

Livre Blanc

# **La démultiplication Le management au service de la communication**



**“ Le seul avantage concurrentiel durable est la capacité à apprendre plus vite que la concurrence ”**

**Arie de GEUS**

Professeur associé à la London School of Economics  
et inventeur du concept de l'entreprise apprenante.

# Sommaire

<b>Contexte</b>	<b>5</b>
<b>L'entreprise agile</b>	<b>8</b>
<b>Une communication interne efficace</b>	<b>13</b>
<b>Les acteurs et relais de la démultiplication</b>	<b>21</b>
<b>10 bonnes pratiques de démultiplication</b>	<b>25</b>
<b>Conclusion</b>	<b>38</b>
<b>Étude de cas</b>	<b>39</b>
<b>À propos de Nobilito</b>	<b>45</b>

# Avant-propos

## Introduction

### «ÉCHANGE ET ÉCOUTE : UN TANDEM À MAÎTRISER»

L'environnement de l'entreprise a changé. En effet, les transmissions d'informations rapides, les nouvelles technologies et la préoccupation permanente de la performance ont profondément modifié le rapport à l'autre au détriment de l'échange. Pourtant, la mobilisation des salariés dans les changements stratégiques de l'entreprise est nécessaire pour la création puis la pérennisation d'un avantage concurrentiel. Fort de ce constat de nombreux outils ont été expérimentés pour parvenir à l'implication durable des équipes. L'approche de Nobilito est fondée sur la réconciliation de la promesse engagée par les dirigeants et la preuve portée par leurs équipes. Le succès de notre démarche repose sur le rôle accordé à chacun. La communication interpersonnelle est en effet un formidable outil, redoutable d'efficacité et source de synergie.

### LES ENTREPRISES ONT TOUTES À LEUR DISPOSITION UNE CLÉ MOBILISATRICE : L'INTERACTIVITÉ.

Pour créer une véritable adhésion aux changements stratégiques, nous sommes convaincus de la nécessité de s'appuyer sur une communication différentielle. Les enjeux étant d'accélérer et de fiabiliser la mise en place des actions ainsi que de convaincre et de mobiliser les énergies vers l'objectif de changement. Pour y répondre, l'entreprise doit pouvoir compter sur des actions d'animation de réseau ou de communication interne et dépasser l'usage des outils traditionnels qui se révèlent être insuffisants.

Nous considérons que le caractère majeur de ces enjeux nécessite une méthode impliquant tous les niveaux de l'entreprise. S'appuyer sur le rôle clé du manager est véritablement un facteur de réussite.

Dans ce cadre, le contributeur interne (DG, marketing, réseau, RH, communication, etc.) intervient pour garantir la réactivité, la fiabilité, la cohérence et l'harmonisation des messages tout en maintenant les coûts de diffusion et en préservant la qualité de la relation humaine.

### LE MANAGEMENT EST-IL AU SERVICE DE LA COMMUNICATION ? OUI C'EST NOTRE RÉPONSE DANS CE LIVRE.

# Contexte

## L'efficacité commerciale en BtoB, un défi à relever

Face aux enjeux de la mobilisation de leurs équipes, les entreprises doivent faire face à de nouvelles difficultés liées à leur propre organisation interne. En effet, selon une étude réalisée par Cercle RH en mars 2009, près de 70 % des salariés travaillent dans des entreprises géographiquement dispersées. Les réseaux internes sont de plus en plus étendus et éloignés des centres de décision.

En France, 50 % des salariés avouent ne pas suivre les directives de leur manager contre 32 % aux USA (BPI / BVA 2007), cette défiance des équipes vis-à-vis de leur management conduit à une démobilitation massive des salariés. Les entreprises et leurs communicants doivent donc trouver de nouveaux moyens pour faire adhérer les salariés à une ambition forte et durable.

Par ailleurs, notre société d'hyper-communication, en perpétuel mouvement, induit la prise en compte d'une donnée essentielle : la réactivité. Or, les évolutions permanentes des stratégies mises en place sont rarement relayées de façon continue,

ce qui provoque l'inquiétude et le désengagement des salariés. Pour contrer ces handicaps, il a fallu créer de nouveaux outils et nouvelles méthodes destinés à accélérer, fiabiliser et maîtriser les coûts de diffusion de l'information au sein des réseaux internes tout en s'appuyant sur une information cohérente et une communication de proximité efficace et dynamique. Parmi ces nouveaux outils, l'e-learning permet de déployer des informations rapidement, de manière harmonisée mais sans proximité, sans dynamique et sans suivi. Pour pallier à ces problèmes, l'organisation de réunions en cascade - la démultiplication - animées par des managers de proximité s'avère être un moyen efficace si le processus est correctement cadré.



**70 % des salariés ne travaillent pas à proximité du centre de décision**

Quel que soit le secteur d'activité - banque, assurance, industrie, distribution ou services - quelle que soit la fonction au sein de l'entreprise - directeur général, DRH, responsable marketing ou directeur communication - quelle que soit la taille de l'organisation - PME et grandes entreprises - la question de la démultiplication de l'information stratégique, commerciale ou technique est systématiquement posée.

**La question de la démultiplication est fondamentale par les enjeux qu'elle suscite :**

- la cohérence des actions entre les équipes de terrain et les dirigeants,
- la création d'une dynamique de performance,

Dans un environnement d'hyper information, le vrai défi à relever est de parvenir à construire une communication harmonisée. À titre d'exemple, un message stratégique émis par le top management pourra être fort et fédérateur, il ne trouvera aucun écho si les bons outils

ne sont pas mis en place pour le relayer par les managers de proximité. Pire encore, il pourra être source de dissonance et donc de mauvaise interprétation, de déformation et par conséquent desservir la stratégie engagée. Réussir un changement, c'est avant tout mobiliser et faire adhérer à tous les niveaux de la ligne managériale.



