

# **PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME**

RAPPORT DE STAGE



## **« La communication interne »**

**Damien CHARLIER**

**Service Public Fédéral Finances**

**Administration des Affaires Fiscales**

Consultation publique autorisée

**AVRIL-MAI 2004**



# **TABLE DES MATIERES**

Introduction	4
Historiques des Editions Albin Michel	7
Coordonnées des Editions Albin Michel	11
Organigramme des Editions Albin Michel	13
Les divers canaux de transmission de l'information interne	15
L'intranet : un instrument de transmission de l'information	17
Intranet : informations de la Direction	18
Intranet : accueil des nouveaux membres du personnel	19
La page d'accès à l'infocentre	20
Activités d'observation menées au sein des Editions Albin Michel	22
Applicabilité au sein du Service Public Fédéral Finances	29
Conclusion	31
Bibliographie	33
Annexe : enquête auprès des membres du personnel	35
Les résultats de l'enquête	39
Analyse des résultats de l'enquête	44

## **INTRODUCTION**

## **CHOIX DU THEME DE STAGE**

En tant que licencié en Philologie romane, je manifeste naturellement un vif intérêt pour tout ce qui touche à la littérature. Mon stage pouvait donc utilement se dérouler au sein d'une maison d'édition. J'ai songé particulièrement à la maison d'édition « Albin Michel », située à Paris. L'idée était d'observer les activités menées dans le domaine de la communication interne. En effet, il me semble qu'il s'agit d'un thème majeur dans le cadre de la modernisation des services publics fédéraux.

L'objectif est d'être en mesure d'importer au sein de mon SPF des techniques de communication à mettre en œuvre dans cette optique.

## **QUELQUES NOTIONS THEORIQUES**

La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

**La communication externe** a pour objectif d'installer ou de soutenir auprès du public ou auprès d'une cible déterminée une image de l'organisation. Elle doit permettre aux fournisseurs, clients, publics, médias, milieux financiers, gouvernements, voire à tout l'environnement externe, de recevoir de l'information pertinente qui les concerne.

**La communication interne** est l'affaire de toutes les RH et non uniquement de la direction générale à qui revient la responsabilité de mettre en place et d'animer les techniques qui la facilitent. Un bon leader doit avoir des convictions, croire son organisation et surtout être capable de communiquer, c'est-à-dire entendre, écouter, comprendre.

Les facteurs d'**efficacité** de la communication sont les suivants :

- Bonne volonté
- Clarté d'expression
- Sincérité et objectivité
- Confiance en soi
- Rétroaction positive
- Contact direct
- Ouverture
- Ecoute
- Courtoisie
- Transparence

Les **limites** à la communication sont les suivantes :

- Lenteur
- Désinformation
- Rumeurs
- Influence des médias
- Interférences
- Jeux de pouvoir
- Perception

**HISTORIQUE ET COORDONNEES DES EDITIONS ALBIN MICHEL**

## 1900 - 1910

### l'ascension d'un jeune éditeur

1900 : Albin Michel dépose les premiers statuts de sa maison d'édition.

[L'Arriviste](#) de Félicien Champsaur, publié en 1902, devient l'un des grands succès de l'époque.

1903 : lancement réussi d'une collection de petits opuscules à bas prix, ancêtres du livre de poche. Courteline, Eugène Sue ou Hector Malot y trouvent place.

Le **prix Fémina** 1905 revient à [Jean-Christophe](#) de Romain Rolland.

1908 : parution de [L'Enfer](#) d'Henri Barbusse qui sera vendu à plus de 200 000 exemplaires).

## 1910 - 1920

### les premiers prix littéraires

En 1910, le 22 rue Huyghens devient le siège de l'entreprise. La production se diversifie : à côté des auteurs de romans à succès, la maison diffuse des ouvrages scolaires et historiques, des guides techniques ou pratiques.

Naissance d'un hebdomadaire destiné à la jeunesse, [Le Bon Point amusant](#), qui sera l'un des journaux les plus populaires d'avant-guerre.

[La Flamme au poing](#) d'Henri Malherbe reçoit le **prix Goncourt 1917**.

1919 : la mise en vente de [L'Atlantide](#) de Pierre Benoit est accompagnée d'une campagne publicitaire audacieuse. **Grand Prix du roman de l'Académie française**, le roman dépassera les 650 000 exemplaires et sera par six fois adapté au cinéma. L'auteur, devenu académicien, restera toujours fidèle à la maison.

[Les Croix de bois](#) de Roland Dorgelès appartient à la sélection finale du Goncourt 1919, attribué à Marcel Proust. Albin Michel fait composer une bande avec en gros caractères "Prix Goncourt" et en plus petits, en dessous "4 voix sur 10". Gallimard attaque en justice et gagne. Pourtant le roman, lauréat du prix Fémina, connaît un grand succès de librairie (à ce jour, plus de 1,1 million d'exemplaires vendus).

## 1920 -1930

### une décennie faste

Bon début avec l'attribution du **Grand Prix du roman de l'Académie française** à [Pour moi seule](#) de André Corthis.

1921 : l'Antillais René Maran décroche le **Goncourt** avec [Batouala](#), un roman "nègre" qui déclenche la polémique. La même année, Raymond Escholier obtient le **Fémina** avec [Cantreguil](#).

Grand succès de librairie avec Louis Dumur et son roman de guerre, [Le Boucher de Verdun](#).

1922 : le **prix Goncourt** est attribué à Henri Béraud pour [Le Martyre](#) de l'obèse et [Le Vitriol de lune](#) ; le **Grand Prix du roman de l'Académie française** revient à [L'Homme traqué](#) de Francis Carco qui sera l'un des auteurs vedettes de la maison.

Création de la collection "Les Maîtres de la littérature étrangère" où sont traduits Wells, Kipling, Conan Doyle, Twain, Stevenson, Emily Brontë. Cette collection deviendra ensuite "Les Grandes Traductions".

[Mon curé chez les riches](#) de Clément Vautel, paru en 1923 est l'un des grands best-sellers de l'époque.

1924 : année charnière dans l'histoire de la maison. Grâce au rachat du fonds Ollendorf, des auteurs prestigieux - Victor Hugo, Guy de Maupassant, Georges Ohnet, Paul Féval, Romain Rolland, Balzac ou Colette - entrent au catalogue. Albin Michel, par cette politique risquée d'un point de vue financier, se

propulse au rang des premiers éditeurs parisiens.

Robert Esménard rejoint son beau-père à la tête des éditions en 1927. C'est lui qui mettra en place les structures administratives et l'organisation commerciale.

## 1930 - 1940

### l'essor et la diversification

Henri Pourrat est couronné en 1931 par le **Grand Prix du roman de l'Académie française** pour [Gaspard des Montagnes](#).

1932 : année de la première édition de [Je sais cuisiner](#) de Ginette Mathiot.

Depuis lors, le titre constamment réédité atteint les 5 millions d'exemplaires, toutes éditions confondues.

Le **prix Goncourt** revient par deux fois à la maison, en 1934 ([Capitaine Conan](#) de Roger Vercelet) et en 1936 ([L'Empreinte du dieu](#) de Maxence Van Der Meersch).

A partir de 1937, le secteur des ouvrages d'histoire et de référence se développe à travers les collections "L'Evolution de l'humanité" (dirigée par Henri Berr), "Sciences d'aujourd'hui" ou "Spiritualités vivantes" (en 1948). Ces collections, toujours suivies, accueillent des auteurs prestigieux : Marc Bloch, Lucien Febvre, Alain Corbin, David Landes (L'Evolution de l'humanité) ; Louis de Broglie, André Leroi-Gourhan, Louis Leprince-Ringuet, Karl von Frisch, Luca Cavalli-Sforza, Murray Gell-Mann (Sciences d'aujourd'hui) ; Shri Aurobindo, Rabindranâth Tagore, Gandhi, D. T. Suzuki, Taisen Deshimaru, Kalhil Gibran, entre autres (Spiritualités vivantes).

1939 : [Rebecca](#), de Daphné Du Maurier, connaît une vogue immense. Par la suite, Albin Michel publiera toute l'œuvre de la romancière anglaise.

## 1940 - 1950

### les années difficiles

1943 : décès à 70 ans du fondateur, Albin Michel.

L'activité éditoriale est rendue difficile par la pénurie de papier. Robert Esménard parvient tout de même à faire face aux contingences matérielles. En 1944 paraissent [Le Camp de la mort lente](#), premier ouvrage sur l'horreur nazie de Jean-Jacques Bernard (fils de Tristan Bernard) et [Route des tropiques](#) de Roland Dorgelès. En 1945, Romain Rolland, Prix Nobel 1915, publie son [Péguy](#).

