

Cerem'Avenir

Chantier n°6 : Valoriser les savoir-faire et développer la notoriété du Cerema

Version du 25 janvier 2019

Document de travail

1	Introduction	3
	Le contexte	3
	Le périmètre	3
	Les enjeux	3
	La méthode.....	4
2	Le diagnostic	5
	Les attentes de nos bénéficiaires externes	5
	Les attentes de nos bénéficiaires internes	6
	Les pistes d'amélioration	7
3	Les objectifs du plan d'actions 2019 - 2022	8
	Axe 1 - Développer la notoriété du Cerema et gérer son image.....	8
	Axe 2 - Faire de l'établissement un centre de ressources reconnu	8
	Axe 3 - Développer la communication interne	8
	Axe 4 -Transversal - Rationaliser et professionnaliser les activités de communication, éditions et diffusion	9
	Les actions prioritaires pour 2019 - 2020	9
4	Les scénarios d'organisation	12
	Les enseignements tirés des benchmarks	12
	Scénario 1 : Rattachement renforcé et intégré des activités communication, documentation et éditions	13
	Scénario 2 : Renforcement du pilotage et des directions techniques	14
	Scénario 3 : Création d'une direction de la communication, rattachement des éditions à la direction commerciale et de la gestion des connaissances à la direction scientifique.....	15
	Scénario 4 : Organisation intégrée et matricielle des activités communication, documentation et éditions	16
5	Conclusion	17
	Les profils et les compétences nécessaires	17
	L'articulation avec les autres chantiers.....	17
	Le scénario préférentiel	18

1 INTRODUCTION

LE CONTEXTE

Depuis septembre 2018, le Cerema s'est engagé dans un vaste projet de transformation : Cerem'Avenir qui se décompose en 11 chantiers. Le chantier 6 « Valoriser les savoir-faire et développer la notoriété du Cerema » s'inscrit dans l'axe « renforcer la culture et les relations du Cerema avec les collectivités et les entreprises » aux côtés des chantiers relatifs au « positionnement » et à « l'offre ». Ainsi, le chantier 6 s'inscrit notamment dans une perspective de production et de vente.

Le Cerema souhaite renforcer ses relations avec les collectivités territoriales et les entreprises. Pour cela, il doit être davantage connu et mieux reconnu des élus et techniciens de collectivités et des réseaux professionnels, comme un expert référent dans ses domaines d'activité. Il a également pour mission de faciliter l'accès aux connaissances et aux savoir-faire utiles pour la mise en œuvre des politiques publiques. Ceci passe par la mise en visibilité externe de ses travaux et études, et par une présentation institutionnelle unifiée et lisible vis-à-vis de ses bénéficiaires et partenaires. Enfin, le Cerema doit mettre en place une communication d'influence pour être reconnu dans les sphères décisionnelles.

LE PERIMETRE

Le périmètre de la réflexion intègre l'activité de l'établissement relative à la communication, à la gestion, la capitalisation et la diffusion de la connaissance. Ces champs d'activité correspondent aux unités communication, documentation et édition des différentes directions du Cerema.

Les communautés métiers concernées en premier lieu sont :

- La communication, avec l'équipe du siège et le réseau des 11 chargé(e)s de communication, de leurs assistant(e)s et webmestres, environ 30 personnes,
- les 3 services édition des 3 directions techniques, environ 25 personnes,
- les services de documentation et de gestion des veilles des directions, soit environ 23 personnes réparties dans 9 directions,

Il s'agit bien de nombre de personnes et pas d'ETP, certaines assurant différentes missions en complément de la mission communication, édition ou documentation.

D'autres personnes se sont identifiées dans la CM18 « promouvoir et partager les activités, les productions du Cerema », elles travaillent le plus souvent au sein des départements techniques.

LES ENJEUX

Le Cerema souffre d'un déficit de notoriété, il est encore trop peu connu de son public cible et des acteurs clés (élus, responsables des collectivités territoriales, chefs d'entreprises). Son positionnement doit être clarifié vis-à-vis des clients et des partenaires, ceci nécessite la mise à jour du projet stratégique, une simplification et un meilleur ciblage des offres de service, et aussi des vecteurs de diffusion des connaissances adaptés à notre cible.

Le Cerema dispose d'une boutique qui présente les produits éditoriaux, mais ne dispose pas d'espace documentaire en ligne qui gère et capitalise toute la production des équipes, notamment les rapports d'études. Il est à noter également que l'établissement est administrateur de données qu'il convient de partager et de rendre accessible au public (cf. *chantier 10 « Réussir la transition numérique »*). Les événements et les journées techniques créées par le Cerema doivent davantage contribuer à l'image et la notoriété de l'établissement. De même, les communications des experts du Cerema dans les congrès doivent être systématiquement valorisées par des articles de qualité. Enfin, le Cerema ne dispose pas d'une vraie architecture de marque pour l'aider à asseoir son image et sa notoriété dans le paysage institutionnel.

L'établissement est confronté à une réduction des effectifs, il doit faire mieux avec moins de ressources humaines, ceci nécessitera un accompagnement des agents, des formations conséquentes. La communication interne revêt un enjeu particulier dans la période de transformation à venir, elle a été prise en compte par le chantier 6 mais aussi par le *chantier 11 « Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema »*.

