



# MEANINGS ET HARRIS INTERACTIVE présentent

«Les salariés jugent la parole en entreprise»

Gouvernance, management et leadership :  
les grands enseignements.

22 novembre 2012

**meanings**  
sens · signe · relation

**harris**  
INTERACTIVE

# Comment l'enquête a-t-elle été menée ?

Un échantillon représentatif de **1000 salariés**, issus d'entreprises publiques et privées (hors administrations et collectivités) de plus de 250 personnes, **ont jugé la manière dont la parole était prise en entreprise** et exprimé leurs attentes.

Patrons, Dircoms, DRH, syndicats...

**Qui parle ? Quand ? D'où ? Pour dire quoi ? Avec quel crédit ?**

# Pourquoi ?

La parole est **une cause** que Meanings défend depuis son origine.

L'étude **remet clairement en question la communication** telle qu'elle est pratiquée en entreprise.

Prendre la parole, cela permet **de créer du lien, de la relation**, et pas juste de faire passer une information. Et pour installer une relation durable, il faut du fond, de l'aspérité, de l'émotion, de la sincérité. Mais aussi **du courage**.

**La parole doit faire réentendre sa voix, et autrement.**

On doit **passer d'une parole qui exclut, à une parole qui inclut**, ouverte sur les autres, qui est vecteur de rencontre et de lien social.

Car la parole au sein de l'entreprise poursuit un seul but : **consolider le pacte social et permettre le vivre ensemble.**



## Le fil rouge : parole et confiance

Les deux sont intimement liés, on le voit dans tous les résultats de l'étude : le fait-même de prendre la parole est corrélé de très près au capital confiance qu'on nous accord pour ne pas dire que la parole est la condition de la confiance.

Moins on parle, moins on est écouté, moins on est crédible.



# PARLONS ET PARLONS-NOUS

Quelle place pour la parole du chef ?

# Les patrons parlent peu en quantité

Seuls **15%** des salariés bénéficient d'une prise de parole régulière et **27%** d'une prise de parole occasionnelle.

**29%** des salariés n'ont jamais entendu leur DG/PDG en direct.

Le PDG est silencieux auprès de **38%** des 25/24 ans, de **44%** des nouveaux (moins de 2 ans d'ancienneté) et de **37%** des ouvriers/employés.

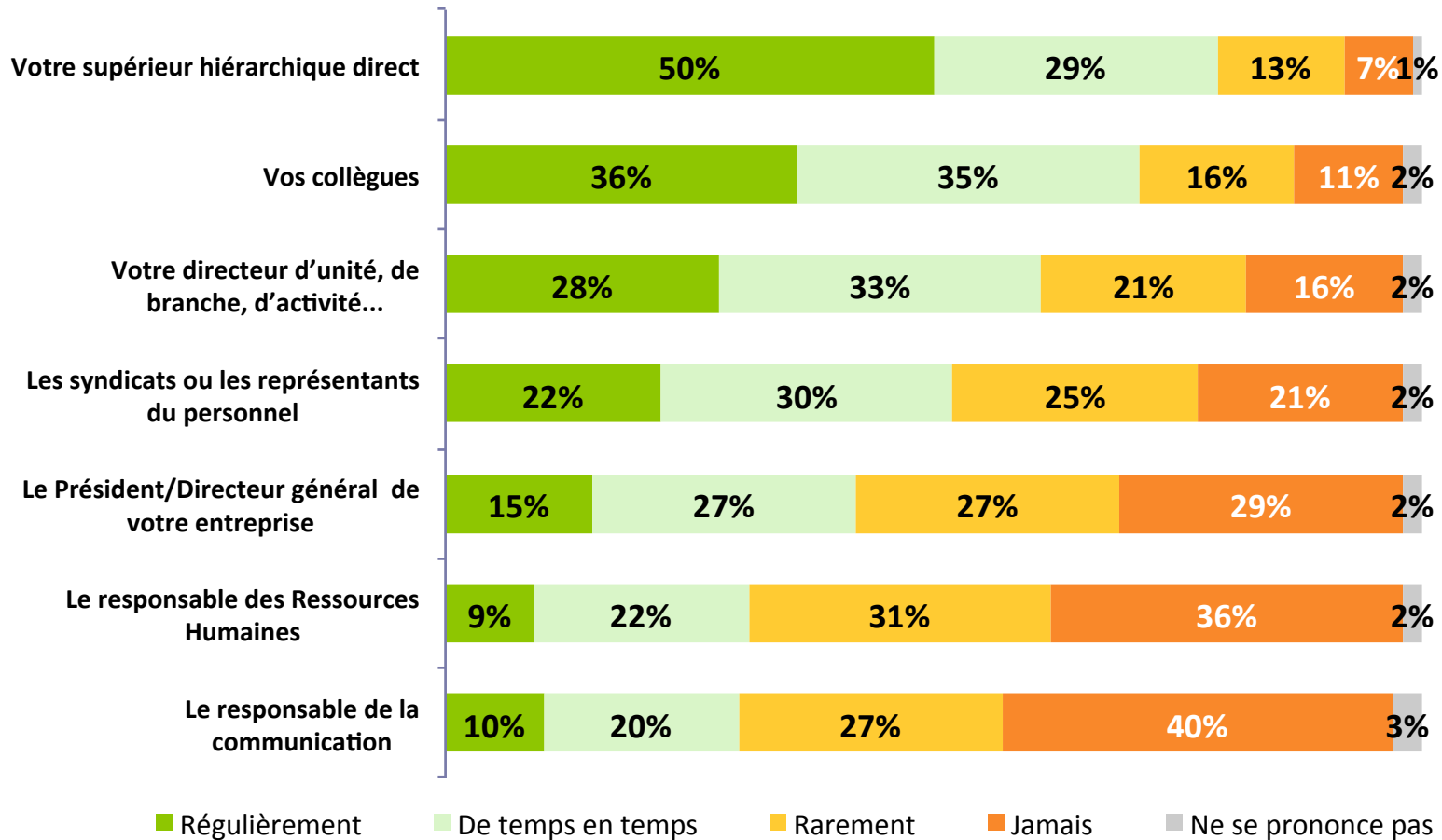
Pourtant, la parole du chef est attendue.

**Le DG/PDG fait partie des trois émetteurs** que l'on en attend en priorité.

En 3ème position derrière les supérieurs hiérarchiques directs et les syndicats (33%, 37%, 39%).

