



HAL
open science

Conception et mise en place d'une stratégie de communication de crise basée sur des outils multimédias, pour la gestion des crises qualité fournisseurs de la société Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems

Carolina Mora Ibarra

► **To cite this version:**

Carolina Mora Ibarra. Conception et mise en place d'une stratégie de communication de crise basée sur des outils multimédias, pour la gestion des crises qualité fournisseurs de la société Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems. Sciences de l'information et de la communication. 2012. dumas-00766175

HAL Id: dumas-00766175

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00766175v1>

Submitted on 17 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Conception et mise en place d'une stratégie de communication de crise basée sur des outils multimédias, pour la gestion des crises qualité fournisseurs de la société Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems

Nom : MARTINEZ

Prénom : Carolina

ICM. Institut de la Communication et des Médias

11, avenue du 8 mai 1945, 38434 Echirolles

BD Medical Pharmaceutical Systems

ZI des Iles -11 rue Aristide Bergès BP4, 38801 Le Pont de Claix

Université Stendhal Grenoble 3

UFR LLASIC

Rapport de Master Information et Communication,
spécialité (professionnelle) Audiovisuel et Médias numériques
Parcours Multimédia Interactif

Sous la direction de JOELLE BOURGIN

Année universitaire 2011-2012

REMERCIEMENTS

Merci aux professeurs Joëlle Bourgin, Bernard Floris, Yves Nicolas, Laurie Schmitt et Frank Grimonpont, pour m'avoir écoutée au bon moment et beaucoup conseillée.

Merci à Romain Lelievre, Stéphanie Comiotto, Dominique Chevalier, Christelle Monot et toute l'équipe WWSQA pour avoir cru en moi.

Merci à Salva pour ses gentils encouragements.

Merci à Heri pour son soutien inconditionnel et indispensable.

Merci à Gladys et Carlos, parce que tout ce que je réussis « ici », c'est grâce à l'amour qui me vient de « là-bas ».

TABLE DES MATIERES

TABLE DE FIGURES	1
INTRODUCTION.....	2
INTRODUCTION.....	2
STRUCTURE D'ACCUEIL	5
1.3 Segment BD Biosciences	7
1.4 Segment BD Medical	7
2. BD en France.....	8
3. BD Le Pont-de-Claix (Isère)	9
4. L'Engagement Qualité de BD France	9
5. La Qualité Fournisseurs	9
DEROULEMENT DU STAGE	11
1. Versions de la définition des missions.....	11
1.1 Version 1 : l'offre de stage	11
1.2 Version 2	12
1.3 Version 3 : l'adaptation de la mission au contexte organisationnel de BDM-PS.....	12
1.4 Version 4	12
2. Mise en place du projet de stage.....	14
2.1 Les enjeux du projet de stage.....	15
2.1.1 Enjeux business.....	15
2.1.2 Enjeux communicationnels.....	15
2.1.3 Enjeux sociaux	15
2.1.4 Enjeux organisationnels.....	16
2.1.5 Résultats de l'analyse du contexte et enjeux de la demande	16
ANALYSE DU PRODUIT CONÇU ET REALISE.....	19
Chapitre I : La Crise	19

1. Définition.....	19
2. Caractéristiques des crises.....	20
Chapitre 2 : Communication de Crise	20
1. Définition.....	20
2. Le discours de la crise	21
4. Principes de la communication interne de crise	22
Chapitre 3 : Internet et la gestion de crise.....	22
Chapitre 4 : Sociologie des organisations.....	23
1. L'analyse stratégique.....	23
Chapitre 4 : Le produit conçu : une stratégie de communication basé sur les principes de la communication de crise	24
1. Vision Générale	24
2. Description de la stratégie de communication.....	28
APPORTS PERSONNELS.....	51
1. Apports professionnels.....	51
1.1. Stratégie de communication basée sur la communication de crise.....	51
1.2. Développement du partenariat avec l'IT	51
1.3. Approche stratégique face à l'organisation BD.....	52
1.4. Mise en place des outils multimédias en deux phases consécutives.....	52
1.5. Gestion des conflits potentiels	53
1.6. Résultat de l'analyse des flux d'information.....	54
2. Apports liés au savoir être.....	55
2.1. Définition de la mission de stage	55
2.1. Gestion de tâches multiples	55
CONCLUSION	56
GLOSSAIRE.....	58
BIBLIOGRAPHIE	60

TABLE DES ANNEXES	62
ANNEXES	63
RÉSUMÉ	92
SUMMARY	92
MOTS-CLÉS	92
KEY WORDS	92

TABLE DE FIGURES

Figure 1	5
Figure 2	6
Figure 3	8
Figure 4	40
Figure 5	40
Figure 6	46
Figure 7	47
Figure 8	48
Figure 9	49
Figure 10	49

INTRODUCTION

« Il semble acquis que si la communication ne peut à elle seule résoudre une problématique de crise, son absence totale l'en empêchera inéluctablement ».¹

Ce rapport décrit en détail le travail réalisé au cours de mon stage de fin d'étude du Master Information et Communication, spécialité (professionnelle) Audiovisuel et Médias Numériques, Parcours Multimédia Interactif. L'objectif de ce stage était d'élaborer une stratégie de communication de crise basée sur des outils multimédias, pour la gestion des crises qualité fournisseurs de la société Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems (BDM-PS) à Pont de Claix.

Pharmaceutical Systems est une unité du segment *Medical* de *Becton Dickinson (BD)*, société internationale qui conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs, des systèmes d'instrument et des réactifs à usage médical. BD compte avec environ 29 000 employés répartis dans 50 pays, le site de Pont de Claix accueillant une usine de production (seringues en verre pré-remplissables), mais également le siège mondial de l'unité BDM-PS.

La direction de BDM-PS a donné pour consigne au service responsable de l'assurance qualité fournisseurs monde, appelé en interne « WWSQA » (World Wide Suppliers Quality Assurance), d'améliorer sa réactivité dans la gestion des crises qualité. Les crises qualité, objet de cette étude, sont celles occasionnées par des événements qualité consécutifs à une non-conformité ou à un défaut d'un composant d'origine fournisseur ; par exemple un lot d'aiguilles fourni par une société externe à BD, destiné à l'assemblage des seringues, qui présente des particules non conformes détectées dans le contrôle qualité de la chaîne d'assemblage d'une usine.

Ces crises ou événements qualité ont un impact sur les coûts de mauvaise qualité (COPQ [Cost of Poor Quality]) et/ou la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain), pouvant aller de 0 à plus de 1 000 000 \$, et dans les cas les plus extrêmes, engendrant une situation de rappel des produits déjà livrés chez les clients. Les crises qualité dans le milieu de la santé sont un sujet très délicat, les conséquences en termes d'image peuvent être très négatives pour BD, mais aussi en interne au sein de l'organisation, pour le service WWSQA.

Ce point met en évidence les enjeux sociaux des crises WWSQA. A travers cette étude et par le biais d'entretiens directs avec les gestionnaires de crises, j'ai observé que ces crises impactent de façon très négative le système de relations des acteurs. Les crises WWSQA affectent la performance des individus, qui travaillent alors en craignant l'échec, le stress et les conflits hiérarchiques.

J'ai également constaté qu'au-delà des individus, l'organisation BD subit aussi les effets de crises qui mettent en évidence les lacunes dans la répartition des rôles et responsabilités des acteurs, souvent à l'origine de la lourdeur du système de prise de décisions stratégiques.

¹ LIBAERT, Thierry, *La gestion des crises : affaire de communication ?*, Management et conjoncture sociale, n° 167, février - mars 2003

Selon P. LAGADEC, expert en communication de crise, « Les crises se nourrissent de problèmes de légitimité, de partage de territoires d'influence, d'options fondamentales, de positions de pouvoir. Souvent, il s'agit là de questions instinctivement refusées à haut niveau : on ne peut tolérer de risques, d'éclairages directs sur ces zones d'ombre, présentes dans toute institution ». ²

Pendant ces crises, l'équipe WWSQA, consacre 80 %³ du temps de gestion à la résolution de problèmes liés à la « saturation des capacités de communication »⁴, ceci au détriment du temps réellement investi dans leur résolution. A partir de ce constat, les managers du service WWSQA ont eu l'idée de travailler avec un stagiaire en communication, capable d'aborder cette problématique depuis un point de vue externe à la qualité et plus adapté : celui du communicant. Le projet de stage s'est construit en réponse à cette problématique de communication, l'idée étant de réguler les flux d'information à travers une stratégie de communication de crise basée sur l'utilisation des multimédias.

La communication de crise sert à « donner des grilles de lecture claires de la crise pour réduire confusion, incertitude, incompréhension, tout en limitant les dangers d'explications alternatives et les rumeurs ». ⁵ Les plus récentes publications sur la communication de crise parlent de l'impact d'Internet sur la gestion de crises, des inconvénients observés depuis son arrivée dans l'espace médiatique, mais aussi de son potentiel comme outil de gestion. D. Heiderich met en avant un mode de fonctionnement à privilégier pour l'utilisation d'Internet dans la gestion de crise. Il fait notamment mention de la nécessité d'une préparation préalable à la crise : « Il est nécessaire de déterminer les risques et de définir les moyens d'y répondre, de les hiérarchiser et de préparer les équipes ». ⁶

Cette étude a pour objectif d'identifier les « *forces et faiblesses de l'utilisation des multimédias dans la communication de crise orientée sur une cible interne aux organisations* ». Il s'agit de la problématique communicationnelle du stage. Ma réponse s'est construite en prenant en compte la problématique de négoce BD (réactivité du service WWSQA), mais aussi la problématique organisationnelle (complexité de l'organisation BD).

Tout au long du projet, je me suis référée aux publications de Thierry Libaert, théoricien de la communication, auteur de nombreux ouvrages et Directeur Scientifique de l'Observatoire International des Crises, professeur en sciences de l'information et de la communication. La dernière édition de son livre « La communication de crise »⁷, de 2010, a

² LAGADEC, Patrick, *Nouvelles responsabilités, nouveaux apprentissages pour affronter les crises en gestation*, Medias et pouvoirs, N° 42 deuxième trimestre 1996, pages 132-143

³ LELIEVRE, Romain, Manager du service WWSQA de BDM-PS. Février 2012

⁴ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Les Topos, France, 2010. Version électronique, Emplacement N° 49, Caractéristiques des crises

⁵ AZZAOU, Aicha, *Stratégie de Gestion de Crise*, <<http://mrccel.unblog.fr/les-exposes-de-mme-azzaoui>> 2010, [Consulté le 15/03/2012]

⁶ HEIDERICH, Didier, *Internet et la communication de crise, une première approche*, Les cahiers espaces, N° 73, Juin 2002.

⁷ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Les Topos, France, 2010. Version électronique

constitué ma base théorique sur la communication de crise et la communication de crise « interne » (celle qui a pour cible les individus à l'intérieur d'une organisation).

Les articles de Didier Heiderich, Président de l'Observatoire International des Crises, sur le rôle d'Internet dans la gestion de crise, m'ont servi de référence pour l'implémentation des outils multimédias. La méthodologie d'analyse des organisations de Michel Crozier, sociologue français, principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations, m'a donné les bases théoriques pour proposer une réponse complète pouvant s'adapter à toutes les problématiques posées.

C'est ainsi que ma réponse s'est construite sous la forme d'une stratégie de communication de crise en six phases :

1. Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs ;
2. Identification des acteurs ;
3. Identification des besoins informationnels ;
4. Sensibilisation des acteurs ;
5. Mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs ;
6. Mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.

Les pages suivantes seront dédiées à la présentation détaillée de cette stratégie et de son contexte, tout comme de la base théorique qui a inspiré le projet, pour conclure avec une analyse axée sur les apports personnels et les résultats obtenus.

STRUCTURE D'ACCUEIL

BD (Becton Dickinson & Company) conçoit, fabrique et commercialise des dispositifs, des systèmes d'instrument et des réactifs à usage médical. BD est reconnue comme l'une des principales entreprises spécialisées dans les technologies médicales dans le monde.⁸ (Figure 1).



Source : © BD Corporate Asset. Banque d'image de l'Intranet de BD.

Figure 1

« La société Becton Dickinson & Company a été fondée en 1897 aux USA, par Maxwell Becton, représentant en matériel médical, et Farleigh Dickinson, représentant en papeterie. Son objet était alors la fabrication et la commercialisation de thermomètres médicaux. »⁹

Le siège social se situe à Franklin Lakes, New Jersey, aux Etats-Unis. BD compte actuellement environ 29 000 associés répartis dans 50 pays à travers le monde. Parmi ses principaux clients se trouvent des institutions de santé, des chercheurs en sciences de la vie, des laboratoires cliniques, l'industrie pharmaceutique et le grand public.

BD a pour mission « Aider chacun à vivre en bonne santé », à travers :

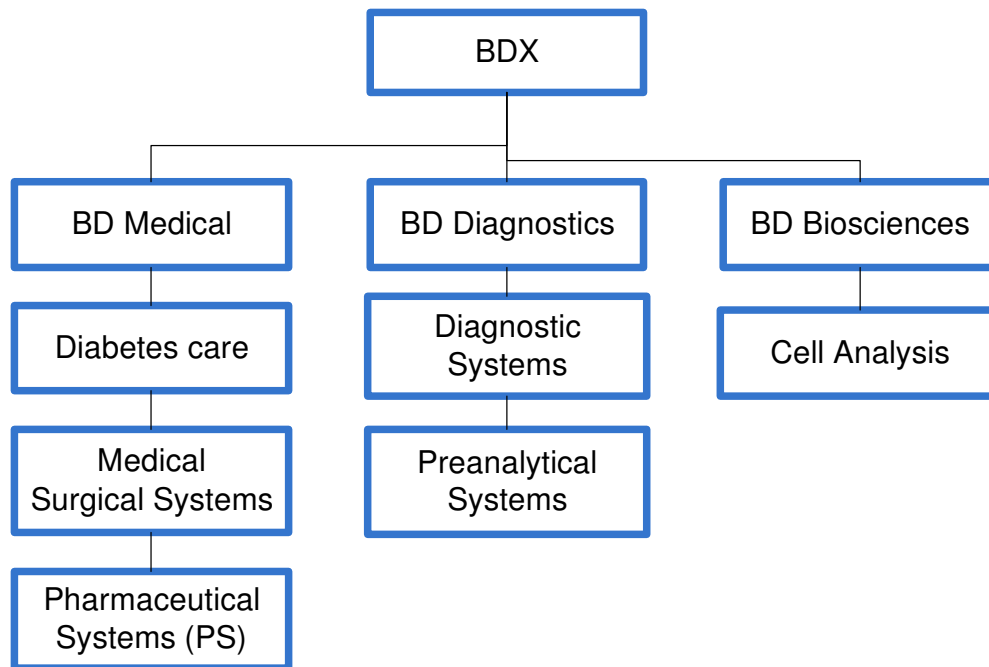
- Le développement de la pharmacothérapie,
- L'amélioration de la qualité et de la rapidité des diagnostics de maladies infectieuses et de cancers,
- Les progrès dans la recherche, la découverte et la production de nouveaux médicaments et vaccins.

⁸ BD (Becton, Dickinson and Company) en France, <<http://www.bd.com>>, [Consulté le 01/02/2012]

⁹ BD (Becton, Dickinson and Company) en France, A propos de BD, <<http://www.bd.com/fr/about/history.asp>>, [Consulté le 01/02/2012]

1. Structure

BD est divisé en trois segments et cinq unités¹⁰. (Figure 2)



Source : Dossier de bienvenue distribué aux nouveaux employés de BD Medical Pharmaceutical Systems.

Figure 2

Segment BD Diagnostics

Fournisseurs de produits destinés au prélèvement et au transport sécurisé d'échantillons de diagnostic, et fabricants d'automates et réactifs pour le diagnostic microbiologique, le dépistage des maladies infectieuses, des infections associées aux soins (IAS) et le cancer du col de l'utérus.

Unités :

1.2.1 Diagnostic Systems

Conception, développement et commercialisation de réactifs et d'instruments servant au diagnostic des maladies infectieuses, des infections associées aux soins et des cancers.

1.2.2 Preanalytical Systems

Dispositifs dédiés à la biologie médicale et des services. Solutions pour la standardisation et l'optimisation de la phase préanalytique dans le domaine de la biologie moléculaire et de la protéomique.

¹⁰ BD (Becton, Dickinson and Company) en France, <<http://www.bd.com>>, [Consulté le 01/02/2012]

1.3 Segment BD Biosciences

Recherche et développement d'outils cliniques innovants pour les scientifiques, les professionnels de laboratoire et les cliniciens impliqués dans la recherche fondamentale, la recherche et le développement de médicaments, la fabrication de produits biopharmaceutiques et la prise en charge des maladies.

1.3.1 Cell Analysis

Produits et services :

- Gamme de cytomètres en flux : analyseur et trieur de cellules dédiés à la recherche et au diagnostic,
- Anticorps monoclonaux et kits,
- Consommables et réactifs pour la culture cellulaire et l'ADME-Tox,
- Produits de biologie moléculaire pour l'analyse des gènes,
- Produits de biologie cellulaire pour l'analyse des protéines,
- Réactifs à façon, kits et service application,
- Hotline scientifique,
- Centre de formation et Service Technique.

1.4 Segment BD Medical

« Fournisseur de matériel médical et l'un des leader en termes d'innovation dans le domaine des systèmes d'administration de médicaments par injection ou perfusion depuis 1906, quand la société a construit sa première usine aux États-Unis pour produire des seringues et des aiguilles. »¹¹

Unités :

1.4.1 Diabetes Care

Technologies de l'injection et du prélèvement appliquées au diabète. BD commercialise les produits suivants à l'officine : matériel d'injection d'insuline (seringues et aiguilles pour stylos) et d'auto surveillance glycémique des patients diabétiques (lancettes et auto piqueurs).

1.4.2 Medical Surgical Systems

Développement de solutions pour l'injection, la perfusion, l'anesthésie loco-régionale et l'élimination des déchets à risques.

¹¹ BD (Becton, Dickinson and Company) en France, A propos de BD, <<http://www.bd.com/fr/about/history.asp>>, [Consulté le 01/02/2012]

1.4.3 Pharmaceutical Systems :

Conçoit, fabrique et commercialise des systèmes d'administration de médicaments injectables prêts à remplir, destinés à l'Industrie Pharmaceutique.

Le stage de fin d'études s'est déroulé au cœur de cette unité, sur le site de Pont-de-Claix qui, en plus d'être le Siège Social, est le Centre d'Expertise mondial de BD Medical - Pharmaceutical Systems.

L'unité Pharmaceutical Systems propose les produits et services suivants (Figure 3) :



Source : Portfolio des produits BDM-PS, 2010.

Figure 3

- Systèmes de seringues prêtes à remplir en verre,
- Systèmes de seringues prêtes à remplir en plastique,
- Systèmes d'auto-injection,
- Systèmes d'administration par voie nasale,
- Systèmes de protection des aiguilles hypodermiques,
- Systèmes de microinjection,
- Dispositif d'administration par voie orale, solutions de transfert en environnement stérile.

2. **BD EN FRANCE**

BD est implanté en France depuis 1958. Aujourd'hui, BD France représente plus de 1 700 salariés répartis sur deux sites : Le Pont-de-Claix (Isère) et Rungis (Val de Marne).

3. BD LE PONT-DE-CLAIX (ISERE)

Site majeur dans l'implantation en France, près de 1 620 personnes y sont employées. L'ensemble des Unités qui composent BD y sont représentées au travers des fonctions de support : vente, marketing, logistique, achat, finances, entre autres.

Le Pont-de-Claix accueille également un site de production (seringues en verre pré-remplissables) de BD Medical - Pharmaceutical Systems. Plusieurs millions de seringues sont produites par jour. BD utilise des procédés de fabrication de haute technologie, qui incluent le travail du verre, le contrôle automatisé des caméras, le procédé d'assemblage à grande vitesse, la stérilisation, le travail en salle blanche.

Le projet de stage a été mis en place au sein du service Qualité Fournisseur Monde pour l'unité business BD Medical Pharmaceutical Systems. Afin de bien comprendre la problématique industrielle et communicationnelle de ce service, il est important de présenter les engagements qualité de l'organisation.

4. L'ENGAGEMENT QUALITE DE BD FRANCE

Objectifs de la démarche qualité de BD (Président BD France, 2004) :

- La satisfaction des clients, qui permet de contribuer aux progrès de la santé et de la recherche,
- Celle du personnel, faisant de BD un lieu où l'on souhaite travailler,
- L'atteinte des objectifs économiques de croissance profitable.

Le système qualité BD est basé sur les recommandations de la norme ISO 9001, version 2008, et sur les processus essentiels de l'organisation, qu'il s'agisse des business ou des fonctions support. Les orientations sont définies par le Comité de Direction de BD France qui assume la responsabilité de la mise en œuvre, du suivi et de la réalisation des initiatives prioritaires.

A chaque axe d'amélioration sont allouées les ressources nécessaires, et un plan de communication est défini afin de permettre la diffusion et la compréhension des priorités.

5. LA QUALITE FOURNISSEURS

La gestion de l'assurance qualité des fournisseurs de matières premières et processus externalisés du business BD Médical Pharmaceutical Systems relève de la responsabilité du service qualité fournisseurs mondial ou WWSQA (World Wide Suppliers Quality Assurance) basé à Pont de Claix. (cf. Annexe 1, p. 64)

Son activité couvre environ 1 000 fournisseurs répartis dans le monde entier, représentant environ 350 millions \$ de volume d'achats. Le maintien puis l'amélioration de la qualité des composants est un paramètre clé dans le succès de l'entreprise, en raison de son statut de fournisseur de l'industrie pharmaceutique.

L'équipe WWSQA dépend hiérarchiquement du service qualité et affaires réglementaires, plus spécifiquement dans la branche « Conformités et gestion des risques ». Il est composé de huit personnes/fonctions qui sont réparties en deux activités : le développement des fournisseurs et la gestion de qualité des fournisseurs. Cette dernière est organisée par portefeuille de produits ou type de composant fourni, à savoir :

- Résine et plastique,
- Stérilisation, emballage primaire et secondaire,
- Verre et émail,
- Caoutchouc et silicone.

Chaque portefeuille de produits est géré par un ingénieur qualité fournisseur mondial (WW Supplier Quality Engineer) qui est responsable de l'assurance qualité et de la gestion des crises liées à ses fournisseurs, sur les huit sites de production mondiaux de BD Medical Pharmaceutical Systems, dont le plus important est celui du Mexique :

- Pont de Claix, France,
- Swindon, Royaume-Uni,
- Cuautitlan, Mexique,
- Columbus, Etats-Unis,
- Tatabanya, Hongrie,
- Fukushima, Japon,
- Tokyo, Japon.