En 1948, Vercors, l'auteur du [Silence de la mer](#) paru dans la clandestinité, rejoint la maison où il publiera une quinzaine de titres.

Deux écrivains d'expression allemande, Thomas Mann et Stefan Zweig, entrent au catalogue.

## 1950 - 1960

### un nouveau départ

[Le Feu de l'Etna](#) de Henri Castillou reçoit le **Grand Prix du roman de l'Académie française** en 1952.

Michel Ragon, Robert Sabatier, Georges Conchon, tous les trois appelés à un grand succès, publient leur premier roman en 1953.

1954 : début de publication des œuvres complètes de Léon Blum.

1955 : **prix Goncourt** pour [Les Eaux mêlées](#) de Roger Ikor. L'année suivante, [Le Naïf locataire](#) de Paul Guth reçoit le **Grand Prix du roman de l'Académie française**.

1959 : le **prix Médicis** est attribué à Claude Mauriac pour [Le Dîner en ville](#).

Deux collections voient le jour : "Présences du judaïsme" en 1958 et "L'Art dans le monde" en 1960.

## 1960 - 1970

## la décennie des Nobels

En 1963, Albin Michel s'allie à Stock et Robert Laffont pour créer une société de distribution commune, Forum, qu'elle quittera en 1972 pour se faire distribuer par Hachette.

1964 : Georges Conchon obtient le **prix Goncourt** avec *L'Etat sauvage*. Robert Sabatier devient directeur littéraire en 1965. Il occupera cette fonction jusqu'en 1972, alors que sa série des *Allumettes suédoises*, dont le premier titre a été publié en 1969, connaît un grand succès.

1966 : lancement de la collection "Lettre ouverte..." qui renoue avec la tradition du pamphlet. Robert Escarpit (*Lettre ouverte à Dieu*), André Maurois (*Lettre ouverte à un jeune homme*), Jean-François Revel (*Lettre ouverte aux hommes*) comptent parmi les premiers auteurs.

Trois auteurs publiés dans la maison sont couronnés par le jury du Nobel pendant trois années de suite : Samuel Joseph Agnon en 1966, Miguel-Angel Asturias en 1967, Yasunari Kawabata en 1968. Ils rejoignent ainsi au catalogue Rudyard Kipling (1907), Rabindranâth Tagore (1913), Henrik Pontoppidan (1917), Thomas Mann (1929), Sinclair Lewis (1930) et précèdent Czeslaw Milosz (1980), Elias Canetti (1981), Camillo Jose Cela (1989), Nadine Gordimer (1991), José Saramago (1998) et V. S. Naipaul (2001).

## 1970 -1980

### la diversification, du roman au document

Sensible à l'air du temps, la maison ouvre ses portes à "Rock & folk" (1973). De même, en 1979, un département Bande dessinée voit le jour. Premier titre signé par Wolinski, qui sera rejoint par des auteurs vedettes de *Hara-Kiri* et *Charlie Hebdo* : Reiser, Cabu, Manara, auxquels viennent se joindre Martin Veyron, Liberatore, Vuillemin, après la reprise de *IEcho des savanes* en 1982. Dans le même esprit d'ouverture, Albin Michel s'ouvre aux documents d'actualité et à l'investigation. Jean Montaldo apporte ainsi, en 1974, un premier ouvrage qui sera suivi de nombreux autres succès.

Le **prix Médicis étranger** revient à la maison en 1975 (*La Vie trop brève d'Edwin Mullhouse* de Steven Millhauser) et en 1976 (*Le Carnet d'or* de Doris Lessing).

1979 : *La Nuit du Renard* de Mary Higgins Clark (**Grand Prix de littérature policière** 1980) connaît un succès qui favorise le lancement de la collection "Spécial suspense" en 1980. Depuis, la romancière américaine s'impose comme la reine du suspense avec plus de 25 millions d'exemplaires vendus de ses romans en langue française, toutes éditions confondues.

## 1980 - 1990

### l'irrésistible ascension

1981 : les éditions Albin Michel prennent le statut de société anonyme et quittent Hachette (distribution) pour revenir chez Interforum. Francis Esménard, le fils de Robert, qui dirige déjà la maison depuis plusieurs années devient président-directeur général.

Albin Michel Jeunesse voit le jour et se fait remarquer d'emblée par sa ligne graphique et ses livres animés.

*Moi, Antoine de Tounens, roi de Patagonie* de Jean Raspail obtient le **Grand Prix du roman de l'Académie française**.

1982 : Richard Ducousset, dans la maison depuis 1976, est nommé directeur général.

*Cujo* de Stephen King est publié en "Spécial Suspense" ; l'auteur américain reste l'un des best-sellers de la maison, de même que d'autres Anglo-saxons : Tom Clancy (*Octobre rouge*), Frederick Forsyth (*L'Alternative du diable*),

Thomas Harris ([Le Silence des agneaux](#)), etc.

En 1983, 1986 et 1989, le **Grand Prix du roman de l'Académie française** couronne successivement [Natalia](#) de Liliane Guignabodet, [Une ville immortelle](#) de Pierre-Jean Remy, [Le Bal du dodo](#) de Geneviève Dormann.

## 1990 - 2000

### le succès affirmé

Les années 90 se caractérisent par une forte croissance. En 1991, Albin Michel devient l'actionnaire principal du Grand Livre du mois, avec 33 % des parts. Création d'une filiale en association avec Canal + éditions, dont certains titres connaîtront un grand succès ([Les Nuls](#) ou [les Guignols de l'info](#)). Au quatrième rang des éditeurs français, le groupe Albin Michel, incluant le groupe Magnard (éditions Magnard et Vuibert), Mila éditions, la Sedrap, Dervy, arrive en tête des éditeurs de sa taille toujours indépendants.

Depuis 1992, Albin Michel publie environ 450 nouveautés par an (pour 100 en 1967). Pas une année ne s'est écoulée sans qu'un auteur figure parmi les meilleures ventes annuelles de l'édition française : [Mitterrand et les 40 voleurs](#) de Jean Montaldo (plus de 800 000 exemplaires), [Souviens-toi](#) de Mary Higgins Clark (350 000), [Le Roman de Rabelais](#) de Michel Ragon, [Les Roses de Verdun](#) de Bernard Clavel, [Rêves et cauchemars](#) de Stephen King, [Villa Vanille](#) de Patrick Cauvin, [Les Chênes d'or](#) de Christian Signol.

Une génération de nouveaux talents rencontre également un large public : Bernard Werber ([Les Fourmis](#), [Les Thanatonautes](#)), Jean-Christophe Grangé ([Les Rivières pourpres](#), [Le Concile de pierres](#)), Yasmina Reza ([Une désolation](#)), Katherine Pancol ([J'étais là avant](#)) Patricia MacDonald ([Une femme sous surveillance](#)), Eliette Abecassis ([La Répudiée](#), [Le Trésor du temple](#)), Maxence Ferminé ([L'Apiculteur](#)), Denis Marquet ([Colère](#)). Liste non exhaustive à laquelle s'ajoutent ceux qui ont obtenu la reconnaissance des jurys littéraires : Didier Van Cauwelaert (**Goncourt 1994** pour [Un aller simple](#)), Pascale Roze (**Goncourt 1996** pour [Le Chasseur Zéro](#)), Patrick Besson (**Renaudot 1995** pour [Braban](#)), Alessandro Baricco (**Médicis Étranger 1995** pour [Châteaux de la colère](#)), François Cheng (**Femina 1998** pour [Le Dit de Tianyi](#)), Eric Neuhoff (**Interallié 1997** pour [La Petite Française](#)), Calixte Beyala (**Prix du roman de l'Académie française 1996** pour [Les Honneurs perdus](#)) et Amélie Nothomb (**Grand Prix du roman de l'Académie française 1999** pour [Stupeur et tremblements](#)).

