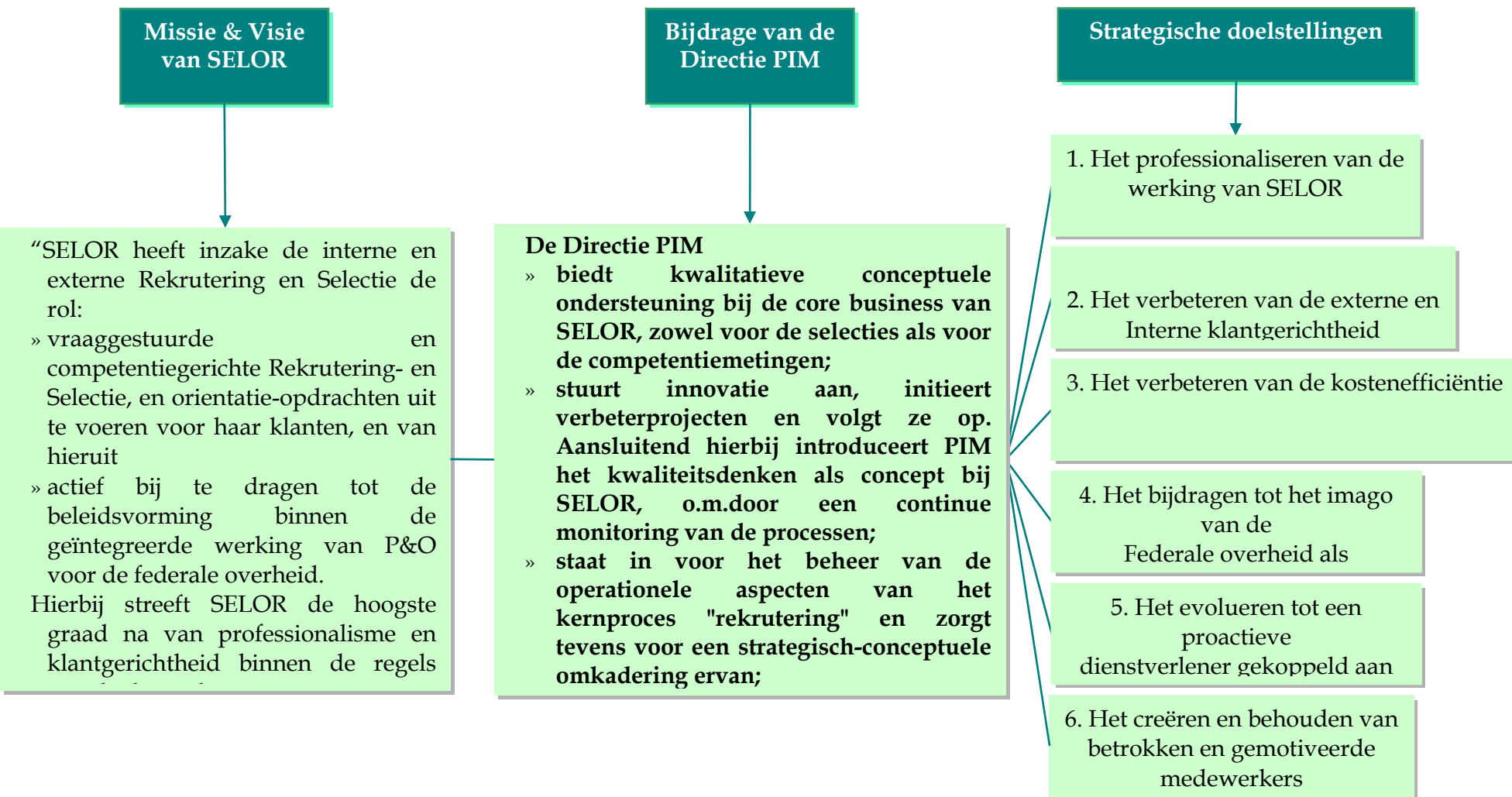
Annexe 2: Organigramme Selor 2004



**Annexe 3: Organigramme Selor 2003**

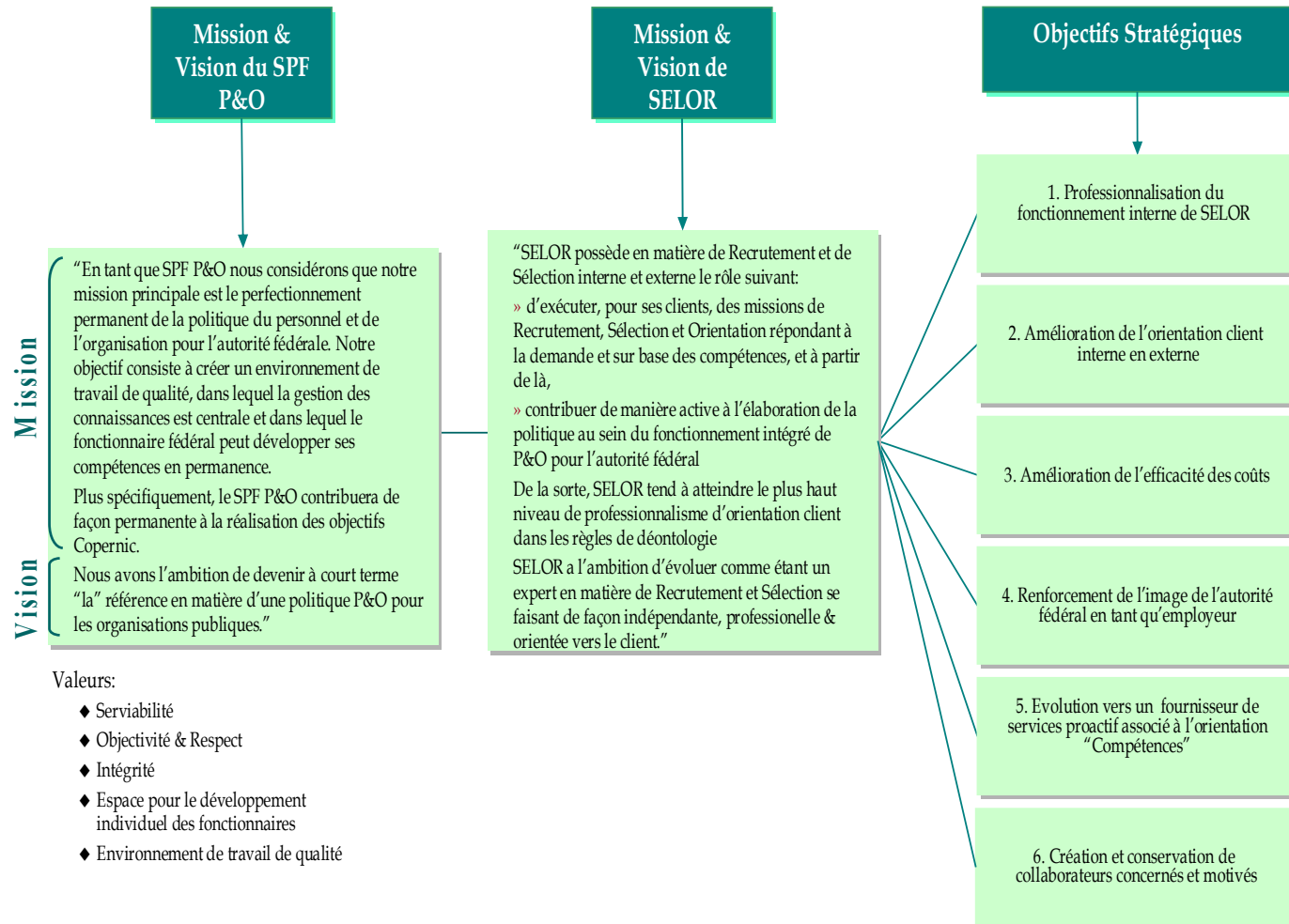


ANNEXE 4 : PLAN DE MANAGEMENT ET