Chaque pays dispose d'un ingénieur qualité fournisseur local (à l'exception du site anglais), qui a pour fonction de gérer la qualité des produits fournis localement pour tous les portefeuilles, et de communiquer les performances des fournisseurs aux ingénieurs qualité fournisseur mondiaux. (cf. Annexe 2, p. 65)

DEROULEMENT DU STAGE

Ce stage a pour objectif principal de répondre à une problématique business ou industrielle (l'augmentation de la réactivité du service WWSQA), à l'aide d'une stratégie de communication de crise. Afin de faire face à cette dualité, il a été décidé de nommer un tuteur en communication, outre les deux tuteurs spécialistes en qualité :

- **Stéphanie COMIOTTO**, Chargée de communication du site de Pont de Claix (Communication / Website Coordinator / NTIC - BD France) et Webmaster du site Internet BD France,
- **Romain LELIEVRE**, Manager du service de qualité fournisseurs mondial (WW SQA Manager),
- **Bernard DINH**, Manager chargé des audits et du développement des fournisseurs mondial (Supplier Audit & Development Manager).

Le tutorat en qualité visait à faciliter la compréhension de la problématique business et industrielle sur laquelle est orienté le projet du stage : procédures et processus, structure organisationnels, objectifs business, ressources, enjeux économiques et d'image de la société. Ce qui, en termes de gestion d'un projet multimédia, s'assimilerait à la présentation de la commande et son contexte.

Le rôle du tuteur en communication était d'accompagner le stagiaire dans la compréhension du contexte de communication de la société : les acteurs, les moyens, les valeurs de l'organisation, mais aussi de garantir la pertinence de la stratégie dans ce cadre et de veiller à la bonne application de la théorie de communication.

1. VERSIONS DE LA DEFINITION DES MISSIONS

1.1 Version 1 : l'offre de stage

Dans un premier temps, la mission du stage était la mise en place et le déploiement d'un plan de communication structuré autour des axes suivants (cf. Annexe 3, p. 66) :

- Communication interne sur les rôles et responsabilités du service WWSQA au niveau des cinq principaux sites de production mondiaux (Mexique, France, Etats-Unis, Hongrie, Japon),
- Communication interne sur les programmes spécifiques WWSQA et les résultats WWSQA au niveau des cinq principaux sites de production mondiaux (Mexique, France, Etats-Unis, Hongrie, Japon),
- Mise en place d'un support de présentation du service WWSQA à destination des clients BDM-PS.

1.2 Version 2

Cette mission ne s'adaptant pas aux exigences académiques du Master Audiovisuel et Média Numériques, comme par exemple l'observation et/ou la participation à la création d'un produit multimédia, il a été décidé de séparer les objectifs du stage en deux parties, la première à réaliser le premier trimestre 2012 et la deuxième à la suite :

- Dans un premier temps, élaboration d'un cahier des charges d'une application web destinée à la gestion des processus de gestion des non-conformités des audits fournisseurs, évaluation et réclamations fournisseurs.
- Puis pendant la deuxième quinzaine de mai 2012 :
 - réalisation de la mission proposée dans l'offre de stage,
 - mission de conseil en communication de crise ayant pour objectif d'améliorer les compétences des ingénieurs qualité en gestion des crises qualité fournisseurs.

1.3 Version 3 : l'adaptation de la mission au contexte organisationnel de BDM-PS

Le premier pas dans la conception du cahier des charges demandé a été la réalisation d'une étude de faisabilité. Dans ce cadre, j'ai réalisé une série d'entretiens avec les acteurs clé du service IT (Information technologie) de BD pour évaluer la faisabilité de la mise en place d'une telle application Web dans l'organisation.

Les personnes interrogées ont été deux chefs de projets responsables de la création des nouvelles applications pour le WWSQA, le responsable du service IT ainsi que différents acteurs au sein du service qualité et achats.

Cette étude de faisabilité a permis de mettre en évidence la non viabilité de la création de l'application Web demandée. En effet, il existe un projet corporatif mondial interne dont l'objectif est la migration de toutes les applications fonctionnelles et opérationnelles vers SAP¹², appelé « Everest ». Ainsi, aucune ressource n'est mobilisée pour la création ou la modification des applications entrant dans le champ d'action de ce projet. « Everest » se trouve actuellement dans sa phase finale (implantation), qui a démarré en novembre 2010 et devrait se terminer en novembre 2013¹³.

1.4 Version 4

Suite au résultat de l'étude de faisabilité, j'ai proposé de réorienter les objectifs du stage afin de garantir une réponse adaptée aux exigences académiques du Master.

La mission du stage a été séparée en deux :

¹² Systems, applications, and products for data processing
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Systems,_applications,_and_products_for_data_processing>, [Consulté le 01/02/2012]

¹³ Communication sur écrans d'affichage du site de BD, Pont de Claix. 19/03/2012.

1.4.1 Mission 1 : communication écrans LCD du site de Pont de Claix

Cette mission occupe 30 % de l'emploi du temps du stage, elle est complètement détachée du service de WWSQA et se réalise en lien direct avec le tuteur en communication.

Dans l'attente de la définition d'une nouvelle mission adaptée au Master, j'ai proposé à Mme Comiotto de travailler de façon plus rapprochée sur des sujets de communication. Elle m'a parlé à cette occasion de l'idée de participer à l'élaboration des communications publiées sur les écrans d'affichage du site. Mes tuteurs en qualité ont accepté cette répartition de mon temps de travail, ce qui m'a permis de prendre le temps de définir une nouvelle mission au cœur du service WWSQA, sans avoir de périodes creuses dans mon stage.

Actuellement, je continue à travailler sur ce sujet : tous les jeudis j'ai une réunion avec Mme Comiotto pour définir le planning des communications qui sont renouvelées deux fois par mois. Les détails de la réalisation de cette partie du stage ne seront pas développés dans ce rapport, compte tenu de son caractère opérationnel. Néanmoins il semble pertinent de présenter ses objectifs :

- Prise en charge de la création des contenus et gestion des écrans LCD sur le site :
 - Recueil des informations,
 - Rédaction d'articles,
 - Graphisme, création d'animations.
- Création d'un répertoire des nouveaux contenus destiné à faire connaître les produits BD,
- Création d'un planning de diffusion des contenus,
- Développement de la relation avec l'agence de communication chargée de la création des visuels,
- Suivi du projet de mise à jour du logiciel, modernisation du réseau (externalisation du système),
- Suivi de la migration de contenu vers la nouvelle plate-forme,
- Création des contenus destinés à la nouvelle plate-forme.

1.4.2 Mission 2 : conseil en communication interne et communication de crise

Après des débuts hésitants, le projet de stage a fini par trouver une voie répondant aux critères imposés par la direction du Master. Cette mission répond à une vraie problématique (business) proposée par le WWSQA et permet à la fois la conception et la réalisation d'un projet de communication multimédia. Son objectif principal : élaborer une stratégie de communication de crise destinée à augmenter la réactivité de l'équipe WWSQA dans la gestion des crises qualité fournisseurs.

2. MISE EN PLACE DU PROJET DE STAGE

Calendrier synthétique des actions :

<i>Février 2012</i>	<ul style="list-style-type: none">• Identification de la mission
<i>Mars 2012</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place partielle de la stratégie de communication• Début de la sensibilisation des acteurs
<i>Avril 2012</i>	<ul style="list-style-type: none">• Conception de la maquette et tests du site Intranet
<i>Mai 2012</i>	<ul style="list-style-type: none">• Formation des gestionnaires de contenu du site Intranet• Validation de la stratégie de communication• Présentation de la stratégie de communication
<i>Juin 2012</i>	<ul style="list-style-type: none">• Mise en production du site intranet

La problématique (business) traitée dans cette nouvelle mission de stage a été donnée par un objectif business désigné par la Présidente de BD-Medical Pharmaceutical Systems, Claude Dartiguelongue : augmenter la réactivité de l'assurance de qualité fournisseurs. (cf. Annexe 2, p. 65)

Cette réactivité est fortement impactée par la façon dont le service WWSQA gère les crises ou évènements qualité.

Un évènement ou une crise qualité se définit comme une non-conformité aux normes de qualité BD et/ou aux exigences client, détectée sur un ou plusieurs produits, avec un impact sur les coûts de mauvaise qualité (COPQ-Cost of Poor Quality-)¹⁴ et/ou la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain). Le COPQ impacté pouvant aller de 0 à plus de 1 000 000 \$ dans les cas extrêmes, engendrant parfois une situation de rappel des produits déjà livrés chez les clients.

Les évènements qualité qui concernent le service de WWSQA sont ceux qui proviennent de la non-conformité d'un composant d'origine fournisseur. Ils peuvent être de deux sortes :

- Evénements qualité détectés chez un **client** de BDM-PS,
- Evénements qualité détectés dans une **usine** BDM-PS.

Pour répondre à cette demande (business), le service WWSQA se doit de résoudre les crises ou évènements qualité fournisseurs de façon rapide, efficace et simple « Fast, Right & Simple »¹⁵.

¹⁴ Cost of poor quality, <<http://en.wikipedia.org/wiki/COPQ>>, [Consulté le 23/04/2012]

¹⁵ Président BDM-PS, consigne donné par la direction de BDM-PS au sujet de la gestion du travail au sein du service qualité. Février 2012.

Il a été constaté que sur le temps dédié à la résolution d'un évènement qualité, 80 %¹⁶ était consacré à répondre aux demandes d'information sur l'évènement, au détriment du temps effectivement dédié à l'investigation et à la résolution de la crise. Les tuteurs WWSQA M. Lelievre et M. Dinh ont donc demandé l'intervention d'un communicant. Le projet de stage part de ce constat, et cherche de façon directe à optimiser le temps passé par les ingénieurs qualité sur la gestion des informations au cours d'un évènement qualité. La façon dont cette problématique business sera traitée permettra d'agir sur les problématiques communicationnelles, organisationnelles et sociales de la mission.

Afin de comprendre ces problématiques, j'ai étudié les procédures qualité existantes, censées guider les comportements des acteurs pendant les crises. Puis j'ai réalisé des entretiens avec les ingénieurs qualité responsables de la gestion des évènements. Ces échanges portaient sur :

- Le déroulement des crises depuis leur origine jusqu'à leur résolution,
- La façon dont sont réalisés les échanges d'information entre les différents acteurs,
- L'impact de ces échanges sur le business, les systèmes relationnel et organisationnel.

2.1 Les enjeux du projet de stage

Pour mieux identifier les enjeux, je me suis appuyée sur les apports théoriques de Thierry Libaert¹⁷, ainsi que sur des entretiens avec les professeurs spécialistes en communication d'entreprises Bernard Floris et Yves Nicolas.

2.1.1 Enjeux business

- L'impact du COPQ et des dysfonctionnements de la chaîne d'approvisionnement sur les bénéfices financiers de BDM-PS,
- L'image de BDM-PS et du service qualité fournisseurs.

2.1.2 Enjeux communicationnels

- L'impact de la maîtrise du flux d'information sur la gestion des crises.

2.1.3 Enjeux sociaux

- L'impact des crises sur le système de relations des acteurs,
- La performance de travail sous les effets de la peur, du stress et des conflits hiérarchiques ressentis par les individus en période de crise.

¹⁶ LELIEVRE, Romain, Manageur du service WWSQA de BDM-PS. Février 2012

¹⁷ LIBAERT, Thierry. Professeur en sciences de l'information et de la communication et spécialiste en communication de crise.

2.1.4 Enjeux organisationnels

- Impact sur le système de prise de décisions stratégiques pendant les crises qualité,
- Impact sur les rôles et responsabilités des acteurs de la gestion de crise.

2.1.5 Résultats de l'analyse du contexte et enjeux de la demande

Une fois le contexte et les enjeux clairement identifiés et compris, j'ai fait les constats suivants :

- Le flux d'information pendant les crises était source de problèmes organisationnels et relationnels qui affectaient considérablement la réactivité des équipes WWSQA. Les causes identifiées ont été les suivantes :
 - La totalité des acteurs des crises n'était pas clairement identifié,
 - Il n'existait pas de gestionnaire de crise, ni de système de rôles et de responsabilités clairement identifié et reconnu par tous les acteurs,
 - Les informations nécessaires pour une prise d'action rapide, efficace et simple, n'étaient pas transmises aux acteurs concernés ou arrivaient après demande. Ceci plaçait l'émetteur (ingénieur qualité) dans une position d'action d'urgence sur demande,
 - Les informations sur l'existence des crises n'arrivaient pas directement aux personnes responsables de leur gestion. Il était possible que ces personnes soient averties de l'existence d'une crise, après que l'information ait circulée dans les hauts niveaux hiérarchiques, évidemment de façon amplifiée et déformée. Cette situation augmentait considérablement le temps consacré à apaiser les esprits des acteurs interpellés par leurs niveaux hiérarchiques respectifs.
- Il existe des procédures qualité chez BDM-PS, qui indiquent les consignes à suivre en cas de crise ou d'évènement qualité. Ces procédures délimitent les rôles et responsabilités de tous les acteurs, ainsi que toutes les actions à effectuer. Ces procédures sont très rarement utilisées pendant les crises. Au cours des entretiens, j'ai pu identifier plusieurs causes :
 - Demande un investissement trop lourd de la part du haut niveau managérial,
 - Blocage de l'emploi du temps des acteurs du début jusqu'à la fin de la crise,
 - Délais de réponse non adaptés au besoin informationnel actuel des acteurs. Au moment de leur création (2010), les procédures ont été conçues pour s'adapter aux délais décisionnels des managers ; depuis ces délais se sont considérablement raccourcis. Une prise de décision qui pouvait prendre une semaine à l'époque, ne prendra aujourd'hui

que quelques jours. Ce raccourcissement de l'expectative du délai d'arrivée des informations coïncide avec la généralisation de l'utilisation de téléphones intelligents dans les fonctions décisionnelles.

- En l'absence d'un guide commun (non application des procédures) et sans acteurs clairement identifiés, chaque individu agit individuellement pour résoudre sa partie de la crise, ce qui, dans le contexte d'une entreprise internationale comme BD, rend très difficile la coordination des équipes pour l'investigation et la résolution de la crise,
- La définition même d'une crise n'était pas la même pour tous les acteurs. En l'absence d'une grille de lecture claire sur les actions à suivre selon le niveau de gravité des événements, un fait anodin pouvait prendre les proportions d'une crise avec un impact business important.

Après cet état de lieu, j'ai travaillé sur la conception d'une stratégie de communication ayant pour objectif de corriger le mieux possible les dérives du flux d'information, afin d'augmenter la réactivité du WWSQA. Pour atteindre cet objectif, il a d'abord fallu faire accepter le projet par la hiérarchie et les acteurs, ce qui nécessitait de s'adapter au système de relations et à l'organisation de BDM-PS.

Les moyens techniques étaient également très importants dans la conception de la solution. Après avoir compris le besoin, j'ai travaillé avec le département IT (Technologies de l'information) pour étudier les ressources disponibles ainsi que leur pertinence.

Les managers du WWSQA ont conçu un plan de réponse rapide basé sur la définition des niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs. (cf. Annexe 4, p.67). Ce plan détermine la périodicité de publications intégrées dans la stratégie et sert à uniformiser la vision des acteurs sur la gravité des événements.

Après avoir étudié le contexte et le besoin présenté par l'entreprise, ma proposition dans le cadre de ce projet de stage est une stratégie de communication en six phases :

1. Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs,
2. Identification des acteurs,
3. Identification des besoins informationnels,
4. Sensibilisation des acteurs,
5. Mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs ;
6. Mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.

Actuellement, la stratégie est en cours de mise en place, les phases 1, 2, 3 et 5 étant complétées. La phase 4, sensibilisation des acteurs, a déjà commencé avec une séance de

formation destinée à l'équipe WWSQA au mois de mars. Le site Intranet est conçu et se trouve en phase de test ; la formation des gestionnaires de contenu commencera la deuxième quinzaine du mois de mai.

La mise en place de la stratégie de communication et du site Intranet nécessite une validation officielle de la part du Vice-Président Qualité BDM-PS. Le manager du service WWSQA se chargera de cette présentation qui aura lieu à la fin du mois de mai. Sous réserve de modifications demandées à cette occasion, la mise en production du site Intranet et la sensibilisation des acteurs pourraient se faire courant juin 2012.

ANALYSE DU PRODUIT CONÇU ET REALISE

Le chapitre précédent a permis de mettre en évidence les différents enjeux pris en compte pour la conception de la solution proposée par le projet de stage. Il semble maintenant nécessaire d'exposer les principes théoriques et les points de vue des experts qui ont servi de base pour la construction de cette solution.

La problématique d'entreprise : « L'objectif est d'augmenter la réactivité du service WWSQA », plus spécifiquement dans la gestion de crises ou d'événements qualité fournisseurs, a déterminé l'orientation du cadre théorique. Les procédures qualité de service et les entretiens avec les gestionnaires de crise m'ont permis de recueillir les informations techniques et organisationnelles nécessaires pour bien comprendre le contexte.

Comme il était clair qu'il fallait traiter la question de la crise depuis le point de vue du communicant, je me suis appuyée sur les concepts de crise et communication de crise. Ensuite, afin d'imaginer une préconisation d'usage adaptée aux besoins et de garantir l'acceptation et la durabilité du concept, je me suis appuyée sur les principes de la sociologie des organisations. Cette démarche théorique, nécessaire pour répondre à la problématique d'entreprise et organisationnelle, m'a permis d'aborder avec un regard global la question du rôle des multimédias dans la gestion de crise, ce qui représente depuis le début du projet mon sujet d'étude principal.

CHAPITRE I : LA CRISE

1. Définition

La définition de crise choisie comme principe de la stratégie de communication est la suivante : « Une crise correspond à la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements qui met en péril la réputation et la stabilité d'une organisation »¹⁸.

La définition de Libaert, plus générale, s'adapte parfaitement aux crises qualité WWSQA : il s'agit ici des non-conformités aux normes de qualité BD et/ou aux exigences client, détectées sur un ou plusieurs produits ou composants, avec un impact sur les coûts de mauvaise qualité (COPQ)¹⁹ et/ou la chaîne d'approvisionnement.

La non-conformité correspond à la phase ultime de la suite des dysfonctionnements, qui dans ce cas a comme origine les fournisseurs de BDM-PS.

Ces non-conformités, surtout quand elles sont découvertes chez les clients, mettent en péril la réputation et la stabilité de BD.

¹⁸ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Les Topos, France, 2010. Version électronique, Emplacement N° 36.

¹⁹ Cost of poor quality, <<http://en.wikipedia.org/wiki/COPQ>>, [Consulté le 23/04/2012]

2. Caractéristiques des crises

La phase d'analyse de flux d'information m'a permis d'observer la présence de chacune des caractéristiques de crises décrite par T. Libaert²⁰, à savoir :

- L'intrusion de nouveaux acteurs,
- La saturation des capacités de communication,
- L'importance des enjeux,
- L'accélération du temps,
- La montée des incertitudes.

CHAPITRE 2 : COMMUNICATION DE CRISE

1. Définition

La « communication de crise » est l'un des domaines de la communication des organisations. Son objectif principal est de « donner des grilles de lecture claires de la crise pour réduire confusion, incertitude, incompréhension, tout en limitant les dangers d'explications alternatives et les rumeurs. Face à la médiatisation, donc la mise en scène de la crise, l'entreprise doit gérer l'information, donner du sens, expliquer, transmettre des valeurs, cibler ses publics ».²¹

La communication de crise peut se classer en deux branches²² :

- *La communication directement utile à la gestion de crise*
Destinée à réduire les impacts directs de la crise (alerte des clients ou des populations, consignes, communication de coordination des opérations),
- *La communication sur les enjeux*
Destinée à limiter les polémiques et à protéger la réputation d'une organisation en crise.

P. Lagadec²³ présente cette différenciation autour de deux axes : le caractère interne ou externe de la crise, sa nature technico-économique ou organisationnelle, sociale et humaine.

J'ai souhaité travailler sur ces deux niveaux de la communication de crise, dans le contexte de la mission, le premier ayant comme conséquence le second.

²⁰ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Les Topos, France, 2010. Version Electronique, Emplacement N° 49.

²¹ AZZAOUÏ, Aïcha, *Stratégie de Gestion de Crise*, <<http://mrcce1.unblog.fr/les-exposes-de-mme-azzaoui>> 2010, [Consulté le 15/03/2012].

²² Didier Heiderich, <<http://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-didier-heiderich.htm>>, [Consulté le 20/02/2012]

²³ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010. Version électronique, emplacement 255

La communication directement utile à la gestion de crise ou « nature interne technico-économique » :

Ce côté pratique ou technique est indispensable pour le traitement de la problématique entreprise : réduire l'impact des crises sur les coûts liés à la non qualité. Pour ce faire, il est nécessaire de communiquer aux acteurs internes BD (employés qui agissent directement sur la solution ou qui sont affectés directement par elle) les informations utiles à la gestion de crises.

La communication sur les enjeux ou « nature externe organisationnelle, sociale et humaine » :

De façon générale, les effets de la gestion des crises qualité dans une société du secteur de la santé ont un impact direct sur la réputation de l'organisation en interne (employés) et auprès de ses clients. En ce qui concerne la mission du stage, la gestion des crises qualité fournisseur est un facteur qui agit directement sur l'image du service WWSQA vis-à-vis des autres services BD et de la hiérarchie managériale concernée. Améliorer cette image est une des attentes des managers WWSQA par rapport à ce projet de stage.

2. Le discours de la crise

La classification des discours de crise la plus complète est celle décrite par T. Libaert²⁴, qui regroupe onze postures stratégiques autour de trois axes de réponse :

1. *Les stratégies du projet latéral* : le point de vue est déplacé, le problème est abordé sous un nouvel angle,
2. *Les stratégies du refus* : négation de toute responsabilité,
3. *Les stratégies de la reconnaissance* : l'organisation accepte sa responsabilité.

La stratégie de communication, sujet du stage, se basera sur ce dernier axe de réponse. Dans le cas des crises qualité fournisseur, la transparence des faits est fondamentale pour faciliter la prise de décision des acteurs.

Selon T. Libaert²⁵, la stratégie de la reconnaissance est de loin la plus efficace, néanmoins il est nécessaire de respecter les conditions suivantes :

- La reconnaissance des faits doit être claire et rapide,
- Elle doit être accompagnée de mesures explicatives,
- Il doit y avoir cohérence par rapport aux actes antérieurs.

Les choix stratégiques précédemment exposés peuvent être interprétés ; il est possible de faire évoluer le discours pendant une crise, en croisant plusieurs types de discours. Ce qui me semble le plus intéressant à retenir, ce ne sont pas les axes de réponse en eux-mêmes, mais ce que Libaert nomme les « éléments rédhibitoires ». Ce sont ceux qui, une fois présents dans

²⁴ LIBAERT, Thierry, *Communication de crise, Le choix des messages*. Humanisme et entreprise. Septembre 1999.

²⁵ LIBAERT, Thierry, *Communication de crise, Le choix des messages*. Humanisme et entreprise. Septembre 1999.

la communication de crise, sont synonymes de communication ratée : « l'évolution trop rapide des types de discours » et « les contradictions au sein même du discours ».

En contraste, deux éléments semblent, selon Libaert, primer sur l'argumentation en termes de réussite de gestion de crise : « l'importance du lien logique au sein du discours » et « l'attitude prime sur le discours ».

4. Principes de la communication interne de crise

Ces principes sont, selon Libaert²⁶, les lignes directrices d'une communication de crise interne réussie :

La communication doit être ciblée : la crise offre à l'encadrement la possibilité de jouer pleinement son rôle de relais d'information ascendante et descendante ; elle doit prendre en compte tous les acteurs concernés.