## 2001 - 2002

### Le succès confirmé

Les deux premières années du nouveau millénaire confirment la tendance des années 1990. Albin Michel reste en tête du classement des maisons d'éditions indépendantes. Les prix littéraires continuent de récompenser les auteurs : Patrick Poivre d'Arvor (**Prix Interallié 2000** pour [L'Irrésolu](#)), Eric Neuhoff (**Grand Prix du roman de l'Académie française 2001** pour [Un bien fou](#)). Le cinéma se greffe sur ces succès. En attendant l'adaptation de [L'Éducation d'une fée](#) de Didier Van Cauwelaert, on a pu voir sur les écrans : [Un aller simple](#) (d'après Didier Van Cauwelaert, 2000) [Les Destinées sentimentales](#) (d'après Jacques Chardonne, 2000), [Les Rivières pourpres](#) (d'après Jean-Christophe Grangé, 2000), [Hannibal](#) (d'après Thomas Harris, 2001), [Le Journal de Bridget Jones](#) (d'après Helen Fielding, 2001).

## **Coordonnées des Editions Albin Michel**

Rue Huyghens, 22

75014 PARIS

Téléphone : 00 – 33 – 1 – 42.79.10.00

Télécopie : 00 – 33 – 1 – 43.27.21.58

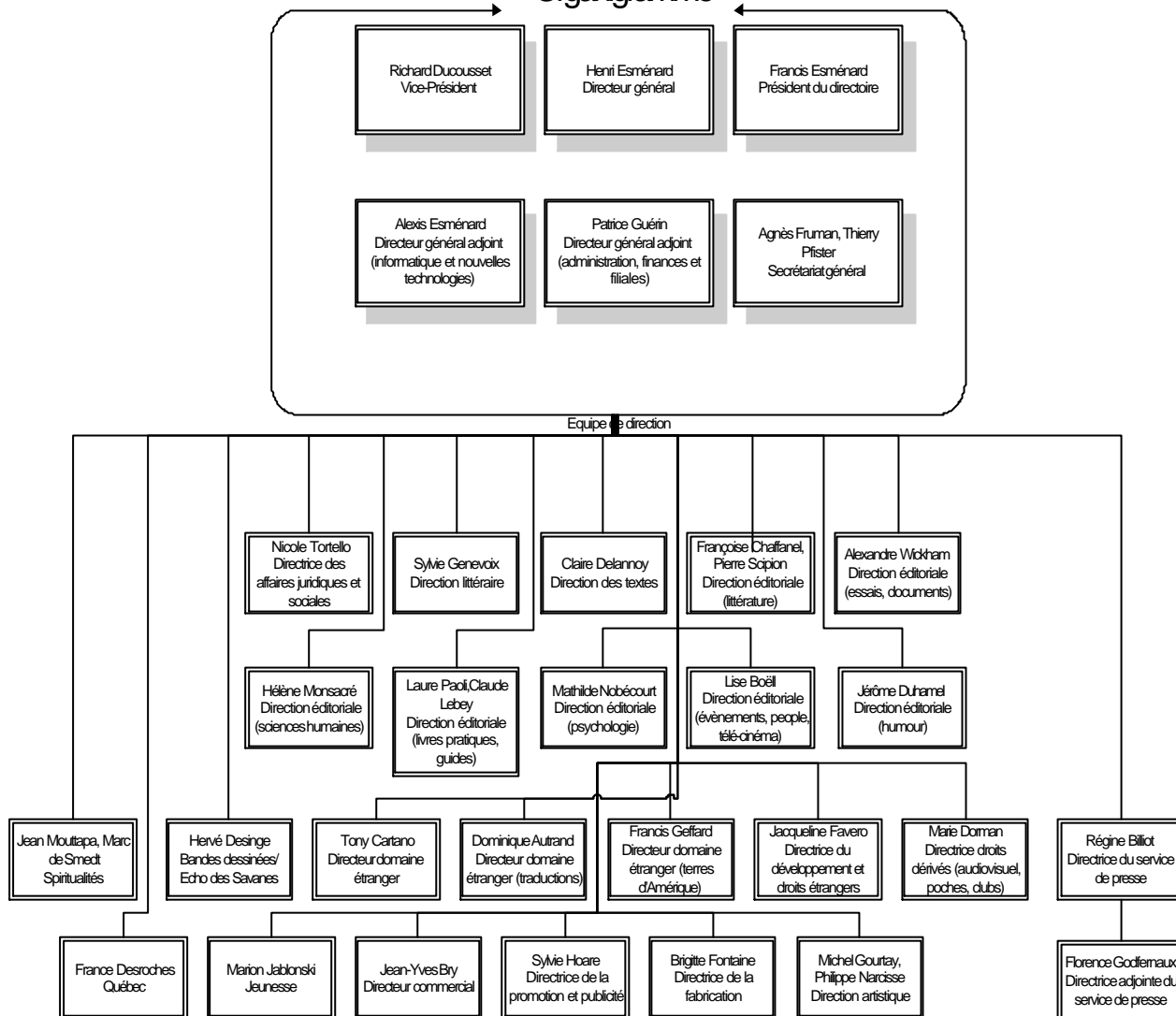
Personne de contact : Monsieur Thierry PFISTER, Secrétaire général

E-mail : [thierry.pfister@albin-michel.fr](mailto:thierry.pfister@albin-michel.fr)

**ORGANIGRAMME DES EDITIONS ALBIN MICHEL**

# Editions Albin Michel

## Organigramme



Organigramme non officiel et établi sous l'entière responsabilité de l'auteur de ce rapport

## **LES DIVERS CANAUX DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION INTERNE**

## **LES DIVERS CANAUX DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION INTERNE**

La communication interne se fonde essentiellement sur l'utilisation de supports écrits. Tout au long des étapes successives de fabrication d'un livre, il est fait appel à une série de documents qui formalisent les diverses procédures mises en place. Voici quelques exemples :

- Justification de retenir ou non un manuscrit (note de lecture).
- Compte rendu du comité de lecture.
- Fiche par auteur (complétée par l'éditeur) décrivant les modalités du contrat le liant à la maison d'édition.
- Ordre de paiement (lorsque le contrat est signé).
- Compte rendu de la réunion de pré-programmation puis de programmation du livre.
- Devis détaillant les coûts de la mise en vente.
- Note de changement de titre, de report,...
- Avis de mise en vente (ou de réimpression) adressé à l'auteur.
- Revue de presse (lorsque le livre est publié).
- Notes écrites accompagnant le traitement des dossiers.

Il existe également d'autres canaux de transmission de l'information qui sont parallèles à ceux décrits ci-avant, et dont voici une brève description.

Comme dans un grand nombre d'entreprises, Albin Michel offre la possibilité, à ses salariés, de communiquer par le biais d'une messagerie électronique. Ce système connaît des fortunes diverses car, on le verra plus loin, les employés affectionnent particulièrement les rapports humains et considèrent que le mél est un mode de communication intéressant mais qui ne peut en aucun cas se substituer à l'échange direct entre les interlocuteurs.

A proximité d'un endroit « stratégique » de la maison d'édition – les distributeurs de boissons – les membres du personnel peuvent prendre connaissance de diverses informations portées à leur connaissance par le biais de panneaux d'affichage. Il s'agit, non seulement, d'informations d'ordre interne mais également de messages d'intérêt général. Ainsi, on peut y trouver le règlement d'ordre intérieur, les résultats des dernières élections sociales, les horaires de travail tels qu'ils ont été définis par la Direction de l'entreprise, la teneur des récentes négociations salariales, l'annonce d'expositions,...

On trouve également une « Boîte à idées » dans laquelle les salariés peuvent déposer toutes leurs suggestions destinées à améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Cette « Boîte à idées » est gérée par le Comité d'Entreprise.