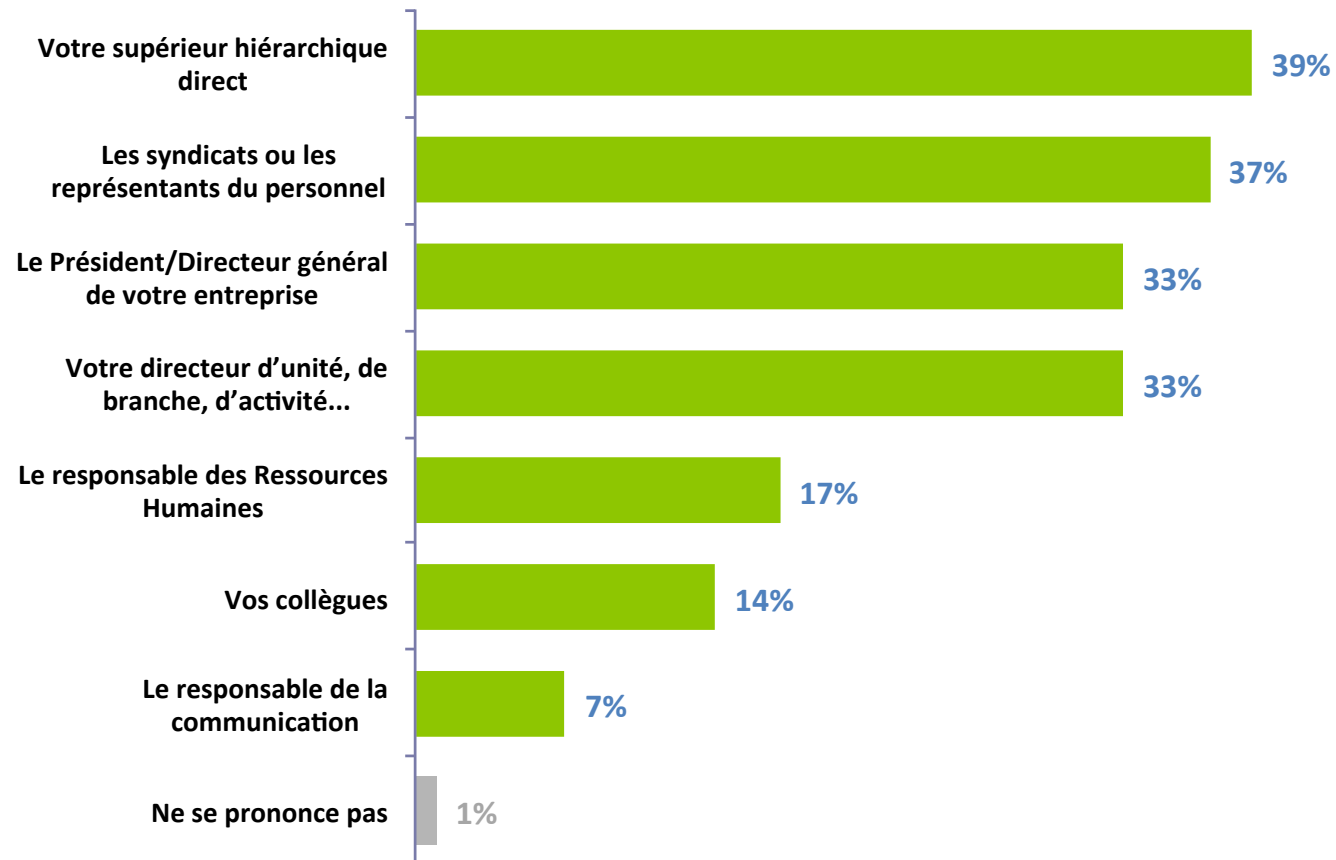
# Les patrons parlent peu en quantité

Actuellement dans votre entreprise, quels sont les acteurs qui prennent oralement la parole pour vous parler des grands sujets internes et externes de l'entreprise (actualité, projets, RH, etc.) ?



# Pourtant, la parole du chef est attendue

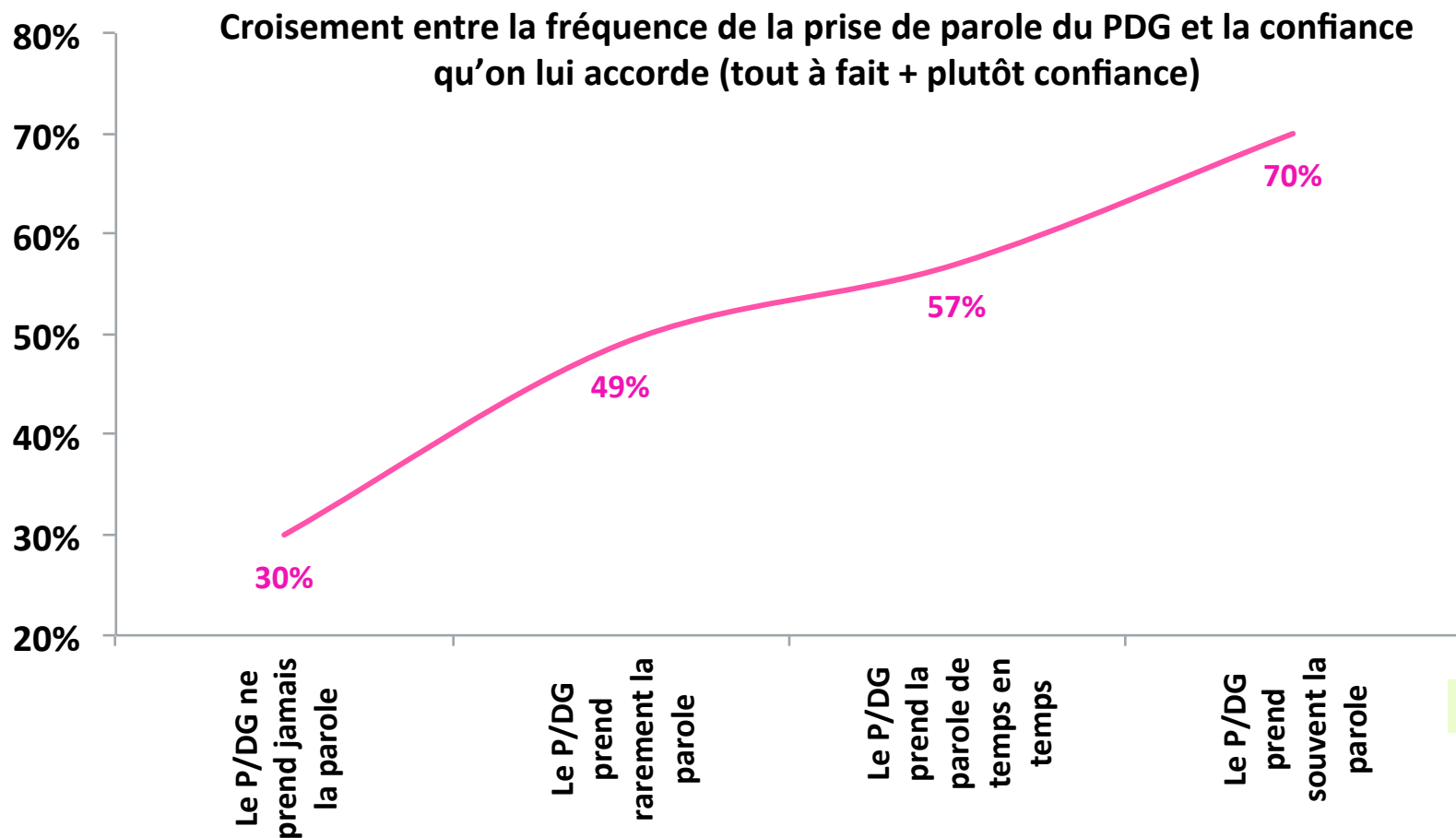
Parmi les acteurs suivants, quels sont ceux dont vous souhaiteriez en priorité qu'ils prennent la parole de manière orale dans votre entreprise? (2 réponses possibles)





# Et la confiance augmente en fonction de la fréquence de la prise de parole

Niveau de confiance



# La parole du patron : une force mobilisatrice sous-exploitée ?

Parler c'est faire, c'est-à-dire accomplir un acte.