**L'intranet, l'e-news ou le journal internet sont des médias massifs.**

La démultiplication offre aux entreprises la possibilité de fiabiliser leur discours. Cette méthode «interactive» consiste à veiller à ce que tous les salariés reçoivent le même message et surtout, le comprennent, évacuant ainsi le problème de l'interprétation.

La mise en place de cette méthode nécessite d'appréhender l'information différemment et de considérer l'efficacité du facteur humain dans la communication : l'Homme comme le premier des médias.

L'entreprise dispose aujourd'hui d'outils et de technologies d'information performantes pour mener à bien ses projets stratégiques, mais souvent au détriment de ses propres acteurs : l'utilisation de la technique supprime les échanges humains. La tendance actuelle est de croire que l'on peut mener le changement avec un journal interne, une e-newsletter ou un intranet. Ces outils sont des médias déshumanisés voire « passifs » qui ne permettent clairement pas l'appropriation du changement par les salariés.

Il est temps de rendre à l'Homme ce que la machine ne peut pas faire : communiquer !

Nous allons voir comment, dans un contexte d'accélération du changement et de déshumanisation du management, la démultiplication peut se révéler être un formidable outil de réactivité et de leadership.



**l'homme comme le premier  
des médias**

# l'entreprise agile

## Nécessité de communiquer vite et bien

Face à la mondialisation et aux contraintes de productivité de plus en plus fortes qu'elle engendre ainsi qu'aux attentes des marchés en perpétuelle évolution, les entreprises ont besoin d'adapter en continu leur organisation et de développer de fortes capacités d'anticipation.

La réactivité est devenue le fondement des nouvelles approches de gestion des entreprises. Parvenir à cette «agilité» requiert de l'anticipation, de la planification et une dynamique collective suscitant l'interaction.

Les évolutions des stratégies de gestion concernent toute l'organisation de l'entreprise.

La démultiplication apporte donc de nouvelles réponses transverses à tous les niveaux pour mieux expliquer et faire adhérer aux grands projets de l'entreprise :



**Les entreprises  
sont de plus en plus agiles**

La communication tout comme le management sont les leviers nécessaires à l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ils rendent ainsi possible l'investissement collectif.



RELATIONS HUMAINES

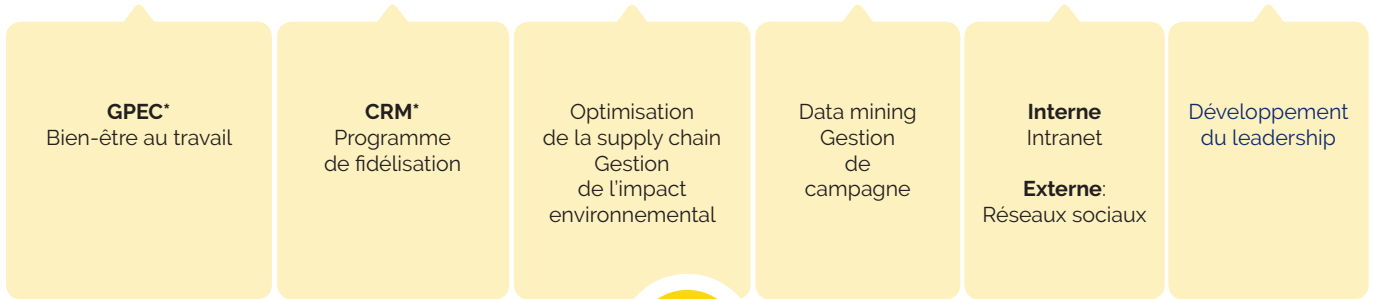
COMMERCE

PRODUCTION

MARKETING

COMMUNICATION

MANAGEMENT



DÉMULTIPLICATION DE L'INFORMATION

“  
**la communication comme la guerre,  
est un art simple et tout d'exécution.**  
Luc Ferry

\* GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences  
\* CRM : Customer Relationship Management

## L'apport qualitatif et quantitatif de la démultiplication sur la réactivité

Vue l'importance de la boucle retour - bonne compréhension, niveau d'adhésion - dans le cadre d'une communication de changement,

il est intéressant de comparer les possibilités offertes par les deux approches « traditionnelle » et « démultiplication » :

**Un outil traditionnel : la newsletter**

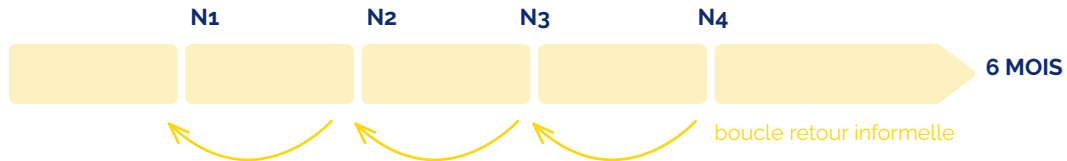
**Un outil innovant : la démultiplication**

Un constat s'impose :

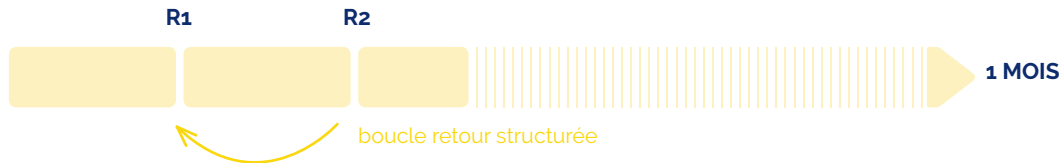
la démultiplication rentre dans un processus de recherche d'amélioration du développement de l'entreprise et permet une meilleure adaptation à son environnement.