La communication doit s'opérer sur un registre comportemental : en temps de crise, la communication doit prendre en charge le problème de façon positive, voir offensive. Le management doit faire connaître sa détermination à tout mettre en œuvre pour arriver à la solution.

Les outils à diffusion rapide doivent être privilégiés : il faut privilégier l'instantanéité de la communication avec l'utilisation des messageries électroniques, d'Internet et des numéros vert internes.

La communication doit être globale : la communication interne ne doit pas être délaissée au profit des sollicitations médiatiques externes. Tout message interne peut être relayé en externe, les deux discours devant être en harmonie.

La communication doit pouvoir se terminer : il est nécessaire de marquer symboliquement la fin de la crise, le franchissement d'une étape nouvelle, afin d'ouvrir le dialogue sur de nouveaux objectifs.

CHAPITRE 3 : INTERNET ET LA GESTION DE CRISE

Les experts en communication de crise portent un regard particulier sur l'impact d'Internet. On commence à retrouver des mentions de ces effets sur la crise dans les ouvrages le plus récents. Ces derniers font état des inconvénients observés depuis son arrivée dans l'espace médiatique, mais aussi de son potentiel en tant qu'outil de gestion de crise.

Internet est décrit comme un accélérateur de crise qui entraîne des nouveaux risques comme la désinformation, la rumeur, le parasitisme, l'effet papillon ou le piratage. Cette étude porte sur les outils multimédias utilisés dans l'entreprise, comme les sites Intranet et le courrier électronique ; le potentiel d'Internet comme outil de gestion de crise a servi de référence à la conception de la solution proposée.

²⁶ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010, Emplacement 2168

D. Heiderich²⁷ met en avant des conseils à suivre pour optimiser la gestion de la crise avec l'utilisation d'Internet :

a. « Une absence remarquée » : à partir de l'instant où la crise est publique et qu'il existe déjà une présence sur Internet, le silence est préjudiciable.

b. Il propose comme solution la « multiplication des supports de communication en ligne », autrement dit la « pollinisation » des messages sur les vecteurs d'opinion d'Internet : portails et réseaux sociaux.

c. Une nécessaire préparation : il est nécessaire de déterminer les risques et de définir les moyens d'y répondre, les hiérarchiser et préparer les équipes.

d. S'organiser : il faut concevoir des procédures parfaitement rodées, qui soient appliquées afin de communiquer au plus juste et au plus près.

CHAPITRE 4 : SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

Une fois mon stage démarré, j'ai rapidement aperçu la complexité du fonctionnement de l'organisation. J'ai souhaité apporter à mon projet un regard différent mais néanmoins complémentaire, celui de la sociologie des organisations. Pour ce faire, je me suis appuyée sur les apports théoriques de Michel Crozier, « sociologue français, principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations ». ²⁸

La sociologie des organisations est une « branche de la sociologie qui étudie comment les acteurs construisent et coordonnent des activités organisées ». ²⁹ « La sociologie des organisations comprend l'action collective à partir de l'analyse des interdépendances stratégiques entre les acteurs d'une institution ». ³⁰

1. L'analyse stratégique

Crozier préconise une méthode d'analyse des organisations qui a inspiré la méthodologie de la première phase de la stratégie de communication proposée par mon projet de stage. Cette méthodologie se base sur l'analyse des témoignages des individus et sert à reconstruire les rapports humains et le système d'organisation.

²⁷ HEIDERICH, Didier, *Internet et la communication de crise, une première approche*, Les cahiers espaces, N° 73, Juin 2002.

²⁸ Michel Crozier, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Crozier>, [Consulté le 01/05/2012]

²⁹ Sociologie des organisations <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations>[Consulté le 01/04/2012]

³⁰ Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier, <<http://www.sens-public.org/spip.php?article509>>, Décembre 2003[Consulté le 10/04/2012]

De façon très générale, il s'agit d'un processus en deux parties³¹ :

- a. « On se concentre sur la déformation entre le point de vue donné par la personne et la réalité qu'elle vit »
 - La déformation correspond dans ce cas à la stratégie qui révèle les orientations de l'individu,
 - Pour identifier la stratégie, il faut d'abord avoir une idée de la réalité, qui ne sera jamais objective car elle se construit à partir de ce qui disent les personnes,
 - Dans une organisation, un certain nombre d'éléments objectifs peuvent être identifiés par recoupement des entretiens,
 - Les témoignages ainsi recueillis servent à l'élaboration des hypothèses concernant la stratégie.
- b. « L'étape suivante consiste à réfléchir sur la rationalité de cette stratégie en retraçant les éléments du jeu, c'est-à-dire les éléments d'interdépendance qui relient les acteurs entre eux en raison de leurs stratégies réciproques ».
 - Les éléments d'interdépendance forment des régulations de système dans l'organisation, qui interagit avec son environnement immédiat ou « pertinent »,
 - L'ensemble des régulations de système à l'intérieur de l'organisation et dans son rapport avec *l'environnement pertinent* forme *le système d'action concret*,
 - Le modèle de l'organisation peut être reconstruit à partir de la « confrontation des diverses stratégies de partenaires, de leurs relations de pouvoir quotidiennes et des contraintes qui sont les leurs ».

CHAPITRE 4 : LE PRODUIT CONÇU : UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION BASE SUR LES PRINCIPES DE LA COMMUNICATION DE CRISE

1. Vision Générale

1.1 L'objectif de la stratégie

Cette stratégie a pour objectif non pas de résoudre la crise, qui dans le cas de cette étude a une origine technique (non-conformité d'un produit ou d'un composant), mais de réduire le temps de gestion et d'améliorer l'image des gestionnaires (équipe WWSQA) face à l'organisation, l'effet attendu étant l'amélioration de la réactivité du service WWSQA.

« La crise a pour effet d'accroître la visibilité médiatique d'une organisation. Le fait d'avoir pratiqué une parfaite gestion de crise, basée sur la réactivité, la fiabilité et la

³¹ Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier, <<http://www.sens-public.org/spip.php?article509>>, Décembre 2003[Consulté le 10/04/2012]

transparence, procure d'excellents résultats dans l'immédiat et contribue à garantir l'avenir par le souvenir d'une présence lors de moments difficiles».³²

La communication de crise est appliquée dans la plupart des cas de « l'intérieur vers l'extérieur » ; l'information sort de l'organisation pour agir sur l'opinion publique dans un terrain médiatique externe. La présente étude tente d'appliquer les principes de cette discipline de « l'intérieur vers l'intérieur ». Dans ma proposition de communication de crise « interne », le service WWSQA représente l'organisation et les acteurs BD en dehors du service WWSQA représentent l'espace médiatique externe.

Cette dualité incarne mes deux cibles principales en tant que communicante, la stratégie devant répondre aux besoins des gestionnaires de contenus, mais aussi à ceux de leur public. La cible principale de la stratégie est en revanche l'ensemble des acteurs BD en dehors du service WWSQA. « Dans le domaine des sciences de l'information, un des principes de base repose sur l'analyse de toute action de communication en fonction d'un enjeu, d'un objectif et d'une cible ».³³

Très rapidement, j'ai remarqué la nécessité d'apporter une réponse globale qui agisse directement sur les questions suivantes :

- Une question technique : les flux d'information,
- Une question du sens : la façon dont les acteurs, en tant « qu'individus appartenant à une organisation », appréhendent la gestion de crise,
- Une question de stratégie : l'acceptation de la mise en place du projet par la hiérarchie du service WWSQA,
- Une question de préconisation d'usage: l'adoption du dispositif par les gestionnaires et les acteurs des crises.

1.2 Les outils multimédias

*« La communication digitale ne peut plus être dissociée de la gestion des crises, les réseaux sociaux peuvent créer une crise, ils sont une formidable caisse de résonance, mais aussi un outil de gestion au service de l'entreprise ».*³⁴

L'utilisation d'un ou de plusieurs produits multimédias était pour moi l'une des contraintes à respecter, afin de répondre à la problématique communicationnelle : forces et faiblesses de l'utilisation des multimédias dans la communication de crise, orientée vers une cible interne aux organisations.

³² LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010. Version électronique, emplacement 241

³³ LIBAERT, Thierry, *La gestion des crises : affaire de communication ?*, Management et conjoncture sociale, n° 167, février - mars 2003, p.03

³⁴ LIBAERT, Thierry, *Les crises 2011, leçons pour l'avenir*, Magazine de la communication de crise et sensible, Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC), N° 20, < <http://www.communication-sensible.com/articles/article247.php> >, 23/12/2011 [Consulté le 03/03/2012], p.5

« Les technologies d'information et de communication (TIC) peuvent être sources ou facteurs d'accélération de crise, mais représentent également un outil qui peut accompagner la sortie de crise... Toute la question est alors de savoir mettre à contribution ces outils dans le plan de gestion d'une crise ».35

Les outils multimédias étant pour moi la réponse adéquate à la question technique, l'idée m'est venue de les utiliser comme régulateurs des flux d'information, suite au constat selon lequel la plupart des échanges de communication dans BDM-PS se font par voie numérique : mails, présentations PowerPoint et Intranet.

D'après moi, le choix des outils à mettre en place avait plutôt une influence sur les domaines de la stratégie et de la préconisation d'usage :

Stratégique : car ces choix ne pouvaient être faits sans prendre en compte les possibilités technologiques disponibles au sein de l'organisation, dont une relation étroite avec l'IT nécessaire ; pour le choix, mais aussi à posteriori pour la mise en place et la maintenance.

Préconisation d'usage : car pour faciliter l'adoption des outils proposés, il était nécessaire d'ancrer les dispositifs dans une pratique préexistante, aussi bien pour la consultation que pour la gestion de contenu.

Dans le processus de formation des usages, « chaque phase est le moment d'une double composition : celle avec l'outil technique qu'il s'agit d'appivoiser et celle avec les pratiques antérieures. En effet, les usages sociaux s'insèrent dans des pratiques préexistantes ou déjà en voie de constitution. Ainsi, l'adoption des technologies de l'information et de la communication s'articule autour de techniques et de pratiques antérieures. L'apparition des nouvelles pratiques et des usages se greffe sur le passé, sur des routines, sur des survivances culturelles qui perdurent et continuent à se transmettre bien au-delà de leur apparition. Les usages sont d'ailleurs souvent le prolongement de pratiques sociales déjà formées ».36

Les outils multimédias de la stratégie ont été conçus comme un élément faisant partie d'un ensemble, dans lequel doivent s'imbriquer toutes les pièces nécessaires pour générer chez les individus un changement de comportement face à la crise, et répondre ainsi à la question du sens sur la communication de crise.

1.3 La stratégie de communication

« Pour une entreprise en état de crise, la communication, interne et externe n'a de sens que si elle s'articule avec la gestion elle-même de la crise. Il lui faut pouvoir communiquer sur des faits, des actes, être en mesure de fournir des informations, afin d'éviter que d'autres sources ne s'accaparent la situation. L'entreprise doit donc faire en sorte que la

³⁵ SCALE, Jessica, Communication de crise : êtes-vous prêt ?, <<http://www-935.ibm.com/services/fr/bcs/html/deep-communication-de-crise.html>>, [Consulté le 15/04/2012].

³⁶ ANGE, Caroline, *Utilisation et Usages*, Extrait de contenu du cours Enjeux sociaux et organisationnels des TICS. Master 2 Information et Communication, spécialité (professionnelle) Audiovisuel et Médias numériques, Parcours Vidéo ou Multimédia Interactif, Université Stendhal Grenoble 3, Année universitaire 2011-2012.

communication ne lui échappe pas, et être en mesure de fournir les informations adéquates. »³⁷

Ma réponse à la problématique du projet de stage est une stratégie de communication conçue comme un processus en six étapes :

1. Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs,
2. Identification des acteurs,
3. Identification des besoins informationnels,
4. Sensibilisation des acteurs,
5. Mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs,
6. Mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.

Chaque phase ou entité de la stratégie à un objectif principal qui tend à répondre à une ou plusieurs questions posées précédemment.

« La première qualité d'un plan de communication est d'être clair. Formulé en langage accessible et directement opérationnel, il doit être connu des acteurs, préalablement à tout exercice de crise».³⁸

	<i>Objectifs</i>
<i>1. Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs.</i>	Répondre à la question Stratégique : Compression des besoins organisationnels.
<i>2. Identification des acteurs.</i>	Répondre à la question technique : Identification de la cible.
<i>3. Identification des besoins informationnels.</i>	Répondre à la question de préconisation d'usage : Choix d'un contenu de valeur décisionnel élevé, adapté à la cible.

³⁷ HEIDERICH, Didier, *Communication de crise : êtes-vous prêt ?*, <<http://www-935.ibm.com/services/fr/bcs/html/deep-communication-de-crise.html>>, [Consulté le 15/04/2012].

³⁸ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010. Version électronique, emplacement 799

4. <i>Sensibilisation des acteurs.</i>	Répondre à la question du sens : Donner des lignes directrices claires et communes à tous les acteurs concernant la gestion de crises.
5. <i>Mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.</i>	Répondre à la question stratégique : Obtention de résultats mesurables à court terme, avec un investissement des ressources moindre, que faciliteront l'acceptation de la mise en place de la stratégie de communication.
6. <i>Mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.</i>	Répondre aux questions techniques et de préconisation d'usage : Occupation de l'espace médiatique avec un contenu de valeur décisionnel élevé, centralisé et disponible 24/24 7/7. Optimisation de la gestion du temps des questionnaires de crise.

2. Description de la stratégie de communication

2.1 Stratégie de communication Phase 1: analyse des flux d'information relatifs aux événements qualité fournisseurs

L'idée d'analyser les flux d'information pendant les crises qualité WWSQA m'est venue suite à l'observation du fait qu'assez souvent, le temps de gestion et même le niveau de gravité des crises se voyaient fortement impactés par la façon dont l'information concernant la crise circulait au sein de l'organisation.

Selon Pierre de Saint Georges³⁹, la gestion de crise représente principalement la capacité de réaction des acteurs concernés au sein de l'entreprise et de leur hiérarchie face aux événements. Les acteurs attendent que la « chaîne de commandement » de l'organisation continue de fonctionner aux différents échelons pertinents.

Il est possible de parler d'une crise de la communication, quand il y a « rupture de ces flux d'information, ascendants, descendants, latéraux et obliques ». Une communication en crise « déséquilibre ou rend impossible la conduite de l'organisation puisque, aveugles et sourds, faute d'informations suffisantes, les personnes et les organes de gestion sont dans l'incapacité au moins momentanée, sinon plus durable, de faire face aux événements ». ⁴⁰

³⁹ DE SAINT GEORGES, Pierre, UCL, *Communication de crise : vous avez dit crises ?*, Magazine de la communication de crise & sensible, Vol. 20, novembre 2011, pages 16-55.

⁴⁰ DE SAINT GEORGES, Pierre, UCL, *Communication de crise : vous avez dit crises ?*, Magazine de la communication de crise & sensible, Vol. 20, novembre 2011, pages 16-55.

Cette étude n'avait pas pour finalité de réaliser une cartographie détaillée de l'information de façon scientifique, mais un instantané de la façon dont circulait l'information depuis le début jusqu'à la résolution des crises, pour ensuite, à partir des observations réalisées, identifier les parcours informationnels qu'impactait la gestion de la crise de façon négative, et imaginer des nouveaux parcours favorisant cette dernière.

Je me suis basée sur la définition du flux d'information utilisée le plus fréquemment dans l'informatique, qui le désigne comme une « dépendance dans laquelle un ou plusieurs éléments d'information circulent, des sources aux cibles ». ⁴¹

Inspirée par la méthodologie d'analyse des organisations de M. Crozier⁴², l'analyse s'est déroulée sous forme d'entretiens avec les gestionnaires de crise et leurs managers. A cette occasion, je leur ai demandé de me « raconter » les crises du point de vue de l'information. Ceci consistait à construire le discours tout en imaginant que l'information représentait un fils qui passait d'acteur en acteur, et que chaque passage avait un impact négatif, positif ou neutre sur la crise.

Ces entretiens m'ont permis de matérialiser le flux à travers un tableau qui met en évidence les interactions « sources-cible » qui impactent la gestion des crises. (cf. Annexe 5, p. 68)

2.1.1 LES CONCLUSIONS DE L'ANALYSE DES FLUX D'INFORMATION RELATIFS AUX EVENEMENTS QUALITE FOURNISSEURS

2.1.1.1 L'ORGANISATION

BDM-PS est une société internationale dont l'organisation est extrêmement complexe, et qui subit actuellement les conséquences de la crise économique. Ce paramètre de crise généralisé vient ajouter à la complexité organisationnelle la notion de changement, qui plus que circonstancielle, semble s'installer dans le temps. Les fonctions exercées par les individus disparaissent, ou dans le meilleur des cas, évoluent au gré de restructurations ciblant un meilleur rendement économique.

Tout ceci a été mis en évidence au cours de l'analyse ; l'influence d'une crise encore plus générale s'est fait sentir sur le comportement des acteurs, face aux risques des effets des crises WWSQA sur leurs fonctions respectives. Des exigences très élevées portant sur les informations décisionnelles et les résultats quantifiables, le non respect des hiérarchies fonctionnelles, n'en sont que quelques exemples.

⁴¹ Le dictionnaire des développeurs, <<http://dico.developpez.com/html/2504-Conception-flux-dinformation.php>>.[Consulté le 10/03/2012]

⁴² Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier, <<http://www.sens-public.org/spip.php?article509>>, Décembre 2003[Consulté le 10/04/2012]

« La crise affecte donc la dimension organisante de la communication. Elle attaque le lien social constitutif de l'organisation et oblige les acteurs à prendre position dans l'urgence et la pression ». ⁴³

2.1.1.2 LE RESPONSABLE DE LA CRISE

Les crises WWSQA ont pour responsable direct l'ingénieur WWSQA chargé du portefeuille de produits touché par la crise, à savoir : une crise sur un composant en caoutchouc aura comme responsable l'ingénieur WWSQA, chargé des fournisseurs des composants en caoutchouc.

Une fois la crise déclenchée, cette fonction doit être la première alertée, afin de mettre en place la gestion de la crise. Le manager du service WWSQA ne sera que le responsable hiérarchique de la gestion et n'interviendra pas directement pour résoudre la crise, au même titre que sa hiérarchie managériale.

Ce qui a été constaté pendant l'analyse de flux, c'est que dans certains cas, l'information sur l'avènement d'une crise arrivait à la hiérarchie managériale du service WWSQA avant que l'ingénieur responsable ne soit au courant. L'information était transmise aux acteurs sans traitement préalable et surtout sans plan d'action donné par un responsable identifié et présent dans l'espace médiatique. Cet espace était peuplé jusqu'à présent par des rumeurs et des fragments d'information sans contexte clairement identifié.

Chaque acteur effrayé par le risque imminent de pertes financières importantes, tendait de s'adresser à celui qu'il considérait comme ayant une fonction dans la gestion de la crise, et ce afin d'obtenir les informations décisionnelles le concernant.

Quand l'information finissait par arriver au responsable réel de la crise, elle lui était très souvent adressée par sa hiérarchie déjà mise à mal après avoir dû rendre des comptes sur un sujet qui lui était inconnu. Le responsable de la crise, une fois notifié et identifié, se voyait noyé sous les demandes d'information concernant la crise. Commençaient alors un long processus dans lequel le responsable se devait de répondre personnellement à chaque demande ; tout ceci en détriment du temps accordé à l'investigation et à la résolution de la crise.

A ce moment-là, la réputation du service WWSQA est au plus bas ; les acteurs n'ont jamais perçu le service comme des gestionnaires réactifs et présents dans l'espace médiatique, mais plutôt comme des gestionnaires débordés face à la gestion de crise. C'est un jugement très dur qui mine la motivation personnelle de l'équipe, qui se sent impuissante et dépassée par la force des effets du parcours de l'information. La réactivité du service, déjà bien mise à mal par les déviations communicationnelles, se voit impactée de façon très négative par les

⁴³ DE SAINT GEORGES, Pierre, UCL, *Communication de crise : vous avez dit crises ?*, Magazine de la communication de crise & sensible, Vol. 20, novembre 2011, pages 16-55.

facteurs relationnel (image du responsable de la crise face au collectif) et organisationnel (non respect des hiérarchies fonctionnelles).

2.1.1.3 LES PROCEDURES DE GESTION DES CRISES

Le manque d'application d'une procédure de gestion de crise est évident, une procédure qui soit connue et appliquée par tous les acteurs, qui mette au clair les responsabilités des acteurs et l'enchaînement des actions à mettre en place pour résoudre les crises. Au cours de l'analyse, j'ai trouvé qu'il existe en effet deux procédures qui pourraient s'appliquer :

1. Management of events and deviations. 103.108.510WW. Revision: 02.
 - a. Investigation Management. 103.108.520WW. Revision: 02
 - b. Level investigation report. RQS 103.108.520WW-A. Revision: 01.
2. Management of SQI (Serious Quality Issue). RQS 103.108.301 GP. Revision: 02
 - a. SQI Assessment questionnaire. RQS 103.108.301.GP-A. Revision: 02.
 - b. SQI Rapid Alert Form (RAF). RQS 103.108.301 GP-B. Revision: 02.
 - c. Gestion des crises Qualité SQI 103.108.301.GP
ECO Number: ECO146852.
 - d. SQI Committee Meeting Minutes Section 1/3. RQS 103.108.301 GP-C.
Revision: 01.
 - e. SQI Report. RQS 103.108.301 GP-D Revision: 01.

Après étude de ces procédures, je me suis rendue compte qu'elles ne s'adaptent plus à la structure organisationnelle actuelle de BDM-PS. Même si elles sont très détaillées et prennent même en compte la mise en place d'un plan de communication de crise, leur application est très lourde car elles bloquent complètement et pour toute la durée de la crise l'emploi du temps de plusieurs acteurs de haut niveau managérial, alors que la décision d'appliquer ces procédures est prise par l'ingénieur responsable de la crise ou le manager du service WWSQA.

Pendant les entretiens, les responsables de crise ont également donné un retour d'expérience sur les crises gérées dans le passé en suivant les procédures ; ils ont dit avoir observé que la lourdeur bureaucratique des procédures ne facilitait pas la gestion de la crise, et que les délais de réponse n'étaient plus adaptés à la réalité de l'organisation.

En conclusion, les procédures existent mais elles ne sont pas systématiquement appliquées et n'ont pas encore été modifiées pour s'adapter aux besoins actuels de l'organisation BD. La stratégie de communication conçue doit agir comme une couche qui viendrait se superposer à ces procédures sans pour autant venir gêner leur possible application ou modification.

2.1.1.4 LES NIVEAUX DE GRAVITE DES CRISES

Comme conséquence de la non application des procédures qui, entre autres, déterminaient le niveau de la crise, il n'existait pas de grille d'identification du niveau de gravité d'une crise ni d'un plan de gestion adapté. Cet élément, combiné avec les déviations communicationnelles et le non respect des hiérarchies fonctionnelles, a occasionné à plusieurs reprises une augmentation artificielle du niveau de gravité des crises et, en conséquence, la mise en place de moyens de gestion surdimensionnés.