OPERATIONNEL DIRECTION PIM 2002





## Mission - Vision Selor (1/2)



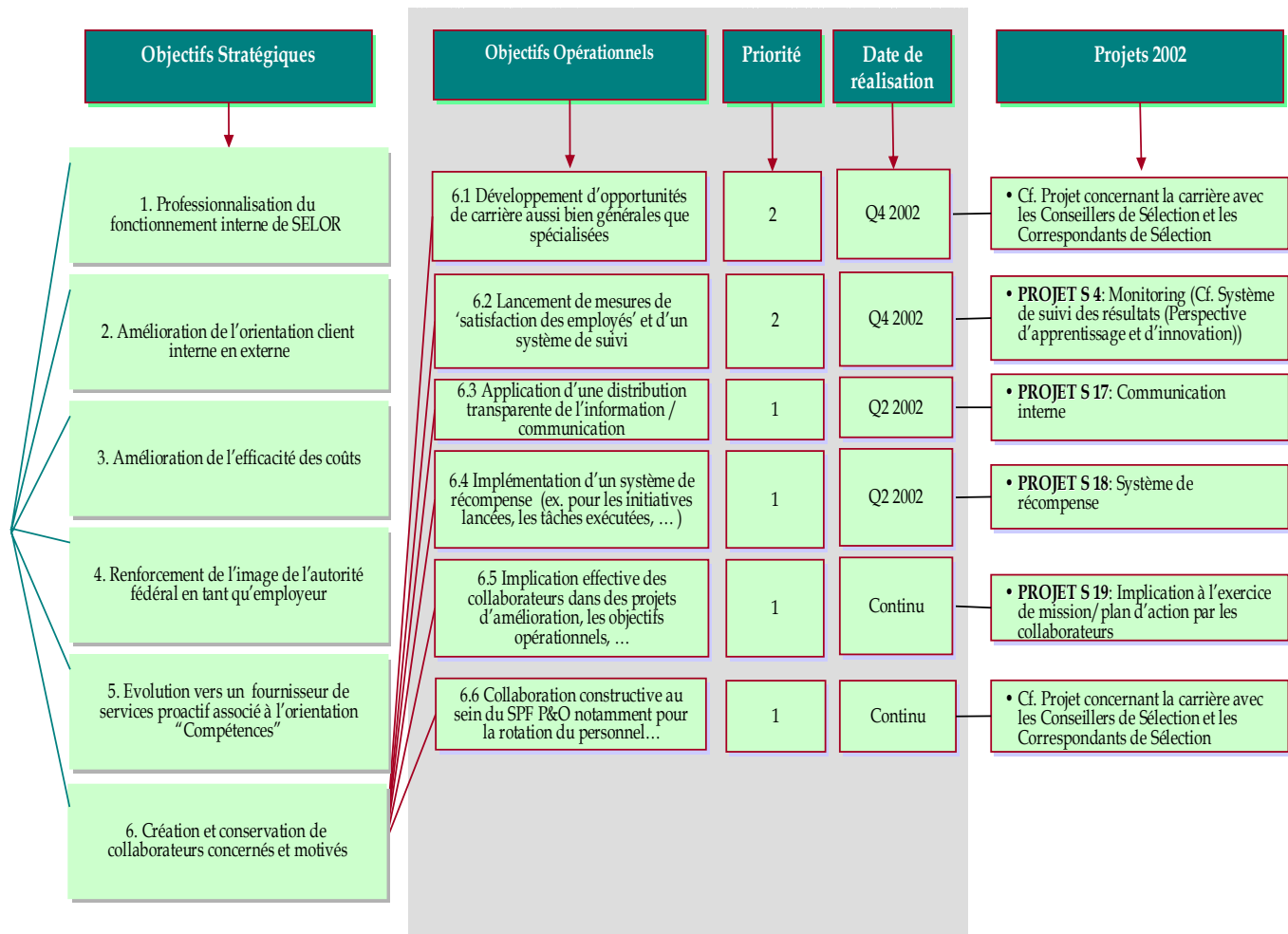
### Valeurs:

- ◆ Serviabilité
- ◆ Objectivité & Respect
- ◆ Intégrité
- ◆ Espace pour le développement individuel des fonctionnaires
- ◆ Environnement de travail de qualité

\* Contribuer de manière active à l'élaboration de la politique doit être défini, voir slide suivant.