Ainsi la communication permet de raccourcir les délais liés à la mise en place des décisions et de consolider celles-ci par le biais d'une boucle retour structurée et identifiée par tous les acteurs de l'entreprise.

- Newsletter :**
- information fiable,
  - distillée dans le temps,
  - pas d'échange direct.



- Réunion - démultiplication :**
- information fiable,
  - mise en place rapide.



Nous observons à travers cette comparaison que la démultiplication est une nouvelle méthode de gestion à part entière, véritable source d'optimisation de l'organisation de l'entreprise :

**Quantitativement :**

- une réactivité plus importante face aux évolutions de la conjoncture.

**Qualitativement :**

- une véritable implication de l'ensemble des équipes,
- une grande force à travers la création de synergies issues des boucles retours.

## Valoriser les salariés

### **INSUFFLER UNE DÉMARCHE COLLABORATIVE ET VALORISER LES ÉQUIPES POUR CRÉER DES SYNERGIES.**

Si l'entreprise agile s'organise autour de l'anticipation des évolutions de son environnement et de sa capacité à s'adapter pour optimiser sa performance, elle est également en recherche d'une dynamique collective : aptitude à communiquer, sens de l'équipe, projets transverses... Insuffler cette démarche collaborative demande à l'entreprise de déterminer les savoirs et savoir-faire de ses équipes afin de créer des synergies intéressantes. La démarche collaborative permet aux salariés de se situer dans l'entreprise et à celle-ci de se positionner en tant que structure désireuse de valoriser ses salariés. Avec la démarche collaborative, l'entreprise actionne un véritable levier de motivation en développant

une intelligence collective tournée vers un objectif commun.

Cependant, l'adhésion des salariés ne pourra être totale que si la démarche et le projet de l'entreprise sont expliqués et compris. Par conséquent, la dynamique de travail se trouvera renforcée par la mise en place d'une communication constante et objective qui relaye fidèlement le message de la direction. En effet, le flot d'information est source de confusion et de démotivation.

La démultiplication, véritable outil de communication interne agit dans l'intérêt commun de la direction et des salariés.

Elle est la garantie d'une information descendante efficace, en permettant un discours clair et harmonisé.

De plus, elle agit comme un accélérateur de la diffusion du message.

# une communication interne efficace

## Accélérer la mise en oeuvre des stratégies

La communication interne se heurte à une difficulté majeure au sein de l'entreprise : la question de la place qu'elle occupe. En effet, cette place est rarement bien définie, sa légitimité souvent remise en cause et souffre d'a priori tenaces.

**Savoir est du reste nécessaire,  
mais savoir quoi ?**

Victor Hugo

### Deux raisons à cela :

- Au niveau management : image d'une discipline « irrationnelle » et peu performante à cause d'un déficit d'indicateurs de mesure.
- Au niveau des équipes de terrain : amalgame avec la communication externe dont l'image est proche de celle de la publicité voire « d'un outil de propagande ».

Si la communication interne pâtit régulièrement de cette image ternie, c'est par manque de compréhension de son rôle et de l'apport qu'elle est en mesure d'offrir à l'entreprise pour augmenter sa performance : 73 % des managers ne perçoivent pas le soutien que la communication interne peut leur apporter selon l'étude Afcj réalisée entre novembre 2008 et mars 2009.

La communication interne a besoin de faire son autopromotion.

## Une vision claire pour une adhésion déterminée

Donner une vision de la stratégie aux équipes permet de les mobiliser et de mettre en place une dynamique de changement.

La communication interne doit devenir l'outil du top management pour renforcer le sens collectif et pour aller lui chercher le soutien dont il a besoin pour mener à bien ses projets.

Le rôle de la communication interne n'est pas bien identifié par les salariés et notamment par les managers qui en ont une image de centre de coûts et non de bénéfices pour l'entreprise et pour eux-mêmes.

D'où la nécessité de promouvoir les bénéfices de l'action de la communication interne :

- créer du lien entre les équipes de terrain et les dirigeants,
- construire une identité forte,
- fédérer les salariés pour mener à bien les projets de l'entreprise,
- offrir un environnement de travail de qualité,
- faciliter la contribution de chacun à un tout,
- renforcer la fierté d'appartenance, etc.

Ainsi délimité, le rôle de la communication est très clair : accompagner et accélérer les changements organisationnels, commerciaux, productifs ou RH de l'entreprise.

### **LA COMMUNICATION INTERNE : UN CENTRE DE COÛTS OU UN POSSIBLE GÉNÉRATEUR DE BÉNÉFICES POUR LES MANAGERS ?**

Dans certaines organisations la communication interne dépend des ressources humaines. Afin d'être un levier d'accélération efficace et de susciter l'implication de l'ensemble des équipes, la communication doit ce schéma. Elle ne doit pas se contenter de servir les relations humaines dans l'entreprise, mais soutenir le changement en prenant appui sur l'interactivité direction – terrain. La communication interne prend tout son sens lorsqu'elle est en relation directe avec la direction générale car elle est alors force de mobilisation pour la stratégie et ses évolutions.