Au cours du stage, suite à une demande managériale d'augmentation de la réactivité du service, le manager du service WWSQA a conçu un processus de réponse rapide ou « Rapid Response Process » qui consiste en une grille de niveaux de gravité des crises ou des événements fournisseurs, selon l'impact financier de ces derniers. La stratégie de communication du projet de stage s'est basée sur cette ligne directrice. (cf. Annexe 4, p.67)

2.1.1.5 LES ACTEURS

L'analyse des flux d'information m'a permis de constater qu'il n'existait pas de liste d'acteurs des crises définie. L'ingénieur responsable des crises prenait contact avec les personnes concernées par l'investigation et communiquait les résultats aux demandeurs d'informations ainsi qu'à d'autres acteurs, sans plan de communication défini.

J'ai observé une conséquence : certains acteurs qui ne faisaient pas partie de la boucle d'information se transformaient en « clients insatisfaits du service WWSQA » et déclenchaient des réclamations adressées dans le meilleur des cas au responsable de la crise et malheureusement assez souvent, directement à sa hiérarchie ou même à la hiérarchie du service.

2.1.1.6 L'AUTORITE HIERARCHIQUE

Parmi les acteurs des crises, il y en a qui participent de façon directe ou indirecte à la résolution, au niveau de l'investigation par exemple. La gestion des crises implique également un travail en équipe qui doit être coordonné par l'ingénieur WWSQA responsable de la crise. Ce dernier n'a aucun lien hiérarchique direct avec ces équipes, ce qui ne lui facilite pas ce rôle managérial.

2.1.1.6.1 SYNTHÈSE

En résumé, voici les facteurs identifiés dans l'analyse de flux qui mettent à mal la réactivité du service WWSQA face aux crises qualité fournisseurs :

1. Déviations communicationnelles,
2. Structure organisationnelle : complexité et non respect des hiérarchies fonctionnelles,
3. Facteur relationnel : image négative du responsable de la crise face au collectif,
4. Lourdeur bureaucratique des procédures existantes,
5. Cible non identifiée : clients insatisfaits,
6. Absence de lien hiérarchique direct entre le responsable et les gestionnaires.

Cette observation a permis d'identifier les facteurs qui peuvent être neutralisés ou atténués avec une stratégie de communication de crise, et ceux qui ne pourront pas être contrôlés et auxquels il faudra s'adapter :

Facteurs qui peuvent être neutralisés ou diminués par la stratégie :

- Déviations communicationnelles
- Cible non identifiée : clients insatisfaits
- Facteur relationnel : image négative du responsable de la crise face au collectif

Facteurs de contrainte :

- Structure organisationnelle : complexité et non respect des hiérarchies fonctionnelles
- Lourdeur bureaucratique des procédures existantes
- Absence de lien hiérarchique direct entre le responsable et les gestionnaires

2.2 Stratégie de communication Phase 2 : identification des acteurs

La finalité de cette phase de la stratégie est d'identifier fonctionnellement (par fonction ou poste), nominalement et géographiquement la totalité des acteurs BD qui, d'une façon directe ou indirecte, sont impactés par les crises. Pour ce faire, à partir de fonctions identifiées dans l'analyse de flux, j'ai créé une liste de fonctions de base classifiées par niveau managérial et par secteur d'activité. (cf. Annexe 6, p. 68)

J'ai ensuite réalisé une série de sessions de travail avec le manager du service WWSQA et les ingénieurs qualité responsables de crise, pour commencer à rattacher un nom et une situation géographique à chaque fonction. Je me suis également servie des organigrammes BD et j'ai contacté directement les responsables qualité fournisseurs de plusieurs sites BD.

Le résultat de ce travail d'investigation a été une liste de 138 personnes réparties dans 6 pays : Pont de Claix, France ; Cuautitlan, Mexico ; Columbus, Etats-Unis ; Swindon, Royaume-Uni ; Tatabanya, Hongrie et Fukushima, Japon. (cf. Annexe 7, p. 64)

Cette liste a plusieurs fonctions dans la stratégie :

- Servir de liste de contacts de base pour les ingénieurs WWSQA. Il fallait concevoir la liste de façon à pouvoir extraire des contacts lisibles par les directoires de Lotus notes (agent de messagerie standard BD) et par le système de gestion des contacts du site Intranet qui serait conçu sous SharePoint.
- Identifier rapidement le fuseau horaire le plus adapté pour les communications à venir.
- Servir de matrice de gestion des contacts pour les gestionnaires de crise.
- Réaliser une classification des acteurs/fonctions par niveau managérial et secteur d'activité pour identifier les besoins informationnels communs.

2.2.1 CLASSIFICATION DES ACTEURS

- a. Haut niveau managérial : 30 fonctions.
 - Président
 - Vice-Président
 - Directeur
 - Manager
- b. Secteur d'activité : uniquement des fonctions au niveau cadre (niveau décisionnel) : 108 fonctions.
 - Usine
 - Qualité
 - Chaîne d'approvisionnement
 - Finance
 - Affaires médicales
 - Achats
 - Projet spéciaux
 - Qualité client
 - Ventes
 - Qualité fournisseurs

2.3 Stratégie de communication Phase 3: identification des besoins informationnels

« Un besoin informationnel est une représentation informationnelle d'un problème décisionnel. Définir un problème décisionnel implique une connaissance sur l'utilisateur et son environnement ». ⁴⁴

Dans le cas des crises WWSQA, chaque acteur a besoin d'un type d'information sensé l'aider à résoudre son problème décisionnel. Le défi de la stratégie a été de proposer un contenu synthétique qui puisse répondre à la plupart des multiples besoins informationnels des 138 acteurs ; l'objectif étant de proposer un contenu général, adressé à la totalité des acteurs, qui en même temps favorise la prise de décisions individuelles.

Les besoins informationnels sont les lignes directrices du contenu des outils multimédias sensés aider à réguler le flux d'information.

Le manager de l'équipe WWSQA et les ingénieurs qualité responsables de crise ont identifié deux besoins d'information qui correspondent à la classification réalisée des acteurs :

- Un besoin du haut niveau managérial de disposer de données synthétiques offrant une vision générale sur la crise,
- Un besoin décisionnel de la part des acteurs des différents secteurs d'activité de BDM-PS.

Un troisième besoin commun à tous les acteurs m'a paru évident :

- Un besoin pratique concernant la description de la crise.

⁴⁴ AYARI, Narjes; HAMDI, Hassen; RAMRAJSINGH, Athissingh, *Du besoin informationnel à la cartographie de l'information : donner à l'information un caractère stratégique et décisionnel par sa modélisation heuristique*, 16/01/2012, <http://www.sciencespo-aix.fr/media/AYARI_HAMDI_RAMRAJSINGH_SIIIE09.pdf>, [Consulté le 25/04/2012].

Pour identifier le contenu sensé répondre au trois besoins identifiés, je me suis appuyée sur les compétences et la connaissance de l'organisation de l'équipe WWSQA. J'ai apporté un regard de communicante sur l'identification du besoin et les cibles, et les ai guidé dans la construction de la réponse.

Le manager WWSQA a décidé de baser la réponse aux besoins d'information managériale et décisionnelle sur le contenu du rapport rédigé après la résolution des crises qualité : « Rapport d'investigation Assurance Qualité Fournisseurs V5.0 » Le contenu des outils multimédias reprend de façon synthétique les sections de ce document.

Les informations ont été regroupées en 4 sections :

- a. Description de l'évènement :
 - Description de l'évènement ou la crise qualité fournisseurs,
 - Image de la non-conformité,
 - Niveau de la crise,
 - Date de la communication,
 - Date de la prochaine communication.
- b. Résumé :
 - Calendrier de la crise (Supplier related event timing),
 - Satisfaction du client interne (Internal customer satisfaction),
 - Coûts (Costs).
- c. Informations Qualité :
 - Recherche des causes (Root cause),
 - Actions correctives et préventives (CAPA),
 - Risques qualité (Quality risks),
 - Critères de libération (Release criteria),
 - Bracketing.⁴⁵
- d. Information Opérationnelle :
 - Lots bloqués (Blocked batches),
 - Retard de livraison (Back order),
 - Arrêt de ligne client (Customer line stop),
 - Arrêt de ligne BD (BD line stop).

⁴⁵ « Action de définir la date de début, la date de fin et la totalité des lots impactés ou potentiellement impactés par un problème qualité ». LELIEVRE, Romain, Manageurs Service qualité fournisseurs BDM-PS, 03/05/2012

En ce qui concerne le sens de l'information, le respect des deux facteurs ci-après m'a paru primordial :

- Le ton bref : le contenu proposé doit être synthétique, pertinent et présenté avec une mise en page qui facilite la lecture. On s'adresse à une cible occupée, voir débordée. Le contenu proposé doit être perçu comme un outil de travail.
- La personnalisation : le contenu arrive dans un contexte de crise, la cible subit les effets de celle-ci en tant qu'individu. Même si le contenu restera général et adressé à un collectif, car les contraintes de gestion de contenu l'imposent, il me semble indispensable pour l'acceptation de la stratégie d'établir un lien direct avec l'individu. Identifier son besoin informationnel et y répondre est évidemment l'un des moyens d'arriver à cet objectif.

2.4 Stratégie de communication Phase 4: sensibilisation des acteurs

Comme mentionné dans les pages précédentes, l'objectif de cette phase de la stratégie est de donner des lignes directrices claires et communes à tous les acteurs sur la gestion de crise. « La sensibilisation du personnel est nécessaire à la gestion de crise, au travers de réunions d'information ou de simulations. En outre elle apporte, au plan managérial, un sentiment de fragilité des organisations et milite donc pour la mise en place et l'amélioration des démarches qualité et développement durable au sein de l'entreprise ».⁴⁶

La question de la crise peut être traitée à partir de points de vue très différents, néanmoins c'est celui du responsable de la résolution qui déterminera la méthodologie de la gestion. La sensibilisation a pour but de familiariser l'ensemble des acteurs avec ce point de vue et cette méthodologie.

Face à la demande de réactivité faite par son management, le service WWSQA a décidé de modifier son point de vue sur la gestion de la crise et de se baser sur les principes de la communication de crise pour concevoir une nouvelle approche. Cette démarche est pour le moins atypique dans le contexte BD, la communication de crise étant plus couramment associée aux événements ayant un impact sur l'espace médiatique externe.

Même si la résolution technique de la crise reste inchangée, en adoptant ce nouveau point de vue, le service WWSQA assume une nouvelle façon de gérer les crises, avec une nouvelle méthodologie et de nouveaux outils. Ce changement impacte tous les acteurs de la crise de façon directe, car ils seront confrontés aux nouveaux outils proposés, ou dans certains cas, devront se convertir en relais relatifs à cette gestion, auprès de leurs équipes respectifs.

« L'introduction d'une culture de crise ne peut s'effectuer en dehors des choix managériaux. Pour permettre une remontée totale des informations, le salarié doit être convaincu qu'aucune sanction ne sera établie à son encontre en cas d'erreur de sa part mais, au contraire, que sa volonté de transparence et de contribution à la réduction des risques sera

⁴⁶ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010, Emplacement 948

encouragée. Le facteur humain est décisif dans l'organisation de la communication de crise, il est souvent absent des nombreuses procédures privilégiant les approches techniques ».⁴⁷

P. Lagadec parle de la nécessité de faire « des efforts de maillage » dans le système des acteurs avant et pendant les crises, pour en faciliter la gestion : « Si les efforts de maillage nécessaires n'ont pas été faits au préalable et ne sont pas immédiatement activés et renforcés, le système général d'acteurs va rapidement se disloquer. Chaque entité (en interne tout autant qu'à l'extérieur) prend bientôt ses distances, agit pour elle-même, se recroqueville dans ses bunkers, sur des positions archaïques ».⁴⁸

Les outils de sensibilisation ont été conçus sur la base d'une nouvelle classification des acteurs :

- Niveau managérial avec un pouvoir de décision sur la mise en place de la stratégie (hiérarchie directe supérieure du service WWSQA),
- Service WWSQA,
- Niveau managérial restant,
- Acteurs avec un rôle dans la résolution de la crise,
- Autres acteurs.

Pour continuer, je présenterai les outils mis en place pour la sensibilisation de chaque groupe d'acteurs.

2.4.1 NIVEAU MANAGERIAL AVEC UN POUVOIR DE DECISION SUR LA MISE EN PLACE DE LA STRATEGIE (HIERARCHIE DIRECTE SUPERIEUR DU SERVICE WWSQA) :

Avant la mise en place de la stratégie, le management WWSQA doit convaincre sa hiérarchie directe du sens et surtout de l'utilité de la démarche. C'est la première et plus difficile des phases de la sensibilisation, elle a une haute valeur stratégique. En tant que communicante, j'ai eu un rôle de conseil, car c'est le manager du service qui a décidé de la façon de présenter son projet.

Il a fallu agir en deux temps : tout d'abord faire connaître la démarche en cours de réalisation et approuver les lignes directrices, puis dans un deuxième temps (fin-mai 2012) présenter la stratégie conçue pour valider sa mise en place. Cette dernière présentation que j'appellerais «Suppliers Related Events - Rapid Response Process Presentation», fait partie de la phase de sensibilisation et il me semble nécessaire d'aborder de façon très synthétique et 'orientée résultats' les informations suivantes :

⁴⁷ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010, Emplacement 948

⁴⁸ LAGADEC, Patrick, *Nouvelles responsabilités, nouveaux apprentissages pour affronter les crises en gestation*, Medias et pouvoirs, N° 42 deuxième trimestre 1996, pages 132-143, p.134

- Le concept : crise et communication de crise,
- Grille de niveaux de crise (Rapid response process),
- Présentation de la stratégie de communication,
- Les outils : le site Intranet,
- Les résultats de la mise en place partielle (mailing).

2.4.2 LE SERVICE WWSQA :

Ce groupe d'acteurs est très important ; ce sont les porte-paroles du projet et les responsables de la mise en place de la stratégie. Leur sincère adhésion au projet est fondamentale, le manager du service doit faire en sorte que son point de vue, et la nouvelle méthodologie qu'il souhaite appliquer, soient parfaitement compris par tous les membres de son équipe.

Les outils mis en place :

- *Séance de formation « crise & communication de crise » et « bonnes pratiques de la communication numérique » :*

M. Lelievre (Manager WWSQA) m'a demandé la conception et la mise en place d'une séance de formation destinée à familiariser l'équipe avec les principes de la communication de crise et les bonnes pratiques de la communication numérique. Cette formation a été très bien accueillie, le sens de la démarche a été bien compris et adopté par l'équipe ; elle a préparé le terrain pour les différentes séances de travail nécessaires pour la conception de la stratégie. (cf. Annexe 10, p. 82)

L'annexe de communication numérique a été réalisé en réponse à la demande du manager WWSQA, néanmoins il s'est révélé très pertinent pour la gestion de contenu du site Intranet et pour faciliter au quotidien les échanges de communication numérique sur les crises. (cf. Annexe 11, p. 85)

- *Le stage de communication :*

La conception de la stratégie a été faite au cœur du service, tous les membres de l'équipe ont été interviewés, ont testé la gestion du contenu des outils multimédias et ont vu les résultats obtenus avec la mise en place partielle de la stratégie de communication.

- *Formation à la gestion de contenu pour le site Intranet :*

A partir de mi-mai, des séances de formation pour la gestion de contenu du site Intranet seront organisées pour tous les membres de l'équipe WWSQA.

- *Présentation officielle de la stratégie :*

Une fois la stratégie de communication validée officiellement par la hiérarchie du service WWSQA, le manager du service fera la présentation « Suppliers Related Events - Rapid Response Process Presentation » à la totalité de l'équipe.

2.4.3 ACTEURS AVEC UN ROLE DANS LA RESOLUTION DE LA CRISE :

Il me semble nécessaire que ces acteurs fassent l'objet d'une attention plus particulière car leur rôle a un impact sur la réactivité du service WWSQA.

Les outils mis en place seront :

- « *Suppliers Related Events - Rapid Response Process Presentation* » :

Présentation de la démarche par le manager du service WWSQA en face à face ou par conférence téléphonique.

- *Séance de formation « crise & communication de crise » et « bonnes pratiques de la communication numérique »*

2.4.4 NIVEAU MANAGERIAL RESTANT, ACTEURS AVEC UN ROLE DANS LA RESOLUTION DE LA CRISE ET AUTRES ACTEURS :

Après la validation officielle de la stratégie, je préconise l'envoi d'un mail avec une explication synthétique de la démarche et en pièce jointe la « *Suppliers Related Events - Rapid Response Process Presentation* ». La communication serait adressée de la part du manager du service WWSQA à tous les acteurs identifiés.

2.5 Stratégie de communication Phase 5: mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs

L'un des deux outils multimédias proposés est un mailing conçu dans un sens stratégique, pour obtenir des résultats mesurables à court terme et avec un investissement de ressources moindre, et qui facilitera l'acceptation de la mise en place de la stratégie de communication.

Comme les échanges de communication entre le responsable de la crise et les acteurs se faisaient dans la plupart des cas sous forme de messages entre individus ou fonctions, ce mailing est devenu la première communication officielle sur les crises émise par le WWSQA. La communication se ferait désormais d'un service vers une fonction et non pas entre individus.

Le mail est un outil déjà très connu de tous, son usage est bien ancré dans l'entreprise. J'ai souhaité me servir de cet usage préexistant pour faciliter l'acceptation du concept auprès de la cible. En ce qui concerne la gestion de contenu, le mail était un outil déjà maîtrisé par les responsables de crise, donc aucune formation n'était nécessaire pour les gestionnaires. Côté technique, l'investissement était nul, la technologie était déjà en place et disponible pour tous. Se servir d'une plate-forme technologique préexistante allait permettre d'accélérer l'obtention de résultats.

Au moment du lancement du mailing, la stratégie de communication n'a pas été encore approuvée par la hiérarchie du WWSQA ; il n'était pas possible d'expliquer aux destinataires le sens global du mail ni de l'attacher à une demande managériale. Pour pallier à

cette contrainte et inclure le facteur ‘personnalisation’ dont il a été fait mention dans la phase d’identification des besoins informationnels, j’ai séparé le contenu du mail en deux parties :

Partie I :

Un message adressé par le responsable de la crise au destinataire de façon individuelle, qui expliquait très sommairement l’initiative du mailing, l’invitait à faire des commentaires et à participer à l’élaboration de la liste de contacts. (Figure 4)

Dear all,

You are receiving this message because the current supplier related situation is related to your function.

From now on the SQA team will communicate through this media a **Situation Overview** (below).
The goal of this communication is to deliver in regular bases depending on the situation development, up to date and accurate information about the situation.

Don't hesitate to let us know if :

- You consider a colleague should be added to the mailing list.
- The content delivered does not match your needs.

Thanks to all the PdC team for its reactivity and responsiveness. We are confident a solution can be found before line stop as safer product is on its way to PdC

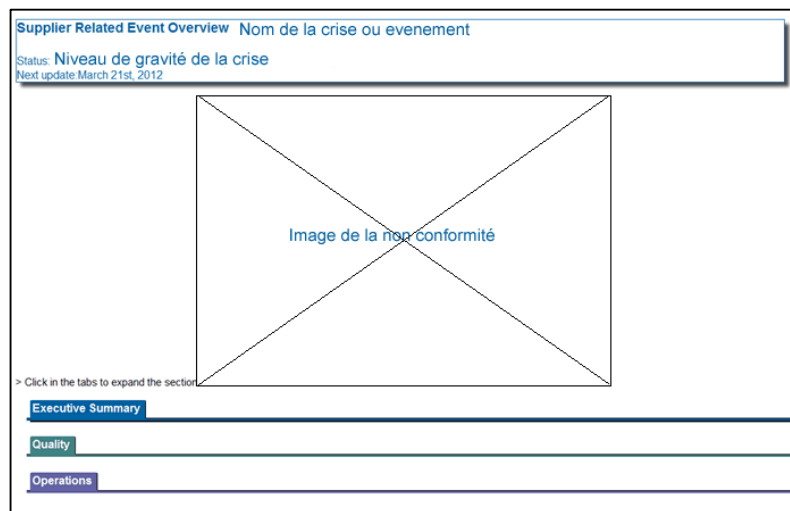
The next update for this event will be Monday March 21st.

Extrait du message de l’envoi de courrier électronique, Partie I

Figure 4

Partie II :

Le « Supplier related Event Overview » ou « Rapport d’évènement fournisseur » en français, une publication distincte du message précédent, avec une mise en forme et une identité graphique reconnaissable, qui présentait le contenu défini dans la phase d’identification des besoins informationnels. (Figure 5)



Extrait du message de l’envoi de courrier électronique, Partie II

Figure 5

Les sections « Résumé », « Informations Qualité » et « Information Opérationnelle » ont été conçues comme des sections rétractables identifiables avec des couleurs différentes,

dans l'optique de faciliter pour les destinataires la visualisation de la totalité de la publication sans avoir à bouger la barre de déplacement de l'écran de l'application de messagerie.

Pour la gestion de contenu, j'ai réalisé un gabarit Word de la publication et un guide de gestion du mailing avec toutes les informations nécessaires pour garder l'uniformité de la mise en page. (cf. Annexe 8, p.76)

Le client de messagerie utilisé, « Lotus Notes », n'est pas adapté à une mise en page aussi sophistiquée, néanmoins la publication est temporaire et sera remplacée par un site Intranet dans un court délai. J'ai donc pris le risque de privilégier une mise en page adaptée aux besoins de la cible, au détriment du temps de gestion du contenu. Il faut dire que j'ai participé à plusieurs reprises à la gestion de contenu afin d'alléger la charge des responsables et moins pénaliser le temps de résolution des crises.

2.5.1 LE RETOUR D'EXPERIENCE

Le mailing a été utilisé pour gérer les communications du WWSQA sur deux crises réelles, pour lesquelles sept mises à jours du rapport ont été envoyées au total. Voici les observations réalisées :

- Des ajustements du contenu ont été réalisés, notamment sur le titre des intitulés des sections et dans le texte du message de la partie I, de façon à l'adapter au sujet traité.
- La mise en forme a également été simplifiée à fur et à mesure des publications, pour faciliter la gestion du contenu. Les responsables de crise ont trouvé cette dernière très compliquée.
- L'un des acteurs qualité de l'usine du Mexique (la plus importante du groupe) a demandé la suppression de la liste de contacts de la totalité de son équipe ; il souhaitait être lui-même le relais de l'information du rapport, ce qui impliquait un risque car la centralisation de l'information est l'un des aspects clé du succès de la stratégie de communication. Afin de gagner la confiance du manager qualité de l'usine de Mexique et le faire adhérer au projet, j'ai préparé une présentation de la stratégie dans laquelle le manager du service WWSQA lui a expliqué l'importance business de sa collaboration. A l'issue de cette réunion, le manager qualité a accepté de participer pleinement au projet et de permettre la diffusion du rapport à la totalité de son équipe sous validation préalable de la liste de contacts. (cf. Annexe 9, p. 79)
- Le Vice-Président de la Qualité Global de BDM-PS, qui est le manager responsable de la validation de la mise en place de la stratégie de communication, a fait une mise en garde sur la confidentialité des données et demandé le cryptage de tous les messages envoyés.

Ce retour d'expérience a servi de base pour la conception du site Intranet et a été d'une aide précieuse pour la préparation des phases à venir.

