



LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

La communication interne dans dix ans

Matinée Grand Angle de l'AFCI

Le CNES, 16 mars 2018

Synthèse des échanges

Introduction	3
Jean-Marc Astorg <i>Directeur des lanceurs, Centre national d'études spatiales (CNES)</i>	
Ingrid Maillard <i>Présidente de l'AFCI</i>	
Les mutations de la communication interne - Restitution des ateliers	4
Table ronde	8
Assaël Adary <i>Cofondateur et président du cabinet d'études en conseil et communication Occurrence ; chargé de cours au CELSA et à Sciences Po ; président de CELSA Paris-Sorbonne Alumni ; secrétaire général de l'association Communication & Entreprise ; auteur notamment de Big ou bug data ? Manuel à l'usage des datadéontologues et du Communicator.</i>	
Sandra Enlart <i>Directrice générale d'Entreprise&Personnel ; cofondatrice du laboratoire d'innovation et de prospective DSides ; chercheuse associée en sciences de l'éducation à l'université de Nanterre ; auteur notamment de Société digitale, comment rester humain ?</i>	
Marc Renaud <i>Directeur de la communication interne et institutionnelle de Leroy Merlin France ; administrateur de l'AFCI ; ancien journaliste ; ancien responsable de la communication interne et de la communication éditoriale externe de Generali ; ancien responsable d'édition chez Makheia.</i>	

animée par Guillaume Aper

Directeur adjoint de la communication de JCDecaux et administrateur de l'AFCI.

Conclusion

17

Ingrid Maillard

Présidente de l'AFCI

Introduction

Jean-Marc Astorg

Directeur des lanceurs, Centre national d'études spatiales (CNES)

Nous sommes heureux d'accueillir au CNES cette matinée de l'AFCI consacrée à l'évolution de la communication interne, en lien avec la transformation des organisations. Le secteur spatial traverse lui-même une double révolution, marquée par l'arrivée d'acteurs privés – dont SpaceX, pour ne citer que le plus connu – et de nouveaux pays désireux de développer cette activité. Les projections tablent sur une multiplication par dix du chiffre d'affaires du spatial à l'horizon de dix ans. De formidables opportunités s'offrent donc à nous, à condition que nous sachions évoluer et nous emparer des enjeux de demain. Pour y parvenir, chacun de nos salariés doit être acteur de la transformation et ambassadeur du CNES vis-à-vis de l'extérieur. En cela, la communication interne a un rôle déterminant à jouer.

Ingrid Maillard

Présidente de l'AFCI

Pourquoi s'interroger sur ce que sera la communication interne dans dix ans ? Cette question nous renvoie profondément à notre identité professionnelle. Dans un monde mouvant, nous avons besoin de nous redéfinir afin de réaffirmer notre place et de nous projeter dans l'avenir. Il est de la responsabilité de l'AFCI, en tant que réseau professionnel, de lancer une réflexion sur le sujet. Au-delà, chacun d'entre nous partage cette responsabilité dans son environnement de travail au quotidien : comment se positionner dans un comité de direction ? Comment accompagner l'évolution des compétences de ses équipes ?

Déjà, l'AFCI s'emploie à explorer ces questions au travers de ses diverses activités : entretiens avec des experts, bilans de compétences, groupes d'analyses de pratiques, coaching, ateliers de codéveloppement, études... Elle a également élaboré un référentiel métier, qui mériterait d'être actualisé au regard de la déferlante numérique des dernières années.

Comment réinitialiser aujourd'hui cette réflexion ? Cette matinée constituera la première étape d'un travail prospectif sur l'évolution du métier de la communication interne, dans un contexte plus général de transformation des entreprises. Nous n'obtiendrons pas toutes les réponses aujourd'hui, mais dessinerons ensemble des pistes pour le futur de notre fonction.

Les mutations de la communication interne

Restitution des ateliers

Dans un contexte économique chahuté, alors que les entreprises et les métiers sont en proie à de multiples transformations, le rapport au travail de chacun est bouleversé, les lieux et les temps de travail changent de contours, et la finalité de l'entreprise est réinterrogée. Quel impact a ce contexte sur la communication interne ? Quelles stratégies les communicants internes peuvent-ils déployer pour s'y adapter ?