#### **Deux chiffres illustrent ce constat au niveau managérial :**

- 35 % des managers déclarent se sentir en décalage avec la stratégie de leur entreprise,
- 46 % d'entre eux se disent non motivés par cette dernière.

En croisant différentes données, l'étude Afci de 2008-2009 montre que la motivation des

équipes est intimement liée à la proximité du top management. Pour la direction, afficher sa détermination de se rapprocher du terrain participe activement à l'engagement de l'ensemble des salariés et apporte la preuve d'une volonté de les faire participer à la mise en action des ambitions souhaitées pour l'entreprise.

Un climat de confiance et de respect réciproques s'établit dans le travail commun et dans le positionnement de l'objectif à poursuivre. Ce positionnement peut se faire par l'intermédiaire de différents procédés :

#### **TRADITIONNEL :**

- outils : journal, affichage, etc.
- convention - événementiel,
- formation.

#### **DÉMULTIPLICATION**

- e-learning,
- démultiplication interactive.

Nous allons dresser un comparatif de ces différentes méthodes : avantages et inconvénients, coûts engendrés et résultats obtenus.

# Comparaison des 3 méthodes

Nous vous proposons de vous présenter  
3 méthodes de déploiement  
et de démultiplication  
utilisées pour diffuser l'information  
de changement dans les organisations  
en réseaux nombreux et étendus.



# Traditionnel

## LA CONVENTION

Réunir tout ou partie des membres de l'organisation dans un même lieu.

Forces :

- message unique
- média unique
- interactivité avec la salle

Faiblesses :

- coûts importants d'organisation
- faible renouvellement du message
- peu flexible sur le contenu

## LA FORMATION

S'appuyer sur des personnes chargées de relayer et de déployer les messages dans l'organisation au cours de réunions collectives.

Forces :

- message personnalisé
- pédagogie plus adaptée
- exercice et coaching possible

Faiblesses :

- temps de déploiement
- intervenants multiples, risque d'incohérence
- capacités d'animation et de mobilisation
- hétérogènes et incertaines
- pas de boucle retour

# Démultiplication

## La démultiplication interactive

S'appuyer sur les réseaux de correspondants de communication existants en leur fournissant des outils de déploiement.

Forces :

- méthode économique / réaliste / efficace
- message maîtrisé : harmonisation des informations et des outils
- pédagogie adaptée au métier
- valorisation du manager
- boucle retour possible

## Démultiplication, une méthode à privilégier

La démultiplication, méthode «interactive», apporte des réponses très satisfaisantes notamment en termes de coût et d'implication des équipes :

- elle favorise la formation de proximité en donnant les moyens d'une animation réelle, attractive et performante,
- elle implique les équipes de terrain en expliquant les enjeux stratégiques liés au changement tout en donnant des repères concrets pour sa mise en oeuvre.

Elle permet d'instaurer un véritable échange en intégrant une boucle retour souvent inexistante. La démultiplication renforce l'impact du message en le faisant évoluer grâce au feedback.

Ainsi, cette démarche permet de lever, si nécessaire, et en cours de déploiement, les freins non identifiés au départ.

Les managers de proximité constituent un réseau de correspondants de communication à privilégier pour optimiser le déploiement de l'information : 74,8 % d'entre eux gèrent des équipes de moins de 10 personnes selon l'étude du Cercle RH réalisée en mars 2009.

**74,8 % d'entre eux gèrent  
des équipes de moins  
de 10 personnes.**

Étude du Cercle RH réalisée en mars 2009

### Impliquer ces managers demande de :

- leur offrir une nouvelle vision de la communication interne, en leur permettant de nouer une relation de confiance avec les contributeurs de l'entreprise : RH, marketing, réseau, communication, etc.
- leur apporter la preuve de la nécessité pour eux d'être des relais d'information,
- es accompagner dans la mise en place

de leur action en favorisant une démarche de soutien : «sponsoring interne».

Les évolutions de la communication interne de l'entreprise se conjuguent avec celles du rôle du manager : d'un rôle exécutif de «fabricants d'outils», la communication a évolué vers un rôle de conseil.

Nous vous proposons de voir de quelle manière la communication interne et la dimension humaine interagissent pour faire de la démultiplication une méthode incontournable.

**Près de 75% des managers gèrent des équipes à taille humaine : moins de 10 personnes.**

# les acteurs et relais de la démultiplication

## les acteurs et relais de la démultiplication

Les nouveaux outils de communication ont pris le pas sur la communication directe avec les collaborateurs : la profusion d'information détourne les individus les uns des autres souvent par manque de temps et parfois d'envie. Par ailleurs, les moyens techniques mis à disposition concourent à l'aseptisation des relations : avec leur utilisation intensive, il est plus facile d'éviter les sujets qui fâchent et la confrontation en règle générale.

Pourtant le manager a un besoin vital de s'informer et d'informer : la première source de satisfaction réside dans le quotidien de l'animation de son équipe d'après l'étude Afcj. Par ailleurs, il lui est nécessaire de visualiser et de comprendre comment son équipe évolue

dans une organisation plus globale. Le paradoxe réside dans le fait que l'organisation lui donne rarement la mesure de sa contribution au projet ou à la performance de l'entreprise. En effet, 35 % des managers ne se sentent pas en phase avec la stratégie mise en oeuvre et 53 % d'entre eux ne se sentent pas consultés au moment de son élaboration (source - l'étude Afcj).



**La communication consiste  
à comprendre celui qui écoute**

Jean Abraham, Astronome Néerlandais

Dans la plupart des organisations, la ligne managériale se décompose en 3 sous-groupes, chacun ayant sa spécificité au sein de l'organisation :

- top management : au niveau stratégique,
- middle management : au niveau tactique,
- management de proximité : au niveau opérationnel.