LA METHODE

Les deux pilotes se sont appuyés sur un groupe de travail composé d'agents volontaires issus des 3 activités concernées (communication, éditions, documentation) et des autres bénéficiaires internes (directeur scientifique, directeur adjoint, directeur développement des partenariats, chargé de mission, secrétaire général, responsable RH...). Le groupe de travail a bénéficié de l'animation de deux consultantes Florence Garrigues (Ellistreet) et Aurélie Renard (Innerside), spécialisées dans la communication interne et le changement des organisations.

Le groupe de travail s'est réuni à trois reprises dans le cadre de séminaire d'une journée de travail :

- 22 octobre 2018 : séminaire 1 :
poser le diagnostic, définir les attentes des bénéficiaires, préciser les objectifs
- 6 novembre 2018 : séminaire 2 :
définir des macros-processus, identifier les ressources à développer
- 3 décembre 2018 : séminaire 3 :
établir un plan d'action, sélectionner des actions prioritaires, proposer des scénarios d'organisation

Par ailleurs, des travaux ont été conduits en parallèle, ils ont produit :

- un benchmark auprès de différents organismes pour les activités communication, éditions et documentation.
- les besoins en compétences pour les différents processus.

Les groupes communication, éditions et documentation ont été mobilisés en groupe « miroir », les propositions du groupe de travail leur ont été présentées au fur et à mesure de l'avancement des travaux, puis dans le cadre d'une réunion de restitution globale, le 13 décembre 2018 à Lyon.

2 LE DIAGNOSTIC

Force est de constater que, dans un contexte où le Cerema doit faire preuve de son efficience, les pratiques et les méthodes utilisées dans les domaines de la gestion, capitalisation, valorisation et diffusion des connaissances, et de la communication sont très hétérogènes d'une direction à l'autre et pas optimisées, faute de règles communes et harmonisées à l'échelle Cerema. De nombreuses actions mobilisent des agents pour conduire des missions récurrentes et analogues d'une direction à l'autre, elles pourraient être mutualisées et pilotées de façon centralisée, afin de ne pas réinventer, au niveau de chaque direction, des procédés et marches à suivre qui devraient être communs et unifiés à l'échelle de l'établissement.

A titre d'exemple, les actions de veille thématique gagneraient à être conduites de façon organisée et structurée selon les champs d'activité Cerema. Elles pourraient être réalisées dans un double objectif, un bénéfique et une diffusion interne échelle établissement (et non direction), mais aussi dans un objectif de communication externe qui contribuerait à la visibilité de l'action Cerema.

Autre exemple patent, la communication interne Cerema qui mobilise fortement les chargés de communication de chaque direction, gagnerait à être centralisée avec un pilotage national, garant de l'unicité et de la cohérence des informations communiquées, des événements et formations internes, des éléments de langage Ceci permettrait d'optimiser, de gagner en temps et en efficacité et de récupérer du temps/ressource afin de renforcer ou développer de nouvelles actions.

Pour y arriver, il nous faut revoir notre organisation interne, trouver des synergies et identifier ce qui peut être mutualisé. Un travail de recensement des activités mutualisables a déjà été mené au niveau du groupe communication. Il nous faut donc imaginer de nouvelles façons de travailler bénéfiques à l'ensemble des agents à l'échelle de l'établissement (unifier, professionnaliser et harmoniser nos pratiques), mais également profitables à notre visibilité externe.

LES ATTENTES DE NOS BENEFICIAIRES EXTERNES

Le Cerema était jusqu'à présent fortement tourné vers les services de l'Etat, il doit changer de posture et de culture pour travailler davantage en lien avec les préoccupations des collectivités territoriales. Les partenaires (collectivités, entreprises, associations, établissements publics...) souhaitent mieux connaître le Cerema, ses domaines d'excellence, ses modes d'intervention, ses modalités de collaborations.

Pour cela, il nous faut développer l'écoute client et mieux qualifier nos cibles. Anticiper et prendre en compte leurs préoccupations, connaître leurs besoins et se mettre à leur portée, en ciblant les sujets pour lesquels on a délibérément fait le choix de se positionner. Pour cela, il est indispensable d'éditorialiser nos contenus sur des sujets phares, avec des formats courts, dynamiques et attractifs.

Le statut d'expert change. Pour être reconnu aujourd'hui, l'expert doit savoir se positionner dans le paysage institutionnel et se démarquer. L'enjeu n'est plus d'accéder à l'information, mais bien de réussir à qualifier cette information au regard des attentes de nos bénéficiaires, pour la rendre accessible au bon moment, par le bon canal. Le développement du numérique modifie nos façons de valoriser et de communiquer sur nos productions. Les réseaux

sociaux, doivent d'être au cœur de nos pratiques. Pour bénéficier d'une notoriété, l'expert doit être communicant.

Le Cerema doit sensibiliser ses agents sur la nécessité de communiquer davantage via ces nouveaux canaux (réseaux sociaux et plateformes de média social) et les former en conséquence.

Or, force est de constater que beaucoup d'études ne sont pas accessibles faute de process unifiés. Elles restent invisibles pour nos bénéficiaires et ne contribuent pas à la notoriété de l'établissement. Le Cerema doit faciliter l'accès à ses résultats, dès lors qu'il s'agit de travaux produits sur subvention publique. Les résultats sont publiés trop tardivement. La presse et les médias en général attendent notamment une meilleure réactivité.

La communication locale vers les collectivités n'est pas suffisamment planifiée, elle manque d'efficacité. La veille sur les événements locaux est lacunaire, le Cerema manque ainsi de nombreuses occasions de rencontrer les élus et les décideurs sur leurs territoires.