Les participants sont invités à mener cette réflexion autour de trois thèmes :

- les **transformations** des organisations ;
- l'évolution du **rapport au travail** ;
- l'évolution du **rapport à l'entreprise**.

En amont des ateliers, certains adhérents de l'AFCI ont livré leur point de vue dans la vidéo suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=gLIGNE55PCg&feature=youtu.be>.

Atelier « Transformations des organisations »

Sachant que le métier de communicant interne se transforme de manière significative, faut-il continuer à parler de communication interne ?

Quel est l'impact des transformations des organisations sur les communicants internes ?

La communication interne doit évoluer vers un positionnement davantage stratégique, plus en amont, afin d'accéder à une vision plus globale de l'entreprise et être en mesure d'accompagner sa transformation. Dans certaines structures, la communication interne a d'ailleurs été rattachée à la direction de la transformation.

Les communicants internes sont de plus en plus sollicités pour exercer un rôle d'accompagnement du changement, et doivent développer une expertise dans ce domaine. Les managers expriment une demande croissante à cet égard. Parfois désorientés, ils ont besoin de conseils pour renforcer l'impact de leur communication.

La communication interne évolue donc d'un rôle de production de contenus vers une mission de conseil dans laquelle elle doit construire et prouver sa légitimité.

Par ailleurs, la communication interne est de plus en plus souvent placée devant la nécessité, assez inconfortable, de concilier deux temporalités : la réactivité immédiate imposée par l'information en temps réel, et le temps plus long que requiert le traitement de sujets de fond.

Des méta-collaborations dans et hors les murs se sont en outre significativement développées ces dernières années. Elles placent le communicant interne au croisement de différentes cultures et

valeurs, notamment managériales. Ceci pose question sur la reconnaissance de son expertise et de sa légitimité.

Enfin, les outils digitaux placent l'ensemble des acteurs des organisations sur un même niveau, ce qui brouille considérablement les repères de chacun et ébranle la place du communicant interne.

Quelles stratégies les communicants internes peuvent-ils déployer pour s'adapter aux transformations des organisations ?

Les compétences demandées aux communicants internes se transforment, à mesure que la fonction évolue de la production de contenus vers une mission d'accompagnement. Il devient de plus en plus nécessaire de se former en matière de conduite du changement, de psychologie, de management et, bien sûr, de digital.

En réponse au brouillage de la structuration classique des organisations, la communication interne a tout intérêt à développer des communautés de pratiques transversales, dans lesquelles la hiérarchie serait lissée.

Dans un monde régi par la rapidité, dans une temporalité effrénée où plus personne ne trouve ses repères, n'y a-t-il pas lieu de penser une « *slow communication interne* » ? Le temps est peut-être venu de faire une pause et de revenir aux fondamentaux du métier, en privilégiant la qualité et en replaçant l'humain au cœur de l'activité. Il reste à se montrer suffisamment convaincant vis-à-vis des dirigeants afin qu'ils comprennent l'utilité pour la communication interne de faire un pas de côté, de prendre du recul et de s'accorder le temps de la réflexion, pour se poser les bonnes questions.

Par ailleurs, face à une porosité croissante entre l'interne et l'externe, il pourrait être pertinent de recourir à des outils externes à des fins internes, pour diffuser des messages fédérateurs et stratégiques. A titre d'exemple, LinkedIn a parfois davantage de succès auprès du personnel que l'intranet.

La communication pourrait, enfin, accompagner l'évolution actuelle des managers vers un rôle davantage collaboratif. Les managers mériteraient d'être perçus comme des « *leaders jardiniers* » ayant pour mission de faire grandir leurs collaborateurs en prenant soin d'eux.

Atelier « Evolutions du rapport au travail »

Quel est l'impact des évolutions du rapport au travail sur les communicants internes ?

Le rapport au travail en France n'est pas un long fleuve tranquille. Bien que l'on parle volontiers de travail collaboratif et d'expérience collaborateur, de nombreuses situations de « travail empêché » persistent. L'investissement professionnel très fort des salariés français accroît d'autant les souffrances qu'ils ressentent lorsque leur travail se passe mal.