Ce sont bien les managers de ces trois niveaux qui portent le message et non pas les communicants.

Pourtant, 44 % des managers de proximité affirment ne pas être impliqués dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie (source – étude Afcj).

Ils se disent mal informés et mal préparés à un véritable échange. Du coup, ils utilisent les supports de communication comme des béquilles, ce qui les prive d'un véritable dialogue mobilisateur et fédérateur avec leurs équipes.

#### **INFORMER : LA PREMIÈRE SOURCE DE SATISFACTION DU MANAGER**



**53% des managers ne se sentent pas consultés au moment de l'élaboration de la stratégie**

## Évolution du rôle du manager : du donneur d'ordre au manager communicant

Les attentes des entreprises concernant le rôle du manager ont beaucoup évolué au fil des années

### **LE PREMIER DE LA CLASSE**

Choix du manager le plus brillant  
Inconvénient : pas le plus légitime pour exercer cette fonction.

### **LE PLUS LÉGITIME**

Choix du vétéran de l'organisation  
Inconvénient : manque de dynamisme et d'envie d'aller vers l'avant.

### **LE MANAGER CONTRÔLEUR**

Choix du manager qui dirige et organise le travail d'autrui.  
Inconvénient : rarement mobilisateur.

### **LE MANAGER EXTÉRIEUR**

Choix du manager malléable  
Inconvénient : perte du savoir de l'entreprise.

Aujourd'hui une communication efficace passe par un manager positionné en tant que coach : il accompagne, soutient, donne des repères, fixe des objectifs et motive ses équipes. L'objectif étant de conforter les collaborateurs dans leur travail et de les fédérer autour du projet collectif de l'organisation. Un manager impliqué est porteur d'ambition et d'exemplarité pour ses équipes et accélère, par son action, la mise en place du projet stratégique qu'il soutient. Cette communication de proximité portée par le manager valorise celui-ci et l'implique dans la mise en oeuvre et le déploiement de la stratégie sur le terrain.

La communication managériale redéfinit la place des managers comme fonction stratégique en leur donnant un canal d'expression et de remontée de l'information. Cette dimension «remontante» de la communication managériale les valorise, leur donne envie d'incarner le projet. Ils dépassent alors ce sentiment d'être de simples exécutants, sentiment partagé par 63 % des managers (source - étude Afci).

En leur rendant leur place de référents, responsables du développement des compétences métier de leurs équipes, la ligne managériale devient un véritable levier de motivation pour la mise en action de la stratégie et de ses évolutions.



**63 % DES MANAGERS SE DÉFINISSENT  
COMME DE SIMPLES EXÉCUTANTS.**



# **10 bonnes pratiques de demulti- plication**

## Des objectifs diversifiés

Après plusieurs années d'expérience, nous avons pu identifier un certain nombre de critères de réussite pour le déploiement d'information dans des réseaux à grande échelle. De manière très opérationnelle, voici quelques bonnes pratiques de déploiement d'information. Si elles peuvent, pour certaines d'entre elles, relever du bon sens, ce n'est qu'additionnées qu'elles trouvent leur véritable performance.

### **UNE MISSION OBJECTIVÉE ET ÉVALUÉE FAVORISE L'IMPLICATION DU MANAGER.**

Les objectifs d'un projet de démultiplication sont très divers :

- créer l'adhésion nécessaire à la réussite d'une nouvelle stratégie d'entreprise,
- mettre en marché une nouvelle offre ou un nouveau produit,
- actualiser une démarche de vente,
- créer de nouveaux réflexes techniques ou commerciaux,
- Partager de bonnes pratiques,
- mettre le pied à l'étrier et susciter l'envie d'utiliser ou de mettre en oeuvre une nouveauté,
- nouveaux accords sur les ressources humaines,
- informer sur l'avancée d'un projet d'entreprise, d'un plan de développement ou d'un projet transverse.

# 1 Sponsoriser le projet de communication

Le projet de communication doit être soutenu par le top management.

En matière de déploiement d'information, il est nécessaire qu'à chaque niveau de l'organisation, les managers sentent que l'énergie du projet «vient d'en haut» et qu'ils ne pourront pas faire autrement que relayer les messages.

Replacer l'action de communication dans son objectif stratégique permettra de réussir cette «figure imposée» en douceur.

## 2 Impliquer le manager de proximité

Plus qu'une bonne pratique, c'est un facteur clé de succès dans les projets de démultiplication.

En faisant du manager le porte-parole de la démarche de communication, il est impliqué de fait. C'est également le seul relais valable pour mettre en oeuvre et pérenniser le changement : nouvelle stratégie, nouvelle offre, nouvelle méthode, etc.

Enfin c'est une manière de légitimer le manager vis-à-vis de son équipe.

Il devient référent sur les sujets stratégiques et il incarne auprès de son équipe l'ambition de l'entreprise et de ses dirigeants.

# 3 Respecter la culture d'entreprise

Demander à un manager de proximité d'assumer un discours éloigné des valeurs profondes de l'entreprise, ou plus pragmatiquement essayer de lui faire utiliser un verbatim éloigné de son métier constitue un risque très important d'échec.