2.5.2 *LES EFFETS SUR LES FACTEURS QUI AFFECTENT LA REACTIVITE DU SERVICE WWSQA*

Pour mesurer les résultats obtenus, j'utiliserai comme référence les facteurs identifiés au cours de l'analyse de flux d'information, plus spécifiquement ceux qui affectent la réactivité et peuvent être neutralisés ou diminués par la stratégie de communication :

- Déviations communicationnelles,
- Cible non identifiée : clients insatisfaits,
- Facteur relationnel : image négative du responsable de la crise face au collectif.

Les responsables de crise ont remarqué que dans les deux crises pilotes, aucun de ces facteurs n'était présent.

Afin d'avoir des indicateurs plus exacts à présenter pour la validation de la stratégie de communication, un sondage sera mis en place pour mesurer le taux de satisfaction des destinataires du mailing.

2.6 Stratégie de communication Phase 6 : mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs

2.6.1 *OBJECTIF DU SITE*

La phase ultime de la stratégie de communication est la conception et la mise en place d'un site Intranet, qui permettra au service WWSQA d'occuper l'espace médiatique avec un contenu de valeur décisionnelle élevé, centralisé et disponible 24/24 et 7/7. L'investissement des ressources à réaliser pour la conception et la mise en place de cet outil est considérablement plus important en comparaison avec le mailing. Néanmoins, une plateforme Web présente les caractéristiques idéales en termes d'affichage, d'accessibilité et de gestion de contenu.

Le nom du site est le sigle « SURE » **S**uppliers **R**elated **Q**uality **E**vents, en français Evènements qualité d'origine fournisseur.

2.6.2 *CIBLE*

Les employés BD présents sur la liste des acteurs de crise et l'ensemble de l'équipe WWSQA.

2.6.3 *SOLUTION TECHNIQUE*

Pour satisfaire les besoins en gestion de contenu du service WWSQA, le type de solution technique nécessaire pour la conception du site était un CMS, ce qui en français se traduit par 'système de gestion de contenu' ou SGC. Un CMS est « une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia ». ⁴⁹ Cet outil permettrait de donner un contrôle quasi complet de la gestion de

⁴⁹ Système de gestion de contenu, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu>, [Consulté le 01/05/2012]

contenu aux responsables des crises, qui ne possèdent pas les connaissances techniques requises pour la gestion d'un site Intranet.

2.6.4 LE PROJET

Une fois le type de technologie identifié, j'ai contacté le service de Technologies de l'Information (IT) de BDM-PS dans le but d'étudier les outils BD disponibles pour la réalisation du projet. Très rapidement, l'utilisation de l'outil Windows SharePoint s'est imposée, en vertu de ses caractéristiques techniques, mais aussi pour son bas coût d'implémentation ; l'achat des licences n'était pas nécessaire.

Avec cette information j'ai présenté ma proposition de création d'un site Intranet SharePoint au manager WWSQA, qui a ensuite validé l'idée et donné son aval pour réaliser les démarches nécessaires auprès du département IT pour démarrer le projet. Il s'est réalisée en suite une réunion visant à déterminer les détails de la mise en place du site, ainsi que les rôles et responsabilités des différents acteurs du projet. A cette réunion ont participé :

- Le manager monde l'IT BDM-PS
- La responsable de la gestion des sites SharePoint pour l'IT BDM-PS France,
- Le manager du service WWSQA, Romain Lelievre,
- La stagiaire de communication du service WWSQA, Carolina Martinez.

Ci-après le planning du projet approuvé au cours de cette rencontre et le statut de réalisation début mai 2012 :

Action	Responsable	Echéance	Statut
Demande de création d'un site SharePoint pour la gestion des crises qualité fournisseurs.	Carolina Martinez	08/03/2012	Réalisé
Validation de la demande.	Manager Global IT BDM-PS	08/03/2012	Réalisé
Création du site SharePoint Vide.	GCP Team Leader - SharePoint Enterprise Platform	16/03/2012	Réalisé
Charte graphique Zoning et définition du contenu.	Carolina Martinez	Mars - Avril 2012	Réalisé
Création d'une version 1.0 du site Intranet (Maquette).	Analyste IT- Spécialiste SharePoint et Carolina Martinez	16/04/2012	Réalisé

Conception de la gestion de contenu.	Carolina Martinez	Deuxième quinzaine Avril 2012.	Réalisé
Rédaction d'un guide d'utilisation pour la gestion de contenu et d'accès au site.	Carolina Martinez	Deuxième quinzaine Mai 2012.	A faire
Formation des gestionnaires de contenu du site.	Carolina Martinez	Deuxième quinzaine Mai 2012	A Faire
Tests d'affichage et de gestion de contenu.	Carolina Martinez et l'équipe du service WWSQA	Deuxième quinzaine Mai 2012	En Cours
Validation de la maquette par le responsable de l'IT BDM-PS.	Manager Global IT BDM-PS	Fin-mai 2012	A faire
Validation de la maquette.	Vice-président Qualité BDM-PS	Début Juin 2012	A faire
Ouverture de l'accès au site pour les acteurs des crises identifiés.	Analyste IT-Spécialiste SharePoint et Carolina Martinez	Début Juin 2012	A faire
Mise en production du site (utilisation de contenu des crises en cours).	Carolina Martinez et Romain Lelievre	Mi-juin 2012	A faire

2.6.5 GESTION DE CONTENU

La gestion du contenu du site est l'un des facteurs clé de la réussite de la stratégie ; elle impacte directement la gestion du temps des responsables pendant les crises et en conséquence, la réactivité du service.

Il était nécessaire de concevoir un processus de gestion de contenu adapté :

- à la contrainte de gestion du temps des responsables,
- aux limitations techniques du SharePoint,
- aux critères de mise en page nécessaires pour une présentation du contenu adaptée aux utilisateurs.

J'ai tout d'abord étudié avec l'aide de l'Analyste IT-Spécialiste SharePoint les possibilités d'architecture et de gestion de contenu disponibles dans SharePoint. J'ai rapidement constaté la difficulté de créer des pages de contenu associées à un menu, et les limitations de l'éditeur de texte formaté (RTE- Rich Texte Editeur).

SharePoint fonctionne avec une logique de « Web Parts », ou des fenêtres des fonctionnalités qui servent à construire le contenu dans les pages déjà créées d'un site. Ce fonctionnement n'est pas facile à maîtriser, même pour quelqu'un familiarisé avec les outils de création Web, et n'était pas adapté aux besoins d'affichage de contenu du site.

Le formatage du contenu dans le cas d'un évènement de qualité peut prendre plusieurs heures ; l'éditeur de texte formaté ne présentait pas les caractéristiques permettant de garantir la stabilité nécessaire pour une édition aussi longue et compliquée.

Face à ces deux constats, j'ai décidé de me baser sur l'usage d'un éditeur de texte bien connu des gestionnaires de contenu, Microsoft Word. Le processus de gestion de contenu conçu se fonde sur un gabarit Word qui est ensuite copié-collé dans l'éditeur de texte formaté du SharePoint. Même si tout ceci paraît compliqué, je suis arrivée à la conclusion, après avoir réalisé de multiples tests, que le confort d'utilisation apporté par Word est très important pour l'adoption de l'outil et l'optimisation du temps de gestion.

2.6.6 ARCHITECTURE

Le site SURE est composé de trois sections visibles de base ; chaque section est un site SharePoint à part entière. La page d'accueil est le site parent et le reste des sections ne représente que les sites 'enfants' de ce dernier. La visibilité des sites 'enfants' peut être modifiée à souhait. (cf. Annexe 12, p. 88)

- Site parent : page d'accueil
 - Contenu :
 - Présentation du site,
 - Image des niveaux de gravité des évènements et lien vers un fichier Excel avec information détaillée.
- Site enfant 1 : page de l'équipe WWSQA
 - Contenu :
 - Organigramme du service WWSQA avec le nom des ingénieurs chargés de chaque portefeuille de produits.
- Site enfant N : pages des crises en cours visibles
 - Il existera autant de sites enfants de ce type que de crises en cours.
 - Contenu :
 - Une page par crise en cours avec le même contenu affiché dans le rapport présenté dans le mailing.

- Site enfant N : pages des crises résolues **non-visibles**

Il y aura autant de sites enfants de ce type que de crises résolues ; ils seront disponibles pour les gestionnaires de contenu qui pourront les rendre visibles si nécessaire.

Contenu :

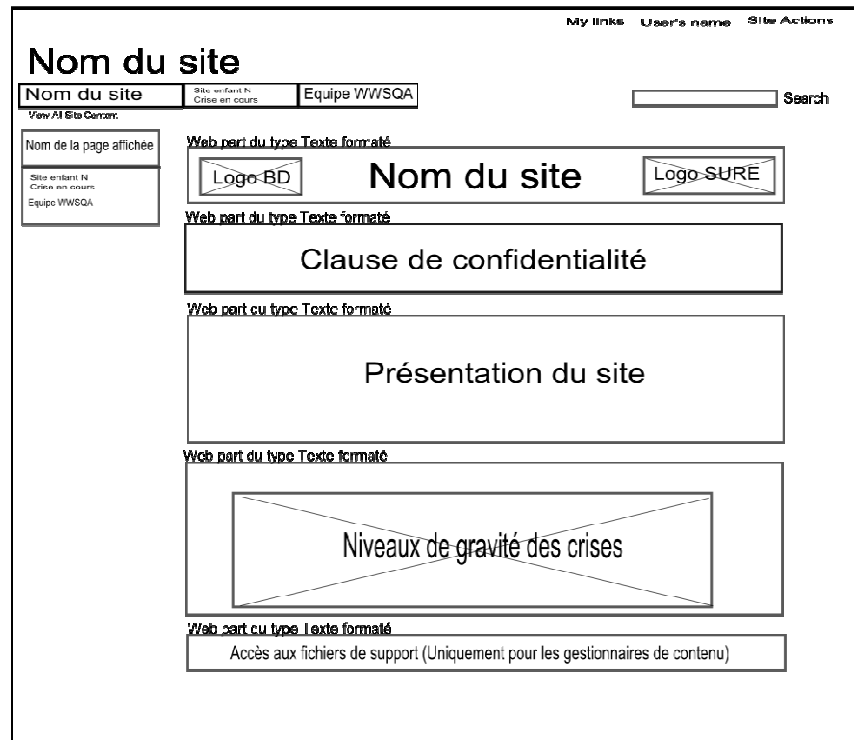
- Une page par crise résolue avec le même contenu affiché dans le rapport présenté dans le mailing.

Chaque site SharePoint possède une structure de dossiers qui lui est propre, dans laquelle sont stockés tous les fichiers nécessaires au bon fonctionnement du site. Ces fichiers sont uniquement accessibles par les gestionnaires de contenu. Pour faciliter la gestion, un lien direct vers cette structure a été créé dans chaque page, et la même structure de dossiers a été faite pour tous les sites.

2.6.7 ZONING

Trois zonings ont été réalisés, qui correspondent aux sections visibles du site SURE :

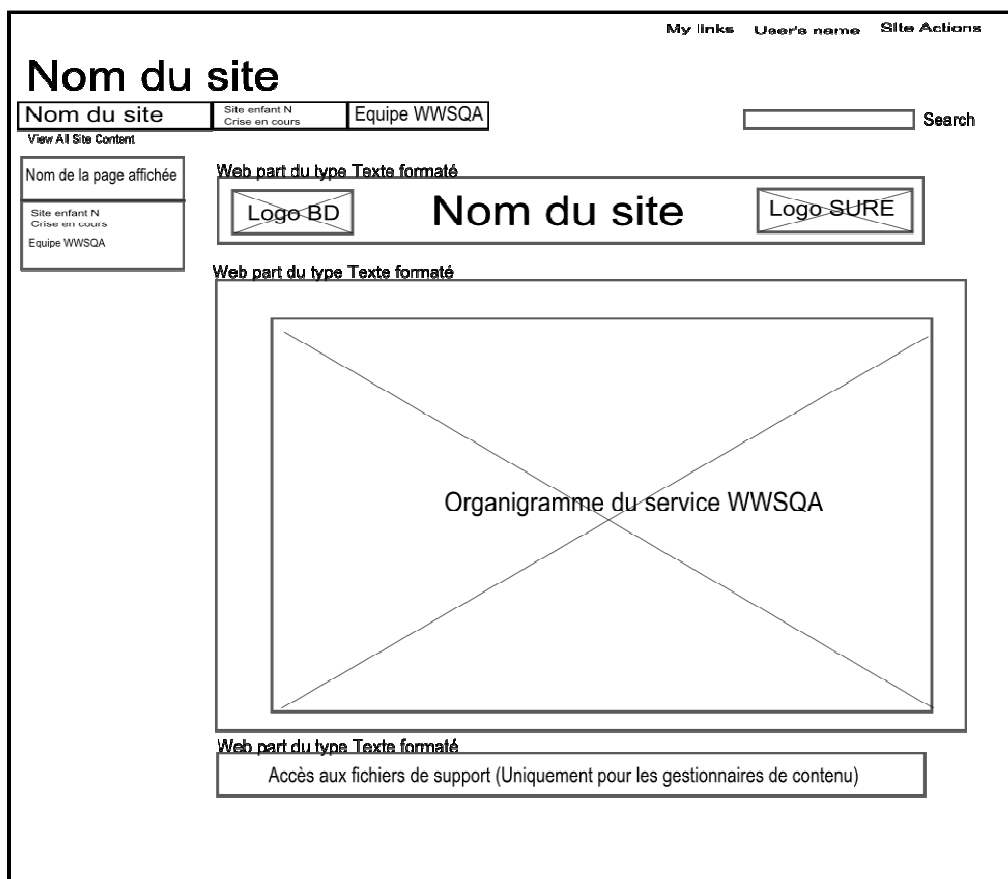
- Zoning de la page principale. (Figure 6)



Zoning Page principale

Figure 6

- Zoning de la page de l'équipe WWSQA. (Figure 7)



Zoning Page de l'équipe WWSQA

Figure 7

- Zoning des pages Rapport d'évènements qualité. (cf. Annexe 13, p.89)

La disposition du contenu dans chaque page s'est faite en fonction des possibilités techniques de SharePoint et du gabarit de base choisi. Les pages possèdent deux zones de menu, une supérieure et une autre latérale gauche. La zone de contenu se trouve dans la partie centre droite de la page ; il s'agit du seul endroit où il est possible d'ajouter des webparts, et par conséquent du contenu.

La webpart choisie pour l'affichage du contenu est un de type « Texte formaté », celle-ci donne accès à un éditeur de texte formaté qui permet l'ajout du contenu multimédia.

Le contenu a été séparé en plusieurs webparts selon la périodicité d'édition, afin de faciliter la gestion de contenu. Par exemple, le bandeau avec le logo du site, qui ne sera modifié que très rarement, est placé dans une webpart différente de celle qui contient le contenu du rapport d'évènement qualité ; ce dernier pourra être modifié jusqu'aux deux fois

par jour. Cette séparation sert à atténuer le risque de modifications involontaires du format des contenus.

La page du rapport d'évènement qualité a été conçue comme une page très longue avec un menu à ancrés. La gestion du contenu se fait sur une page unique, et implique la modification de deux webparts, en-tête et contenu du rapport. Séparer le contenu en plusieurs pages tout en gardant un accès à la page principale du rapport dans les deux menus principaux aurait impliqué la création d'un site SharePoint par page (limitation technique du gabarit sharepoint). Les gestionnaires auraient dû éditer autant des pages que de sections du rapport.

2.6.8 CHARTE GRAPHIQUE

Donner une identité reconnaissable au site était un point important pour faciliter son acceptation et son utilisation, d'où l'intention de lui donner un nom propre (SURE) et un logotype. Ce dernier est présent sur toutes les pages, accompagné du logo de BD. (Figure 8)

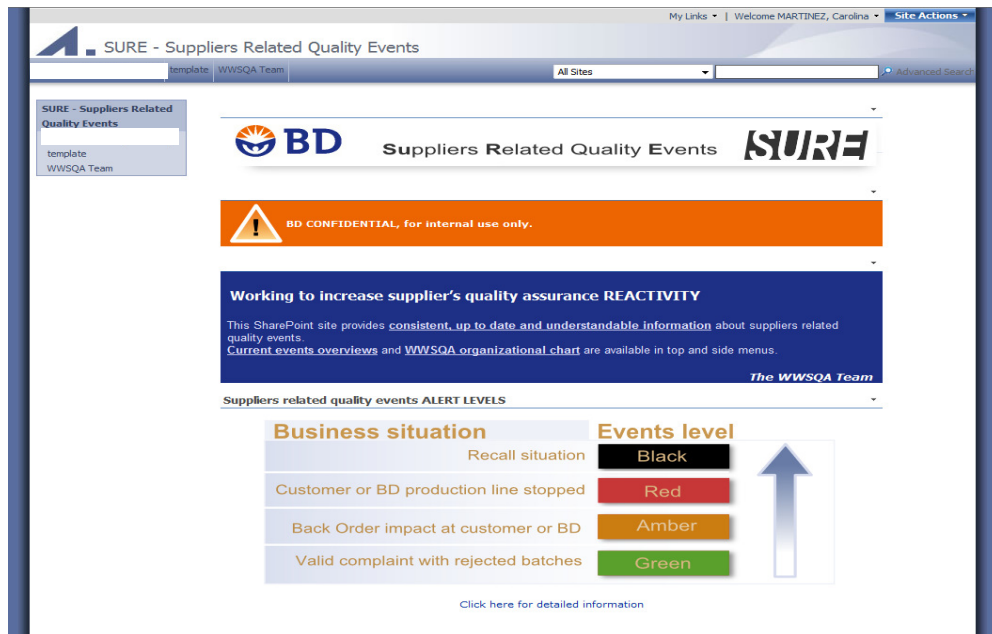


Figure 8

La charte graphique était déjà préconçue dans le gabarit SharePoint choisi « Share point template Blue vertical master ». Les seules modifications possibles à la charte étaient l'ajout d'éléments graphiques dans la zone centrale de contenu, par le biais de webparts.

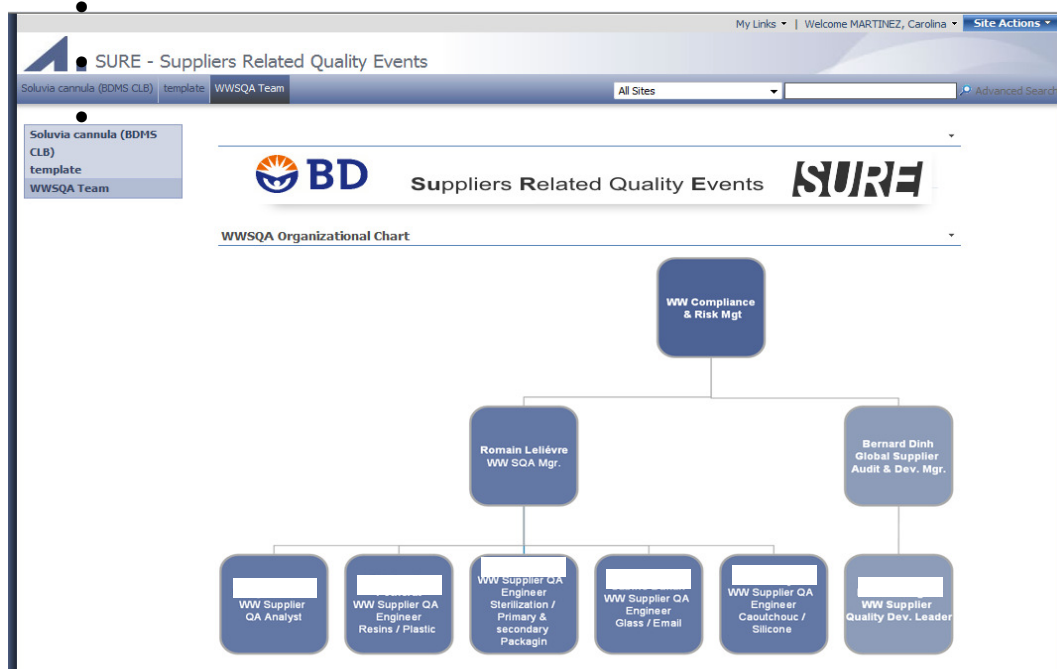
Le contenu du rapport d'événements qualité était quasi totalement textuel. Je me suis servie de l'infographie des niveaux de gravité des événements pour alléger le contenu et personnaliser le gabarit. Cette page est très longue ; pour faciliter la lecture, j'ai travaillé sur la mise en forme du texte en donnant des codes couleurs différents aux titres et sous-titres de chaque section.

Charte graphique du site :



Charte graphique de la page principale

Figure 9



Charte graphique de la page de l'équipe WWSQA

Figure 10

- Autres chartes graphiques (cf. Annexe 14, p. 90) (cf. Annexe 15, p. 91)

2.6.9 GESTION D'ACCES

Le site SharePoint offre la possibilité de donner des accès avec des niveaux de sécurité différents à chaque membre :

- Un accès du type « membre » permet uniquement la lecture du contenu. Seuls les employés BD avec un accès membre ou propriétaire pourront accéder au site SURE.
- Un accès du type « propriétaire » permet un accès en lecture et en édition. Seuls les ingénieurs qualité responsables des crises WWSQA (gestionnaires de contenu) et le responsable du site SURE auront un accès propriétaire.

La liste des membres du site se fera à partir de la liste d'acteurs de crises. Pour la mise en production du site, l'import des membres se fera avec l'IT. Par la suite, il suffira de tenir à jour la liste de membres dans SharePoint.

2.6.10 MISE EN PLACE

Un responsable de la gestion du site SURE devra être désigné par le manager du service WWSQA. Il sera chargé de :

- Tenir à jour la liste de membres,
- Faire le lien entre le responsable IT des sites SharePoint et le service WWSQA,
- Etre le garant du guide d'utilisation du site.

La création de ce site Intranet facilitera la diffusion des informations liées aux crises qualité, mais ne supprimera pas pour autant les échanges de communication réalisés à travers d'autres médias.

Communiquer directement avec les acteurs de la crise à travers un mail général pour notifier la publication des rapports et leur mise à jour reste indispensable pour le bon fonctionnement de la stratégie de communication. Cela restera à réaliser par les responsables de crise, qui devront utiliser le site SURE comme référence par le biais de liens, dans leurs échanges quotidiens avec les acteurs des crises. Mettre en place ce réflexe aidera à habituer les acteurs à consulter les contenus sur ce nouveau support, en plus de diminuer le temps de rédaction des messages.

APPORTS PERSONNELS

Dans les pages suivantes, je souhaite aborder le travail précédemment décrit sous un angle différent. Le projet mis en place est le fruit d'un ensemble d'initiatives ou apports de chacun des acteurs investis ; l'objectif de cette section est d'expliquer l'enchaînement des initiatives personnelles qui ont servi à la conception et à la mise en place du projet de stage.

Le projet s'est développé à deux niveaux : un niveau technique lié à la réactivité face aux crises et un niveau stratégique lié au fonctionnement de l'organisation. En tant que stagiaire, j'ai mis à la disposition de l'entreprise mes *compétences professionnelles*, mais aussi mon *savoir être*, plus spécifiquement mes qualités liées aux aspects comportementaux et relationnels. C'est l'interaction entre ces deux facettes de ma prestation qui, comme dans toute autre mission professionnelle, a été le moteur de l'aboutissement du projet.