Cette notion d'acte souligne l'**engagement** que les paroles constituent pour chacun des sujets communicants.

C'est un acte individuel qui incarne un point de vue et une **responsabilité**...et soude le collectif.

Ainsi la parole du DG/PDG engage, et encourage à l'action :

Les communications orales du PDG sont jugées dans l'ensemble **plutôt attractives et assez mobilisatrices**.

Les salariés dont le Président s'exprime souvent se montrent nettement plus positifs.



# Enseignement #1

REPRENDRE LA PAROLE.

MAIS COMMENT ?



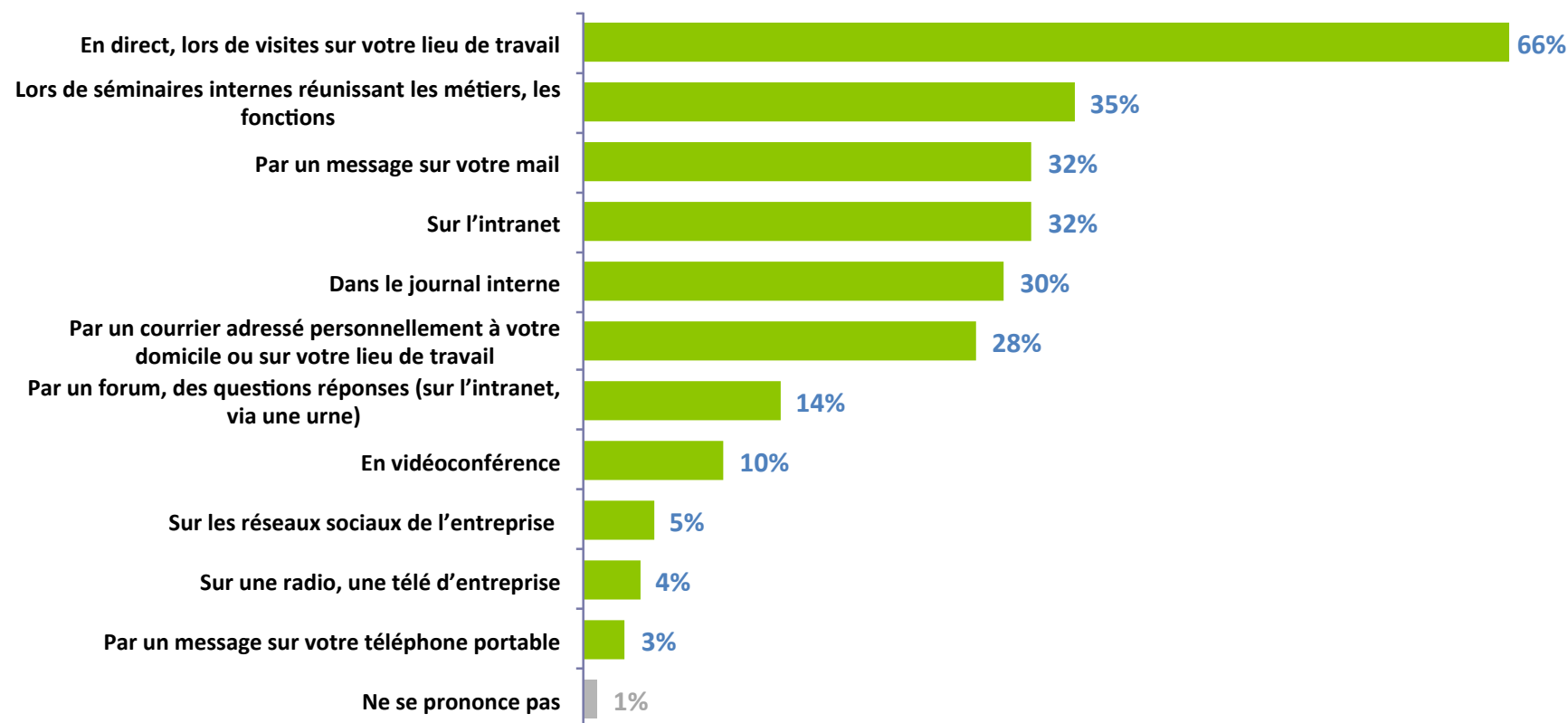
## RITUALISONS ET SACRALISONS

Comment reprendre la parole ?

Avec quels canaux ?

# Créer la rencontre et l'échange direct

Parmi les moyens suivants qui peuvent être utilisés par votre Président/Directeur général pour s'adresser à vous, quels sont les trois que vous préféreriez qu'il utilise ? (3 réponses possibles)



Sont compris dans ces sous-totaux les individus qui ont cité au moins l'un des items parmi (1) en direct ou lors de séminaires, (2) sur l'intranet, par mail ou sur les réseaux sociaux de l'entreprise, (3) par courrier ou dans le journal interne, (4) en vidéoconférence, sur une radio ou télé de l'entreprise ou sur le téléphone portable (5) par un forum ou questions réponses.

# Créer la rencontre et l'échange direct

La présence du PDG/DG **sur le terrain** se révèle être un levier fort de la confiance que lui accordent les salariés.

**La parole directe** est par ailleurs attendue à **77%**, vs 58% pour les canaux digitaux (mail, intranet, blog...).

**Les moments informels** sont aussi plébiscités et nourrissent le crédit du chef.

# L'importance du rituel

La parole est en elle-même **un fait social** qui s'apparente souvent à un rituel. Parler, ce n'est pas seulement transmettre un message, c'est créer une certaine **relation** avec autrui, donner une certaine image de soi, jouer un certain rôle social... bref c'est se mettre en scène.

Tous les éléments non linguistiques dans le processus de communication (ma gestuelle, mon intonation, l'importance du lieu où je parle, du moment...) sont déterminants.

D'où l'importance **d'affecter un lieu, un espace, un moment dédiés à l'échange direct.**



## Enseignement #2

# RÉINTÉGRER LA PAROLE DANS LE «PLAN MÉDIA» DES ENTREPRISES.

EN REVALORISANT L'ÉVÉNEMENT, LES RENCONTRES ET LES SÉMINAIRES INTERNES. DES MOMENTS QUI CRISTALLISENT LE COLLECTIF ET LUI DONNENT DU SENS.



3 ÉVANGÉLISONS LES «SECONDS»  
Sur qui s'appuyer ?