# 4 Ecouter le terrain

Prendre le temps pour aller à la rencontre des équipes de terrain, en amont d'une communication de changement, permet non seulement d'identifier les freins à l'action mais également les leviers à mettre en oeuvre pour réussir. Cette phase d'immersion permet également de mieux comprendre la culture d'entreprise et le contexte de communication. Dans des contextes très opérationnels : techniques ou commerciaux, il est également possible de simuler des gestes ou des entretiens de vente pour identifier des mauvais réflexes à combattre ou des bonnes pratiques à partager.

Nécessité d'aller sur le terrain à la rencontre des managers et de leur équipe pour :

Nécessité d'aller sur le terrain à la rencontre des managers et de leur équipe pour :

- valider la réalité des freins identifiés,
- évaluer leur enracinement,
- identifier les éléments de discours qui permettront de les lever,
- comprendre la capacité / la volonté des managers à relayer les messages.

# 5 Fabriquer des outils de démultiplication performants

L'outil de démultiplication lorsqu'il est utilisé par un manager de proximité vers son équipe doit être conçu en tenant compte d'un certain nombre de contraintes :

- les qualités pédagogiques et d'animation des managers sont inégales,
- les messages doivent être démultipliés de manière harmonisée pour éviter les dissonances, et de manière packagée pour éviter les pertes en ligne dues à l'effet «téléphone arabe»,
- les lieux destinés à réunir les équipes ne sont pas tous équipés de la même manière : sièges, table, tableau, ordinateur, vidéoprojecteur, haut-parleurs, etc. Interactif : les supports sont conçus pour favoriser l'interaction avec le groupe, indispensable pour une bonne adhésion à la démarche.

Cette dernière contrainte devra être anticipée au maximum avant la conception de l'outil de démultiplication, car elle conditionne sa forme : CD Rom, présentation en ligne, diffusion par mail, posters d'animation, etc.

Pour contourner au maximum les deux premières contraintes, le concepteur de l'outil doit avoir constamment en tête de construire un outil :

**Pédagogique** : les supports doivent être faciles à animer et à comprendre – une idée par diapositive pour une présentation, utilisation du schéma, de la photo ou du dessin dès que possible, etc.

**Attractif** : s'appuyer sur les nouvelles technologies et sur l'illustration au moins une fois dans l'outil : vidéo, bande dessinée, dessin animé, jeu de rôle, etc.

**Interactif** : les supports sont conçus pour favoriser l'interaction avec le groupe, indispensable pour une bonne adhésion à la démarche.

## PÉDAGOGIQUE

Parce qu'il n'est pas toujours possible de former en profondeur le réseau de managers en charge de la démultiplication, l'outil sera constitué en kit :

- **Un outil de présentation** pour appuyer et illustrer le discours,
- **Un guide d'animation** pour donner des conseils et des repères en terme de préparation, de prise de parole en public ainsi que des commentaires, des arguments et des exemples pour accompagner le manager tout au long de sa présentation.

## ATTRACTIF

Les outils de démultiplication doivent permettre d'aller loin que l'information et l'explication, ils doivent également permettre la démonstration et bien sûr, in fine, l'adhésion. Ils doivent donc s'appuyer sur l'illustration pour concrétiser la faisabilité de la mise en oeuvre d'un nouveau geste technique, de la vente d'un produit ou d'un service :

La vidéo est un vecteur très puissant dès lors qu'il est nécessaire d'être didactique et d'apporter «la preuve par l'image». Dans un réseau commercial, les images donnent au conseiller une vision immédiate de la méthode

de vente d'un produit / service.

Il est important que l'illustration ne s'éloigne pas du contexte de travail des collaborateurs. Par exemple, l'appel à des acteurs pour tourner des saynètes commerciales pourrait provoquer un rejet de l'illustration par les équipes de terrain : «Chez nous ça ne se passe pas comme ça».

## INTERACTIF

De la même manière que nous avons préféré nos professeurs dynamiques et les cours où il était possible d'échanger et de participer, tout groupe préférera un manager intéressant et impliquant. Un groupe qui participe c'est un groupe qui s'implique et au final retient mieux et adhère mieux.

Si aucun outil ne pourra transformer un manager timide ou directif en un tribun brillant et participatif, un outil de démultiplication tirera sa performance de l'aide qu'il apportera au manager pour faire participer son équipe. L'outil pourra donc «cadencer» l'animation de la réunion par des tours de table destinés par exemple à vérifier la bonne compréhension d'un chapitre ou laisser un territoire d'expression à la nécessaire contradiction. Sans contradiction, pas de prise de position et pas d'adhésion au changement.



# 6 Tester les outils de présentation et le guide d'animation

Il est important de faire tester les outils de démultiplication par des managers de proximité, futurs utilisateurs des outils d'animation que l'on pourrait mettre à leur disposition. Tous les projets testés ont été acceptés d'autant plus facilement qu'une phase d'immersion terrain avait été organisée. Les managers sont demandeurs de packages d'information pour les aider à mieux communiquer.

# 7 Démultiplier

Au lancement de la démultiplication, il est nécessaire de prévoir une assistance pour répondre aux questions des managers qui préparent leur intervention et aussi pour les rassurer sur les doutes que peut susciter l'approche de l'animation, nouvelle pour certains d'entre eux.

# 8 Offrir aux managers un canal structuré de remontée d'information

Les managers ne sont pas omniscients.

Ils peuvent donc se trouver face à une question singulière, ou une situation particulière qu'ils ne sont pas en mesure de traiter. Il faut donc leur donner la possibilité de remonter une remarque, une question ou une observation.

Il est impératif d'organiser cette remontée d'information afin qu'elle soit la plus rapide possible. Le manque de réactivité de la cellule de traitement pourrait être interprété négativement par le manager : déni, inconséquence ou distanciation.

