

Les Cahiers

de la communication interne

N°41 / DÉCEMBRE 2017 / 25 €



Demain, tous communicants...

Et aussi > Travail, communication et performance sociale
• L'entreprise, une affaire de culture • Animer un tiers-lieu
de travail, tout un art

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Sommaire

Éditorial	3
Jean-Marie Charpentier	
Travail, communication et performance sociale	4
Martin Richer	
L'entreprise, une affaire de culture	8
Judith Matharan	
Ce que chacun met de soi au travail	11
Céline Gaiffier	
Animer un tiers-lieu de travail, tout un art	14
Isabella Strada	



DOSSIER

Demain, tous communicants...

Histoire(s) de métier	20
Jean-Marie Charpentier	
Du sens, de la reconnaissance et du respect	24
Jean-Marc Bernardini	
Le retour de la dispute pour sortir du chaos	27
Benedikt Benenati	
Vers une communication hors-cadre ?	30
Carole Thomas	
Communication interne : ce qui est en jeu	34
Regards croisés : Thierry Libaert, Ingrid Maillard, Robert Zarader	

Itinéraire

La clarté plutôt que la transparence	38
Julien Villeret	

Vues d'ailleurs

Inspiration et authenticité des échanges, le modèle suédois en pratique	41
Kelly Caul	

Vie des réseaux

Reflets de communication interne à Bordeaux	44
Marina Bellouin-Vollant	

Lu pour vous

	45
• Le Triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement • La concurrence des sentiments – Une sociologie des émotions •	

Benedikt Benenati
Fondateur d'ONLY THE BRAVES
Secrétaire général de l'Afci



Le retour de la dispute pour sortir du chaos

Retrouver le goût du débat constructif, surmonter le consensus mou ou les polémiques stériles pour stimuler les « frictions créatives », génératrices d'innovation. Successivement directeur de la communication interne de Danone, puis de Kingfisher et directeur de la transformation digitale de Renault, Benedikt Benenati s'appuie sur sa pratique afin de réhabiliter la belle notion de dispute pour la communication dans l'entreprise.

Il fut un temps, au XIII^e siècle, où la dispute n'avait pas la connotation négative que nous lui connaissons aujourd'hui. C'était une activité tout à fait honorable réservée aux esprits les plus brillants. Dans les universités qui se développaient alors, les professeurs organisaient des *disputatio* en demandant aux étudiants d'apporter des arguments – les *pro* et les *contra* – pour traiter des thèmes importants. Inspirée de la dialectique d'Aristote, cette méthode d'enseignement avait pour but ultime la recherche de la vérité. Pas de place pour la polémique ni pour les gros *ego*, on y contestait des thèses et non pas des personnes. Le maître, parfois entouré d'un public qui venait comme à un spectacle, était le garant de cet esprit de co-construction. Il formulait une *determinatio*, une synthèse, qui n'était pas du tout gravée dans le marbre et qui pouvait évoluer selon des règles précises.

C'est à partir du XVI^e siècle que les choses changent, avec les humanistes. Ces derniers introduisent dans leurs dialogues l'art de la rhétorique et finissent par ringardiser celui de la dialectique. Leur but assumé est de convaincre intellectuellement, de persuader leur adversaire. Il faut « se rendre à l'évi-

dence », disaient-ils. Cette notion d'évidence – si bien formulée par Descartes dans son *Discours de la Méthode* – va tuer la dispute en remplaçant l'argumentation contradictoire par la démonstration. Les échanges sont plus polémiques et empreints de *pathos*; progressivement, ces pratiques vont se décrédibiliser, devenir des conversations de salon dont Molière finira d'ailleurs par se moquer dans *Les Femmes savantes*.