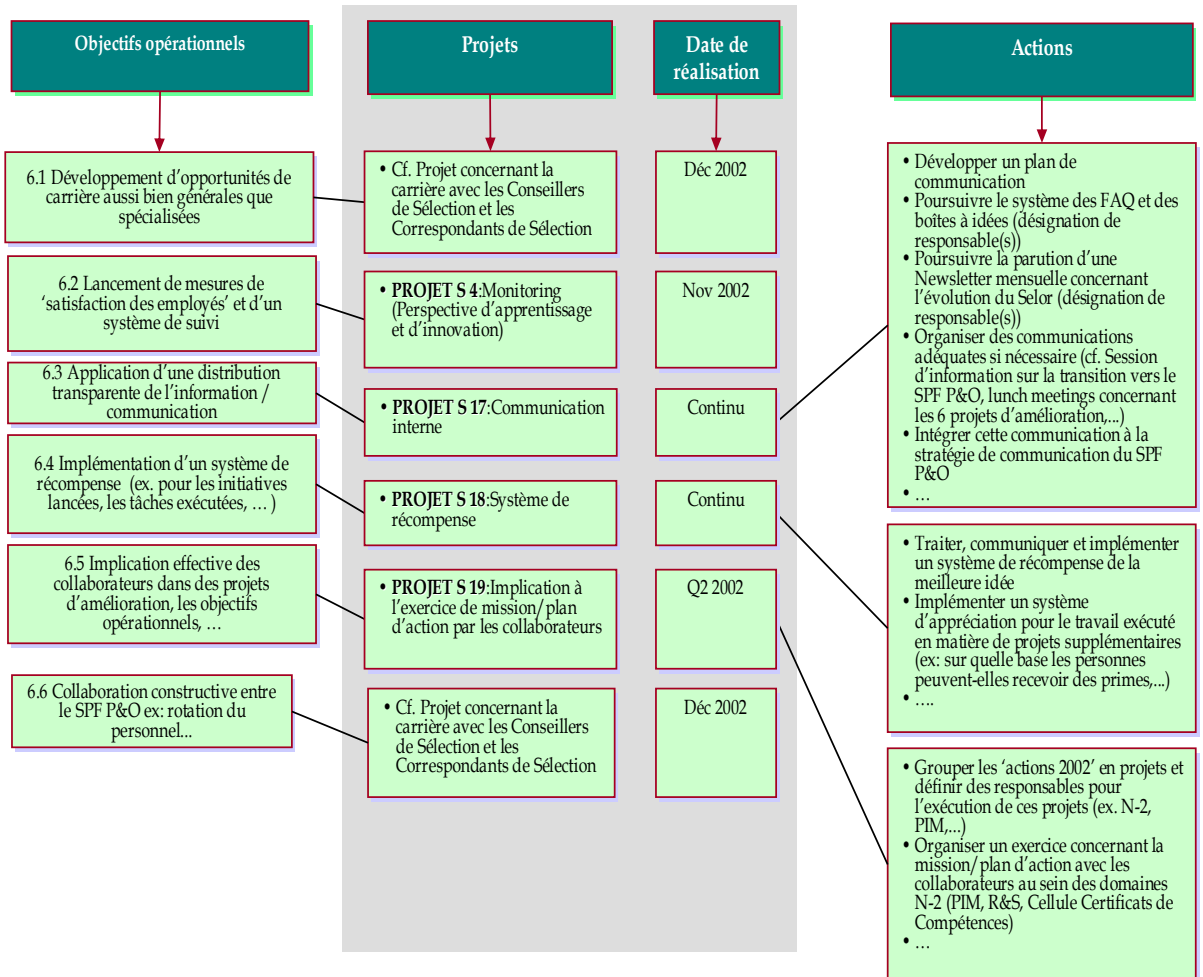


## Objectifs Stratégiques & Opérationnels Selor (6/6)





## Plan Opérationnel Détaillé Selor (10/10)



ANNEXE 7 : FICHE DE PROJET S17

Projecten

Realisatie-  
data

S 17/PIM:  
Interne communicatie

07/02 tot  
07/03

Samenvatting van de projecten

<b>Uitdaging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een betere communicatie is een van de kernpunten binnen de Copernicus-hervormingen. Het betreft hier niet enkel de externe, maar ook de interne communicatie. De uitdaging bestaat er in een kwalitatief hoogstaande communicatie te ontwikkelen die de medewerkers binnen</li> </ul>
<b>Doelstellingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De doelstellingen van dit project zijn                         <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitwerken van een geformaliseerd plan rond interne communicatie</li> <li>• Optimaliseren van de doorstroming van de informatie</li> <li>• Duidelijkheid scheppen wat de werkomstandigheden en de werkvereisten van de verschillende medewerkers betreft</li> <li>• Creëren van een open-communicatie-cultuur</li> <li>• Streven naar een kwalitatief hoogstaande communicatie</li> <li>• De drempel verlagen voor de informatie</li> <li>• De drempel verlagen voor de informele communicatiekanalen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Mijlpalen (indicatief)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie van de interne communicatie binnen Selor (0-meting)</li> <li>• Analyse van de resultaten van het onderzoek</li> <li>• Opmaken van een geformaliseerd plan interne communicatie: definitie actieplan (eerste fase tot juni 2003)</li> <li>• Uitvoeren van de acties uit het plan interne</li> </ul>
<b>Eindresultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geformaliseerd plan interne communicatie</li> </ul>