Le rapport au travail se vit d'abord au niveau de l'équipe, des collègues, du chef, voire de la communauté ou de la tribu – notion qu'affectionnent les plus jeunes. De fait, le communicant est placé dans un rapport problématique entre le global (le *corporate*) et le local (l'équipe). Si le rapport au travail est d'abord vécu à un échelon micro, au sein de l'équipe, qu'en est-il de la relation à l'échelon macro, celui de l'entreprise ?

Chacun devient communicant dans le travail, et le sera plus encore demain. Nul ne peut désormais travailler sans communiquer. La parole est donc plus distribuée que précédemment.

Quelles stratégies déployer les communicants internes peuvent-ils pour s'adapter aux évolutions du rapport au travail ?

Le communicant interne doit gérer un rapport nouveau entre le global – discours institutionnel, messages d'ensemble – et le réel des équipes. Cela nécessite qu'il s'investisse dans le concret du travail, dans la réalité de terrain.

Le communicant interne doit de surcroît s'émanciper de son rôle de producteur de discours et de contenus, pour se faire catalyseur, médiateur, organisateur de lien et force de conseil, ceci en réponse au besoin croissant de rapports de proximité.

Aussi le communicant interne doit-il apprendre à lâcher prise sur le contrôle des discours. Dans ces conditions, il doit réapprendre à distiller du sens. Comment ce dernier se construit-il dans un nouveau rapport entre le haut et le bas de l'organisation ?

Enfin, le communicant interne doit construire un nouveau rapport avec le manager. Les kits et autres outils démultipliés en cascade ne suffisent plus. Une nouvelle relation de confiance est à établir entre ces deux acteurs.

Atelier « Evolutions du rapport à l'entreprise »

Quel est l'impact des évolutions du rapport à l'entreprise sur les communicants internes ?

Les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise sont toujours plus volatiles et diversifiées, voire éparpillées. Leur engagement change par conséquent de forme, dans une logique proche du « donnant-donnant ». Dans ces conditions, il devient difficile pour le communicant interne de créer du lien et de capter la cible qu'est le salarié.

L'injonction du « tous communicants » se généralise, bien qu'elle soit parfois difficile à vivre. Elle traduit une posture de plus en plus horizontale, qui perturbe à la fois la tête de l'entreprise – laquelle a tendance à se rigidifier dans une communication descendante –, et le terrain – qui a tendance à communiquer de façon spontanée et imprudente. Tout ceci place le communicant dans une posture délicate.

La dimension affective semble s'estomper dans la relation à l'entreprise. Les salariés entretiennent avec cette dernière une certaine distance. De fait, la parole institutionnelle perd de sa crédibilité en interne. Les réseaux sociaux peuvent être perçus comme plus crédibles que la communication interne, tout comme l'étaient les tracts syndicaux il y a quelque temps. Aujourd'hui, les réseaux sociaux peuvent même décrédibiliser la parole interne.

Quelles stratégies déployer les communicants internes peuvent-ils pour s'adapter aux évolutions du rapport à l'entreprise ?

Les communicants internes doivent renforcer l'authenticité de leur discours. Il leur faut se rapprocher du terrain, celui-ci étant perçu comme un gage de viabilité et d'authenticité de la parole. Ils doivent faire preuve de davantage de proximité et de liberté, en misant sur l'écoute, la présence et la rencontre. Cette nouvelle posture s'oppose à celle d'une production de contenus systématiques. Les messages doivent traduire un sens nourri par le réel et le concret.

Pourquoi ne pas générer des partenariats transverses entre métiers (RH, fonctions techniques, communication interne...), dans une logique de co-construction, pour mieux anticiper les évolutions qui traversent l'entreprise et y adapter la communication ? Il ne s'agirait alors plus de dispenser des messages dans une logique descendante, mais de communiquer sur des thématiques transversales susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise de demain : signaux faibles, métiers émergents, sujets difficiles mais incontournables devant être traités en partenariat...