L'« esprit de dispute » s'est ainsi progressivement éteint. Le terme « dispute » est aujourd'hui plutôt associé à la scène médiatique et aux clashes des débats télévisés. Les débats ressemblent à des *battle* entre rappeurs qui se confrontent dans des tournois à coups de rimes et de *punchline*. C'est la version moderne de l'art oratoire lancée par Cicéron où l'enjeu est de gagner. « Un orateur s'il tombe il doit mourir, s'il s'égratigne ça n'a aucun intérêt », nous explique Bertrand Perier, l'avocat médiatique qui donne des cours aux élèves d'HEC et de l'ENA et qui organise des concours d'éloquence pour les jeunes des quartiers. Pas sûr que le moraliste Joseph Joubert (qui fut le secrétaire de Diderot) aurait apprécié cette vision du débat, lui qui en 1786 soutenait que « le but de la



DOSSIER

Demain, tous communicants...

dispute ou de la discussion ne doit pas être la victoire, mais l'amélioration... » et qu'« il vaut mieux débattre d'une question sans la régler que la régler sans en avoir débattu ».

Organiser des disputes au sein de l'entreprise

Et dans les entreprises? Dans des périodes de « grande transformation », dans ce monde volatile, incertain, complexe et ambigu, les incertitudes et les risques génèrent beaucoup d'anxiété. Au nom d'une rationalité, on pourrait même dire d'une évidence, les patrons pensent devoir prendre vite des décisions. Christian Morel a très justement mis en lumière, dans ses deux ouvrages *Les décisions absurdes*¹, les risques parfois majeurs, en tout cas les effets dangereux, que peuvent présenter dans des univers complexes l'absence de débat ou alors des débats aux règles du jeu peu claires. Pourtant, dans un contexte où tout se transforme, où des métiers disparaissent, où de nouveaux métiers émergent, le besoin d'échanger les points de vue est essentiel. Quelle est alors la place aujourd'hui du vrai débat – constructif et bienveillant – dans l'entreprise ?

Ne soyons pas naïfs, l'entreprise n'est pas un espace démocratique. Elle demeure un lieu de décision avec des jeux de pouvoirs et des liens de subordination. Dans un travail de recherche intitulé *Le débat en entreprise*², Jean-Marie Charpentier a montré que certaines pratiques « participatives » s'apparentent parfois plus à de la manipulation ou du détournement de la parole des salariés (« faire parler pour faire taire ») qu'à des débats véritables entre acteurs légitimes. Pour autant, l'emballement pour le participatif dans les années 1980 a représenté un phénomène culturel et managérial important et singulier. On sortait des Trente Glorieuses et surtout du taylorisme. Il fallait desserrer la contrainte et, dans une certaine mesure, redonner la parole. Trois décennies plus tard, un nombre croissant d'organisations se réfèrent au « collaboratif » et à « l'intelligence collective ». Jean-Marie Charpentier rappelle que l'engouement des années 1980 pour les débats participatifs, aussi intéressants qu'ils aient pu être, est vite retombé quand il ne correspondait pas à la culture de l'entreprise. Le « zapping managérial » est rapidement allé voir ailleurs. Pourtant, dans le cas de certaines entreprises, la culture de débat était plus qu'une vague et a pu rebondir du fait d'une « matrice » culturelle et sociale. Ce fut le cas à EDF GDF dans les années 1990-2000 où des formes de débat ont éclos localement sur le devenir des métiers, l'organisation et les conditions de la performance contribuant à créer un espace public interne. Cette émergence ne relevait pas du hasard, mais renvoyait notamment à un socle managérial et communicationnel s'appuyant sur un



La *disputatio* au Moyen Âge.

investissement de formation des managers dès les années 1950 où la discussion avec les salariés avait toute sa place.

La dispute, nouveau levier du collaboratif

La *dispute* est un puissant levier pour créer un environnement collaboratif. Le manager peut décider de s'en servir pour traiter des problèmes, impliquer, mobiliser, motiver ses équipes et les emmener dans une dimension où l'écoute et le dialogue non polémique sont le reflet d'une conviction sincère. La *dispute* est un exercice qui n'a rien d'improvisé. C'est surtout l'état d'esprit qui fait la différence. Cela ne fonctionne que si le manager incarne la volonté de sortir de l'évitement consensuel (le consensus mou) et de la redoutable torpeur dans laquelle souvent se retrouvent les équipes, mais aussi la volonté ferme d'éviter les combats sanglants et stériles entre gladiateurs corporate, où « c'est la plus grande gueule qui gagne ». L'enjeu pour lui n'est pas de gagner ou de perdre, mais d'avancer sur des sujets importants pour l'équipe et l'entreprise.