## ANNEXE 8: PROJET 9 DIRECTION PIM

### PRO 9 – DIRECTIE PIM

#### STROOMLIJNEN VAN DE INTERNE COMMUNICATIE MET DE EXTERNE COMMUNICATIE

OBJECTIF(S) STRATEGIQUE(S) DU PROJET /  
STRATEGISCHE DOELSTELLING(EN) VAN HET PROJECT :

Eigenlijk komt het erop neer onze interne en externe klantgerichtheid zo op te bouwen en te vergroten dat kwaliteitsbeleving, –uitvoering en communicatie één geheel vormen.

Interne communicatie is daarom ook meer dan enkel en alleen het laten doorstromen van informatie op de werkvloer. Interne communicatie moet beleefd en gestimuleerd worden met dezelfde kwaliteit en zorg waarop we ons imago willen opbouwen. Dit betekent ook dat niet alleen interne communicatiedragers van belang zijn maar ook waarden, de wijze van communiceren, omgang, huisstijl,...

ACTIONS PREVUES EN 2005 / VOORZIENE ACTIES IN 2005

ACTIES ACTIONS	BUDGET	ONDERVERDELING DIVISION
Rekrutering 0.5 FTE niveau B	€15,000.00	Personeelsenvolpe 2005
Newsletter in print	€20,000.00	205.08.A
SELOR intranet	€150,000.00	205.09.A
Teambuilding	€20,000.00	205.08.A
Personeeevents	€15,000.00	205.08.A
Gadgets/PR personeel	€15,000.00	205.08.A

REALISATIONS DEJA EFFECTUEES ENTRE 2002-2004 POUR CE PROJET  
REEDS UITGEVOERDE REALISATIES TUSSEN 2002-2004 VOOR DIT PROJECT

- o Opstart Newsletter met eerste jaargang (€25,000.00)
- o Inhoud website en lay-out is gewijzigd
- o Rubrieken op website aanpassen

***Verantwoordelijke Interne en e-Communicatie***

<b>Federale overheidsdienst:</b>	Personeel en Organisatie
<b>Dienst:</b>	SELOR

**Doel van de functie / Functiecontext:**

Selor, selectiebureau van de Federale Overheid, heeft als missie de interne en externe rekrutering en selectie voor haar klanten te verzorgen.

Enerzijds worden via externe rekrutering nieuwe medewerkers aangetrokken en geselecteerd voor een brede waaier van functies, inclusief de managementfuncties.