LES ATTENTES DE NOS BENEFICIAIRES INTERNES

Les agents du Cerema demandent que la communication apporte du sens à leur action, qu'elle leur permette de se projeter dans l'avenir. Les chargés d'études veulent partager en interne la connaissance et pouvoir facilement accéder à toutes les informations produites par l'établissement dont ils ont besoin pour leur travail. Ils attendent un soutien pour valoriser leurs travaux. Les cadres dirigeants veulent disposer des outils nécessaires pour capitaliser et communiquer en externe et en interne.

Les attentes des équipes concernées Les responsables de communication dans les directions rencontrent au quotidien des difficultés pour concilier les demandes locales et les demandes nationales. Ils ne se sentent pas reconnus et respectés dans leur métier, ils sont mobilisés pour des tâches matérielles qui ne relèvent pas directement du métier de la communication. Ils pointent certains dysfonctionnements :

- des process de publication hétérogènes et non respectés
- une gestion disparate des journées techniques
- des créations d'outils de communication dans les départements techniques
- des sollicitations de la communication pour de simples mises en page ou réservation de salle
- hétérogénéité de présentation des outils de communication d'une direction à l'autre.

Concernant la documentation, les équipes se délitent et les agents se sentent isolés : beaucoup de services documentation reposent sur une seule personne, certaines directions ont fait le choix de ne pas reconduire le poste après un départ en retraite. Les agents concernés établissent le diagnostic suivant :

- des équipes qui ne sont pas fédérées et portées au niveau national, besoin d'un pilotage
- un manque d'outils communs et performants (tâches démultipliées), un travail en réseau est indispensable pour spécialiser certaines tâches
- un manque de reconnaissance des tâches liées à la gestion/valorisation de la connaissance, des tâches pas toujours visibles mais indispensables
- une réelle difficulté d'articulation avec les équipes techniques qui ne comprennent pas l'intérêt de capitaliser et valoriser leurs études
- une fonction qui évolue et la nécessité de se mettre à la page au regard des enjeux du numérique.

L'édition a pour sa part déjà réalisé la mutualisation avec une charte graphique commune, un process unifié en cours de validation, des marchés de prestations communs et une boutique en ligne unique, le projet en cours de mise en place d'une chaîne de production numérique et de diffusion sur les plateformes numériques. Des améliorations peuvent encore être réalisées avec une programmation qui réponde davantage aux priorités du Cerema, que ce soit en termes d'image, d'offre de service, de cibles prioritaires telles que les élus et de partenariat avec les réseaux professionnels externes pour la diffusion.

LES PISTES D'AMELIORATION

Une évaluation interne sur l'organisation des activités de la communication est intervenue en 2017-2018. Les propositions conservent toute leur pertinence même si elles ne concernent que le domaine de la communication et de son organisation :

- le positionnement administratif des agents de la communication est ambigu, il faut les rattacher auprès du directeur de la DCDC (direction de la communication et de la diffusion des connaissances)
- il faut clarifier la gestion administrative et RH des agents DCDC, des propositions ont été formulées.

Le diagnostic et l'analyse des besoins des bénéficiaires internes et externes permettent de déterminer des pistes d'amélioration. Trois catégories ont été distinguées : celles qui concernent tout l'établissement, celles qui concernent le contenu des activités de communication et de diffusion des connaissances, et celles qui concernent leur fonctionnement.

Pistes d'amélioration pour l'ensemble de l'établissement

- Définir une stratégie globale qui donne le cap et qui donne les priorités pour la communication
- Favoriser la transversalité : il faut privilégier un fonctionnement matriciel, et combiner les besoins thématiques métiers et les besoins de communication institutionnelle de l'établissement
- Mieux connaître nos cibles externes et leurs besoins, prioriser nos productions et avoir une vision marketing
- Développer la notoriété du Cerema et de ses experts en axant sur les domaines les plus stratégiques ou les plus en déficit de notoriété
- Renforcer l'accompagnement RH et managérial des agents

Améliorer les productions des activités communication, documentation et éditions

- Être plus en veille sur les sujets porteurs
- Éditorialiser nos contenus et faire des choix stratégiques de positionnement de l'établissement sur des sujets porteurs
- S'appuyer sur le numérique pour valoriser et faire connaître notre production, sans abandonner les supports papier
- Co-élaborer, codiffuser les supports avec les réseaux de partenaires
- Être visible dans la presse et sur les bons réseaux sociaux, utiliser le web pour mieux cibler le public et les thématiques porteuses (*lien avec le marketing, chantier 5*)
- Développer les data visualisation, motion design, animation... pour donner envie et être plus attractif

Améliorer le fonctionnement interne pour les activités communication, documentation et éditions

Il convient de ne plus opposer local et national mais bien de travailler en synergie au service de l'établissement. Il faut simplifier la chaîne hiérarchique pour les décisions relatives à la communication et à la valorisation. Il faut centraliser, avec un pôle de soutien qui apporte les outils de communication et de gestion de la connaissance, nécessaires aux différents niveaux de l'établissement.

- Positionner clairement les métiers communication, documentation et édition au sein du Cerema
- Mutualiser les productions et les ressources des trois activités
- Repenser l'organisation des activités et leurs modes de fonctionnement
- Identifier les experts Cerema via les communautés métiers, et les aider à mieux valoriser et communiquer sur leurs travaux
- Améliorer les processus de circulation et valorisation de l'information
- Accompagner les agents en interne dans la valorisation et communication

3 LES OBJECTIFS DU PLAN D' ACTIONS 2019 - 2022

A partir des pistes d'amélioration établies à la suite du diagnostic, 4 axes stratégiques ont été retenus pour organiser les objectifs pour la valorisation des savoir-faire et le développement de la notoriété du Cerema.