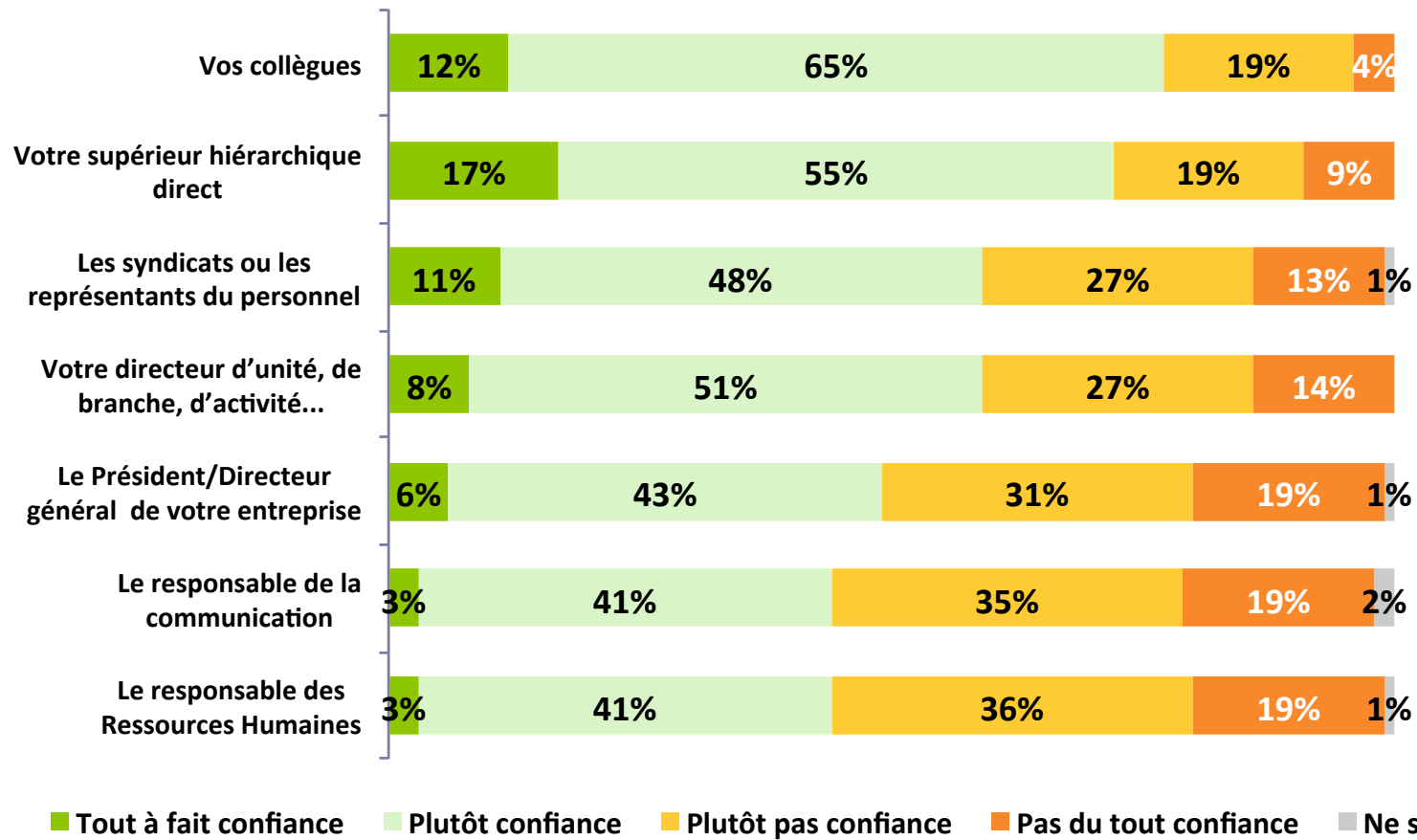
## Ceux qui parlent le plus...

Le management de proximité et les collègues apparaissent comme les premiers vecteurs de la parole en interne.

Ce sont, du coup, ces mêmes managers de proximité qui recueillent le plus de crédit, **72% de salariés font «tout à fait/confiance» à leur supérieur hiérarchique direct** contre 49% pour le président/DG.

# Le hit parade de la confiance

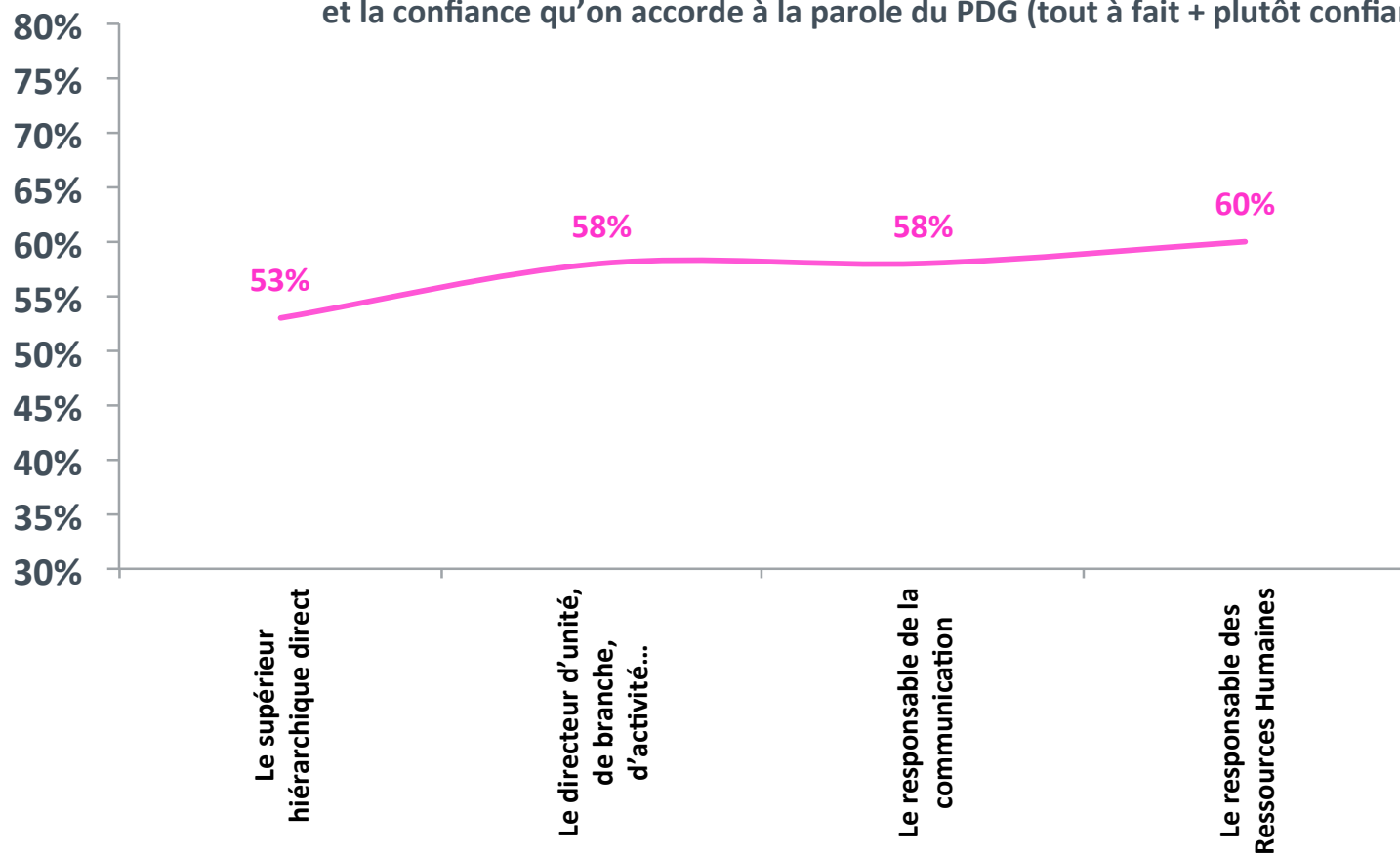
*En règle générale, faites-vous tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout confiance en la parole des acteurs suivants ?*



# L'effet rebond de la confiance

Niveau de confiance

Croisement entre la fréquence de la prise de parole des différents acteurs de l'entreprise et la confiance qu'on accorde à la parole du PDG (tout à fait + plutôt confiance)



Ils prennent la parole souvent ou de temps en temps

## Enseignement #3

IL SEMBLE NÉCESSAIRE DE RESPONSABILISER,  
ACCOMPAGNER ET FORMER LES SECONDES  
LIGNES.