La communication interne doit enfin évoluer vers une posture de conseil, de facilitation et de collaboration, plutôt que de production. Cette mutation est en cours, mais de façon encore tacite, dans les interstices, souvent à la demande de managers en proie au doute. Le management confère parfois aux communicants internes un rôle de coaching, qui présente un intérêt mais peut dériver vers une instrumentation s'il ne lui est pas donné une forme de reconnaissance.

Table ronde

Participent à la table ronde :

- **Assaël Adary**, cofondateur et président du cabinet d'études et conseil en communication Occurrence ; chargé de cours au CELSA et à Sciences Po ; président de CELSA Paris-Sorbonne Alumni ; secrétaire général de l'association Communication & Entreprise ; auteur notamment de Big ou bug data ? Manuel à l'usage des datadéontologues et du Communicator.
- **Sandra Enlart**, directrice générale d'Entreprise&Personnel ; cofondatrice du laboratoire d'innovation et de prospective DSides ; chercheuse associée en sciences de l'éducation à l'université de Nanterre ; auteur notamment de Société digitale, comment rester humain ?
- **Marc Renaud**, directeur de la communication interne et institutionnelle de Leroy Merlin France ; administrateur de l'AFCI ; ancien journaliste ; ancien responsable de la communication interne et de la communication éditoriale externe de Generali ; ancien responsable d'édition chez Makheia.

La table ronde est animée par **Guillaume Aper**, directeur adjoint de la communication de JCDecaux et administrateur de l'AFCI.

Retour sur les ateliers

Guillaume Aper

Que vous inspirent les constats et les pistes qui viennent de ressortir des ateliers ?

Sandra Enlart

J'ai le sentiment que cet exercice a davantage décrit une réalité établie qu'il n'a été prospectif. Peut-être les mutations en cours sont-elles trop rapides et soutenues pour donner l'occasion de se projeter. Quoi qu'il en soit, la communication interne vit des transformations fortes, ce qui justifie qu'elle ait besoin de faire le point sur sa situation actuelle.

Les constats que vous avez dressés pour la communication interne pourraient s'appliquer presque en totalité aux ressources humaines : évolution de la posture, opportunité de se diriger vers une mission d'accompagnement et de conseil, rôle vis-à-vis du management... Le parallélisme est si frappant que l'on peut se demander si, à terme, les champs respectifs des RH et de la communication interne ne risquent pas de se recouvrir.

A entendre les restitutions des ateliers, j'ai la conviction que la fonction communication interne subit une injonction paradoxale permanente. Elle semble prise dans un mouvement perpétuel, qui rend difficile la définition d'une cible déterminée. Elle manifeste en outre des aspirations contradictoires. D'une part en effet, elle s'interroge sur sa valeur ajoutée, sa légitimité voire sa raison d'être économique dans l'entreprise. D'autre part, elle affirme haut les valeurs de sens, d'authenticité, de dialogue, de conseil ou encore de prise de recul, qui entrent en tension avec l'efficacité et la performance attendues d'elle. Cette injonction paradoxale me semble insoluble –

et c'est la beauté du métier. Il en va d'ailleurs de même pour les RH. Bien que certains rêvent régulièrement de résoudre cette tension autour d'une figure réconciliatrice de l'entreprise, cet objectif me semble illusoire. Cette tension est intéressante par son irréductibilité et doit continuer à nous animer.

Pour sortir de cette injonction paradoxale, il peut être utile de déplacer le regard sur l'activité et l'organisation même du travail : qu'est-il demandé aux salariés de faire, selon quelles modalités ? Pourquoi leur est-il recommandé de communiquer sur certains sujets mais pas sur d'autres ? Sans cette attention soutenue à l'activité et à l'organisation, vous risquez de ne combler que des interstices, en tentant par exemple de réintroduire de l'humain là où le temps d'exécution a été écourté, de réinjecter de la prise de recul là où la cadence a été accélérée... Toutes ces questions ont à voir avec l'organisation du travail.

Comme la fonction RH, la communication interne doit donc se demander ce qu'elle a à dire sur l'organisation du travail.