AXE 1 - DEVELOPPER LA NOTORIETE DU CEREMA ET GERER SON IMAGE

- 1- S'inscrire dans la stratégie globale de l'établissement pour définir les priorités en matière de communication et de valorisation
- 2- Mettre en place une veille stratégique à l'échelle de l'établissement
- 3- Mettre en place une politique de communication externe proactive et savoir porter l'image Cerema à l'externe
- 4- Créer les conditions d'influence du Cerema dans le paysage institutionnel
- 5- Donner de la visibilité aux offres de service Cerema

AXE 2 - FAIRE DE L'ETABLISSEMENT UN CENTRE DE RESSOURCES RECONNU

- 1- Gérer et capitaliser la connaissance produite par le Cerema, maintenir le positionnement du Cerema comme expert de référence en veillant à la qualité des contenus sur le fond et sur la forme
- 2- Organiser les veilles métier et les ouvrir à l'externe
- 3- Investir les réseaux sociaux (RS) et les plateformes de médias sociaux pour accroître la visibilité du Cerema
- 4- Renforcer le leadership du Cerema dans les réseaux professionnels sur nos thématiques de référence

AXE 3 - DEVELOPPER LA COMMUNICATION INTERNE

- 1- Promouvoir l'image d'un établissement unifié
- 2- Accompagner le changement, donner du sens
- 3- Informer plus efficacement
- 4- Faire vivre le collectif

AXE 4 - TRANSVERSAL - RATIONNALISER ET PROFESSIONNALISER LES ACTIVITES DE COMMUNICATION, EDITIONS ET DIFFUSION

Ce dernier axe concerne le fonctionnement de l'ensemble du dispositif.

- 1- Unifier les outils et pratiques à l'échelle Cerema, favoriser les synergies entre les différents métiers de la communication, de la documentation et des éditions
- 2- Accompagner les chargés d'études pour valoriser leurs productions, faciliter l'accès aux ressources, impliquer les professionnels de la communication dès la conception des projets
- 3- Développer les outils numériques, déployer de nouveaux processus de gestion, capitalisation, valorisation et diffusion de la connaissance
- 4- Maintenir une qualité d'excellence pour toutes les productions diffusées (*chantier 3*)
- 5- Intégrer les éditions dans la démarche commerciale et l'offre freemium.

LES ACTIONS PRIORITAIRES POUR 2019 - 2020

Les actions prioritaires 2019 sont résumées ci-dessous. Elles ont un caractère opérationnel et seront accompagnées de la désignation d'un pilote, d'un calendrier de mise en œuvre et d'indicateurs de réussite.

Axe 1 - Développer la notoriété du Cerema et gérer son image

Faire connaître les offres de service de référence

Ce travail sera conduit avec les forces de vente du Cerema. Il s'agit de marketer nos offres, de mieux les valoriser sur notre site internet, dans nos événements et auprès de nos prospects. Les offres doivent être bien anglées, facilement compréhensibles par le public ciblé. Elles doivent donner envie et être systématiquement illustrées par des projets pertinents et récents.

Lancer le projet de territoire de marque

La marque est un repère, elle rassure, elle identifie et porte les valeurs du Cerema. C'est un levier pour se différencier, mais aussi et surtout pour mettre en place une stratégie globale qui doit :

- aider le bénéficiaire à comprendre l'offre
- donner du sens et de la lisibilité à l'action
- fédérer et mobiliser autour de valeurs communes
- accroître l'attractivité et se différencier des autres.

Le travail sera conduit en deux temps :

- une réflexion sur le socle stratégique : vision et positionnement, valeurs et traits de personnalité, promesse et bénéfices livrés... La plateforme de marque doit donner du sens et constituer un fil conducteur pour l'action de l'établissement
- la production d'outils qui mettent en scène la marque : design graphique qui traduit ce que l'on est, ce que l'on veut véhiculer, à décliner par postures et/ou domaines d'activité (événements, formations, éditions, ...).

Apporter une image positive et valorisante du Cerema

Renforcer, simplifier et unifier la communication institutionnelle pour la rendre plus lisible et plus percutante, valoriser notre présence dans les événements notamment avec les vidéos. Relayer sur les réseaux sociaux.

Structurer et mettre en œuvre la communication d'influence

Il s'agit de former les cadres dirigeants au lobbying, de repérer les cibles, de mettre à disposition des cadres une information appropriée selon les publics. Les grands élus, les cadres dirigeants des collectivités constituent, dans un premier temps, la cible prioritaire. La communication d'influence s'attachera à la fois à la notoriété et à la promotion des offres du Cerema. Utiliser les journées thématiques pour approfondir les relations avec les élus et les décideurs.

Relations médias et communication de crise

Compte tenu de son implication sur des sujets sensibles tels que les risques naturels et les transports, le Cerema doit se doter de processus pour communiquer dans les meilleures conditions en période de crise. Il faut élaborer une procédure dédiée de gestion des relations presse en cas de crise, gagner en réactivité, préciser le cadre d'intervention aux experts qui prennent la parole au nom du Cerema (rappel de la déontologie, média-training). Il faut veiller à la bonne coordination avec le processus de veille médias.