POUR BÂTIR UN MANAGEMENT COHÉRENT, SOLIDAIRE, APTE À RENFORCER  
LA COHÉSION ET LA CONFIANCE COLLECTIVE.



# RÉVISONNONS LE RÔLE DES DIRCOMS

Sur qui s'appuyer ?

## Des suppléants très très discrets...

L'étude montre que l'on fait moins confiance aux responsables com et DRH qu'aux patrons (44% vs 49%) et qu'ils sont représentants de l'entreprise qui prennent le moins la parole dans l'entreprise.

Ce constat met en évidence **une difficulté à exister pour les Dircoms**. Contrairement aux autres représentants, ils ne sont pas du tout attendus par les salariés (seuls **7%** les attendent en priorité).

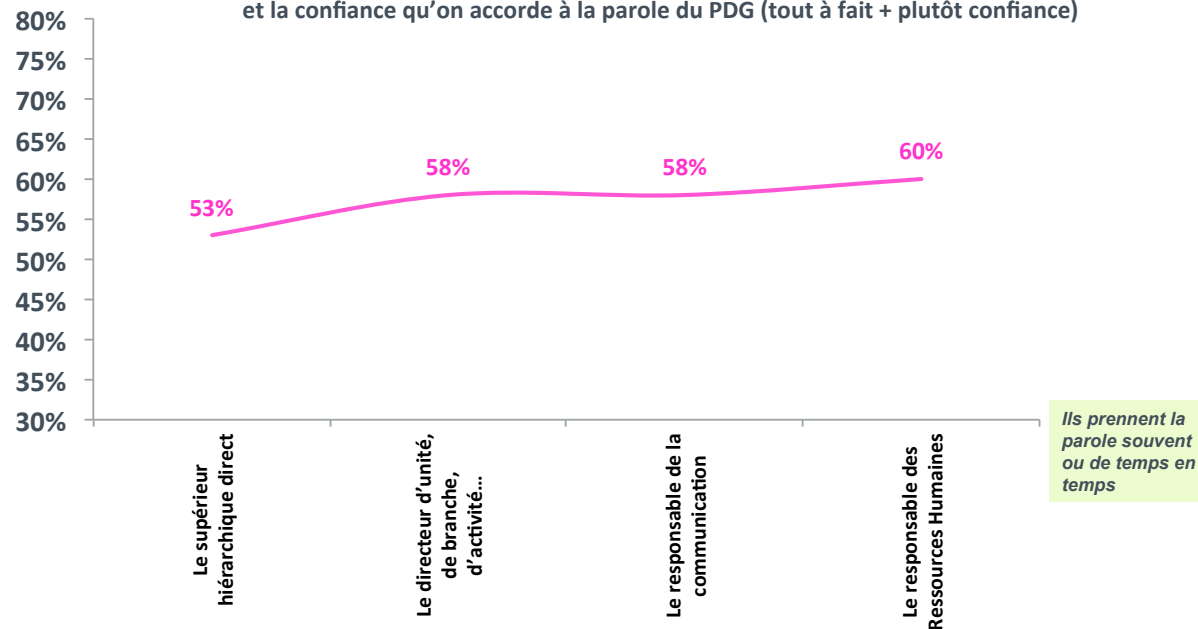
## ...qui restent d'excellents relais

Ceux-là même qui sont le supplément d'âme de l'entreprise, ses porte-parole, voient leur fonction clairement remise en question.

Pourtant l'étude le montre, lorsqu'il prennent la parole, ils sont d'**excellents relais**, encore meilleurs que les managers de proximité : leur prise de parole augmentent la confiance accordée au DG/PDG.

Niveau de confiance

Croisement entre la fréquence de la prise de parole des différents acteurs de l'entreprise et la confiance qu'on accorde à la parole du PDG (tout à fait + plutôt confiance)





## Enseignement #4

IL FAUT REVALORISER LA MISSION DE RELAIS DES DIRCOMS ET LEUR PERMETTRE DE S’AFFIRMER.

UNE FONCTION TROP VUE PAR LES SALARIÉS COMME GRATUITE, INUTILE, ÉLOIGNÉE DE LEURS PRÉOCCUPATIONS. A QUOI SERT LA COMMUNICATION EN ENTREPRISE ? POUR LE COMPRENDRE, LE COLLECTIF DOIT EN RESSENTIR LE BÉNÉFICE.