De federale overheid wil anderzijds het talent dat zij reeds in huis heeft optimaal benutten door ook te rekruteren via de interne arbeidsmarkt. Derhalve is het in kaart brengen van de aanwezige competentie actueel één van de grote uitdagingen voor de federale overheid. Daartoe werd binnen Selor de cel Competentiecertiëring opgericht.

De evaluatie van competenties vormt de gemeenschappelijke noemer bij deze selectie- en oriëntatieopdrachten.

Selor heeft qua de interne en externe rekrutering en selectie de rol om een vraaggestuurde en competentiegerichte rekruterings-, selectie-, en oriëntatieopdrachten uit te voeren voor haar klanten, en van hieruit actief bij te dragen tot de beleidsvorming binnen de geïntegreerde werking van P&O voor de federale overheid.

Hierbij streeft Selor de hoogste graad na van professionalisme en klantgerichtheid binnen de regels van de deontologie. Selor heeft de ambitie te evolueren tot dé deskundige inzake onafhankelijke, professionele & klantgerichte rekrutering en selectie.

In de uitvoering van haar opdracht draagt Selor professionalisme (actuele evolutie naar en implementatie van projectorganisatie, resultaatsopvolgingssystemen, kennisbeheer, productontwikkeling, e-recruitment,...) en klantgerichtheid hoog in het vaandel. Selor wil op een deskundige en kwaliteitsvolle manier binnen de regels van de deontologie, een oplossing aanreiken inzake de personeelsbehoeften van de federale overheidsdiensten.

Door de specifieke positie van Selor op de arbeidsmarkt, namelijk rekruterend selectiebureau maar tegelijk onderdeel van de voornaamste opdrachtgever, is een zelfstandig en onafhankelijk communicatiebeleid noodzakelijk. Daarbij mag uiteraard de samenwerking met het directoraat-generaal communicatie P&O niet uit het oog verloren worden.

De communicatietaken van Selor richten zich op 3 grote assen :

- Externe communicatie, namelijk corporate communicatie, public relations, perscontacten
- Interne communicatie zowel binnen Selor als naar het DG Communicatie P&O toe
- Rekruteringscampagnes

### **Resultaatgebieden:**

Het voorbereiden en definiëren van een aantal beleidslijnen en het uittekenen van een globale strategie met betrekking tot interne communicatie zodat een uniform kader wordt bevorderd voor Selor en de interne communicatie binnen Selor en naar de interne klanten toe wordt ondersteund.

Daarnaast zal er ook moeten worden toegezien dat de informatie en ontwikkelingen op zowel de website en het intranet gestroomlijnd verlopen. Dit houdt in het ontwikkelen van een visie, het beheren en uitbouwen van de Selor website alsook erop toezien dat dit consistent is met het intranet. Juiste en begrijpbare informatie verspreiden is hierin noodzakelijk.

Het voorbereiden, definiëren, implementeren en bijsturen van een intern communicatiebeleid van Selor.

Dit houdt concreet in :

- Verzorgen en uitbouwen van de interne communicatie : nieuwsbrief, nieuwsflash, happy hour, intranet, teambuilding,...
- Selecteren en beheren van de verschillende communicatiekanalen die voor interne communicatie gebruikt (kunnen) worden, bijvoorbeeld het internet/ intranet, personeelsblad, helpdesk, mail,...
- In samenwerking met de directie van Selor meewerken aan de introductie en bestendiging van een communicatieve cultuur die niet alleen informatie beoogt, maar ook een maximale betrokkenheid van de ambtenaren bij het beleid nastreeft
- Waken over het gebruik van een uniforme communicatiestijl die in de lijn ligt met de externe communicatiestijl
- Ondersteuning van de leidinggevenden inzake het voeren van een goede communicatie met hun departement, afdeling,...
- Vertalen van het algemene beleid inzake interne communicatie in operationele richtlijnen teneinde een eenvormige en duidelijk toepassing van het beleid te verzekeren
- Proactieve ondersteuning van veranderingsprojecten (BPR's) qua communicatieaspecten met de nodige acties, middelen, tools,...
- Bepalen en analyseren van best practices, ervaringen, benchmarks, tendensen en Europese richtlijnen inzake communicatie (nationaal, internationaal) teneinde over kwaliteitsvolle informatie te beschikken en de eigen expertise uit te bouwen
- Ondersteuning bieden bij het uitbouwen van netwerken met communicatiespecialisten binnen of buiten de Federale overheid (nationaal en internationaal), met de pers en andere intermediaire doelgroepen, met de academische wereld teneinde de ervaringen en inzichten te verrijken met deze van andere organisatie
- Bijdragen tot de kennisdeling in verband met interne communicatie, in samenwerking met de cel Kennismanagement, zodat alle relevante actoren toegang hebben tot deze kennis
- Beheren van en constant kwaliteitsbewaking doen op de Selor website en hieromtrent adviezen geven
- Uitbouw van de Selor website en monitoring van de indicatoren (bezoekersaantallen, linken, onderzoek,...