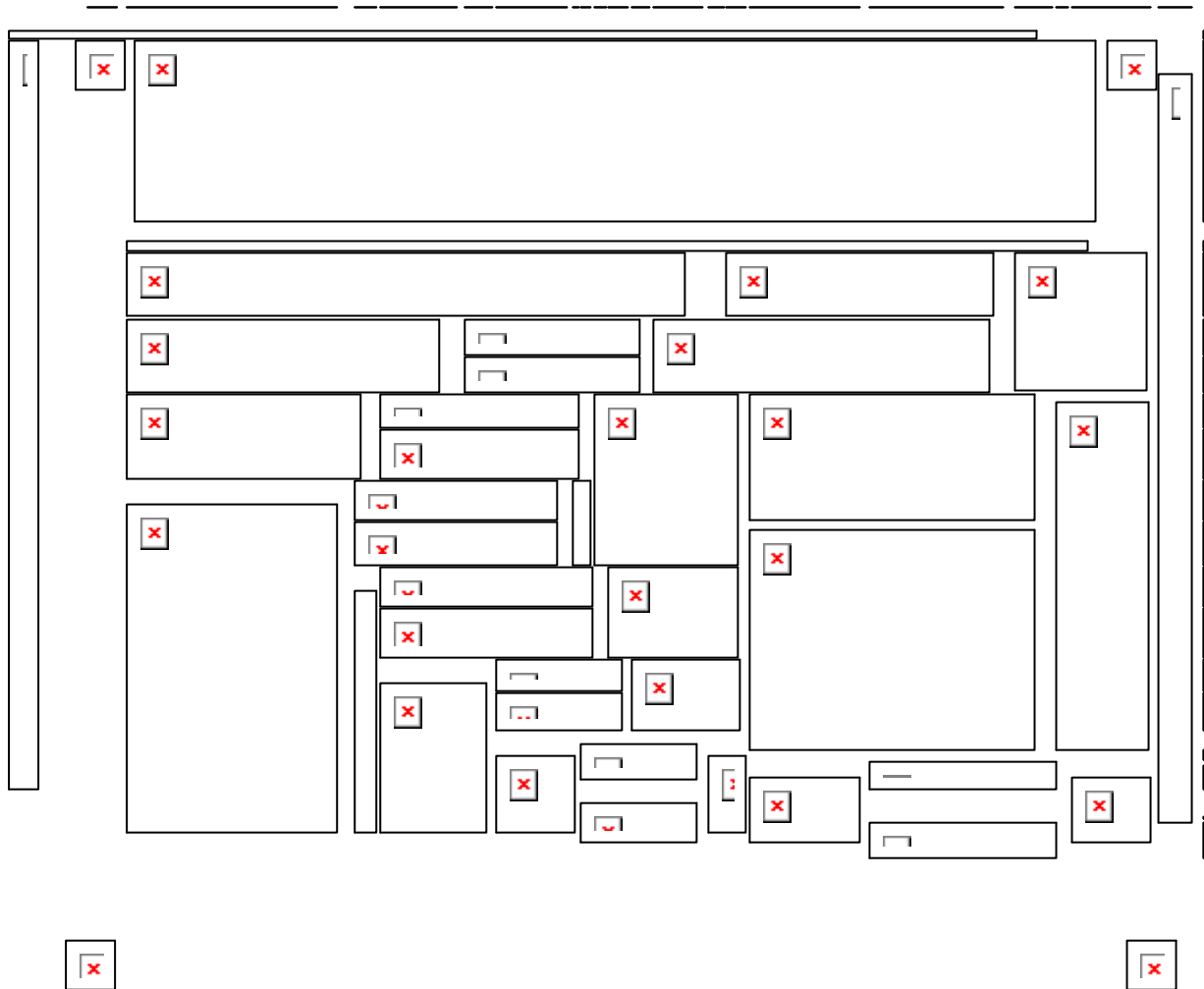
Le Comité d'Entreprise joue le rôle d'interface entre les salariés de l'entreprise et la Direction (négociations salariales, entre autres) ; il propose également, aux membres du personnel, diverses initiatives destinées à favoriser le contact entre eux (voyages, expositions, concerts,...). Les délégués de cet organe sont élus par les salariés de l'entreprise. Ces élections ont lieu tous les trois ans.

Ces instruments de communication viennent en appui au réseau intranet. Le réseau intranet – dont on trouvera quelques pages ci-dessous - permet à la direction de transmettre rapidement diverses informations à ses salariés. Il peut s'agir tant d'informations pratiques que de données éditoriales. A ce propos, il est à noter que certains membres du personnel ne maîtrisent pas totalement les possibilités offertes par ce système de communication.

Enfin, notons l'existence de l'Infocentre, base de données commerciales permettant, par auteurs et par ouvrages publiés par les Editions Albin Michel, de connaître, entre autres, le tirage, les chiffres des ventes et l'état du stock. Ce logiciel a été développé par la société « Méta-Concept », filiale du groupe Albin Michel. « Méta-Concept » vend ses produits aux éditeurs intéressés par ces méthodes de gestion informatisée.

Il est cependant regrettable de constater qu'aucun local ne soit mis à la disposition des membres du personnel afin de leur permettre de se rencontrer dans un contexte moins formel.

# L'INTRANET : UN INSTRUMENT DE TRANSMISSION DE L'INFORMATION



Page d'accueil de l'intranet des Editions Albin Michel



- Bienvenue aux nouveaux salariés
- Règlement intérieur des EAM
- Mémo concernant la demande  
 de remboursement au Groupe Médéric
- Accord collectif sur les congés payés du 6 mars 2000
- Extrait PV du CE sur la fermeture de l'entreprise  
 et la rémunération des nouveaux salariés
- MARIAGE ET NAISSANCE
- Note du 11 juillet 2001 sur la fermeture de l'entreprise
- Accord ARTT du 7 février 2000
- Note du 11 juillet 2001 concernant l'avenant ARTT
- Avenant du 26 juin 2001 à l'accord ARTT
- Sécurité informatique du 2 février 2002
- 1% patronal
- Convention collective nationale de l'édition (janvier 2000)

**Liste des informations mises en ligne, par la Direction, à la disposition des salariés des Editions Albin Michel**

Bienvenue aux nouveaux salariés

Ils rejoignent l'entreprise,  
merci de leurs réserver le meilleur accueil.



mai 2004

**Mara Brochery Mariano** :  
à intégré le service fabrication  
le 10 mai 2004 .

février 2004

**Soléa Franchi** :  
remplace Sabine Sportouch  
durant son congé maternité.

janvier 2004

**William Baboin** :  
Intègre les éditions le 5 janvier en qualité  
de directeur artistique auprès  
du département jeunesse.

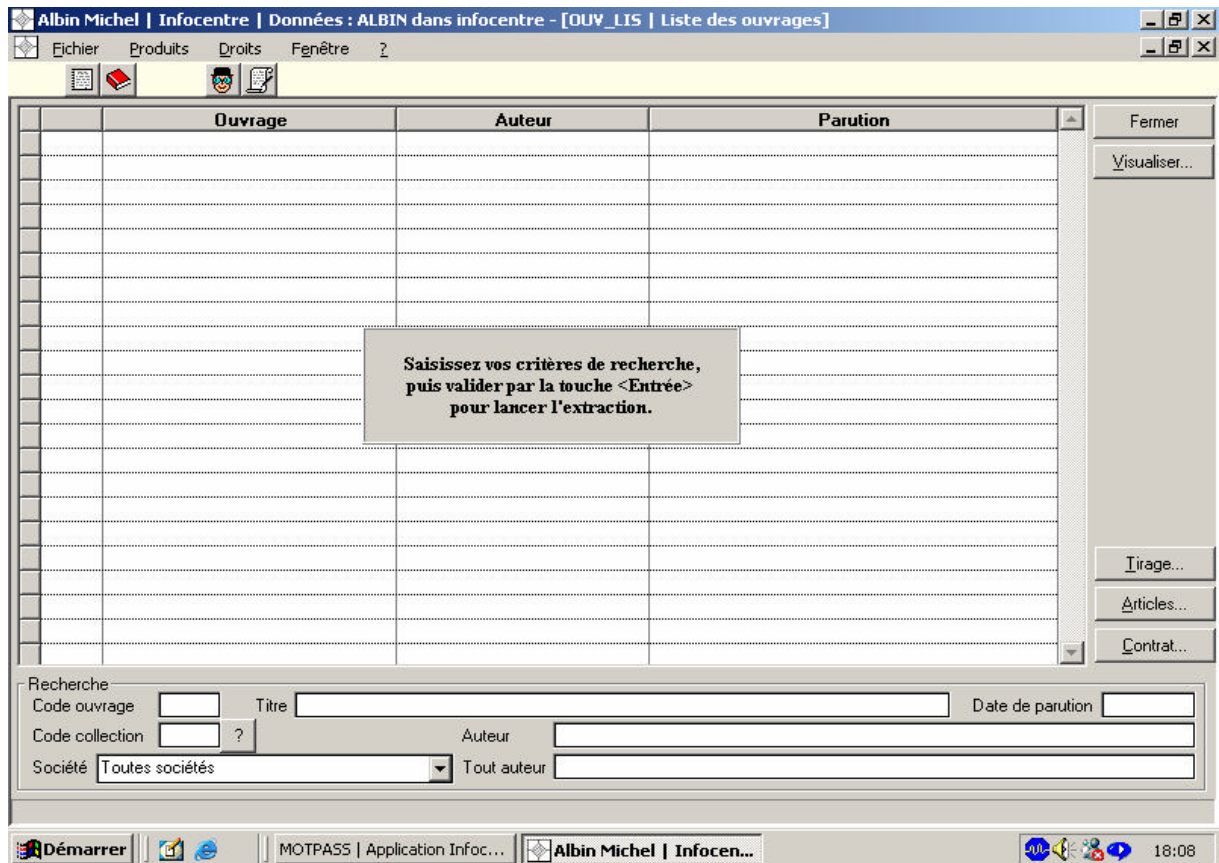
juillet 2003

**Isabelle FANGUINOVENY** :  
assure le poste de secrétaire auprès  
d'Alexis Esménard

juillet 2003

**Isabelle Jouanneau** :  
assure à compter du 1er juillet 2003 le  
remplacement d'Ivan Audigier auprès  
d'Alexis Esménard.