Axe 2 - Faire de l'établissement un centre de ressources reconnu

L'enjeu est double puisqu'il s'agit à la fois de partager la connaissance et donner à connaître nos productions en interne Cerema, mais également de mettre à la disposition de nos bénéficiaires un certain nombre de productions accessibles via le web.

Prendre le virage du numérique pour les éditions du Cerema

Ce projet contribuera à l'unification des process des éditions et à la diffusion de la culture numérique. Il comprend :

- la mise en place d'une chaîne de production numérique
- la mise en place du partenariat avec OpenEdition Books, plateforme de diffusion numérique
- la mise en place du process éditorial commun
- la mise en place d'un logiciel de suivi du process et de la production
- l'évolution du P'tit Essentiel vers un document "responsive" numérique et papier
- la conception de P'tits Essentiels en partenariat avec des collectivités territoriales (associations d'élus, AITF, Région...) mettant en avant les thématiques prioritaires du Cerema.

Créer un portail documentaire pour la mise en ligne de l'ensemble des études du Cerema

Il s'agit plus globalement d'améliorer la gestion et capitalisation de la connaissance à travers la mise en place d'un espace documentaire en ligne Cerema. Actuellement, seule une petite fraction de nos rapports d'étude et productions sont disponibles dans notre centre de ressources. Un processus et des outils doivent donc être élaborés, afin d'organiser notre

patrimoine immatériel pour être plus efficient dans notre action, mais également pour être en mesure de partager et de donner à connaître la richesse et la variété de notre production et études réalisées par les équipes du Cerema en interne et en externe.

Animer des réseaux professionnels

Il faut mieux partager la connaissance de nos productions en interne et mettre à disposition de nos bénéficiaires externes les résultats attendus qui peuvent être publiés dans le respect d'un process qualité. La mobilisation des moyens de la communication et de la diffusion des connaissances pour animer, piloter et communiquer dans les communautés professionnelles sur nos compétences de référence sera une de nos priorités. En effet, investir les communautés professionnelles est un des meilleurs moyens pour toucher directement nos cibles prioritaires et accroître la notoriété du Cerema. Les communautés métiers doivent être mobilisées pour alimenter les articles à destination des professionnels.

Créer une médiathèque pour la mise en ligne des photos et vidéos du Cerema

Le Cerema produit et se doit de capitaliser l'ensemble de sa production photographique et iconographique (de plus en plus de photos et de vidéos, films, ...). Il n'est plus envisageable aujourd'hui de communiquer sans illustration. Le Cerema se dote actuellement d'un outil qui lui permettra de capitaliser ses productions de médias en interne et de valoriser les médias les plus emblématiques en externe. Un processus interne sera établi et des ressources humaines dédiées y seront consacrées.

Axe 3 - Développer la communication interne et asseoir une culture Cerema

Mettre en place un réseau social d'entreprise (RSE), faciliter le partage de connaissance, travailler ensemble et bien communiquer

Ce projet sera très structurant pour le Cerema, il contribuera à l'unification des pratiques et à la diffusion d'une culture numérique, il poursuit les objectifs suivants :

- renforcer le collectif et se donner les moyens d'animer les communautés métiers,
- donner du sens au changement à opérer et accompagner l'ensemble des agents (en collaboration avec les RH)
- accroître la solidarité et le sentiment d'appartenance au sein de l'établissement,
- faciliter la transversalité et favoriser les collaborations en mode projet,
- se donner la possibilité d'avoir des modes de collaboration renouvelés et ouverts sur l'externe
- renouveler l'image de nos intranets et développer de nouvelles fonctionnalités collaboratives inter-directions
- asseoir la communication « corporate » de l'établissement
- développer et accompagner la communication managériale.

Le RSE devra également permettre de dialoguer en externe avec les partenaires de nos projets. A terme, il devrait centraliser et/ou remplacer un certain nombre de fonctionnalités (messagerie, sites intranets, alfresco, vidéo-conférence, ...).

Axe 4 – Transversal - Rationaliser et professionnaliser les activités de communication, d'édition et de diffusion

Mettre en place des process et des outils unifiés

Il s'agit de généraliser les outils et les process unifiés pour faciliter la mutualisation des actions, que cela soit en communication externe ou interne. Exemple : harmonisation des process de publication et façon de rédiger sur le web, mapping et rationalisation des comptes de réseaux sociaux, règles pour harmoniser les relations médias, etc.

Mettre en place des comités de valorisation des études dans chaque direction territoriale

La mise en place du portail documentaire Cerema ouvert sur le web soulève la question de la qualité scientifique de nos productions, mais aussi des modalités de communication sur le web (propriété intellectuelle, « creative commons licence », ...). La mise en place d'un comité de valorisation des études dans chaque direction pourrait être garant de la qualité scientifique des études publiées sur le web mais aussi de la communication et des offres de service qui pourraient en découler.

4 LES SCENARIOS D'ORGANISATION

LES ENSEIGNEMENTS TIRES DES BENCHMARKS

Différents organismes ont donc été interrogés en présentiel ou par téléphone par les membres du groupe de travail : IGN, Météo-France, MTES-MCTRCT, AE SN, AE AP, Irstea, IFSTTAR, BRGM, Quae éditions.