**Functiespecifieke technische competenties:**

- Ervaring in interne en externe communicatie is een pluspunt.
- Je beschikt over algemene en gespecialiseerde vakkennis op communicatiegebied en meer in het bijzonder van de processen met betrekking tot interne communicatie.
- Je beschikt over de nodige vaardigheden om de werking en de resultaten van de processen met betrekking tot interne communicatie te evalueren.
- Je hebt bij voorkeur ervaring met het opbouwen van websites en intranetten of bent bereid je hierin in te werken.
- Je bent in staat om zelf een visie te ontwikkelen op de interne communicatie en je zorgt ervoor dat in de lijn ligt van de globale visie op communicatie en op de organisatie in zijn geheel.
- Je hebt kennis van de specifieke werking van de Federale Overheid (en in het bijzonder van Selor) of je kunt deze snel verwerven.

**Gedragscompetenties:**

- Je bent in staat relevante en juiste verbanden te leggen in een veelheid van informatie en integreert dit in een coherent geheel. Je trekt sluitende conclusies en je bent in staat om deze op een vernieuwende en creatieve manier te vertalen naar concrete acties.
- Je toont de wil, de inzet en de ambitie om resultaten te boeken door doel-en oplossingsgericht en op de meest efficiënte manier alle nodige acties en initiatieven te nemen binnen de vooropgestelde deadlines en er steeds de volle verantwoordelijkheid voor op te nemen.
- Je bent je ervan bewust dat je een scharnierfiguur bent tussen de top van de organisatie en de medewerkers. Je bouwt een vertrouwensrelatie op met zowel de top van de organisatie als met de medewerkers, op basis van je persoonlijke geloofwaardigheid en je expertise. Je ondersteunt loyaal de genomen beslissingen en draagt deze op een positieve manier uit binnen de gehele organisatie.
- Je bent als vanzelfsprekend gericht op samenwerken met anderen, je deelt vlot informatie en je bevordert de groepsgeest. Je bouwt vlot een netwerk van relaties uit en onderhoudt dit om constant de vinger aan de pols van de organisatie te houden.
- Je hebt zelf uitstekende mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden. Je hebt sterke redactionele vaardigheden gecombineerd met een oog voor detail.
- Je bent bereid te werken in een tweetalige werkomgeving. Je bent je bewust van culturele nuances in communicatie en je kunt hier adequaat en sensitief op inspelen.

**Vereiste diploma's:**

- Licentiaat in de Communicatiewetenschappen of in de Journalistiek
- of Licentiaat in de Taal- en Letterkunde, in de Filologie, Tolk of Vertaler, met een aanvullend diploma in de Communicatie of de Journalistiek
- of Licentiaat in de Politieke en Sociale Wetenschappen of Sociologie, hetzij optie Communicatie ofwel met een aanvullend diploma in de Communicatie of de Journalistiek.

**Bijkomende proef:**

De bijkomende proef bestaat uit een interview met de selectiecommissie. (Duur: ongeveer 45 minuten).

Het interview met de selectiecommissie beoogt de evaluatie van je professionele competenties met betrekking tot de specifieke functievereisten en van je motivatie en je affiniteit met het werkterrein. Het interview kan gepaard gaan met een oefening die je schriftelijk voorbereidt en waarvoor een voorbereidingstijd voorzien zal worden indien nodig (ongeveer 45 minuten).