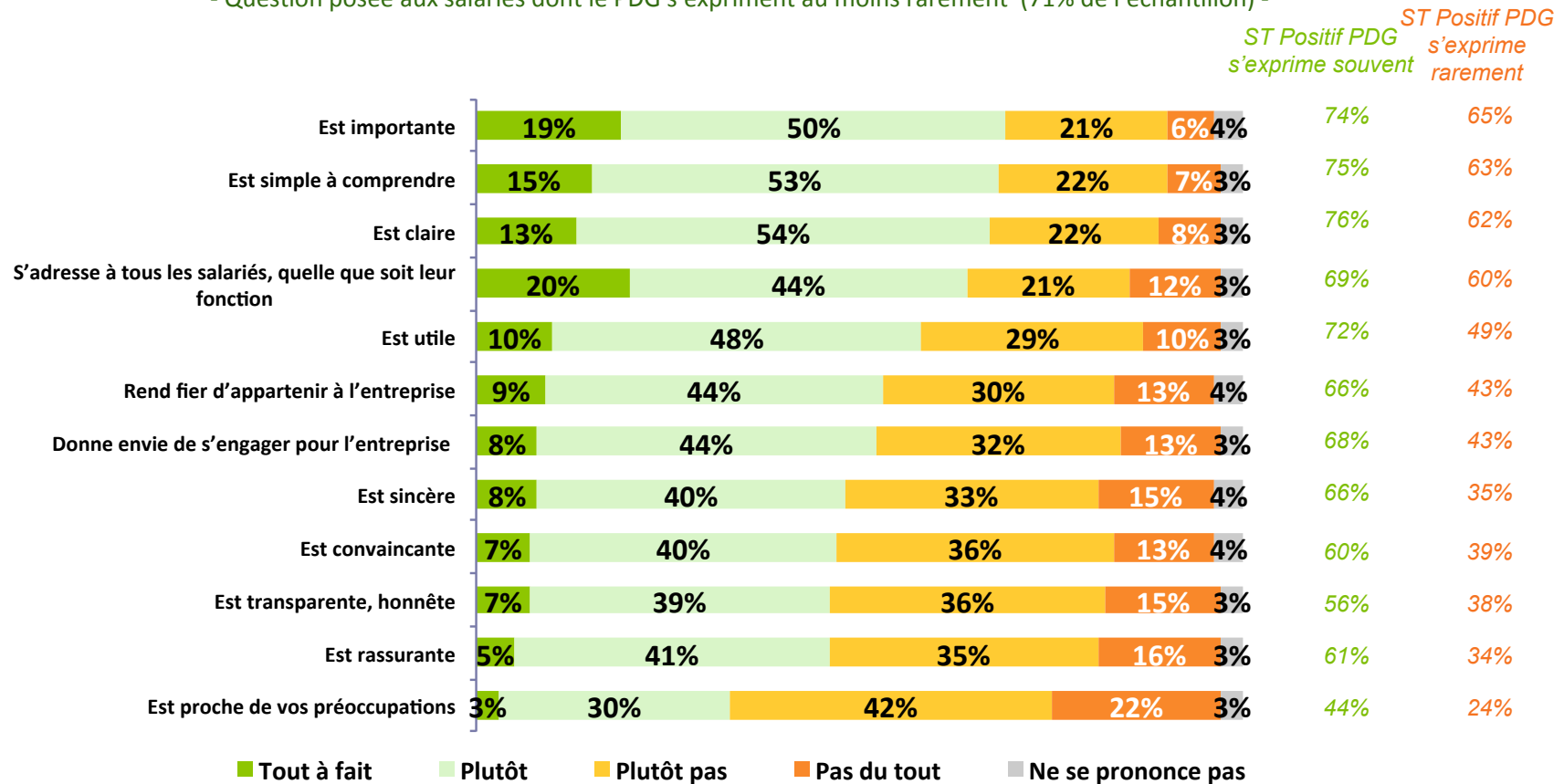


SOYONS PROCHES  
POUR ÊTRE DIGNE DE CONFIANCE

# Une parole qui manque de transparence, de crédibilité, de sincérité et de proximité

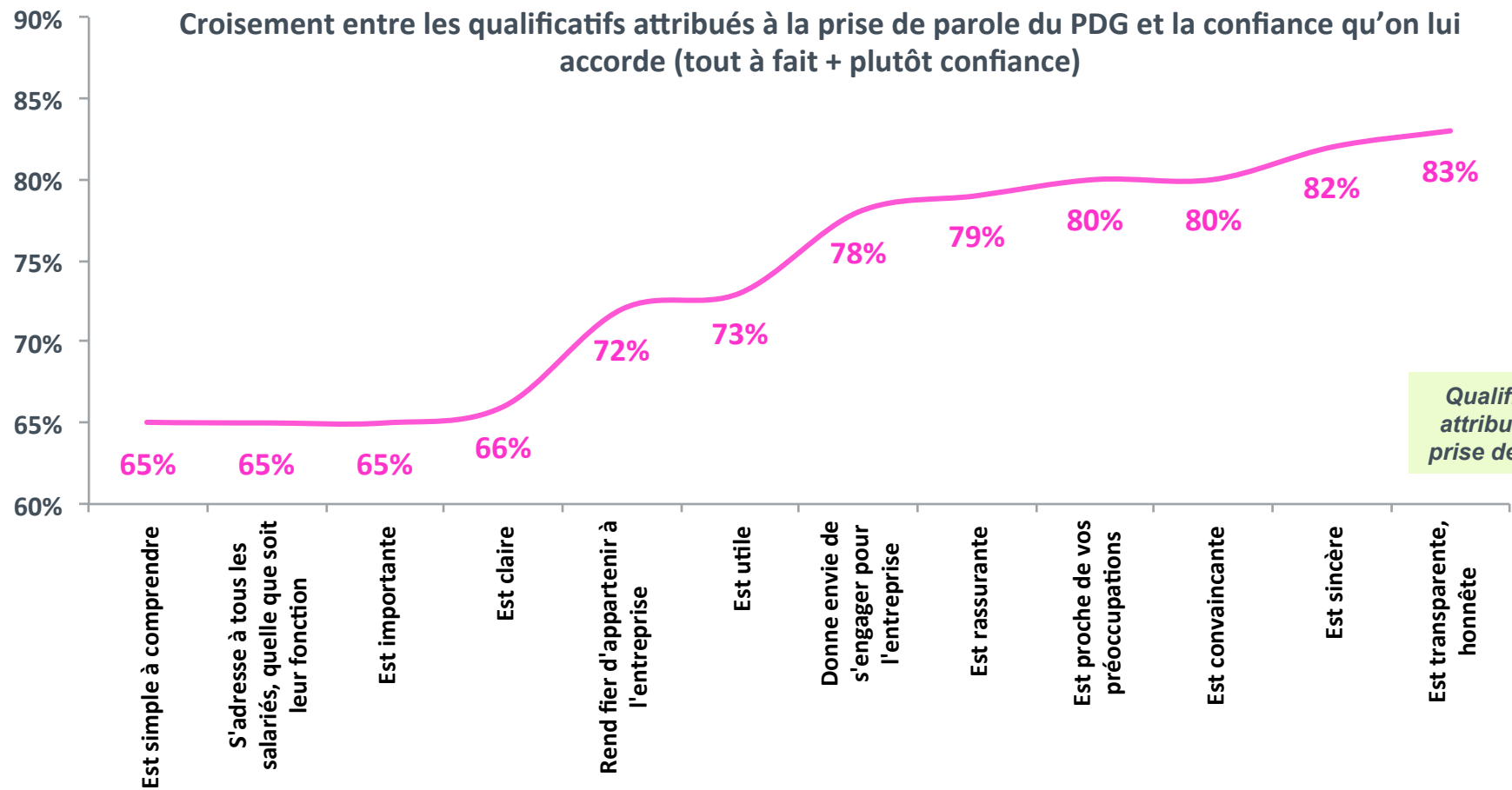
En général, quelle est votre attitude lorsque votre Président/Directeur général prend la parole? Pour chacun des critères suivants, indiquez si cela correspond tout à fait, plutôt, plutôt pas, pas du tout à ce que vous pensez lorsque votre Président/Directeur général prend la parole. Cette prise de parole de votre Président/Directeur général...