Souhais de bienvenue adressés aux nouveaux salariés



La page d'accès à l'Infocentre des Editions Albin Michel

**ACTIVITES D'OBSERVATION MENEES AU SEIN DES EDITIONS ALBIN MICHEL**

## **ACTIVITES D'OBSERVATION MENEES AU SEIN DES EDITIONS ALBIN MICHEL**

L'objectif poursuivi est ici de réaliser une étude de la communication interne au sein de l'entreprise, par le biais d'interviews. Pour ce faire, nous avons rencontré plusieurs salariés de l'institution (exerçant, pour la plupart, une fonction d'encadrement au sein de l'entreprise) et nous leur avons demandé quelle était leur perception de la communication interne sur leur lieu de travail. Naturellement, nous avons respecté l'anonymat de chacun d'entre eux.

### **Thème(s) développé(s) : Prise de contact ; approche de la communication interne.**

Les Editions Albin Michel ne développent pas de techniques particulières de management. Les activités se répartissent sur différents sites ce qui peut poser certaines difficultés (Rue Huyghens, Rue Boissonade, Boulevard Edgard Quinet, Boulevard Raspail). Un système « intranet » a été développé au bénéfice des salariés de la maison d'édition. Cependant, l'échange d'informations ne se déroule pas de manière optimale. On se contente généralement d'évoquer des choses concrètes (gestion des dossiers). Mais on ne réfléchit pas assez à ce que seront les livres de demain. Il n'existe pas assez de liaisons entre les services, c'est assez cloisonné. L'organigramme est évolutif, en ce sens qu'un salarié peut, par exemple, s'occuper d'un auteur puis, par la suite, « suivre » cet auteur si ce dernier change de département (du département « religions » au département « fiction », par exemple). Des réunions hebdomadaires, entre responsables, permettent d'aborder diverses problématiques (ex. : réunions commerciales, réunions éditoriales,...). Le Secrétariat général rédige régulièrement des notes de service. En ce qui concerne la communication à destination des auteurs, il faut parfois faire pression sur eux afin, par exemple, de limiter les changements qu'ils souhaitent et qui ne sont pas toujours compatibles avec les impératifs de l'édition (changements de titres, de présentation,...). Une communication est également organisée à l'attention des libraires (Salons,...). Chaque éditeur gère ses relations avec son « portefeuille » d'auteurs, ce qui n'est pas toujours chose aisée. En effet, les auteurs sont assez individualistes et, parfois, concurrents entre eux. En ce qui concerne les relations avec le personnel, toutes les informations sont transmises par courriel.

**Thème(s) développé(s) : Communication interne au sein du Service des Manuscrits.**

Bien que ne disposant pas d'une formation spécifique en communication interne, Madame X est située en première ligne puisque qu'elle est chargée d'informer les expéditeurs des manuscrits, de la suite qui a été donnée à leurs écrits. Parfois, les interlocuteurs, déçus, se montrent agressifs ou, plus rarement, éclatent en sanglots.

Du point de vue de la communication au sein même de la maison d'édition, le canal le plus utilisé est l'intranet. Des communications téléphoniques sont également échangées. Fréquemment, Madame X est amenée à rencontrer directement ses collègues.

Madame X estime que la communication interne est bonne. Pour preuve, elle signale que la Direction est très présente et assure un travail d'accompagnement efficace tout au long du processus de lecture des manuscrits. Une confiance réciproque s'est installée entre la Direction et les salariés.

**Thème(s) développé(s) : Communication interne au sein du Service des affaires juridiques et sociales.**

La communication interne au sein du Service du personnel est bonne. Les informations circulent bien. Il n'est pas nécessaire, selon Madame X, de faire appel à des consultants extérieurs pour régler divers problèmes d'ordre interne. La maison d'édition possède les ressources nécessaires en interne. La maison d'édition a conservé un caractère familial. Cette approche se retrouve naturellement dans le domaine de la gestion des ressources humaines et, par là, en ce qui concerne la communication interne. Le canal de l'intranet permet de transmettre aux membres du personnel toutes les informations nécessaires. Madame X estime également qu'un journal d'entreprise ne s'avère aucunement nécessaire en raison de la taille de la maison d'édition.

Les nouvelles recrues reçoivent une brochure, éditée par le Service des affaires juridiques et sociales, détaillant les conditions de travail (horaires, avantages sociaux, représentation du personnel, participation aux bénéfices de l'entreprise,...).

**Thème(s) développé(s) : Comité des lecteurs des Editions Albin Michel**

Chaque semaine, les lecteurs des Editions Albin Michel se réunissent afin de mettre en commun leurs réflexions relatives aux différents manuscrits reçus. Les discussions sont franches, directes. Les points de vue sont, en général, assez argumentés même s'il est évident que ce genre de discussion laisse une grande place à la subjectivité. De leurs décisions dépend la suite qui sera réservée aux manuscrits. Les participants à ces réunions semblent aller droit au but, tout en favorisant le débat. Ces rencontres sont placées sous la présidence de Monsieur Thierry PFISTER, Secrétaire général des Editions Albin Michel.

**Thème(s) développé(s) : Communication interne au sein du Service Financier des Editions Albin Michel**

Madame X rappelle que les Editions Albin Michel constituent une structure familiale où il est assez aisé de parler aux gens. La communication y est assez directe, il n'existe aucune difficulté à rencontrer les gens, qui sont assez ouverts. L'ambiance est assez sympathique, cordiale. Les salariés de la maison d'édition sont assez attirés par le produit « livre », ce qui ne serait pas nécessairement le cas pour un autre produit. De par ses fonctions, Madame X est au courant d'une série d'informations mais qui, de par leur caractère confidentiel, ne peuvent pas être communiquées à l'extérieur, ce qui confère au service où elle est occupée un aspect assez « cloisonné ».

Madame X note que les Français sont assez individualistes et que, par conséquent, ils ne souhaitent pas se mêler des affaires des autres. Ainsi, si le téléphone sonne dans un bureau inoccupé, personne ne décrochera le combiné.

Le réseau intranet est le résultat de la volonté émise par Alexis ESMENARD d'améliorer la communication au sein de l'entreprise. Cependant, Madame X insiste sur le fait que ce système intranet ne doit pas remplacer les relations individuelles. Par exemple, envoyer un mail afin de signaler l'arrivée d'un fax urgent n'est peut-être pas une bonne solution car ce courriel ne sera pas nécessairement lu immédiatement (→ perte d'efficacité). Le réseau intranet est un confort offert aux collaborateurs de la maison d'édition.

Madame X note également qu'il n'existe aucune évaluation de la communication interne. Ce que la Direction demande doit être accompli, et il est donc inutile de surajouter des choses inutiles.

Quelques activités sont organisées afin d'accroître les relations entre les collaborateurs de la maison d'édition (exemples : Verre du Nouvel An, Galette des Rois,...). Mais les gens ne sont pas forcés de participer à ces événements. Ainsi, lorsque le Comité d'Entreprise organise des voyages à l'étranger, les participants ne sont pas obligés de se rencontrer nécessairement sur leur lieu de séjour.

## **Thème(s) développé(s) : Communication interne au sein du Service de presse**

Madame X assure la promotion de certains auteurs édités par Albin Michel.

Elle estime que l'information circule bien au sein de la maison d'édition.

Le réseau intranet est, à ses yeux, un élément de communication très important.

En ce qui concerne ses relations avec les auteurs dont elle assure la promotion, elle adapte ses contacts en fonction de la personnalité des écrivains concernés.

Elle n'a pas connaissance d'un quelconque système d'évaluation de la communication mis en place par l'entreprise.

Madame X estime que la circulation de l'information est assez réactive dans le sens où il est possible de répondre à un événement et d'en informer les membres du personnel de manière rapide (exemple : attribution d'un prix littéraire).