1. APPORTS PROFESSIONNELS

1.1. Stratégie de communication basée sur la communication de crise

L'objectif du projet de stage s'est construit, comme expliqué dans le chapitre « déroulement du stage », de façon un peu improvisée et en réaction aux résultats de l'étude de faisabilité du projet initial. Face au besoin exprimé par les tuteurs, améliorer la gestion de crise par le biais de la communication, et après avoir identifié les enjeux, j'ai eu l'idée de concevoir une stratégie de communication basée sur la communication de crise.

Mes tuteurs m'ont donné la liberté d'être force de proposition face à ce sujet stratégique ; ils ont notamment accepté ma proposition d'utiliser des outils multimédias. Jusqu'à présent, ils n'avaient pas envisagé une telle solution, en partie parce qu'elle impliquait une étroite collaboration avec le service des technologies de l'information (IT), toute collaboration avec un service externe étant difficile à gérer au sein de l'organisation de BD.

1.2. Développement du partenariat avec l'IT

L'apport personnel clé de mon stage, car stratégique dans la suite des événements, a été le développement d'un partenariat avec l'IT. Tout d'abord, avant la définition du projet définitif du stage, cette relation m'a permis de mettre en évidence l'impossibilité de réaliser le projet initial. Cette expérience m'a fait comprendre la valeur stratégique de la participation de l'IT dans tout projet en relation avec des outils Intranet, dès la phase de conception.

C'est pourquoi, avant de rendre définitive ma proposition de site Intranet, je me suis rapprochée du service IT pour étudier ensemble les possibilités techniques et leurs niveaux de faisabilité en fonction des coûts, mais aussi au niveau organisationnel (acceptation des hiérarchies des deux services et disponibilité des ressources).

Ce rapprochement au niveau embryonnaire du projet a permis de resserrer les liens avec les acteurs décisionnels de l'IT, et en conséquence de faciliter :

- L'acceptation de la mise en place du site Intranet demandé,

- La participation active du responsable de la gestion des sites SharePoint (IT) dans le projet,
- Le soutien du manager du service IT BD France au niveau de la hiérarchie du service WWSQA.

1.3. Approche stratégique face à l'organisation BD

Les interactions avec l'IT sont un bon exemple de la complexité de fonctionnement de l'organisation BD. Prendre en compte cette complexité a permis de concevoir le projet sous un angle stratégique. Le regard organisationnel que j'ai apporté a été déterminant pour la réflexion sur les outils à mettre en place, et leur pertinence temporaire.

Concrètement, pour toute action conçue, je me suis posée les questions suivantes :

- Est-ce que cette action aura une influence positive sur la réactivité du service SQA ?
- Quel est le parcours décisionnel qui facilitera la mise en place de cette action ? Quels sont les acteurs hiérarchiques ? Quels sont les codes de communication ?
- Quelles sont les freins que l'on pourrait rencontrer au niveau organisationnel dans la mise en place de cette action ?

J'ai également pris l'initiative de contacter les professeurs Bernard Floris et Ives Nicolas, tous les deux spécialistes en communication d'entreprise. Ils sont tombés d'accord sur l'idée de prendre en compte cette double problématique, et ont trouvé pertinent le plan d'action déjà lancé.

1.4 Mise en place des outils multimédias en deux phases consécutives

Faire accepter la publication d'une communication officielle de la part du service qualité n'est pas une affaire simple, et reste l'un des plus grand défis du projet de stage. Il faut faire face aux difficultés de la mise en place des outils Intranet qui serviront de moyen d'affichage de la publication, mais également à un rejet potentiel du projet de la part de la hiérarchie managériale du service SQA. Ce rejet pourrait s'expliquer par une crainte sur les points suivants :

- Soucis de confidentialité qu'implique la reconnaissance officielle d'un problème de qualité produit. Toute communication interne peut potentiellement devenir publique.
- Proposition innovante, mais risquée. Si les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous, le prix à payer en termes de gaspillage de ressources et de réputation des porteurs du projet est très élevé.

J'ai alors compris qu'il fallait trouver le moyen d'obtenir des résultats sur la réactivité du service à court terme, et avec un investissement de ressources minimum. C'est ainsi que l'idée m'est venue de faire une sorte d'action d'attaque ou, en d'autres termes, une

publication anticipée du contenu préalablement identifié dans la phase « Identification des besoins informationnels ».

Un mailing envoyé aux acteurs déjà identifiés m'a paru le moyen d'affichage idéal, qui permettait d'obtenir des résultats rapides et très proches de ceux attendus avec l'utilisation du site Intranet. Ces résultats serviraient à rassurer la hiérarchie sur l'efficacité et la pertinence de l'action, et faciliteraient la prise de conscience de la cible concernant la valeur décisionnelle du contenu.

Le courrier électronique présentait des nombreux avantages ; il s'agit d'un usage bien ancré dans l'organisation, déjà accessible par tous. En outre, c'est un moyen qui permet une communication directe avec l'individu. Les seuls bémols seraient une mise en page pas tout à fait adaptée aux besoins et une gestion de contenu considérablement plus compliquée que celle du futur site Intranet

1.5 Gestion des conflits potentiels

La mise en place du mailing a généré de multiples réactions de la part des acteurs cibles de la communication, certaines positives et encourageantes et d'autres plus inquiétantes, qui pourraient être les premiers signes de futurs obstacles.

Un exemple a été la réaction du manager qualité de l'usine de Mexique, le plus grand site de production de BDM-PS. Après réception du mailing, il a demandé la suppression de tous ses collaborateurs de la liste de distribution. Il souhaitait garder sous sa responsabilité la distribution des informations de crise. Cette action était risquée pour le projet, car selon T. Libaert⁵⁰, l'un de facteur de réussite de la communication de crise est le maintien du lien logique au sein du discours. En ajoutant un relais entre la source et la cible, ce lien logique risquait d'être rompu.

J'ai pensé que la réaction du manager qualité (Mexique) était due à l'incertitude laissée par l'absence d'explication sur la stratégie de communication ; les acteurs n'avaient pas été sensibilisés au préalable. La stratégie n'étant pas approuvée officiellement, il était impossible d'expliquer en détail le contexte de la publication. Le manager qualité (Mexique) a donc interprété ce silence comme un non respect de ses fonctions hiérarchiques face à ses collaborateurs.

Ce point de vue a été la base de ma proposition. Pour moi, la solution était simple : il fallait faire ce qui n'avait pas été fait au début : sensibiliser la cible. Par chance, très peu de temps après la réaction du manager qualité (Mexique), le Président BDM-PS a approuvé la mise en place de la stratégie de façon officielle. Cette validation a permis de légitimer le projet. A partir de ce moment-là, le point de vue du manager qualité (Mexique) n'était pas seulement contraire à celui du manager WWSQA, mais à celui du Président de BDM-PS.

J'ai alors proposé au manager WWSQA d'inviter le manager qualité (Mexique) à participer à une conférence téléphonique pour lui présenter la stratégie de communication, ses

⁵⁰ LIBAERT, Thierry, *Communication de crise, Le choix des messages*. Humanisme et entreprise. Septembre 1999.

enjeux organisationnels et en terme de négoce, lui expliquer clairement l'importance de sa collaboration et les effets potentiels de sa demande sur les résultats du projet. J'ai également proposé au manager WWSQA de travailler ensemble sur la structure et le contenu de cette présentation, et l'ai conseillé sur le ton du discours et la gestion du temps de parole de chaque participant (Manager qualité (Mexique); Manager WWSQA, Romain Lelievre et moi-même).

M. Lelievre m'a proposé d'être le porte-parole de la réunion. Je lui ai expliqué que, même si je connaissais mieux que lui les détails de la stratégie, c'était lui qui avait la légitimité nécessaire pour convaincre le manager qualité (Mexique) d'adhérer au projet. Afin de ne pas laisser la réunion tourner au règlement de comptes sur le supposé non respect de la hiérarchie, j'ai proposé à M. Lelievre de faire plus qu'une réunion, mais une séance de formation, de façon à donner le temps au manager qualité (Mexique) de comprendre la démarche avant d'exprimer son avis ; puis de laisser la place à un dialogue qui se baserait alors sur une réalité commune, et non pas sur des interprétations du silence du service WWSQA. J'ai conçu et réalisé la présentation, qui a ensuite été traduite en français, en anglais et en espagnol. Le manager qualité (Mexique) et moi-même avons parlé en espagnol et M. Lelievre en anglais.

Le manager WWSQA a été très réceptif à mes conseils ; tout s'est passé comme prévu et à la fin de la conférence téléphonique, Le manager qualité (Mexique) acceptait de réintégrer ses collaborateurs à la liste de contacts.

1.6 Résultat de l'analyse des flux d'information

L'analyse des flux d'information m'a permis d'identifier les possibles causes des problèmes de gestion de crise du service WWSQA, notamment :

- La structure organisationnelle : complexité et non respect des hiérarchies fonctionnelles,
- La lourdeur bureaucratique des procédures existantes,
- L'absence de lien hiérarchique direct entre le responsable et les gestionnaires.

J'ai compris également que ce sont des facteurs qui ne seront pas modifiés par la stratégie de communication, ni corrigés car il faudrait apporter des changements structurels profonds dans l'organisation de BD, qui sont hors de portée des managers du service WWSQA.

La stratégie de communication ne va pas agir sur le vrai problème de fond, elle ne servira très probablement qu'à traiter des symptômes très visibles.

En tant que stagiaire, j'ai une position privilégiée car neutre face à l'entreprise. Je n'ai ni la nécessité de satisfaire à tout prix le client, qui pourrait avoir un conseiller de communication externe, ni la peur de perdre mon travail, ce que pourrait ressentir un acteur interne. J'ai donc pu faire le pari de parler franchement au manager WWSQA et de lui présenter les résultats de mon analyse sans peur des conséquences.

2. APPORTS LIES AU SAVOIR ETRE

2.1. Définition de la mission de stage

Le début du stage a été compliqué, les changements successifs de mission ont été assez perturbateurs. Malgré tout, je pense que mon expérience professionnelle dans des sociétés de grande taille comme BD m'a permis de rebondir et de retourner la situation en ma faveur. J'ai pu développer rapidement un réseau relationnel interne qui m'a permis d'explorer de nouvelles pistes de stage et faire des propositions en matière de définition de ma mission.

2.1 Gestion de tâches multiples

Le résultat de cette période de « recherche de stage dans le stage » a été la division de mon temps de travail en deux missions de stage, sans lien commun, et dans deux services différents :

- La mission « communication des écrans d'affichage du site de Pont de Claix », rattachée au service de communication de BD corporatif, qui occupe 30 % de mon temps de travail,
- La mission de « communication de crise dans le service WWSQA du segment BDM-PS », qui occupe 70 % de mon temps de travail.

J'ai dû m'adapter à cette situation et organiser mon emploi du temps de façon à pouvoir gérer les deux projets en même temps, sans pénaliser ni l'un ni l'autre.

Le lien avec le service de communication m'a permis d'observer les pratiques professionnelles liées à ce type de poste. J'ai pu également avoir un contact plus rapproché avec ma tutrice de communication, qui a validé en tant que spécialiste en communication toutes mes propositions dans la mission de communication de crise.

CONCLUSION

« Forces et faiblesses de l'utilisation des multimédias dans la communication de crise orientée sur une cible interne aux organisations » : voici la problématique communicationnelle de cette étude. Après avoir conçu et implémenté (partiellement) la stratégie de communication, j'ai pu identifier clairement les effets de l'utilisation des multimédias dans la gestion des crises.

La puissance de ces outils est indéniable ; ils peuvent aussi bien accélérer la résolution de la crise ou aggraver la situation, et conduire les gestionnaires à un échec. Ce sont des usages bien ancrés dans le quotidien des acteurs, qui en plus répondent à la notion de rapidité de réaction, si importante dans la communication de crise.

Pour explorer cette problématique, j'ai pris comme référence les deux outils multimédias les plus utilisés dans le milieu de l'entreprise : le courrier électronique et un site Intranet. L'application, même partielle, de la stratégie de communication m'a permis d'observer comment ces outils impactaient la gestion des crises qualité fournisseurs de BDM-PS, notamment à travers les résultats de la mise en place de l'envoi.

Les effets positifs ont été immédiats : mettre à disposition des acteurs via le courrier électronique des informations clé pour la prise de décisions stratégiques, a éliminé toutes les rumeurs et les demandes d'informations effrénées qui mettaient à mal la gestion du temps des responsables de crise. L'image du service s'est vue nettement améliorée ; ceci a pu être constaté par la réception d'un mail d'encouragement de la part d'un des acteurs, qui a pris l'initiative de féliciter le responsable de la crise pour la nouvelle méthodologie de gestion. Dans les crises où l'envoi a été mis en place, certains acteurs ont décidé de fournir les informations nécessaires à l'investigation de façon spontanée, ce qui a nettement facilité le travail en équipe et accéléré la résolution de la crise.

Cette communication a été envoyée sans avoir pu mettre en place toute la stratégie de communication conçue ; la préconisation d'usage n'avait pas été clairement expliquée à tous les acteurs, les effets de ce silence ont également été immédiats. Certains acteurs ont perçu l'envoi de cette communication officielle à tous les niveaux hiérarchiques comme un non respect des codes de communication hiérarchiques propres à l'entreprise. La peur a été un autre effet observé ; le Vice-Président Qualité de BDM-PS a très rapidement réagi et conditionné la publication du mail au cryptage de l'information.

Une faiblesse évidente est la difficulté technique de mise en place de ces outils dans l'organisation de BD. Le stage a permis de mettre à la disposition du service WWSQA une ressource avec les compétences et la disponibilité nécessaires, sans lesquelles il aurait quasiment été impossible pour l'équipe de dégager le temps nécessaire pour mobiliser les acteurs BD avec les compétences nécessaires pour mettre en œuvre une telle solution.

L'importance d'une réflexion en amont me semble évidente, les meilleurs résultats ayant été obtenus avec les acteurs qui avaient préalablement été sensibilisés. Insérer les outils multimédias dans un plan de communication général et les mettre au service d'une stratégie

de communication facilite l'acceptation et donne du sens à la démarche. Sans prétendre à une préconisation générale, dans le cas particulier de cette étude, cette mise en contexte des outils multimédias a été la clé de l'obtention de bons résultats.

Au-delà de l'utilisation des multimédias, ces observations m'ont permis de constater de façon pratique qu'au « cœur du dispositif de gestion de crise, la communication est l'élément déterminant qui permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise. »⁵¹

⁵¹ LIBAERT, Thierry, *La communication de crise* - 3ème édition, Version électronique, Les Topos, France, 2010, Emplacement 24

GLOSSAIRE

- **BD** : Becton, Dickinson and Company.
- **BDM-PS** : BD Medical Pharmaceutical Systems.
- **BDX** : BD corporative, tous les segments et unités entreprise confondus.
- **Bracketing** : « Action de définir la date de début, la date de fin et la totalité des lots impactés ou potentiellement impactés par un problème qualité ». ⁵²
- **CMS** : « Un système de gestion de contenu ou SGC ((en) Content Management System ou CMS) est une famille de logiciels destinés à la conception et à la mise à jour dynamique de sites Web ou d'applications multimédia » ⁵³.
- **Composant** : Objet (Matière première ou produit préfabriqué), qui fait partie d'un produit BD.
- **COPQ** : « Cost of poor quality » (COPQ) ou en français « Cout de non qualité », désigne les coûts qui seront amenés à disparaître si les systèmes, processus et produits étaient parfaits. ⁵⁴
- **Editeur de Texte formaté** : Un éditeur de texte formaté en ligne (Rich-Text editor RTE) est une interface destinée à l'édition de texte formaté dans un navigateur Web, qui est présentée aux usagers comme une zone d'édition du type « what-you-see-is-what-you-get » (ce qui est vu est équivalent au résultat), pour diminuer l'effort de données du formatage avec un codage HTML. ⁵⁵
- **E-mailing** : « L'e-mailing est une méthode de marketing directe qui utilise le courrier électronique comme moyen de communication commerciale pour envoyer des messages à un auditoire. Dans son sens large, tous les courriels envoyés à des clients existants ou potentiels pourraient être considérés comme de l'e-mailing ». ⁵⁶ Au sein de l'organisation BD, le mot mailing est utilisé pour désigner tout envoi périodique de courriers électroniques à une liste de destinataires préétablie.
- **Everest** : Projet BD corporative qui a pour finalité la mise en place d'un ensemble de nouveaux processus business globaux et de systèmes de support ERP (Enterprise Resource Planning system) / SAP. ⁵⁷
- **Gestion de la chaîne logistique** : La gestion de la chaîne logistique correspond au terme anglo-saxon « supply chain management ». La gestion de la chaîne logistique se distingue

⁵² LELIEVRE, Romain, Managers Service qualité fournisseurs BDM-PS, 03/05/2012

⁵³ Système de gestion de contenu, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu>, [Consulté le 01/05/2012].

⁵⁴ Cost of poor quality, <<http://en.wikipedia.org/wiki/COPQ>>, [Consulté le 23/04/2012]

⁵⁵ Online rich-text editor, <http://en.wikipedia.org/wiki/Online_rich-text_editor>, [Consulté le 01/05/2012]

⁵⁶ E-mailing, <<http://fr.wikipedia.org/wiki/E-mailing>>, [Consulté le 03/05/2012]

⁵⁷ Communication sur écrans d'affichage du site de BD, Pont de Claix. 19/03/2012.

de la logistique proprement dite en ce qu'elle est avant tout un savoir-faire d'application qui vise une mise en œuvre ou une gestion opérationnelle, le respect sur le terrain de l'enchaînement des tâches (illustré par le terme de « chaîne »), ainsi que le bon fonctionnement du « système logistique » tel que fixé par le « cahier des charges logistique » de l'organisation concernée.⁵⁸

- **SAP :** « SAP (Systems, Applications and Products for data processing en anglais et Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung en allemand) est par abus de langage le nom utilisé pour désigner un progiciel de gestion intégré, développé et commercialisé par l'éditeur de ce produit (SAP AG) ». ⁵⁹
- **SharePoint :** Windows SharePoint est un moteur de création de sites Web qui permet le partage des informations et le travail en équipe sur des documents. ⁶⁰
- **WWSQA :** World Wide Suppliers Quality assurance. Service responsable au niveau mondial de l'assurance qualité fournisseurs.

⁵⁸ Gestion de la chaîne logistique, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_chaine_logistique>,[Consulté le 23/04/2012].

⁵⁹ Systems, applications, and products for data processing
<http://fr.wikipedia.org/wiki/Systems,_applications,_and_products_for_data_processing>, [Consulté le 01/02/2012].

⁶⁰ Techno Science, <<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=587>>,[Consulté le 29/04/2012]

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et Articles

DE SAINT GEORGES Pierre, UCL, *Communication de crise : vous avez dit crises ?*, Magazine de la communication de crise & sensible, Vol. 20, novembre 2011, pages 16-55

HEIDERICH Didier, *Internet et la communication de crise, une première approche*, Les cahiers espaces, N° 73, Juin 2002

HEIDERICH Didier, *Le rôle d'Internet dans le partage des savoirs en situation de crise*, Colloque Partage des savoirs, Magazine de la communication de crise & sensible, novembre 2003

LAGADEC Patrick, *Nouvelles responsabilités, nouveaux apprentissages pour affronter les crises en gestation*, Médias et pouvoirs, N° 42 deuxième trimestre 1996, pages 132-143

LAGADEC Patrick, *Stratégies de communication en situation de crise*, Annales des Mines, oct. - nov. 1986, n° 10-11, pp. 125-132

LIBAERT Thierry, *Communication de crise, Le choix des messages*. Humanisme et entreprise. Septembre 1999

LIBAERT Thierry, *La communication de crise - 3^{ème} édition*, Version électronique, Les Topos, France, 2010

LIBAERT Thierry, *La gestion des crises : affaire de communication ?*, Management et conjoncture sociale, n° 167, février - mars 2003

Sites Internet

BD (Becton, Dickinson and Company) en France, <<http://www.bd.com>>, [Consulté le 01/02/2012]

BD (Becton, Dickinson and Company) en France, A propos de BD, <<http://www.bd.com/fr/about/history.asp>>, [Consulté le 01/02/2012]

BOUAKA Najoua, *Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique*, <http://hal.inria.fr/tel-00010621_v1/>, [Consulté le 27/04/2012]

Communication de crise, http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_de_crise#cite_note-note_a-2, [Consulté le 25/03/2012]

Didier Heiderich, <<http://www.didierheiderich.com/livres-et-articles-didier-heiderich.htm>>, [Consulté le 20/02/2012]

E-mailing, <<http://fr.wikipedia.org/wiki/E-mailing>>, [Consulté le 03/05/2012]

Gestion de la chaîne logistique, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_chaine_logistique>, [Consulté le 23/04/2012]

Michel Crozier, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Crozier>, [Consulté le 01/05/2012]

Online rich-text editor, <http://en.wikipedia.org/wiki/Online_rich-text_editor>, [Consulté le 01/05/2012].

Sociologie des organisations, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Sociologie_des_organisations>, [Consulté le 01/04/2012]

Système de gestion de contenu, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_de_gestion_de_contenu>, [Consulté le 01/05/2012].