- Question posée aux salariés dont le PDG s'exprime au moins rarement (71% de l'échantillon) -



# Alors que ces qualificatifs renforcent la confiance accordée

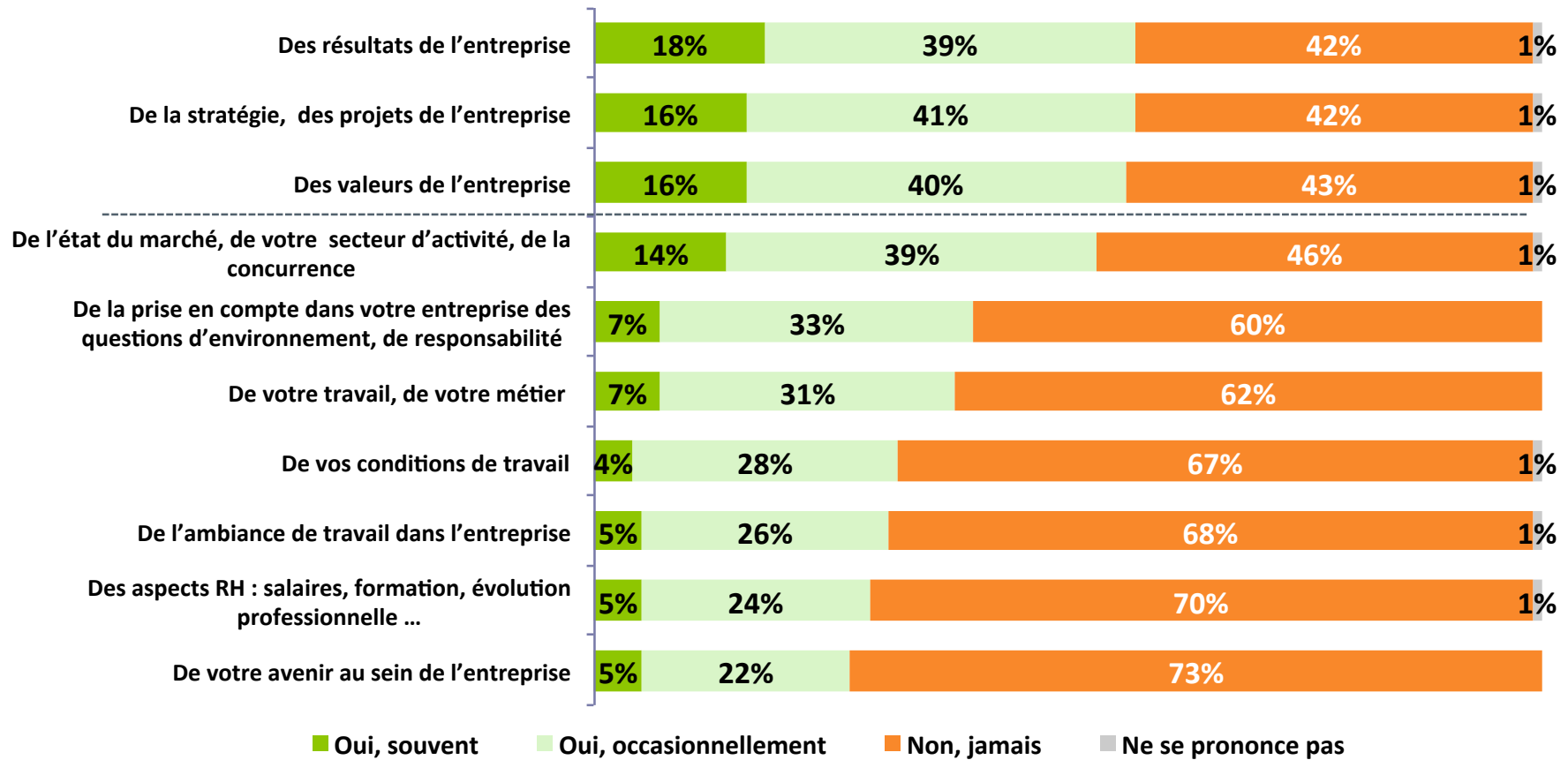
Niveau de confiance



# Une confiance qui passe par le choix des sujets

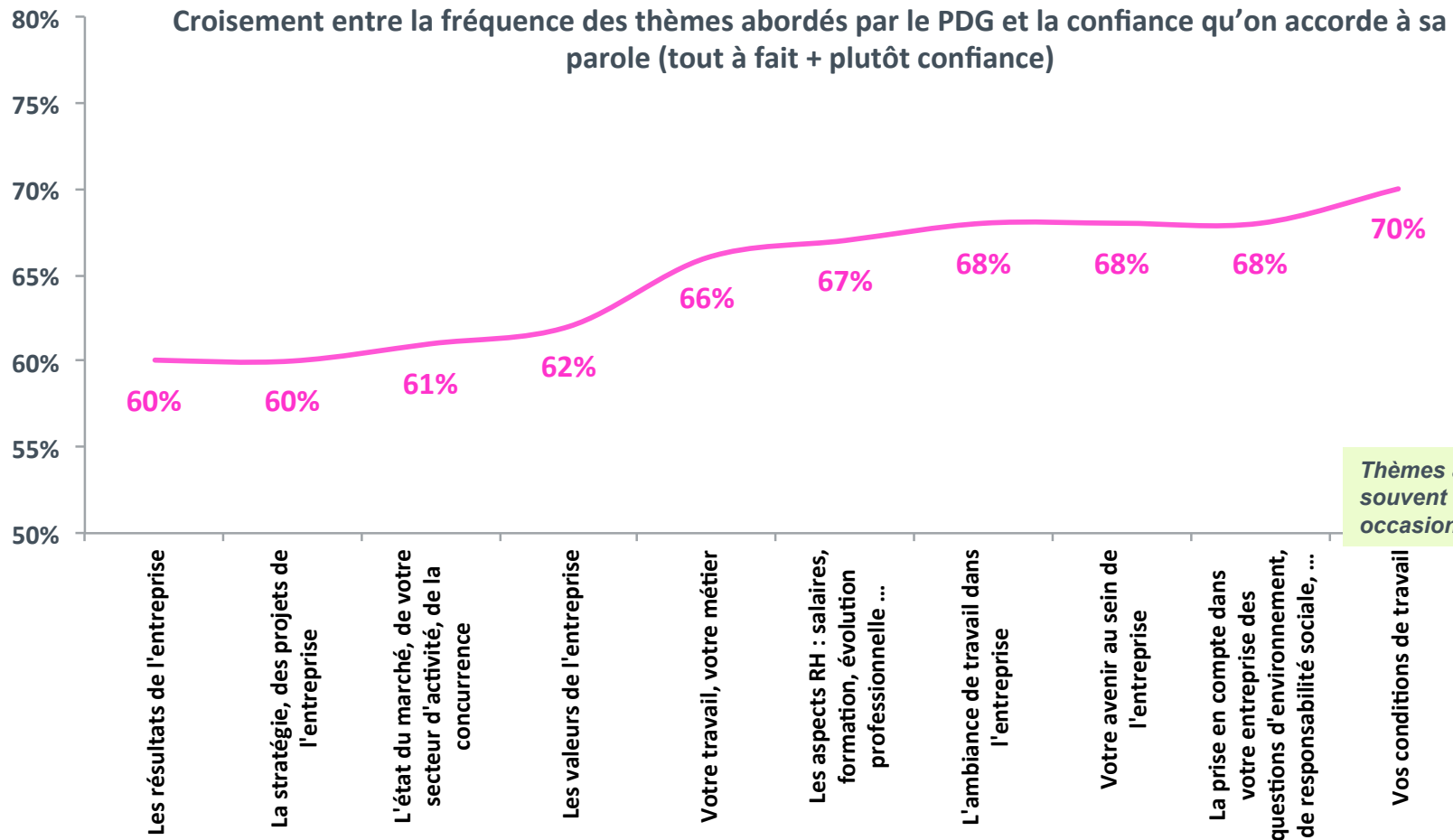
*Le Président/Directeur général de votre entreprise a-t-il déjà pris oralement la parole face à vous pour vous parler... ?*