## **Thème(s) développé(s) : Comité commercial des Editions Albin Michel**

Au cours de ces réunions auxquelles participent les différents responsables commerciaux de la maison d'édition, un grand nombre d'informations circulent : chiffres de ventes, actions promotionnelles, sorties prévues,... Il s'agit de données stratégiques qui engagent l'avenir immédiat de la maison d'édition.

Les discussions entre participants sont assez animées. On constate parfois un manque dans la circulation des informations : des malentendus sont de temps à autre constatés.

Ici, les communications internes et externes se mélangent puisque les responsables commerciaux présentent la perception qu'ont les médias des nouveaux titres publiés par la maison d'édition.

Il s'agit ici de faire preuve de réactivité par rapport aux événements en raison de la vive concurrence qui règne dans le secteur éditorial français. Le rôle de la communication interne est, en conséquence, fondamental puisqu'il importe que les informations transmises soient claires et pertinentes afin que des choix judicieux puissent être posés.

**Thème(s) développé(s) : la communication interne au sein du service commercial**

Monsieur X est responsable du service commercial des Editions Albin Michel.

Il estime que la communication interne au sein de la maison d'édition est bonne, de par son caractère direct, spontané. Il s'agit d'une communication assez souple. Cela permet une réactivité rapide face aux événements. Les gens bénéficient d'une relative autonomie tout en connaissant leurs propres limites.

Il estime que les difficultés éventuelles rencontrées lors de recherches d'informations constituent un facteur de motivation pour les salariés : celui qui cherche trouvera, celui qui ne cherche pas, ne trouvera rien.

Le service de Monsieur X dispose d'une base de données commerciales baptisée « Infocentre ». Grâce à celle-ci, il est possible de connaître l'état actualisé des ventes.

**APPLICABILITE AU SEIN DU SERVICE PUBLIC FEDERAL FINANCES**

# **APPLICABILITE AU SEIN DU SERVICE PUBLIC FEDERAL**

## **FINANCES**

La circulation de l'information au sein des Editions Albin Michel est basée sur une dynamique composée à la fois de supports écrits (notes, courriers électroniques,...) et d'échanges directs entre interlocuteurs.

Bien que l'on rencontre des pratiques identiques dans le cadre des activités menées par le SPF Finances, une telle proximité entre la haute hiérarchie et le personnel d'exécution, telle qu'elle a été constatée chez Albin Michel, paraît difficilement transposable à notre SPF en raison des différences de tailles des organisations, des objectifs qui leur sont assignés (profit *vs* service public) et des contraintes d'exploitation (liberté entrepreneuriale *vs* gestion par l'autorité politique).

Cependant, il serait opportun d'entamer une réflexion centrée sur la gestion des échanges d'informations en vue de contribuer à l'éradication du sentiment d'éloignement parfois ressenti par les services extérieurs du SPF Finances, vis-à-vis de leurs administrations centrales respectives.

En effet, la fluidité des informations contribue grandement à faciliter la réalisation des tâches et, par conséquent, accroît la motivation des collaboratrices et des collaborateurs. Or, force est de constater que la communication dans nos enceintes administratives laisse parfois à désirer : manque de réactivité, informations lacunaires, contenu des circulaires peu accessible,....

Certes, des progrès importants ont été accomplis au cours des dernières années (intranet, courrier électronique, portail du SPF,...) mais les rapports entre les instances décisionnelles et les services extérieurs sont encore empreints d'une formalisation qui n'a plus sa place dans une société dominée – qu'on le veuille ou non – par le souci de satisfaction du « citoyen-client » dans les délais les plus brefs.

La réforme « Coperfin » augure néanmoins d'une approche résolument neuve des rapports entre hiérarchie et cellules d'exécution, en veillant à faciliter la circulation des informations entre les différentes entités du département.

## **CONCLUSION**

## **CONCLUSION**

La communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de gestes, de mots ou d'expressions qui rend compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur à un récepteur.

Il y a 15 ans, les Editions Albin Michel employaient environ 100 personnes. L'augmentation récurrente des activités a conduit la direction à accroître les recrutements. En 2004, 220 personnes travaillent quotidiennement au sein du groupe.

La communication interne s'y fonde essentiellement sur l'utilisation de supports écrits. Tout au long des étapes successives de fabrication d'un livre, il est fait appel à une série de documents qui formalisent les diverses procédures mises en place.

La taille relativement réduite de cette entité éditoriale autorise une grande fluidité des échanges d'informations. Il n'existe aucune « frontière » entre la haute hiérarchie de l'entreprise et le personnel d'exécution. Les rapports sont, pour la plupart, basés sur un échange direct entre les interlocuteurs. Des instruments complémentaires sont développés (ex. : le courrier électronique) mais les salariés restent très attachés aux relations humaines et rechignent à l'idée que ces outils, issus des nouvelles technologies, détrônent les échanges directs entre les individus.

Une telle proximité entre la haute hiérarchie et le personnel d'exécution, telle qu'elle a été constatée chez Albin Michel, paraît difficilement transposable à notre SPF en raison des différences de tailles des organisations, des objectifs qui leur sont assignés (profit *vs* service public) et des contraintes d'exploitation (liberté entrepreneuriale *vs* gestion par l'autorité politique).

Cependant, au sein du SPF Finances, les rapports entre les instances décisionnelles et les services extérieurs sont encore empreints d'une formalisation qui n'a plus sa place dans une société dominée – qu'on le veuille ou non – par le souci de satisfaction du « citoyen-client ».

Aussi, s'impose une réflexion, centrée sur la gestion des échanges d'informations, en vue de contribuer à l'éradication du sentiment d'éloignement parfois ressenti par les services extérieurs du SPF Finances, vis-à-vis de leurs administrations centrales respectives.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **BIBLIOGRAPHIE**

DUTERME, Claude, *La communication interne en entreprise, L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles, 2002.

HAYMANN, Emmanuel, *Albin Michel, le roman d'un éditeur*, Albin Michel, Paris, 1993.

MOYSON, Roger, *Communiquer dans l'entreprise et dans la vie, négociation, collaboration, tolérance*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., BAYAD, M., PERETTI, J.-M., ALIS, D., CHEVALIER, F., *Gestion des ressources humaines*, De Boeck Université, Bruxelles, 2001.

*Trajet de formation, Responsable de la communication interne*, documentation élaborée par l'Institut de Formation de l'Administration Fédérale, Bruxelles, 2002.

**ANNEXE**

## **ENQUETE AUPRES DES MEMBRES DU PERSONNEL :**

### **PRESENTATION**

Afin d'approfondir notre recherche, nous avons adressé, le 19 avril 2004, par courrier électronique, un questionnaire à chacun des membres du personnel des Editions Albin Michel. Le lecteur trouvera, ci-dessous, l'intitulé détaillé de celui-ci.

Madame, Monsieur,

J'effectue actuellement un stage au sein de votre entreprise, sous la direction de Monsieur le Secrétaire général, dans le cadre d'un programme de formation en management public organisé par l'Ecole de Commerce Solvay (Université Libre de Bruxelles).

L'objectif est de comparer les méthodes managériales utilisées dans les deux secteurs, public et privé.

Le thème de mon stage porte sur la communication interne.

Je sais que votre temps est précieux. Cependant, je vous saurais gré de consacrer quelques minutes au questionnaire ci-joint et de le déposer, dès que possible et dûment complété, à l'accueil du bâtiment principal (Rue Huyghens) ou, si vous le désirez, de me le renvoyer par voie électronique, à l'adresse suivante : [damien.charlier@belgacom.net](mailto:damien.charlier@belgacom.net).

Les données ainsi récoltées ne seront exploitées que dans un cadre global et ne feront l'objet, en aucun cas, d'une utilisation destinée à identifier une personne ou un service de l'institution.

D'ores et déjà, je vous remercie, Madame, Monsieur, pour votre collaboration et je me tiens à votre entière disposition afin de vous communiquer toute information complémentaire.

Damien CHARLIER

00 – 32 – 495 – 31.02.89

[damien.charlier@belgacom.net](mailto:damien.charlier@belgacom.net)

**LA COMMUNICATION INTERNE :**  
**ENQUETE AUPRES DES MEMBRES DU PERSONNEL**

**1° Données personnelles (facultatives).**

NOM : .....

Prénom : .....

Service : .....

Ancienneté au sein de l'entreprise : .....

Veillez décrire, en quelques mots, votre rôle au sein de l'entreprise.