Il sera alors difficile de compter sur lui pour une prochaine opération.

Dans le cas où un sujet est remonté à plusieurs reprises, il faudra prévoir de diffuser une information correctrice ou complétive à l'ensemble des cibles. Un processus de démultiplication est interactif.

# 9 Mesurer le déploiement du message aux niveaux participatif et qualitatif

Le message a-t-il été diffusé ? A-t-il été compris ? Ces deux questions ne peuvent rester sans réponse. Comment savoir si l'augmentation des ventes constatée suite à la démultiplication est due à l'efficacité du message ou à l'accélérateur promotionnel mis en oeuvre pour les clients ?

Piloter la démultiplication est également indispensable dans le cadre de l'utilisation régulière de ce nouvel outil. Son efficacité tient également de l'expérience passée des contributeurs.

# 10 Compléter la démarche avec des relances régulières

En faisant appel aux outils de démultiplication, il est important de continuer à dynamiser le changement par des actions régulières.

Ces actions pourront être menées par le manager dans le cadre de ses réunions périodiques ou par le contributeur – le service à l'origine de la communication – par des outils «traditionnels».

La démarche peut également être complétée ou ajustée après la mesure qualitative. Des incompréhensions ou des inquiétudes suscitées par la démultiplication peuvent parfois nécessiter des communications d'ajustement.

# Conclusion

## Pour aller plus loin

Nous vous remercions d'avoir pris le temps de mieux appréhender l'innovation qu'apporte la démultiplication et de mieux percevoir les bénéfices dont cette démarche est porteuse. La démultiplication est incontestablement un des facteurs clés du succès dans l'information interne à l'entreprise.

Devenus en quelques années des experts de la démultiplication avec à notre actif plusieurs dizaines d'interventions dans des organisations de 2 000 à 20 000 personnes, nous avons souhaité proposer toujours plus de services et d'innovation à nos clients.

En plus de l'accompagnement à la conception d'outils de démultiplication performants,

nous proposons désormais un nouveau service de distribution de vos contenus de démultiplication : Nobibox - [www.nobibox.com](http://www.nobibox.com). Ce nouveau service vous permettra une totale interactivité avec les équipes de terrain en leur posant des questions, en les faisant réagir et il vous permettra une totale maîtrise de la démultiplication grâce à une mesure en direct de l'audience et des temps passés en réunion. Pour en savoir plus, nous vous invitons à prendre contact avec l'un de nos consultants. À bientôt,

Pierre-Yves LOAËC,  
Dirigeant et fondateur de Nobilito.

# Étude de cas

# Lancement de campagne Assurance

Démultiplication nationale  
+ de 2 000 groupes de travail  
Réseau bancaire  
leader sur le marché français



# Situation

## Des actions commerciales “assurances” annualisées

Notre client, un grand groupe bancaire français, a inclus l'assurance dans son offre depuis quelques années seulement. Pour pallier son retard en matière de parts de marché, le développement de l'offre assurance au sein de son réseau de plus de 2 000 agences fait régulièrement l'objet de campagnes et d'actions commerciales.

Ce mode d'action comporte des effets pervers :

- Les conseillers se concentrent sur le produit faisant l'objet de la campagne :
  - ils n'ont pas une vision d'ensemble sur les différentes offres assurance,
  - ils tendent à consacrer leur action commerciale aux seuls temps forts.
- Le client peut se sentir oppressé par ce ciblage commercial et incompris :
  - son conseiller souhaite lui vendre à tout prix le produit du moment,
  - son conseiller ne donne pas une image d'écoute de son besoin.

Afin d'orienter l'action commerciale assurance différemment, notre client a souhaité organiser une nouvelle forme de temps fort fondée sur une méthode d'écoute client plutôt que sur les traditionnels accélérateurs, promotions ou actions incitatives.

L'objectif de cette méthode était de mettre en place des rendez-vous bilan, spécifiques sur la thématique de l'assurance, en réponse aux besoins clients. Cette approche a permis permettre de développer une relation de proximité et de confiance avec les clients, et ainsi de développer sa part de clients tout en accélérant la fidélisation du portefeuille

# solution nobilito

## **Créer de nouveaux réflexes de vente assurance dans le cadre de l'action commerciale**

Pour contribuer à développer une dynamique de vente des produits assurance, notre client devait développer une nouvelle approche fondée sur la découverte des besoins du client et sur la création de réflexes commerciaux de la part de ses équipes.

L'assurance devait devenir un produit du quotidien et non pas seulement un produit d'action commerciale.

Nobilito a donc proposé de concevoir un outil d'animation commerciale interactif pour répondre au triple objectif de notre client :

1. Développer les ventes de produits d'assurance au cours du temps fort et créer un réflexe de vente pour toute l'année,
2. Monter en compétence les équipes de vente sur la démarche commerciale orientée vers les besoins des clients,
3. Repositionner et crédibiliser les directeurs d'agence dans leur rôle d'animation commerciale.

Le changement profond induit par cette nouvelle approche a nécessité un véritable accompagnement des chargés de clientèle habitués à vendre et non à répondre aux besoins du client. La mise en place d'une action de formation lourde n'étant pas possible à cette échelle, Nobilito a décidé de s'appuyer sur les managers de proximité, les Directeurs d'agence.

Mené par les managers, le changement est plus efficace car il est animé, expliqué et porté par des référents compétents et écoutés.