La dispute comme agrégateur d'opinions, pour gérer le chaos

La *dispute* est donc étroitement liée au thème de la transformation, à la capacité de chacun de comprendre et d'accueillir le changement et surtout de se positionner : spectateur passif qui ne se prononce pas ou contributeur engagé qui partage courageusement son avis ? Dans un monde de plus en plus complexe et chaotique, la *dispute* pourrait devenir, comme le propose Jean-Marie Charpentier, « le moyen d'appréhender les contradictions et les conflits d'intérêts qui se manifestent dans la construction des opinions ».

Une belle dispute, donc, pour sortir du chaos ? ■

¹ Christian Morel, *Les décisions absurdes* I et II, Folio, 2014.

² Jean-Marie Charpentier, *Le débat en entreprise. Communication et participation directe des salariés, 1995-1999*, ANRT, 2003.

Les « Real Conversation Rounds » chez Kingfisher, une tentative d'organiser les disputes ?



En juin 2010, sous l'impulsion de leur PDG, les 250 dirigeants du Groupe Kingfisher – le leader européen du bricolage, avec 80 000 collaborateurs – se réunissent en séminaire à Barcelone.

Installés en petits groupes de cinq dans un très grand espace sombre, ils ne savent pas qu'ils vont découvrir une nouvelle façon de travailler : la *dispute*. Trois sujets à l'ordre du jour : « *la façon dont nous sommes organisés : trop ou pas assez centralisée ?* », « *le service proposé aux clients : trop ou pas assez assisté ?* », « *le sourcing de nos produits : trop ou pas assez centralisé ?* ». Ces thèmes n'avaient pas été choisis au hasard, ils avaient été plébiscités par les participants auxquels il avait été demandé, avant l'événement, d'identifier les trois « sujets chauds qui méritent débat ». Trois ateliers sont donc proposés, et chaque *round*, structuré en trois parties, dure 45 minutes.

Une première partie au cours de laquelle deux dirigeants (qui eux avaient été prévenus) exposent leur avis sur le thème en question, évidemment différents. La deuxième partie a lieu dans une atmosphère plus intime, la lumière est tamisée : les discussions se passent au sein de chacun des cinquante petits groupes. C'est le moment pour chacun des 250 leaders de partager son avis propre, de contribuer au débat « en petit comité » puisque dire haut et fort ce qu'on pense n'est pas toujours facile dans les grandes organisations. La chorégraphie est impressionnante, un bruit de

chuchotements remplit la salle comme s'il y avait cinquante machines à café, autour desquelles les échanges foisonnent. Troisième partie enfin, on rallume les lumières pour signifier le passage en mode plénière. Le PDG invite tous les participants à partager leurs opinions. Un silence embarrassant emplit la salle. Personne n'a vraiment envie ni peut-être le courage de prendre le micro. Ceux qui le font n'expriment en vérité que des propos assez « sages », en vérité « langue de bois ». C'est un moment délicat que le PDG s'empresse de commenter : « *ces silences nous disent quelque chose sur notre capacité, en tant que dirigeants de ce Groupe, à sortir du bois et à offrir notre contribution sur un sujet que nous avons pourtant nous-mêmes choisi !* ».

Lors des deux autres « *Real Conversation Rounds* », le moment des restitutions fut heureusement un peu plus riche et dynamique, mais cette expérience à Barcelone fut un moment fondateur pour cette équipe de 250 dirigeants : la prise de conscience que le collaboratif n'est pas quelque chose que l'on décrète, que les bons débats ne s'improvisent pas et qu'il faut en créer les conditions. Les vraies conversations sont le fruit d'une authentique volonté managériale et ne portent leurs fruits que si tout le monde accepte de jouer le jeu. C'est le fruit d'un effort collectif où le courage et la générosité jouent un rôle essentiel. La dispute, ça se mérite !