.....  
.....  
.....  
.....

**2° Quotidiennement, quel(s) support(s) communicationnel(s) utilisez-vous le plus souvent dans le cadre de votre travail (cochez la (les) case(s) de votre choix et attribuez, par type de support communicationnel, un pourcentage quantifiant son importance) ?**

Echanges directs avec des collègues (.....%)

Téléphone (.....%)

Courrier électronique (.....%)

Autre(s) (veuillez spécifier).....(.....%)

**3° Par quel(s) biais votre hiérarchie vous communique-t-elle les tâches à effectuer (cochez la (les) case(s) de votre choix et attribuez, par type de support communicationnel, un pourcentage quantifiant son importance) ?**

Echanges directs avec la hiérarchie (.....%)

Téléphone (.....%)

Courrier électronique (.....%)

Autre(s) (veuillez spécifier).....(.....%)

**4° Veuillez évaluer la qualité des informations que vous êtes amené(e) à traiter dans le cadre de vos relations avec vos collègues.**

.....  
.....  
.....  
.....

**5° Constatez-vous certaines déficiences au cours de ces échanges d'informations ? Si oui, lesquelles ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**6° Parvenez-vous à gérer aisément les flux d'informations que vous êtes amené(e) à traiter quotidiennement ? Quelles difficultés éventuelles rencontrez-vous ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**7° Accédez-vous facilement aux données nécessaires à la réalisation de vos tâches ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8° Lors du traitement d'un dossier, êtes-vous informé(e) de l'intégralité de son suivi ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9° Quelles sont, selon vous, les améliorations qu'il serait opportun d'apporter à la communication interne au sein de votre entreprise ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**10° Vos remarques complémentaires sont les bienvenues !**

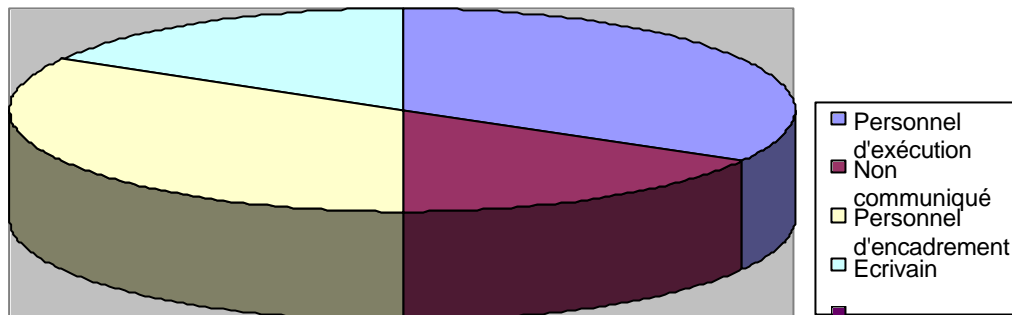
.....  
.....  
.....  
.....

**MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !**

# ENQUETE AUPRES DES MEMBRES DU PERSONNEL :

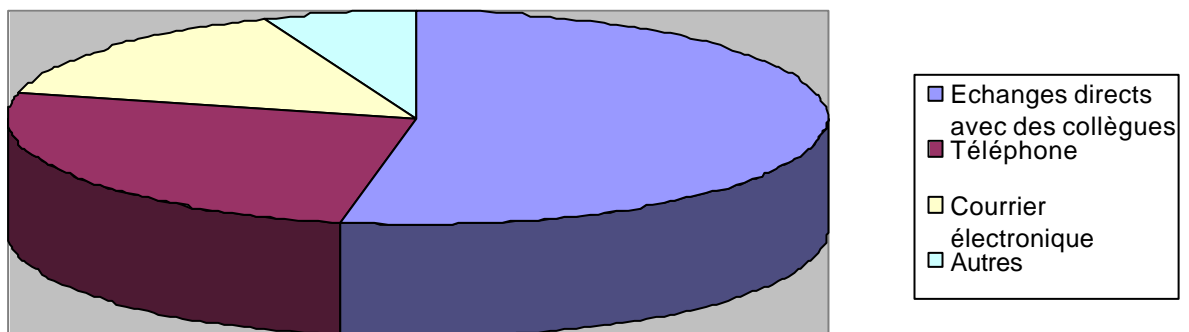
## LES RESULTATS

1° Données personnelles (facultatives).



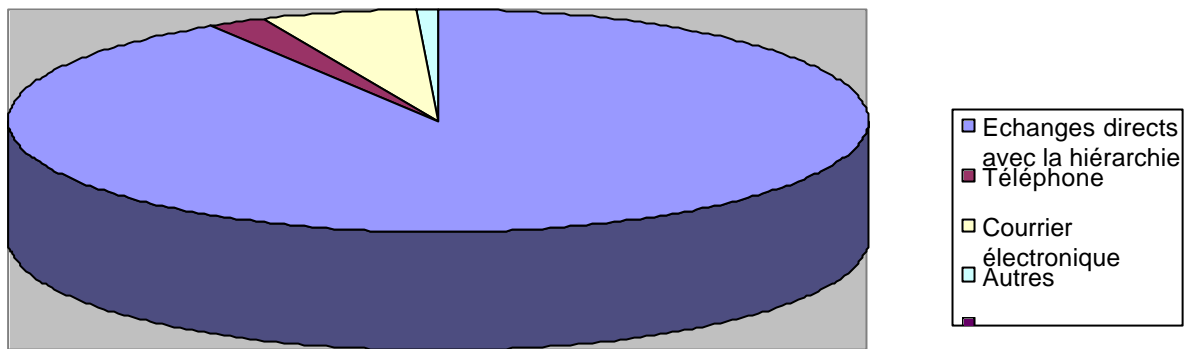
**Données personnelles 1**

2° Quotidiennement, quel(s) support(s) communicationnel(s) utilisez-vous le plus souvent dans le cadre de votre travail (cochez la (les) case(s) de votre choix et attribuez, par type de support communicationnel, un pourcentage quantifiant son importance) ?



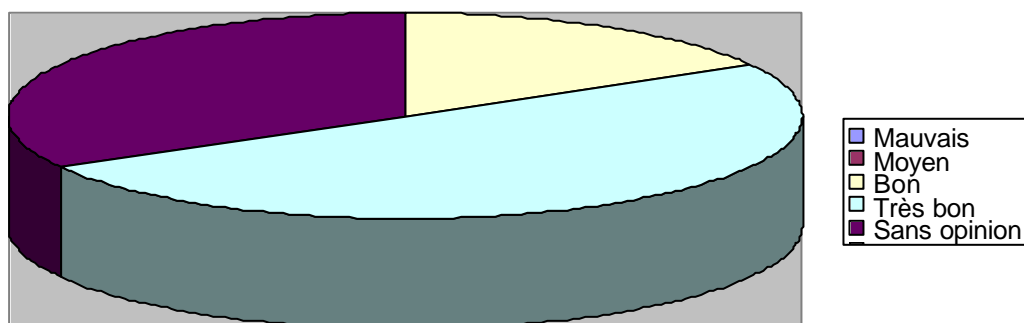
**Utilisation supports communicationnels 1**

3° Par quel(s) biais votre hiérarchie vous communique-t-elle les tâches à effectuer (cochez la (les) case(s) de votre choix et attribuez, par type de support communicationnel, un pourcentage quantifiant son importance ) ?



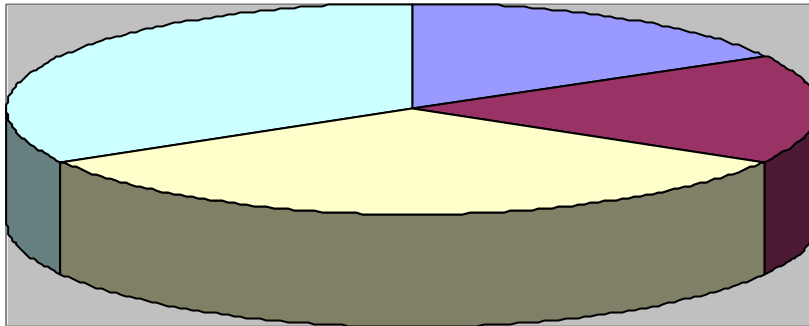
**Communication par la hiérarchie 1**

4° Veuillez évaluer la qualité des informations que vous êtes amené(e) à traiter dans le cadre de vos relations avec vos collègues.