Les organisations sont le plus souvent centralisées, les effectifs sont à la fois plus réduits que ceux du Cerema, mais plus regroupés géographiquement, avec des budgets plus conséquents qui permettent le recours plus fréquent à l'externalisation. La tendance est à une spécialisation et une professionnalisation croissante. La plupart des organisations ont mis en place un plan d'action pour la communication d'influence et une veille stratégique.

En partant du diagnostic et des axes d'amélioration élaborés lors du premier séminaire, et en s'inspirant des organisations des établissements interrogés dans le cadre du benchmark, le groupe de travail a élaboré trois scénarios. Puis, le Codir a donné des orientations complémentaires qui ont justifié la proposition d'un quatrième scénario. Certaines propositions sont transposables d'un scénario à l'autre.

Scénario 1 : Rattachement renforcé et intégré des activités communication, documentation et édition

Scénario 2 : Renforcement du pilotage et des directions techniques

Scénario 3 : Création d'une direction de la communication, rattachement des éditions à la direction commerciale et de la gestion des connaissances à la direction scientifique

Scénario 4 : Organisation intégrée et matricielle des activités communication, documentation et édition

**SCENARIO 1 : RATTACHEMENT RENFORCE ET INTEGRE DES ACTIVITES
COMMUNICATION, DOCUMENTATION ET EDITIONS**

Les trois activités communication, documentation et édition sont intégrées à la DCDC (direction de la communication, gestion et diffusion des connaissances) qui a un rôle de pilotage de l'activité. Des pôles transversaux multi-sites sont créés pour mutualiser les ressources en relations médias, communication interne, communication digitale, communication image. Les ressources des directions sont regroupées, elles travaillent pour l'ensemble de l'établissement. Les directions techniques conservent leur mission d'édition en renforçant les synergies avec la communication. En direction territoriale, les unités documentation et communication travaillent ensemble.

Forces	Faiblesses	Condition de réussite
<p>Le scénario est facile à mettre en place, car les effectifs ne changent pas de sites et les profils métiers évoluent peu. Le pilotage est centralisé pour les trois activités. Il y a un relai de compétence dans chaque direction.</p>	<p>Le scénario est difficile à mettre en œuvre. Au regard de l'expérience passée du fonctionnement en pôles décentralisés pour la communication à la création du Cerema, cette organisation n'a pas réellement démontré son efficacité. L'organisation cible est subie en raison de la position géographique décentralisée des effectifs, elle ne serait pas choisie si cette situation n'existait pas. Les équipes restent éclatées, elles sont le plus souvent « trop » petites. De plus, elles peuvent se retrouver à l'écart des équipes locales.</p>	<p>Il faudra conforter les effectifs de pilotage au siège pour encadrer les équipes dans les directions. Il faudra obtenir l'adhésion des directeurs pour que le rattachement hiérarchique et fonctionnel à la DCDC soit effectif et que l'on cesse de distinguer local et national. Il faut une forte adhésion des agents pour travailler en mode projet avec des pôles multi-sites.</p>

SCENARIO 2 : RENFORCEMENT DU PILOTAGE ET DES DIRECTIONS TECHNIQUES

Les effectifs des directions territoriales sont réduits au maximum, il ne reste plus que des référents, qui ont pour fonction de passer les commandes de la direction territoriale en matière de communication et de diffusion des connaissances, et mettre en œuvre la logistique des actions nationales au niveau local. Le siège est structuré en 4 départements opérationnels (stratégie éditoriale, veille médias et gestion des connaissances, communication externe, communication interne) et 3 pôles transversaux d'appui (pôle relations médias, pôle image graphique, pôle digital) regroupés dans le département production. Les directions techniques sont organisées de manière thématique en lien direct avec les communautés métiers. Elles répondent aux besoins métiers exprimés par les directions territoriales. Un référent Com est maintenu dans les directions territoriales.

Forces	Faiblesses	Conditions de réussite
L'entrée thématique renforce le lien entre production et valorisation, la coordination entre les 3 DTec est facilitée par le partage clair des thématiques couvertes et l'harmonisation des modes d'intervention. Les 3 activités sont en synergie, notamment les effectifs communication, éditions et documentation sont organisés de manière analogue en DTec au service des communautés métiers. Les pôles d'appui transversaux garantissent une cohérence et une unité de marque dans la production.	Les DTec ne couvrent pas toutes les thématiques, certaines thématiques métiers n'existent qu'en DTer. Les métiers de la valorisation s'éloignent des besoins du territoire et perdent le contact avec les équipes locales. Les éditions risquent être éclatées si les entrées thématiques structurantes sont trop nombreuses.	Il faudra conforter les effectifs de pilotage au siège pour encadrer les équipes dans les directions et investir sur « accompagnement du changement », et en gestion RH en raison des changements de lieu de travail et de profil de poste. La coordination des DTec et pour le siège sera essentielle ainsi que la qualité des référents com en DTer. Il faudra arbitrer les commandes au niveau du siège malgré l'éloignement du terrain.

**SCENARIO 3 : CREATION D'UNE DIRECTION DE LA COMMUNICATION,
RATTACHEMENT DES EDITIONS A LA DIRECTION COMMERCIALE ET DE LA GESTION
DES CONNAISSANCES A LA DIRECTION SCIENTIFIQUE**

La DCDC devient une Dicom. Les éditions sont portées par la direction commerciale et la gestion des connaissances est portée par la direction scientifique. Il reste à la Dicom deux départements opérationnels (communication externe et communication interne) et trois pôles transversaux regroupés dans le département production. Les équipes de communication sont organisées dans les directions par grands champs d'activité, qu'elles soient en direction technique ou bien en direction territoriale. Les chargés de communication, en charge d'une thématique précise se spécialisent pour être en contact avec les experts techniques et être en alerte sur les sujets d'actualité. Les éditions sont rattachées à la direction commerciale et confortent ainsi l'offre freemium. Les offres de service de l'établissement sont corrélées avec l'offre éditoriale, avec une priorisation stratégique des éditions.