- Question posée aux salariés dont le PDG s'exprime au moins rarement (71% de l'échantillon) -



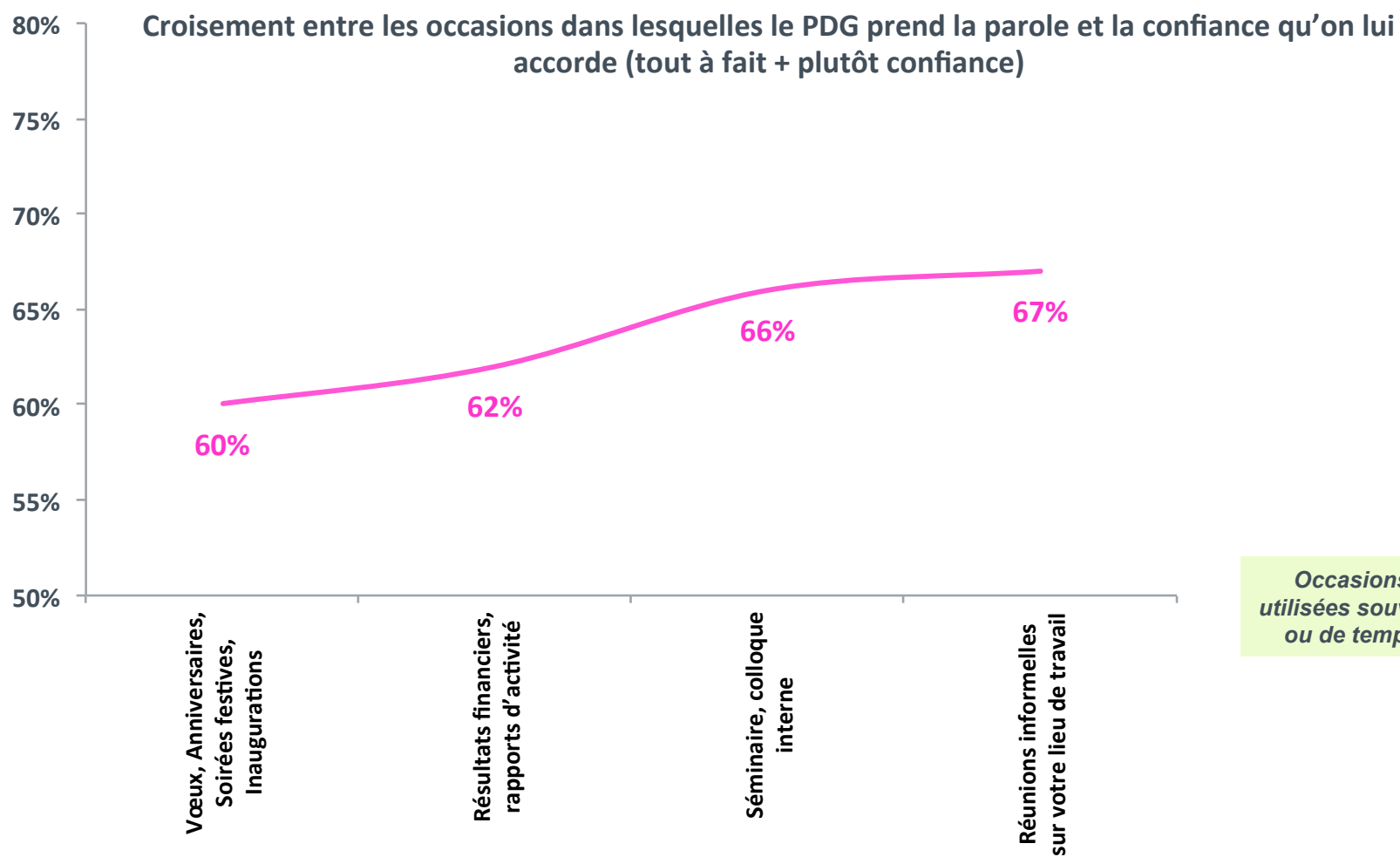
# Une confiance qui passe par le choix des sujets

Niveau de confiance



# Une confiance qui passe par le moment choisi

Niveau de confiance



Occasions  
utilisées souvent  
ou de temps

# La proximité, élément clé de la confiance

Une attente très forte est ressortie de l'étude : celle de **proximité** de la part du DG/PDG. C'est aussi un ingrédient fondamental, avec la fréquence, qui détermine le capital accordé.

Là où le discours de l'entreprise se «financiarise», se désincarne, s'éloigne des préoccupations et du quotidien des salariés, ces derniers attendent qu'on leur redonne **une direction, un sens à ce qu'ils font.**

L'étude met en évidence le hiatus entre la réalité construite par le discours du patron et celle vécue par les salariés.



## Enseignement #5

# LE PATRON DOIT RENFORCER LA MANIÈRE DONT IL SE RACONTE ET DONT IL RACONTE L'ENTREPRISE.

### EN ÉTANT PROCHE DANS LES SUJETS.

En pondérant les sujets chiffres/ performance commerciale de l'entreprise par les aspects sociaux mais aussi l'engagement RSE de l'entreprise. Moins de performance, plus d'humain et d'émotion... Bref redonner de la chair à l'entreprise, un visage humain.

### EN ÉTANT PROCHE DANS LA FORME

Les qualités attendues de la prise de parole du DG/PDG sont la sincérité et proximité. C'est cela qui fixe l'authenticité de la parole et que le storytelling a parfois dévoyé.

Les cadres informels de rencontre avec le DG/PDG sont les moments plébiscités où la parole a le plus de crédit.



# PUBLIC/PRIVÉ, MÊME COMBAT ?

Focus



## Il existe une ligne de fracture entre les entreprises publiques et privées.

Les entreprises publiques ont des chiffres plus bas :  
on y parle encore moins, encore moins des sujets qui intéressent, etc.

Ce qui traduit un management **moins incarné, moins proche, moins présent...**  
Et va à l'encontre de certaines idées reçues privé/public.

# Quelle fracture ?

## Les salariés du public sont plus nombreux que la moyenne à

- Juger qu'on leur parle trop des résultats de l'entreprise, des réorganisations internes
- Juger qu'on leur parle comme il faut du développement commercial
- Placer les collègues de travail dans leurs émetteurs préférés
- Attendre que le pdg s'exprime sur les conditions de travail
- Être critiques sur l'ensemble des qualités attachées à la parole du PDG

## Les salariés du privé sont plus nombreux que la moyenne à

- Juger qu'on ne leur parle pas assez du dt commercial, de la stratégie, du marché
- Exprimer leur confiance dans le PDG, à attendre sa parole en priorité
- Juger positivement les qualités attachées à la parole du PDG

## Les plus grosses différences

- La confiance dans le PDG : public 40%/privé 53%
- Juger que la parole de son PDG est transparente et honnête (la qualité qui fait le plus, la différence) : public 32%, privé 51%



# MEANINGS ET HARRIS INTERACTIVE présentent

«Les salariés jugent la parole en entreprise»

Gouvernance, management et leadership :  
les grands enseignements.

22 novembre 2012

**meanings**  
sens · signe · relation

**harris**  
INTERACTIVE