Systems, applications, and products for data processing <http://fr.wikipedia.org/wiki/Systems,_applications,_and_products_for_data_processing>, [Consulté le 01/02/2012]

Techno Science, <<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=587>>, [Consulté le 29/04/2012]

Articles sur site Web

AYARI Narjes ; HAMDY Hassen ; RAMRAJSINGH Athissingh, Du besoin informationnel à la cartographie de l'information : donner à l'information un caractère stratégique et décisionnel par sa modélisation heuristique, 16/01/2012, <http://www.sciencespo-aix.fr/media/AYARI_HAMDY_RAMRAJSINGH_SIIIE09.pdf>, [Consulté le 25/04/2012]

AZZAOUI Aicha, Stratégie de Gestion de Crise, <<http://mrcce1.unblog.fr/les-exposes-de-mme-azzaoui>> 2010, [Consulté le 15/03/2012]

DION Stéphane, Michel Crozier et l'étude des organisations, Politique, Numéro 12, automne 1987, p. 111-120, Mouvements et acteurs, <<http://id.erudit.org/iderudit/040570ar>>, [Consulté le 28/04/2012]

HEIDERICH Didier ; SCALE, Jessica, Communication de crise : êtes-vous prêt ?, <<http://www-935.ibm.com/services/fr/bcs/html/deep-communication-de-crise.html>>, [Consulté le 15/04/2012]

LIBAERT Thierry, Les crises 2011, leçons pour l'avenir, Magazine de la communication de crise et sensible, Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC), N° 20, <<http://www.communication-sensible.com/articles/article247.php>>, 23/12/2011 [Consulté le 03/03/2012]

Lettre du président BD France, <<http://www.bd.com/fr/about/quality.asp>>, Juillet 2004, [Consulté le 15/02/2012]

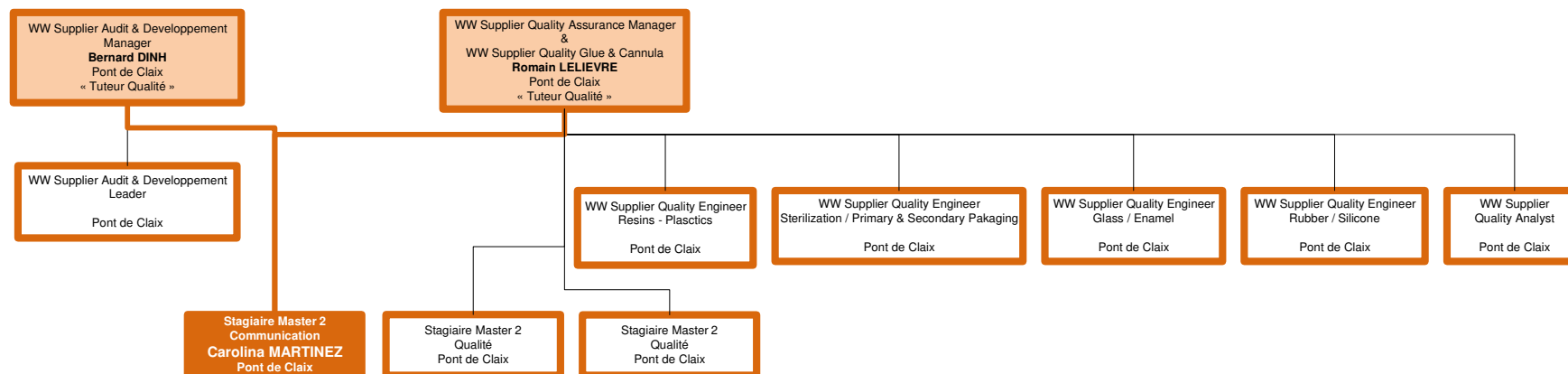
Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier, <<http://www.sens-public.org/spip.php?article509>>, Décembre 2003, [Consulté le 10/04/2012]

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du service qualité fournisseurs mondial	64
Annexe 2 : Structure de négoce (business) et organisationnelle du stage	65
Annexe 3 : Offre de stage	66
Annexe 4 : Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs	67
Annexe 5 : Exemple de la représentation graphique des flux d'information de crises WWSQA	68
Annexe 6 : Liste des fonctions impactées par les crises WWSQA.....	69
Annexe 7 : Liste des acteurs de crises qualité fournisseurs.....	70
Annexe 8 : Envoi de courrier électronique, Gabarit Word.....	76
Annexe 9 : Présentation utilisée pour la réunion avec le manager qualité de l'usine de Mexique	79
Annexe 10 : Contenu de la formation communication de crise.....	82
Annexe 11 : Contenu de la formation communication numérique	85
Annexe 12 : Arborescence du site SURE.....	88
Annexe 13 : Zoning page rapport d'évènement qualité	89
Annexe 14 : Charte graphique du gabarit de la page du rapport d'évènement.....	90
Annexe 15 : Charte graphique de la page du rapport d'évènement	91

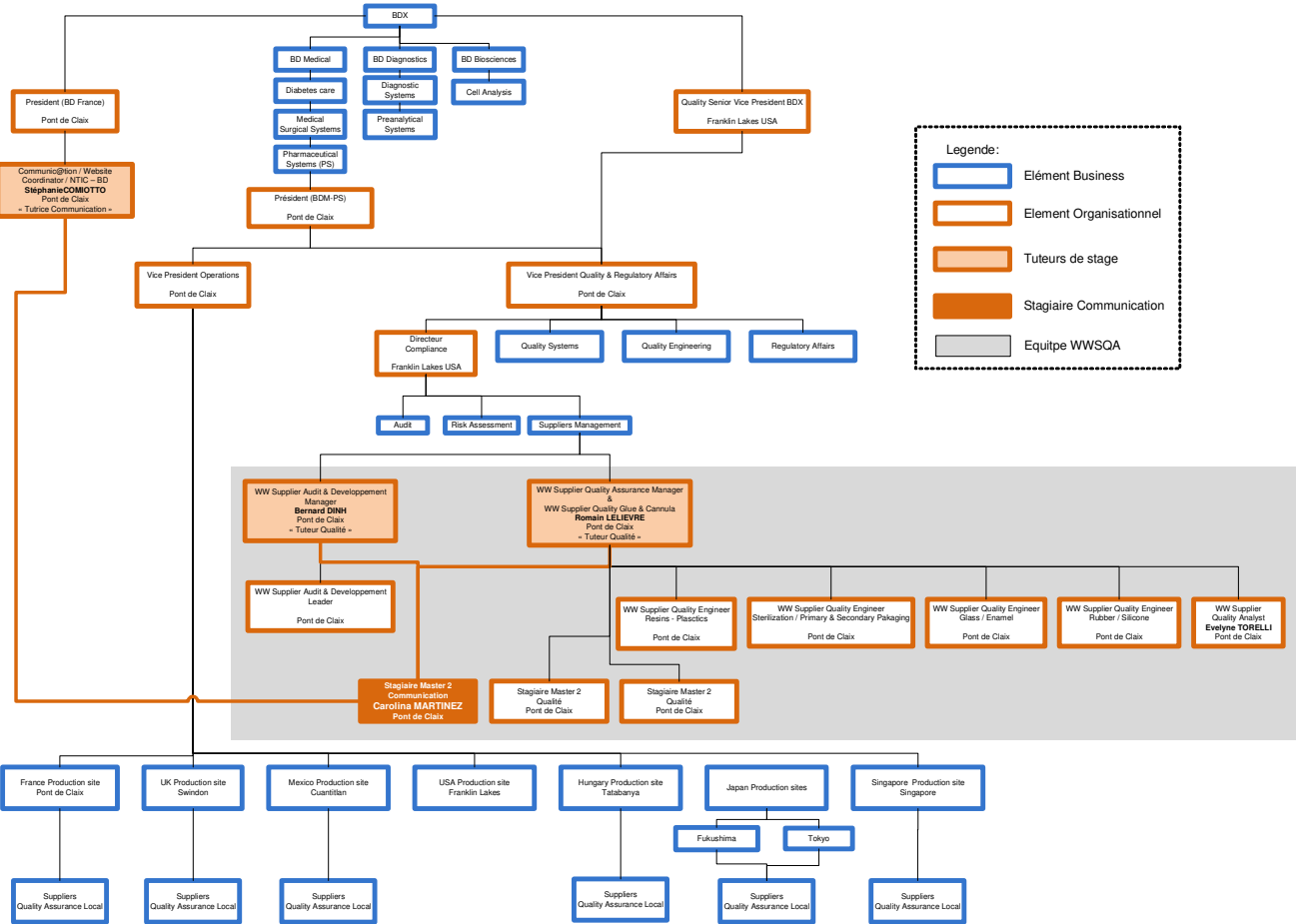
ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du service qualité fournisseurs mondial




Source : Stage en communication, validé par le manager du service WWSQA, 2012.

Annexe 2 : Structure de négoce (business) et organisationnelle du stage



Source : Stage en communication, validé par le manager du service WWSQA, 2012.

Annexe 3 : Offre de stage



Intitulé du stage à pourvoir

Mise en place d'une communication interne et externe structurée et performante

Quand :
Pour 3 à 6 mois, dès que possible, au plus tard en juin 2012

Où :
Le Pont de Claix (38)
Proche Grenoble

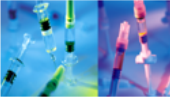
Date de fin de dépôt :
15 décembre 2011

Contact :
Pour postuler à ce stage, merci de nous transmettre votre CV et lettre de motivation via le site : www.bd.com/europe/careers/ict

NOTRE ENTREPRISE

Plus de 29 000 collaborateurs dans le monde, des talents, des savoir-faire au service de la santé, un marché en forte expansion, BD, fabricant et distributeur de matériel médical et de diagnostic est depuis 100 ans une référence incontournable du monde médical.

Le site de Pont de Claix regroupe le siège mondial de l'unité Pharmaceutical Systems, une unité de production parmi les 6 sites de production mondiaux (France, UK, Singapour, Japon, US, Mexique) et le marché Français pour les autres unités du groupe BD.



En intégrant BD vous pourrez développer :

- vos compétences techniques
- votre capacité à évoluer dans un contexte international
- votre subnomie

Vous serez amené(e) à :

- être en contact permanent avec des managers
- être force de proposition

LE SERVICE

Au sein du site du Pont-de-Claix (38), vous intégrerez le département ... de l'unité...

Regroupant 8 collaborateurs, le service **Worldwide Supplier Quality Assurance** a une fonction mondiale basée au siège. Son activité couvre environ 1000 fournisseurs répartis dans le monde entier, représentant environ 350 Millions \$ de volume d'achats. Le maintien puis l'amélioration de la qualité des composants est un paramètre clé dans le succès de l'entreprise, en raison de son statut de fournisseur de l'industrie pharmaceutique.

VOTRE MISSION

Vous êtes responsable de la mise en place et du déploiement d'un plan de communication structuré sur les axes suivants :

1. **Communication interne sur les rôles et responsabilités du service SQA au niveau des 5 principaux sites de production mondiaux (Mexique, France, USA, Hongrie, Japon)**
2. **Communication interne sur les programmes spécifiques SQA et les résultats SQA au niveau des 5 principaux sites de production mondiaux (Mexique, France, USA, Hongrie, Japon)**
3. **Mise en place d'un support de présentation du service SQA à destination des clients BDMPS.**

Le responsable Assurance Qualité Fournisseurs mondial vous encadrera directement et vous supportera dans les contacts vis à vis du fournisseur et les vis-à-vis interfaces locales et mondiales.

Source : BD, Service WWSQA, 2011.

VOTRE PROFIL

Plus de 29 000 collaborateurs dans le monde, des talents, des savoir-faire au service de la santé, un marché en forte expansion, BD, fabricant et distributeur de matériel médical et de diagnostic est depuis 100 ans une référence incontournable du monde médical.

Le site de Pont de Claix regroupe le siège mondial de l'unité Pharmaceutical Systems, une unité de production parmi les 6 sites de production mondiaux (France, UK, Singapour, Japon, US, Mexique) et le marché Français pour les autres unités du groupe BD.

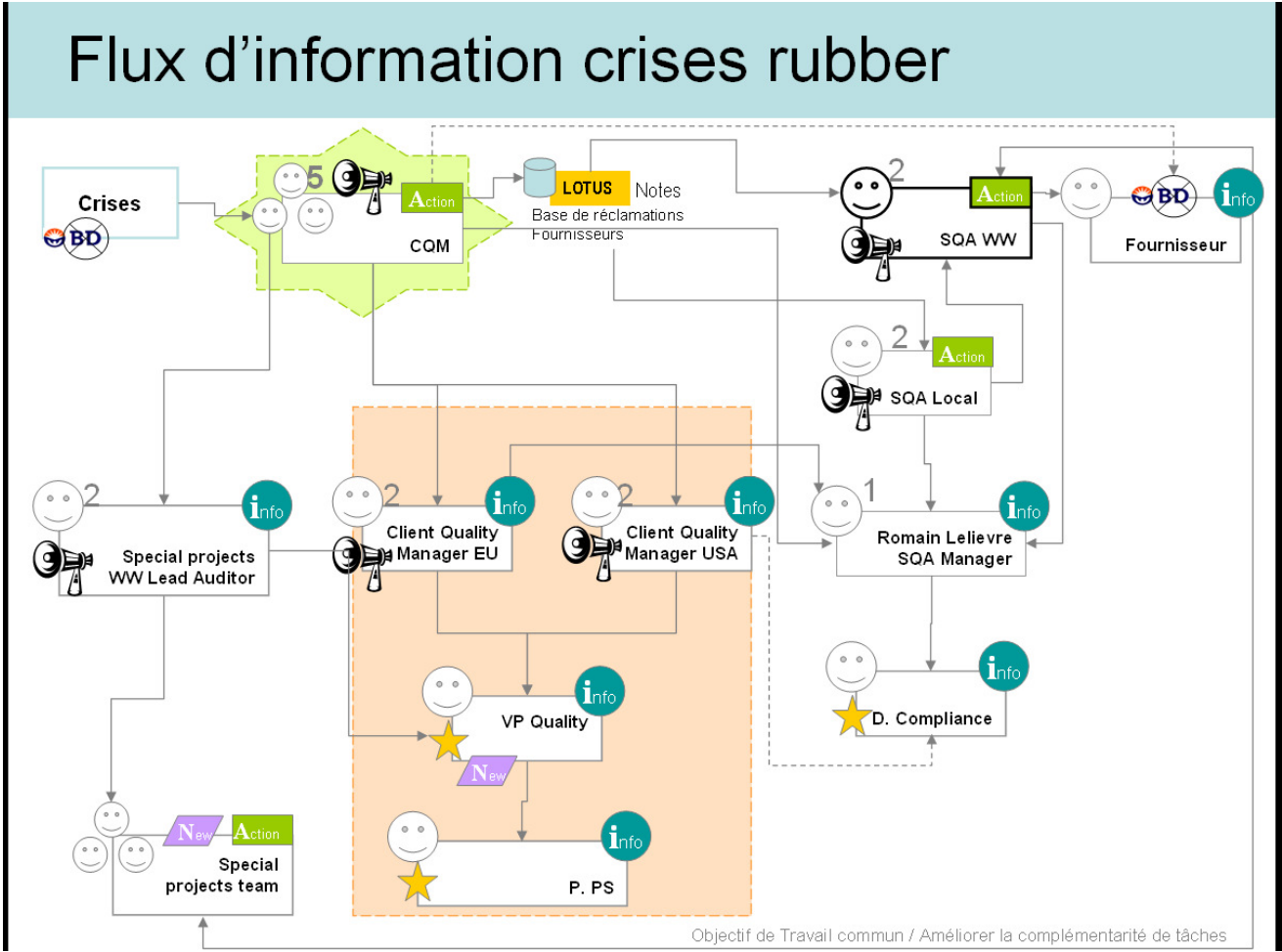
Au sein du site du Pont-de-Claix (38), vous intégrerez le département ... de

Annexe 4 : Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs

Alert level	Black	Red	Amber	Green	White
Business situation	Recall situation	Customer or BD production line stopped	Back Order impact at customer or BD	Valid complaint with rejected batches	Complaints for information only
COPQ	> 1000 K\$	> 500 K\$	> 100 K\$	> 50 K\$	NA
R	WW SQA Manager	WW portfolio SQA	WW portfolio SQA	Local SQA of each plant	Local SQA of each plant
A	WW QA/RA VP	WW SQA Manager	WW portfolio SQA	WW portfolio SQA	
C		WW QA/RA VP	WW SQA Manager	WW portfolio SQA	
I	WW portfolio SQA		WW QA/RA VP	WW SQA Manager	
SQA action expected	SQA on supplier site until crisis solved	For cause audit	Supplier convocated + on site investigation	Full documented investigation file + CAPA	Minimal BHR (often no samples available)
SQA action timing	< 24 h	24 h	2 to 5 working days	15 days	30 days
SQA communication timing	Twice a day	Daily	Every other day	Weekly	N/A

Source : LELIEVRE Romain, Manager WWSQA. BDM-PS, Février 2012.

Annexe 5 : Exemple de la représentation graphique des flux d'information de crises WWSQA



Annexe 6 : Liste des fonctions impactées par les crises WWSQA

	Clients		Suppliers		Usine	Quality			Supply Chain		Finances	Affaires Médicales	Procurement	Special Projets	Quality Customer	Sales		Quality Suppliers	R&D	Engineering	RRHH	Pharma Systems
President																						President PS
Vice President					VP Manufacturing	VP Qualité			VP Operations		VP Finances	VP Medical Affaires	VP Procurement			VP Sales Region		VP Quality Double	VP R&D	VP Engineering	VP RRHH	
Directeur	Directeur Clients				Directeur Usine	Directeur Qualité Usine			Director w/w Supply Chain				Procurement w/w Business	Special Projets w/w Lead	Director Customer Quality Segments	Supply Chain Director Regions		Director Compliance				
Managers	Supply Chain Manager	Purchasing Manager	Quality Assurance Manager	Supply Chain Manager	Sales Manager	Quality Assurance Manager	Responsables Unité Industrielle RUI		Quality Control Manager	Regional Supp	Global Supp	Plant Supply Chain	Medical Affaires Manager	Procurement w/w Portfolio	Special Projets Team	Customer Quality Manager		Sales Manager	SQA Manager			
Cadres						Suppliers Quality Local	Quality Manufacturing	Quality Control Production	Quality Control Incoming	w/w Planner		Plant Supply Chain Planner	Finances Local		Procurement Local			Sales Key Account Manager	SQA w/w			

Annexe 7 : Liste des acteurs de crises qualité fournisseurs

Niveau Manageriel	Secteur	Intitulé du poste	Nom Prénom	Location
President		Président	Confidentiel	Pont de Claix, France
Vice President		VP Finances	Confidentiel	Pont de Claix, France
		VP Medical Affaires	Confidentiel	
		VP Procurement	Confidentiel	
		VP Sales Region	Confidentiel	
		VP Sales Region	Confidentiel	
		VP R&D	Confidentiel	
		VP Engineering	Confidentiel	
		VP RRHH	Confidentiel	
		VP Operations & Manufacturing	Confidentiel	
		VP Qualité	Confidentiel	
Directeur		Directeur Usine	Confidentiel	
		Directeur Usine Cautitlan	Confidentiel	Cautitlan, Mexico
		Directeur Usine	Confidentiel	
		Directeur Usine	Confidentiel	
		Directeur Qualité Usine	Confidentiel	
		Directeur Qualité Usine	Confidentiel	
		Directeur Qualité Usine	Confidentiel	
		Directeur Qualité Usine	Confidentiel	
		Directeur Qualité Usine	Confidentiel	
		Director WW S&OP	Confidentiel	
		Director Procurement WW Bussiness	Confidentiel	
		Special Projets WW Lead Auditor	Confidentiel	
		WW Director, Biotech & SAIS Customer Quality unit	Confidentiel	
		WW Sr. Manager, Heparins & Acute Care Customer Quality unit	Confidentiel	

		WW Director, Vaccines Customer Quality unit + European representation	Confidentiel	
		Supply Chain Director WW	Confidentiel	
		Supply Chain Director Europe	Confidentiel	
		Supply Chain Director US	Confidentiel	
		Director Compliance	Confidentiel	
Managers	Usine	Responsables Unité Industriel RUI Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Responsables Unité Industriel RUI Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Responsables Unité Industriel RUI Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Responsables Unité Industriel RUI Columbus	Confidentiel	
		Responsables Unité Industriel RUI Swindon	Confidentiel	
		Responsables Unité Industriel RUI Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Responsables Unité Industriel RUI Cautitlan	Confidentiel	Cautitlan, Mexico
		Responsables Unité Industriel RUI Cautitlan	Confidentiel	Cautitlan, Mexico
		Responsables Unité Industriel RUI Cautitlan	Confidentiel	Cautitlan, Mexico
			Confidentiel	
		Responsables Unité Industriel RUI Fukushima	Confidentiel	
			Quality	Suppliers Quality Pont de Claix
		Suppliers Quality Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Suppliers Quality Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Suppliers Quality Columbus	Confidentiel	Columbus, USA
		Suppliers Quality Cautitlan	Confidentiel	Cautitlan, Mexico
		Suppliers Quality Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Suppliers Quality Swindon	Confidentiel	

		Suppliers Quality Fukushima	Confidentiel	Fukushima, Japan
		Quality Manufacturing Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Quality Manufacturing Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Quality Manufacturing Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Quality Manufacturing Columbus	Confidentiel	
		Quality Manufacturing Swindon	Confidentiel	
		Quality Manufacturing Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Quality Manufacturing Cautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Quality Manufacturing Fukushima	Confidentiel	
		Quality Control Production Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Quality Control Production Columbus	Confidentiel	Columbus, USA
		Quality Control Production Swindon	Confidentiel	
		Quality Control Production Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Quality Control Production Cautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Quality Control Production Fukushima	Confidentiel	
		Quality Control Incoming Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Quality Control Incoming Cautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Quality Control Incoming Swindon	Confidentiel	
		Quality Control Incoming Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Quality Control Incoming Fukushima	Confidentiel	
		Quality Control Incoming Columbus	Confidentiel	
	Supply Chain	Supply Chain Manager Cuautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Supply Chain Manager Columbus	Confidentiel	Columbus, USA
		Supply Chain Manager Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Supply Chain Manager Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Supply Chain Manager Swindon	Confidentiel	Swindon, UK
		Global Planner HYPAK Barrels	Confidentiel	
		Global Planner HYPAK Components	Confidentiel	
		Global Planner HYPAK Plastic / SAIS	Confidentiel	
		Global Planner HYPAK SOF	Confidentiel	
		Manager SC Projects & Biotech	Confidentiel	
		Supply Chain Vaccines - Heparins	Confidentiel	

		Sterilizaton	Confidentiel	
		Supply Chain manager APAC	Confidentiel	
		Supply Chain manager LATAM	Confidentiel	
	Finances	Finances Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Finances Cuautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Finances Columbus	Confidentiel	Columbus, USA
		Finances Swindon	Confidentiel	Swindon, UK
		Finances Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Finances Fukushima	Confidentiel	Fukushima, Japan
	Affaires Medicales	Medical Affaires Manager	Confidentiel	
	Procurement	Procurement WW Porfolio	Confidentiel	
		Procurement WW Porfolio	Confidentiel	
		Procurement WW Porfolio	Confidentiel	
		Procurement Pont de Claix	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Procurement Cuautitlan	Confidentiel	Cuautitlan, Mexico
		Procurement Columbus	Confidentiel	Columbus, USA
		Procurement Swindon	Confidentiel	Swindon, UK
		Procurement Tatabanya	Confidentiel	Tatabanya, Hungary
		Procurement Fukushima	Confidentiel	Fukushima, Japan
	Special Projets	Special Projets Team	Confidentiel	
		Special Projets Team	Confidentiel	
	Quality Customer	Customer Quality Manager Emerging markets	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager US customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager US customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	

		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager US customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager European customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager US customers	Confidentiel	
		Customer Quality Manager US customers	Confidentiel	
	Sales	Sales Manager	Confidentiel	Swindon, UK
		Sales Manager	Confidentiel	
		Sales Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Sales Key Account Manager	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Planner Buyer Region	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Planner Buyer Region	Confidentiel	Pont de Claix, France
		Planner Buyer Region	Confidentiel	Pont de Claix, France

	Quality Suppliers	SQA Manager & WW Supplier QA Engineer Needels	Confidentiel	Pont de Claix, France
		WW Supplier QA Engineer Caoutchouc / Silicone	Confidentiel	Pont de Claix, France
		WW Supplier QA Engineer Resins / Plastic / Pièces détachées machine critiques	Confidentiel	Pont de Claix, France
		WW Supplier QA Engineer Sterilization / Primary & secondary Packagin	Confidentiel	Pont de Claix, France
		WW Supplier QA Engineer Glass / Email	Confidentiel	Pont de Claix, France

Supplier Related Event Overview CONFIDENTIAL	
jj/mm/aaaa / Next Update: jj/mm/aaaa	
"Nom de l'événement => Status: XXX"	
Event status	"Business Situation selon les niveaux de crises SQA => voir fichier Rapid Response Process SQA.xls"
Event description	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 100px; margin-right: 10px; position: relative;"> X </div> <div style="padding-left: 10px;"> "A compléter=> description de l'événement + Foto " </div> </div>

> Click in the tabs to expand the section

Executive Summary

Supplier related event timing

xxEt eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Customer satisfaction

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Costs

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere

discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Quality

Root cause

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

CAPA

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Quality risks

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Release criteria

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Bracketing

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Operations

Blocked batches

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Back order

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Customer line stop

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

BD line stop

Et eodem impetu Domitianum praecipitem per scalas itidem funibus constrinxerunt, eosque coniunctos per ampla spatia civitatis acri raptavere discursu. iamque artuum et membrorum divulsa conpage superscandentes corpora mortuorum ad ultimam truncata deformitatem velut exsaturati mox abiecerunt in flumen.