Forces	Faiblesses	Conditions de réussite
<p>Le positionnement des éditions près du commercial, en appui direct aux offres de services. Les éditions s'inscrivent dans un bouquet d'offres qui intègre la formation et les produits. La DCDC devient Dicom, elle se spécialise et peut se concentrer sur les enjeux stratégiques de ce domaine.</p> <p>Les chargés de communication sont responsables de grands champs thématiques et sont en alerte sur les sujets d'actualité.</p>	<p>Les éditions s'éloignent de la production et de la gestion des connaissances. Les activités communication, éditions et documentations sont éclatées dans trois directions distinctes. Communication institutionnelle et communication thématiques sont dissociées géographiquement et possiblement en concurrence pour l'accès aux ressources des pôles, sauf si commande transversale. Il faudra désigner des référents pour les besoins locaux de communication dans les directions territoriales.</p>	<p>Il faudra conforter les effectifs de pilotage au siège pour encadrer les équipes dans les directions. Il faudra maintenir la synergie entre les 3 activités et prévoir un accompagnement du changement et une gestion des ressources humaines renforcée. Montée en compétence des chargés de com et des documentalistes qui doivent se spécialiser sur des thématiques.</p>

SCENARIO 4 : ORGANISATION INTEGREE ET MATRICIELLE DES ACTIVITES COMMUNICATION, DOCUMENTATION ET EDITIONS

La DCDC se structure en 5 départements (éditorial, veille médias/gestion de la connaissance, communication externe et communication interne) et un 5^{ème} département sur la production. Les agents des trois activités sont rattachés aux plans fonctionnel et hiérarchique au DCDC. Pour la communication, seule une personne référente est maintenue dans chaque direction pour assurer les missions de proximité. Les effectifs de gestion des connaissances sont organisés au niveau national et regroupés au rythme des opportunités de départ. Les effectifs d'édition sont mutualisés pour les fonctions communes (pilotage, boutique, marchés de prestataires, ...), sachant que l'accompagnement des chargés d'études doit rester de proximité dans les DTec. Certains chargés de com et les responsables documentation se spécialisent et prennent en charge une thématique à l'échelle Cerema. Ils deviennent une porte d'entrée pour les CM et les équipes techniques et peuvent rentrer davantage sur la connaissance des contenus et des missions de l'établissement.

Forces	Faiblesses	Conditions de réussite
<p>Les trois activités sont intégrées dans une même direction fonctionnelle, ce qui permet d'avoir un pilotage stratégique et unifié.</p> <p>L'organisation matricielle croise la logique fonctionnelle portée par la DCDC et la logique de proximité aux métiers et aux publics dans chaque direction.</p> <p>Les agents DCDC sont dans une seule et même entité dans chaque direction.</p> <p>Les chargés de communication travaillent en étroite relation avec les communautés métier et assurent la transversalité entre les départements de la DCDC.</p>	<p>Les directions doivent s'adresser au département production pour satisfaire leurs besoins de communication, l'assistant de communication local appartient à ce département, il assure simplement un relai.</p> <p>Difficultés pour associer les départements de production, perte de la gestion documentaire en proximité.</p> <p>Eloignement de la fonction commerciale.</p>	<p>Il faudra conforter les effectifs de pilotage au siège pour encadrer les équipes dans les directions. Bien établir les synergies entre les 3 activités et avec les communautés métiers. Quel que soit son positionnement géographique, le chargé de communication gère une thématique pour tout l'établissement.</p> <p>Accompagnement du changement à prévoir ainsi que la gestion RH.</p> <p>Le département production est au service de tout l'établissement. Les demandes devront être bien cadrées et arbitrées.</p>

5 CONCLUSION

Ce projet de transformation offre une nouvelle impulsion. Les trois activités communication, documentation et éditions doivent se réinventer pour s'adapter aux nouveaux enjeux, dont notamment la digitalisation.

LES PROFILS ET LES COMPETENCES NECESSAIRES

Le succès de la transformation à venir et l'atteinte des objectifs fixés dépendent directement des ressources humaines. L'enjeu des compétences à conforter et à créer est donc majeur. Certains profils spécifiques n'existent pas encore au Cerema, ils devront être recrutés : relations médias, ...

Certains profils spécifiques existent déjà mais ils devront être renforcés : journaliste, community manager, ...

D'autres profils spécialisés existent déjà mais doivent être consolidés et professionnalisés en ayant recours à la formation continue : photographe, vidéaste, rédacteur, graphiste, infographiste, édition numérique...

Des correspondants communication ont été désignés dans certains départements techniques, cette pratique pourrait être systématisée, elle permettrait de faire monter en compétences les agents motivés pour la valorisation et la communication et permettre des initiatives dans une logique de subsidiarité dans les départements.