Om te slagen dien je minstens 24 punten op 40 te behalen.

Na iedere selectiefase kan je feedback vragen. Je moet dit wel schriftelijk en binnen een redelijke termijn (max. 3 maanden) doen (wet van 11 april 1994 betreffende de openbaarheid van bestuur).

## **ANNEXE 10: PORTAIL SBSS**



## SBSS Portal Home

### Current Location

Home

- Documenten
- Afbeeldingen
- Contacten

### >> Selor Nieuws Flash <<

Dit is de eerste algemene nieuws-pagina bestemd voor **alle NL selorianen**



Hier kunnen ook foto's worden gepubliceerd.

### Links

- [Google](#)
- [Belgium.be](#)
- [Selor.be](#)
- [P&O Intranet](#)

### Tools

- [Klachtenbeheer](#)
- [Reservatie lokalen](#)
- [UniWeb](#)
- [ServicePoint](#)
- [InternCommunic](#)

### Surveys

Survey Name:	Wat denken we SBSS ?
Survey Description:	
Time Created:	5/11/2005 5:13
Number of Responses:	1

**ANNEXE 11: BUDGET****1) Tableau récapitulatif du budget (en euro ) pour les années 2003, 2004 et 2005 de Selor**

	<b>Budget 2005 02/2005</b>	<b>Réaffectation</b>	<b>New Budget 02/2005</b>	<b>Dépensé en 2004</b>	<b>Budget 2004</b>	<b>Dépensé en 2003</b>	<b>Budget 2003</b>
<b>Frais de personnel</b>	5855000	13500	5868500	5437723,6	5790000	5494798,4	6044000
<b>Frais de Fonctionnement</b>	6047000	400500	6447500	6865934,75	7376000	5149285,14	5585000
<b>Investissement</b>	457000	123000	580000	2139146,92	1759000	1500395,36	1619000
<b>Dépenses - informatique</b>	489000	0	489000	388702,83	292000	497855,7	993000
<b>Total</b>	12848000	537000	13385000	14831508,1	15217000	12642334,6	14241000

**2) Budget de la communication interne repris dans les frais de fonctionnement de Selor**

	<b>Budget 2005 02/2005</b>	<b>Réaffectation</b>	<b>New Budget 02/2005</b>	<b>Dépensé en 2004</b>	<b>Budget 2004</b>	<b>Dépensé en 2003</b>	<b>Budget 2003</b>
Communication interne	30000	20000	50000	98925,82	180000		

**3) Dépenses en Communication interne en 2004**

	<b>Charges</b>	<b>réservé</b>	<b>déjà payé</b>
Matériel Vernis	680,02	680,02	680,02
Jobdag: Matériel, Buffet	6452,33	6452,33	6452,33
Jobdag: Animation	6812,3	6812,3	6812,3
Jobdag: location plantes	4936,8	4936,8	4936,8
Jobdag: Tickets repas	4431,38	4431,38	4431,38
Journal du personnel 11/2004	6655	6655	6655
400 T-shirts 400 polos	9026,6	9026,6	9026,6
9 stickers pour voiture	1125,3	1125,3	1125,3

Backup stratégie	0	0	0
Gadgets	5087,63	5087,63	5087,63
6000 bic	5901,01	5901,01	5901,01
Journal du personnel 3 7 et 11/2005	20000	0	0
Journal du personnel 07/2004	6655	6655	6655
cadres	1379,81	1379,81	1379,81
Assurance Football	52,84	52,84	52,84
Fête du carnaval 25/02/04	3037,1	3037,1	3037,1
Caisse générale	200	200	200
Caisse communication	4028,57	4028,57	4028,57
Mini Textmarker	1075,61	1075,61	1075,61
Journal du personnel: création	5892,7	5892,7	5892,7
CD musique personnel	3540,46	3540,46	3540,46
Journal du personnel	1955,36	1955,36	1955,36
<b>Total</b>	<b>98925,82</b>	<b>78925,82</b>	<b>78925,82</b>