Annexe 9 : Présentation utilisée pour la réunion avec le manager qualité de l'usine de Mexique

BD Medical - Pharmaceutical Systems
Your confidence, our commitment

Stratégie de réponse rapide
Evénements qualité fournisseurs
WWSQA

BD
helping all people live healthy lives

1

Contenu

1. Présentation des participants
2. Objectif business
3. Evénements qualité fournisseurs
4. La communication de crises
5. Niveaux de gravité des événements
6. Stratégie de réponse rapide

Your confidence, our commitment

BD

2

Présentation des participants

Quality Engineering Manager

Romain Lelievre
WW SQA Manager

Carolina Martinez
Stagiaire Master 2 Audiovisuel et média numériques
Université Stendhal Grenoble 3

Your confidence, our commitment

BD

3

Objectif business

Augmenter la réactivité de l'assurance de qualité fournisseurs

Your confidence, our commitment

BD

4

Evénements qualité fournisseurs

- Evénements qualité client d'origine fournisseurs avec impact COPQ et / ou supply chain.
- Evénements qualité usine d'origine fournisseurs avec impact COPQ et / ou supply chain.

Your confidence, our commitment

BD

5

Evénements qualité fournisseurs Etat de lieu

- Temps dédié à répondre aux demandes d'information des différents acteurs = 80%
- Ceci se fait au détriment du temps dédié à l'investigation qualité et à la résolution de la crise

Your confidence, our commitment

BD

6

Plan de action validé par le niveau
manageriel qualité BD



Création d'une stratégie de réponse
rapide basée sur les principes de la
communication de crise

Your confidence,
our commitment



7

Qu'est-ce qu'une crise ?



« Une crise correspond à la phase ultime
d'une **suite de dysfonctionnements** qui met
en **péril** la réputation et la stabilité d'une
organisation. »

Thierry Libaert

Your confidence,
our commitment



8

Communication de Crise



« ... si la communication ne peut à elle seule
résoudre une problématique de crise, **son
absence totale l'en empêchera
inéluçtablement.** »

Thierry LIBAERT. Président du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de
Communication d'Organisation. Université de Louvain La Neuve.

Your confidence,
our commitment



9

Mission de la communication de crise



- Donner des **grilles de lecture claires** de la crise
pour **réduire** la confusion, l'incertitude et
l'incompréhension
- **Limiter** les dangers d'**explications alternatives** et
les **rumeurs**.

Your confidence,
our commitment



Rôle de l'entreprise



- Gérer l'information
- Donner du sens
- Expliquer
- Transmettre des valeurs
- Cibler ses publics

Your confidence,
our commitment



Principes de la communication de crise



- Une **contrainte temporelle** : la rapidité de réaction
- Une **contrainte d'uniformisation** : discours
cohérents et compréhensibles
- Une **contrainte d'information** : la transparence des
faits, l'honnêteté
- **L'occupation de l'espace médiatique**

Your confidence,
our commitment



Stratégie de réponse rapide

- Augmenter la réactivité de l'équipe d'assurance de qualité fournisseurs
- Etablir une liste niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs
- Stage en communication**
- Conscientisation** sur l'importance de la communication dans la gestion des événements

Your confidence,
our commitment



13

Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs

Alert level	Red	Amber	Yellow	White
Business situation	Customer or BD production line stopped	Back Order impact at customer or BD	Recall situation	Valid complaint with rejected batches
COPQ	> 500 K\$	> 100 K\$	> 1000 K\$	> 50 K\$
R	WW portfolio SQA	WW portfolio SQA	WW SQA Manager	Local SQA of each plant
A	WW SQA Manager	WW SQA Manager	WW QA/RA VP	Local SQA of each plant
C	WW QA/RA VP	WW SQA Manager	WW SQA Manager	WW portfolio SQA
I	WW QA/RA VP	WW QA/RA VP	WW SQA Manager	WW SQA Manager
SQA action expected	For cause audit	Supplier convocated = on site investigation	SQA on supplier site until crisis solved	Full documented investigation file + CAPA
SQA action timing	24 h	2 to 5 working days	< 24 h	15 days
SQA communication timing	Daily	Every other day	Twice a day	Weekly

Your confidence,
our commitment



14

Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs

Alert level	Green	White
Business situation	Valid complaint with rejected batches	Complaints for information only
COPQ	> 50 K\$	NA
R	Local SQA of each plant	Local SQA of each plant
A	WW portfolio SQA	Local SQA of each plant
C	WW portfolio SQA	Local SQA of each plant
I	WW SQA Manager	Local SQA of each plant
SQA action expected	Full documented investigation file + CAPA	Minimal BHR (often no samples available)
SQA action timing	15 days	30 days
SQA communication timing	Weekly	N/A

Your confidence,
our commitment



15

Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs

Alert level	Red	Amber
Business situation	Customer or BD production line stopped	Back Order impact at customer or BD
COPQ	> 500 K\$	> 100 K\$
R	WW portfolio SQA	WW portfolio SQA
A	WW SQA Manager	WW portfolio SQA
C	WW QA/RA VP	WW SQA Manager
I	WW QA/RA VP	WW QA/RA VP
SQA action expected	For cause audit	Supplier convocated = on site investigation
SQA action timing	24 h	2 to 5 working days
SQA communication timing	Daily	Every other day

Your confidence,
our commitment



Niveaux de gravité des événements qualité fournisseurs

Alert level	Black
Business situation	Recall situation
COPQ	> 1000 K\$
R	WW SQA Manager
A	WW QA/RA VP
C	WW SQA Manager
I	WW portfolio SQA
SQA action expected	SQA on supplier site until crisis solved
SQA action timing	< 24 h
SQA communication timing	Twice a day

Your confidence,
our commitment



Stage en communication => Stratégie de communication

- Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs
- Création de la liste des acteurs des événements
- Action d'attaque:** Mailing "Suppliers related Overview"
- Action à long terme:** Création d'un site SharePoint pour la diffusion des informations des événements qualité fournisseurs

Your confidence,
our commitment



Annexe 10 : Contenu de la formation communication de crise

BD Medical - Pharmaceutical Systems
Your confidence,
our commitment

Communication de Crise

Les crises et la communication

Carolina Martinez
15 Mars 2012

BD
Helping all people
live healthy lives

1

Communication de Crise

« ... si la communication ne peut à elle seule résoudre une problématique de crise, **son absence totale l'en empêchera inéluctablement.** »

Thierry LIBAERT. Président du Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication d'Organisation. Université de Louvain La Neuve.

Your confidence,
our commitment

BD

2

Sommaire

1. Cas d'étude : Les tempêtes EDF 1999 et 2009
2. EDF : Une communication de crise réussie
3. EDF : L'échec de 2009
4. Qu'est-ce qu'une crise ?
5. Communication de crise
6. Mission
7. Deux branches distinctes
8. Principes
9. Le discours de la crise : Lignes de réponse

Your confidence,
our commitment

BD

3

Cas d'étude : Les tempêtes EDF 1999 et 2009

- Deux foyers de crise similaires, à dix années d'intervalle
- Résultats de la communication de crise radicalement opposés.

Voici un comparatif qui permet de mesurer la puissance de la communication en cas de crise.

Your confidence,
our commitment

BD

EDF : Une communication de crise réussie

La tempête du siècle 25/12/99

- Plus de 3,4 millions de foyers sont privés de lumière ou de chauffage.
- Stratégie de proximité, EDF communique par la preuve...
- Pas de grosse communication, ni de promesses, que des petites actions, tout en diffusant des conseils à la radio ou à la télévision.

EDF devient l'entreprise préférée des Français

Your confidence,
our commitment

BD

EDF

Une communication de crise réussie

Extrait des sujets diffusés par les journaux télévisés

[Vidéo](#)

Your confidence,
our commitment

BD

EDF : L'échec du 23/01/2009

- 1,7 million de foyers privés d'électricité pendant plusieurs jours
- EDF n'est plus responsable du réseau depuis 2005
- Alors que EDF n'est plus concerné, le PDG d'EDF communique sur la crise

- Réaction négative de la part de l'opinion publique
- Confusion des rôles en termes d'image
- Négligence



Your confidence,
our commitment



7

Qu'est-ce qu'une crise ?

« Une crise correspond à la phase ultime d'une **suite de dysfonctionnements** qui met en **péril** la réputation et la stabilité d'une **organisation**. »

Thierry Libaert

Your confidence,
our commitment



8

Mission de la communication de crise

- Donner des **grilles de lecture claires** de la crise pour **réduire** la confusion, l'incertitude et l'incompréhension
- **Limiter** les dangers d'**explications alternatives** et les **rumeurs**.
- Rôle de l'entreprise
 - Gérer l'information
 - Donner du sens
 - Expliquer
 - Transmettre des valeurs
 - Cibler ses publics

Your confidence,
our commitment



9

Objectifs de la communication de crise

- Informer
- Rassurer
- Se dédouaner
- S'excuser
- Rebondir

Your confidence,
our commitment



Deux branches distinctes

- **La communication directement utile à la gestion de crise**
Réduire les impacts directs de la crise
Ex.: alerte des clients ou des populations, consignes
- **La communication sur les enjeux**
Limiter les polémiques et protéger la réputation d'une organisation en crise.

Didier Heiderich

Your confidence,
our commitment



Principes de la communication de crise

- Une **contrainte temporelle** : la rapidité de réaction
- Une **contrainte d'uniformisation** : discours cohérents et compréhensibles
- Une **contrainte d'information** : la transparence des faits, l'honnêteté
- **L'occupation de l'espace médiatique**

Your confidence,
our commitment



Le discours de la crise : Lignes de réponse



- **Les stratégies de la reconnaissance**
Acceptation de la responsabilité par l'entreprise
- **Les stratégies du projet latéral**
Déplacer le point de vue du problème à résoudre afin de l'aborder sous un nouvel angle
 - Stratégie de la contre-attaque et la rhétorique du complot
 - Accusation externe = Détourner l'attention sur une tierce partie
 - Stratégie de l'évitement du pire
- **Les stratégies du refus**
Absence de reconnaissance en matière de responsabilité

Your confidence,
our commitment



13

Merci de votre attention!



Questions / Réponses

Your confidence,
our commitment



14

Annexe 11 : Contenu de la formation communication numérique

Slide 1: Title Slide
BD Medical - Pharmaceutical Systems
Your confidence, our commitment
Communication « électronique »
Les notions de base
Carolina Martinez
15 Mars 2012

Slide 2: Why improve communication skills?
Pourquoi améliorer vos compétences en communication ?
Cette présentation vous aidera à faire en sorte que *rien ne perturbe la lecture* afin de *ne pas empêcher l'accès à l'information*

Slide 3: Table of Contents
Sommaire
1. Perception
2. Lecture sur écran
3. Lisibilité
4. Eléments pour rendre un texte lisible sur écran
5. Choix typographique
6. Images
7. Structuration du contenu
8. Rédaction
9. L'Emotion

Slide 4: Perception Process
Processus de perception
1 Je vois Images
2 J'entends Paroles
3 Je lis Texte

Slide 5: Reading on screen
Lecture sur écran
Elle est plus fatigante et plus lente
A l'écran :
▪ On consulte
▪ On scanne du regard
▪ On lit plus rarement des textes longs
▪ Lecture discontinue = lecture de consultation

Slide 6: Key Words
Mots clés
Lisibilité
« Caractère de ce qui est lisible »
Lisible
« Qui est aisé à lire, à déchiffrer (s'oppose à illisible) »
Notions clés à retenir
1. Processus physiologique
2. La compréhension

Processus physiologique de lecture

- Mise en forme de textes
- Structuration du contenu

Le cerveau



Les lettres
assemblées
en mots

Maman

Élément
signifiant



Your confidence,
our commitment



BD

7

Compréhension de ce qui est lu

- Rédaction
- Clarté du message

Sémantique => Signifié
Syntaxe => Mots / Grammaire

Your confidence,
our commitment



BD

8

Éléments qui contribuent à rendre un texte lisible sur écran

- Le choix typographique
- Les images
- La structuration du contenu

Your confidence,
our commitment



BD

9

Le choix typographique

- Evitez d'utiliser plus de **2 polices** différentes : Titres & Textes
- Choisissez des polices « **sans serif** » (ou sans empattement)



Exemple:

- Arial
- Verdana

Your confidence,
our commitment



BD

Le choix typographique

Italiques

A utiliser uniquement pour renforcer un mot ou identifier un lien

Souligner et **ombrer** les mots diminue leur lisibilité à distance

Your confidence,
our commitment



BD

Images



Pour atteindre la sortie,
continuez tout droit et
montez

Une **image simplifiée** est plus facilement saisie qu'un **texte écrit**

Your confidence,
our commitment



BD

Structuration du contenu

- 1 diapositive = 1 message
- Le « **blanc** » est important pour la compréhension et l'attention. Dans une présentation utilisez au plus **50% de l'espace**
- Un corps de **texte trop important** peut entraîner des défauts de mise en page

Your confidence,
our commitment



13

Rédaction des Emails

- Rédigez des paragraphes courts, claires et concis.
Une idée par phrase !
- **Séparez les paragraphes** de préférence par un point à la ligne avec un espace, pour éviter l'effet bloc de texte.
- Privilégiez les **listes**
- Utilisez des **titres** et des **sous-titres** pour guider la lecture

Your confidence,
our commitment



14

L'émotion

Mise à part la **syntaxe**, soyez attentifs aux points suivants

- Dans un Email, écrire en **MAJUSCULE** équivaut à **crier**
- Ne pas négliger la valeur symbolique ou émotionnelle des **couleurs**.
Exemple: Le rouge a une connotation **AGRESSIVE**
- Règles de politesse: « **Bonjour...** »
- **Personnaliser**

Your confidence,
our commitment



15

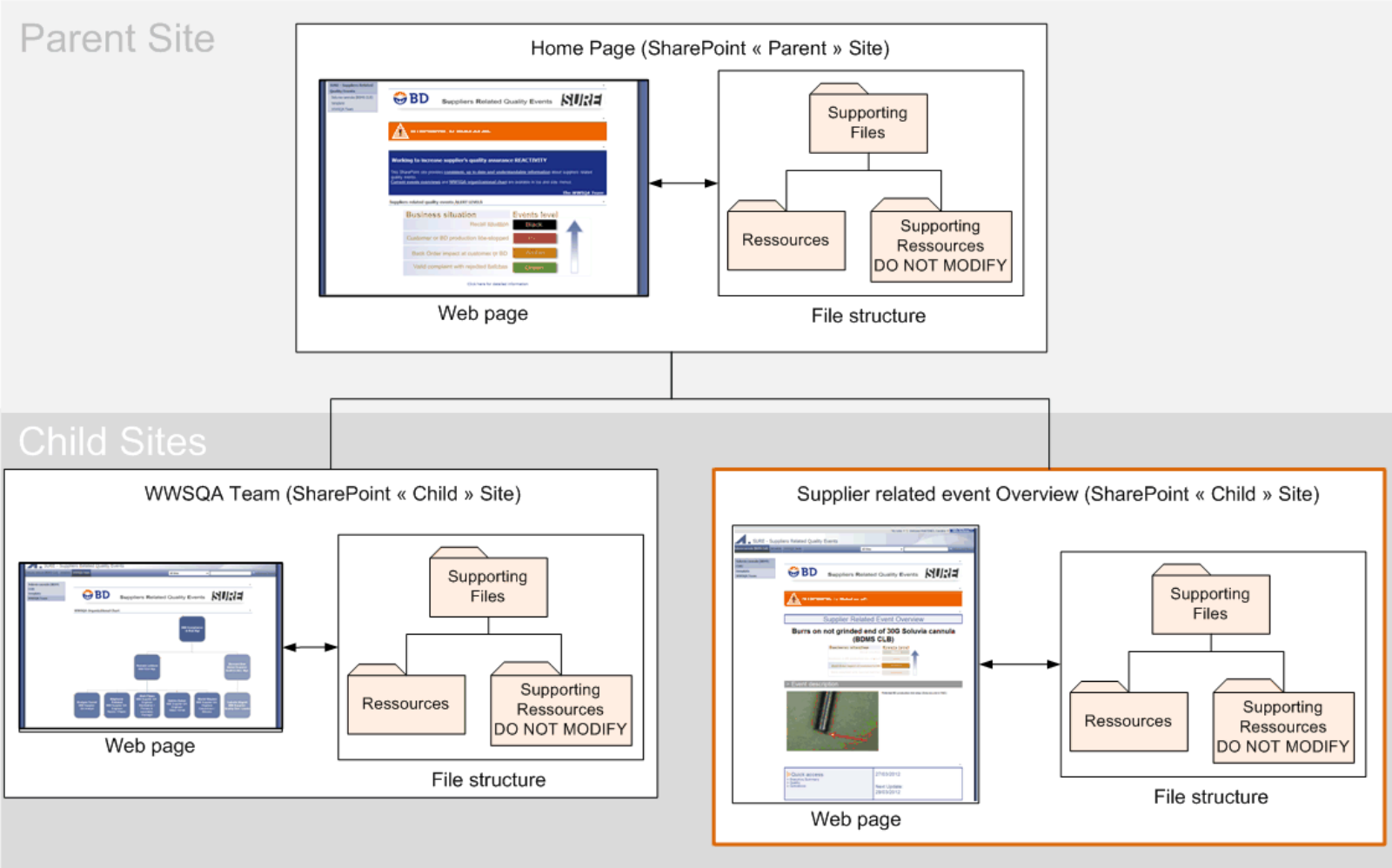
Merci de votre attention

Questions / Réponses

Your confidence,
our commitment



Annexe 12 : Arborecence du site SURE



Annexe 13 : Zoning page rapport d'évènement qualité

[My links](#) [User's name](#) [Site Actions](#)

Nom du site

Nom du site	Site enfant N Crise en cours	Equipe WWSQA	<input style="width: 80%;" type="text"/> Search
-------------	---------------------------------	--------------	---

View All Site Content

Nom de la page affichée

 Site enfant N
 Crise en cours
 Equipe WWSQA

Web part du type Texte formaté

Logo-BD

Nom du site

Logo-SURE

Web part du type Texte formaté

Clause de confidentialité

Web part du type Texte formaté

Suppliers related event overview

Nom de l'évènement / crise qualité

Niveau de gravité de l'évènement

Description de l'évènement

Photo de la non-conformité

Description de l'évènement

Web part du type Texte formaté

Menu du rapport Résumé Informations Qualité Information Opérationne	Date de la publication Date de la prochaine mise à jour
--	--

Résumé

Calendrier de la crise (Supplier related event timing),

Satisfaction du client interne (Internal customer satisfaction)

Coûts (Costs) Retour au menu

Informations Qualité

Recherche des causes (Root cause)

Actions correctives et préventives (CAPA)

Risques qualité (Quality risks)

Critères de libération (Release criteria)

Bracketing Retour au menu

Information Opérationnel

Lots bloqués (Blocked batches)

Réapprovisionnement (Back order)

Arrêt de ligne client (Customer line stop)

Arrêt de ligne BD (BD line stop) Retour au menu

Web part du type Texte formaté

Accès aux fichiers de support (Uniquement pour les gestionnaires de contenu)

Annexe 14 : Charte graphique du gabarit de la page du rapport d'évènement

My Links | Welcome MARTINEZ, Carolina | Site Actions

SURE - Suppliers Related Quality Events

template WWSQA Team All Sites Advanced Search

template WWSQA Team

BD Suppliers Related Quality Events

BD CONFIDENTIAL, for internal use only.

Supplier Related Event Overview

→TYPE EVENT NAME Arial 20 Noir Gras←

to be replaced by alert level image

> Event description

→Replace this text by event photo← →TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

<p>▶ Quick access</p> <ul style="list-style-type: none"> > Event description > Executive Summary > Quality > Operations 	<p>→TYPE TODAY'S DATE dd/mm/yyyy Arial 14←</p> <p>Next Update:</p> <p>→TYPE NEXT UPDATE DATE dd/mm/yyyy Arial 14←</p>
---	---

> Executive Summary

Supplier related event timing
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Customer satisfaction
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Costs
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

▶ Quick access

> Quality

Root cause
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

CAPA
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Quality risks
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Release criteria
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Bracketing
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

▶ Quick access

> Operations

Blocked batches
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Back order
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

Customer line stop
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

BD line stop
→TYPE YOUR TEXT Arial 12 Noir←

▶ Quick access

Supporting Files

Annexe 15 : Charte graphique de la page du rapport d'évènement

SURE - Suppliers Related Quality Events

BD Suppliers Related Quality Events SURE

NO CONFIDENTIAL, for internal use only

Supplier Related Event Overview

Business situation Events level

Event description

Quick access

- Executive Summary
- Details
- Comments

27/03/2012

Next Update: 29/03/2012

Executive Summary

Supporting files

RÉSUMÉ

L'objectif du stage était d'élaborer une stratégie de communication de crise basée sur des outils multimédias, pour la gestion des crises qualité fournisseurs de la société Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems (BDM-PS) à Pont de Claix. Pour répondre à la problématique communicationnelle « *forces et faiblesses de l'utilisation des multimédias dans la communication de crise orientée sur une cible interne aux organisations* », une stratégie de communication de crise en six phases a été conçue et mise en place : 1. Analyse des flux d'information des événements qualité fournisseurs ; 2. Identification des acteurs ; 3. Identification des besoins informationnels ; 4. Sensibilisation des acteurs ; 5. Mise en place d'un envoi de courrier électronique (mailing ou e-mailing) pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs ; 6. Mise en place d'un site Intranet pour la diffusion des informations concernant les événements (crises) qualité fournisseurs.

SUMMARY

The objective of the training course was to create a crisis communication strategy based on multimedia tools, to manage the supplier quality crises of the Becton Dickinson Medical Pharmaceutical Systems (BDM-PS) company in Pont de Claix. To answer the communication issue regarding “*strengths and weaknesses of using multimedia in a crisis communication aimed at a target internal to organizations*”, a communication strategy has been designed and implemented in six phases: 1. Analysis of information flows concerning supplier quality events/crises; 2. Identification of players; 3. Identification of information needs; 4. Awareness of players; 5. Implementation of an email dispatch to convey information relative to the supplier quality events/crises; 6. Implementation of a website to convey information concerning supplier quality events/crises.

MOTS-CLÉS

Crise, communication, Intranet, courrier électronique

KEY WORDS

Crisis, communication, Intranet, email

Déclaration anti-plagiat

Document à scanner après signature
et à joindre au mémoire électronique

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : *Martinez* PRENOM : *Carolina*

DATE : *15/05/12* SIGNATURE :