**Evaluation qualité de l'information 1**

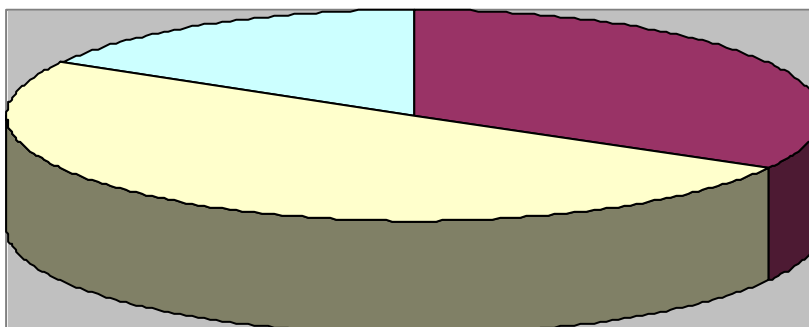
5° Constatez-vous certaines déficiences au cours de ces échanges d'informations ? Si oui, lesquelles ?



- Recherches fastidieuses d'informations
- On oublie parfois de noter certaines informations
- Sans opinion
- Gestion de l'information (obtention, diffusion, évaluation)
- 

**Déficiences de la communication 1**

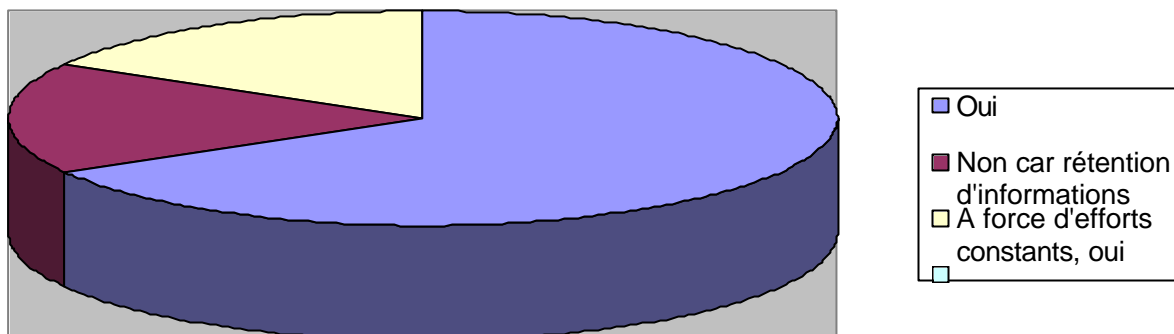
6° Parvenez-vous à gérer aisément les flux d'informations que vous êtes amené(e) à traiter quotidiennement ? Quelles difficultés éventuelles rencontrez-vous ?



- Non
- Oui mais rétention d'informations
- Oui
- Gestion de l'information (obtention, diffusion, évaluation)
- 

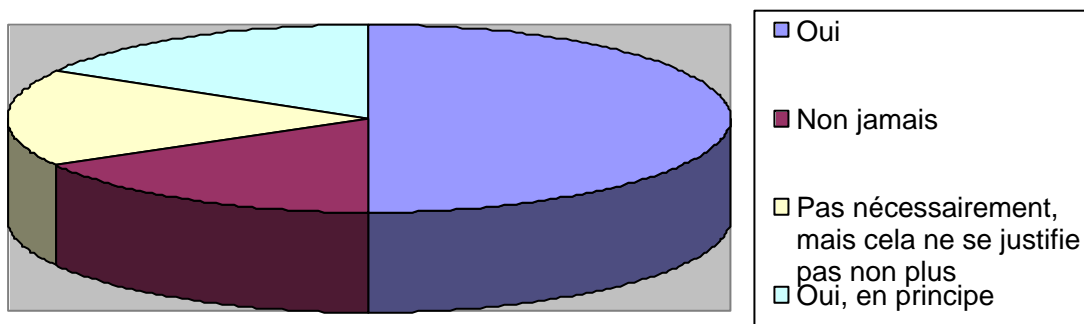
**Gestion des flux d'informations 1**

7° Accédez-vous facilement aux données nécessaires à la réalisation de vos tâches ?



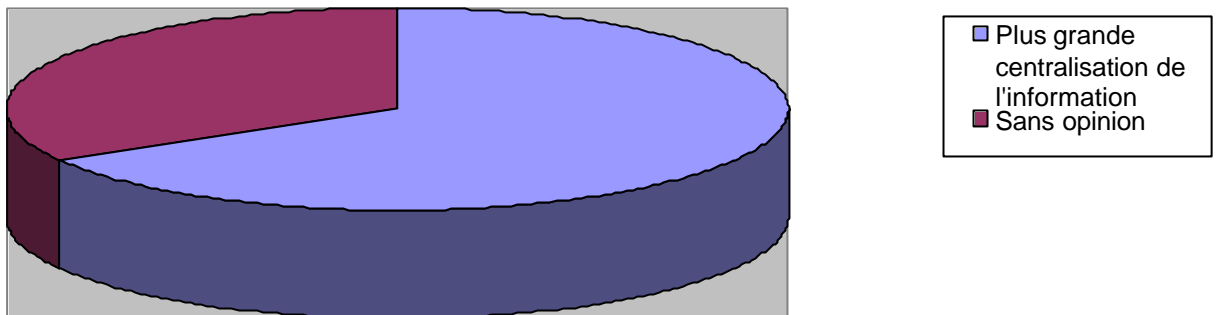
**Accès aux informations 1**

8° Lors du traitement d'un dossier, êtes-vous informé(e) de l'intégralité de son suivi ?



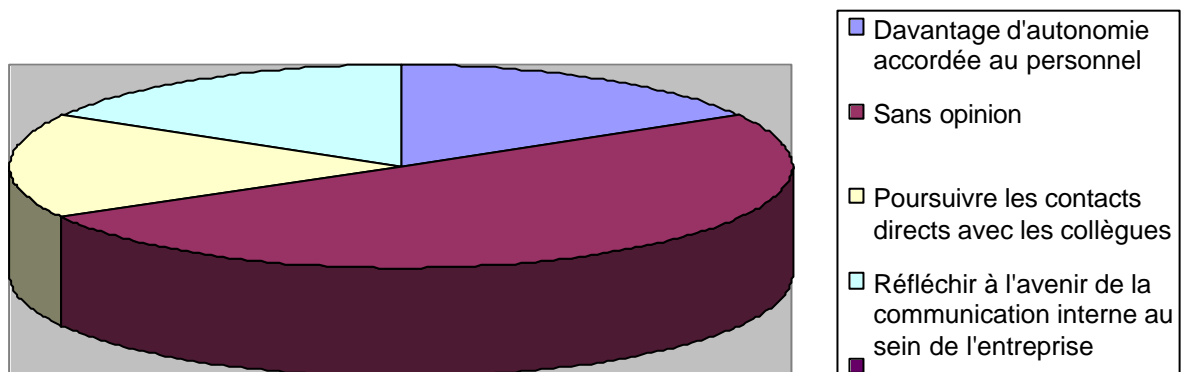
**Suivi de l'information 1**

9° Quelles sont, selon vous, les améliorations qu'il serait opportun d'apporter à la communication interne au sein de votre entreprise ?



#### Amélioration de la communication interne 1

10° Vos remarques complémentaires sont les bienvenues !



#### Remarques complémentaires éventuelles 1

## **ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE**

Une remarque préalable s'impose : nous avons constaté un taux très faible de réponses (6 questionnaires ont été rendus). En conséquence, nous avons choisi de communiquer les résultats reçus en annexe à la présente étude, compte tenu de leur valeur peu représentative de l'ensemble des opinions potentielles des salariés de l'entreprise.

Il apparaît que les contacts directs entre personnes occupent une place prépondérante dans les échanges, qu'il s'agisse tant des rapports entre la hiérarchie et le personnel d'exécution que des relations entre les salariés eux-mêmes. Les autres canaux d'informations (intranet, courrier électronique,...) sont considérés comme des instruments accessoires.

La qualité de l'information diffusée est globalement jugée positive par les personnes interrogées, nonobstant quelques difficultés telles que la rétention d'informations ou les obstacles limitant parfois l'accès à celles-ci.

Les membres du personnel qui ont été sondés insistent sur la nécessité d'assurer une plus grande centralisation de l'information afin d'accroître son accessibilité, tout en attirant notre attention sur d'autres facteurs susceptibles de renforcer la performance de la communication interne : échanges directs entre interlocuteurs, mener une réflexion approfondie au sujet de la communication interne au sein de l'entreprise ou encore, accorder davantage d'autonomie au personnel.