**DÉCOUVRIR LES BESOINS DU CLIENT  
POUR PROPOSER ET VENDRE DES PRODUITS  
ASSURANCES ADAPTÉS.**

# Déclinaisons des outils

## UN KIT DE DÉPLOIEMENT AU SERVICE DE LA PÉDAGOGIQUE DU RÉEL :

Chaque directeur d'agence reçoit un CD-Rom interactif qui contient le module de présentation de l'action. Cet outil d'aide à la formation intègre des situations réelles : il permet de donner des repères aux équipes et de les conforter dans leur nouvelle approche client. La vidéo est utilisée pour illustrer les différentes situations de contact.

**PÉDAGOGIQUE** : les supports sont conçus pour être faciles à animer et à comprendre.

**ATTRACTIF** : l'utilisation de la vidéo permet de valoriser le contenu.

**INTERACTIF** : les supports sont conçus pour favoriser l'interaction avec le groupe, indispensable pour une bonne adhésion à la démarche.

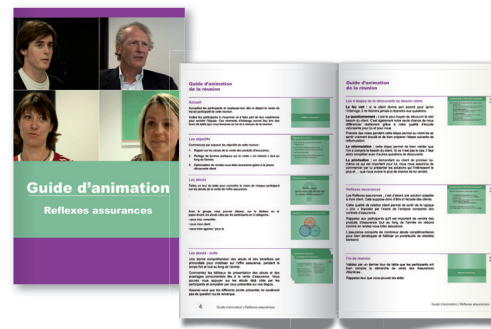


## REPOSITIONNER LES MANAGERS DANS LEUR RÔLE D'ANIMATION

### Guide d'animation

Afin d'accompagner les directeurs d'agence dans l'animation de leurs réunions Nobilito a conçu un guide d'animation détaillé.

Chaque étape est explicitée pour faciliter la mise en avant du contenu et créer de l'interactivité avec le groupe.



# résultats

## Nouveaux reflexes commerciaux Augmentation des ventes

### CRÉATION DE NOUVEAUX AUTOMATISMES DE VENTE

La nouvelle approche stratégique de l'offre assurance mise en place par notre client s'est révélée être très efficace. Les comportements commerciaux fondés sur une approche produit depuis de nombreuses années sont en train de changer au profit d'une démarche d'écoute fondée sur les besoins du client.

Malgré un challenge difficile, les managers de proximité ont pu observer l'apparition de nouveaux réflexes commerciaux de la part des conseillers clientèle.

Grâce au déploiement de ce projet sur le terrain, les conseillers ont évolué : d'une logique de vente d'assurance «comparative» reposant sur la confrontation point par point de la couverture du contrat concurrent et des primes, ils sont passés à une logique de vente fondée sur l'écoute où le conseiller peut identifier des opportunités inexploitées dans la couverture assurance du client. Il peut alors faire prioriser au client ses besoins et réaliser des ventes rapides et plus systématiques.

### OUTIL AU SERVICE DE LA PÉDAGOGIE

L'utilisation de la vidéo a créé une véritable dynamique de vente. En effet, les saynètes ont permis aux conseillers clientèle de s'identifier aux personnages et donc de s'approprier les nouveaux réflexes à adopter.

### REPOSITIONNEMENT DU MANAGEMENT DE PROXIMITÉ

Grâce à l'implication de la ligne managériale, le projet a pu être déployé sereinement auprès des équipes de terrain.

Le positionnement des directeurs d'agence a ainsi été renforcé dans :

- leur rôle d'animateur : chaque managera présenté le projet à ses équipes.
- leur rôle de soutien : les directeurs d'agence ont pu accompagner les conseillers clientèle dans leur nouvelle approche client.

# Nobilito : «faire savoir, mettre en relief et ennoblir»

## « L'Homme est le premier des médias »

Dans votre entreprise ou votre organisation, ce sont les hommes et femmes au contact du terrain qui tiennent les promesses de votre communication corporate, commerciale ou interne. Nobilito, société de conseil en communication et management est fondée sur cette conviction.

Constituée d'une équipe de consultants passionnés par leur métier, Nobilito vous aide à mettre en action vos ambitions en s'appuyant sur des valeurs fortes : objectivité, efficacité et accompagnement.

Pour faire face à vos enjeux de développement et de réussite, Nobilito vous propose 3 offres de services :

### COMMUNICATION STRATÉGIQUE :

- Communication corporate : stratégie, positionnement, projet d'entreprise, harmonisation des outils et des messages, mesure de la performance, mise en place de tableaux de bord.
- Communication commerciale : conseil, conception d'outils de présentation et d'aide à la vente.
- Communication interne : audit, conseil, communication de crise, segmentation.

## COMMUNICATION MANAGÉRIALE

- Système d'informations managériales : intranet, blog, newsletter, réseau social.
- Séminaires et conventions managers : conseil, animation, coaching, accompagnement.
- Formation en management : formation packagée et sur mesure, coaching, team building.

## COMMUNICATION DE RÉSEAUX :

- Diffusion de l'information en réseau : conduite de changement, lancement de produit, information sociale, nouvelle méthode de vente... - Plate-forme de démultiplication d'information : Nobibox Management.
- Harmonisation de l'information commerciale: harmonisation, optimisation et gestion des outils d'aide à la vente – Plate-forme de gestion de l'information commerciale : Nobibox Sales.

**Mettre  
en action  
vos ambitions**

# “ Mettre en actions vos ambitions ”

## Nobilito

70 quai de la Fosse  
44100 Nantes

T. 02 53 35 40 00

F. 02 53 35 40 80

E. [contact@nobilito.fr](mailto:contact@nobilito.fr)

[www.nobilito.fr](http://www.nobilito.fr)