Au-delà de la montée en compétence nécessaire, il est impératif, pour la DCDC, de disposer de davantage de moyens humains et financiers sur un même lieu géographique, directement mobilisables. L'organisation définitive pourra être mise en place progressivement, en affectant davantage de moyens sur un même site de la DCDC lorsque des postes délocalisés se libéreront. Cependant, dans la période de changement, il ne faudra pas négliger les moyens nécessaires au pilotage et à l'animation de moyens décentralisés, ni à la mise en place des nouvelles actions projetées.

L'ARTICULATION AVEC LES AUTRES CHANTIERS

Une articulation avec le *chantier 5 - Développement économique* est à assurer pour la gestion des relations clients et partenaires (CRM), pour la formation dispensée et pour le marketing des offres. Le GT6 recommande la création d'une direction commerciale ou marketing, de niveau Cerema, pour élaborer et promouvoir les offres de service du Cerema avec l'appui de la communication.

Une articulation avec le *chantier 10 - Transition numérique* est requise pour la mise en ligne des données, la numérisation des productions, l'appropriation du réseau social d'entreprise comme outil de communication interne.

Les formations continues et l'accompagnement dans le déroulé de carrière sont essentiels, ces ressources relèvent du *chantier 11 - Faire de chaque agent le porteur de la construction du Cerema*.

La direction en charge de la valorisation des savoir-faire travaillera en étroite relation avec les **communautés métiers** qui ont vocation à s'ouvrir sur l'extérieur et à communiquer. Des

outils seront proposés (réseaux sociaux, plateformes partenariales, etc) pour répondre à leurs besoins.

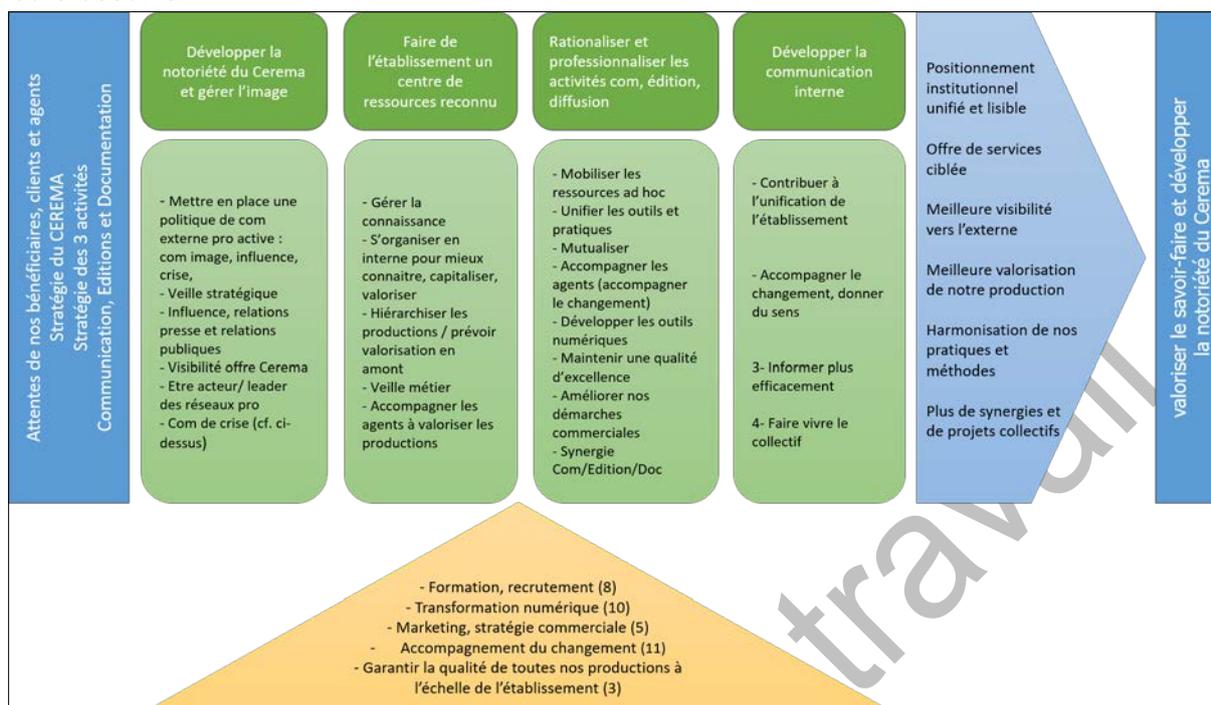


Figure 1 : articulation avec les autres chantiers

LE SCENARIO PREFERENTIEL

La mise en œuvre du plan d'action et l'évolution vers l'organisation cible interviendra sur la période 2019 à 2022.

Le scénario 4 nous paraît être le scénario à privilégier car c'est celui qui répond le mieux au cahier des charges du chantier 6 : trouver des synergies entre les activités communication, documentation et éditions. Il assure une taille critique à la direction fonctionnelle et il permet de mettre en œuvre, sans trop de délais, le plan d'actions. Il reste à préciser le chemin pour y parvenir. **Un process de transformation** doit être élaboré et une **phase transitoire** doit être définie, afin que les actions 2019 démarrent **sans attendre que l'organisation cible soit en place**. En effet, pour atteindre l'organisation cible, c'est l'ensemble du processus de transformation de l'établissement qui doit être coordonné avec un dispositif d'accompagnement des agents (chantier 11).

Pour être rapidement opérationnel, le pilotage doit se mettre en place dès 2019. Une option consisterait à **créer un pôle lyonnais** pour les trois activités en regroupant les ressources humaines de Centre Est, de Territoire et Ville et du siège sur un même lieu de l'agglomération lyonnaise.