Assaël Adary

Je considère les communicants internes comme des « pollinisateurs » ayant une capacité à fertiliser les projets, avec une dimension de création de valeur. Ce rôle de pollinisation me semble intéressant à creuser pour les cinq ou dix ans à venir.

Comme l'a souligné Sandra Enlart, la création de valeur attachée à votre fonction est sous-tendue par un enjeu économique. Une étude menée par EY en 2017¹ indique qu'en France, les entreprises investissent chaque année 46 milliards d'euros en communication, dont 1 milliard en communication interne. Votre fonction est donc moins bien lotie que le mécénat, qui bénéficie de 1,1 milliard d'euros. Je vous propose donc un défi pour les dix prochaines années : que l'investissement en communication interne passe à 2 ou 3 milliards d'euros. Plus la communication interne démontrera qu'elle crée de la valeur et permet des réussites grâce à sa fonction de pollinisation, plus elle sera légitime pour exiger des investissements supplémentaires.

Les participants des ateliers ont par ailleurs évoqué l'évolution des compétences des communicants internes. Je constate que votre fonction est de plus en plus amenée à pratiquer une forme de marketing éditorial ou de marketing interne. Pour reprendre l'expression bien connue de Patrick Le Lay, la communication interne est confrontée à une problématique de « temps de cerveau disponible ». Il existe en effet une concurrence éditoriale interne entre les outils. Ceci vous oblige à entrer dans une logique de chrono-efficacité : à quel moment tel ou tel outil est-il le plus efficace dans le parcours d'information d'un collaborateur ? A ce sujet, soyez conscients que le tout-digital crée de vraies fractures numériques dans les organisations. Dans de nombreuses entreprises, une large part des salariés n'a pas accès au numérique, voire refuse de télécharger sur un support personnel une application corporate. Le marketing de l'information interne doit considérer ces sous-segmentations de population.

Pour finir, je reviendrai sur le « lâcher-prise » qui a été évoqué comme une piste pour recréer du sens. Le lâcher-prise implique nécessairement un droit à l'erreur. Chacun sait pourtant que les Français ont un rapport difficile à l'échec, transmis dès l'enfance par un système scolaire qui stigmatise plus qu'il n'encourage. Une étude réalisée par Occurrence sur les peurs des

¹ *Combien investissent réellement en communication les entreprises en France ?*, étude EY pour l'UDA et l'UDECAM, 1^{er} mars 2017.

Français² révèle que deux tiers de nos concitoyens déclarent avoir peur au travail. La première peur qu'ils évoquent est précisément celle de l'échec.

Marc Renaud

Une question forte se dégage de vos remarques, celle de la légitimité du communicant ou du RH face aux grands mouvements qui traversent l'entreprise et plus généralement la société. L'on entend souvent dire que la vérité de nos métiers ne réside plus dans la maîtrise des messages et des canaux, mais dans la mise en discussion des sujets et dans l'écoute. Il me semble cependant que tous ces aspects persistent. Le communicant se doit encore de maîtriser le discours de l'entreprise et les canaux de communication. Sans cela, il lui sera difficile de mener le reste de ses missions. A l'heure où la communication interne se développe à profusion et en tous sens, il doit apporter de la clarté dans le discours officiel de l'entreprise.

Etre forts sur le cœur historique de notre métier nous permet aussi de cultiver des convictions affirmées sur les transformations en cours et de les porter auprès de l'écosystème interne. De ce point de vue, les communicants internes ont un rôle à jouer dans l'évolution du management. Ils en ont la légitimité. Ils présentent pour cela des qualités et des expertises complémentaires à celles de la fonction RH. Les deux fonctions doivent établir une confiance et co-construire des initiatives vis-à-vis du management. Ceci conduit à la question du rôle de coach, ou en tout cas d'accompagnement du changement, qui a déjà été amplement évoquée.

Autant dire que la communication interne est confrontée à des enjeux complexes. Le communicant interne ne se transformera pas du jour en lendemain en coach ou en accompagnateur. Il doit se former, s'interroger sur ses propres aptitudes, sur sa posture, s'ouvrir à d'autres idées et à d'autres pratiques, se construire un corpus intellectuel pour enrichir sa vision du métier. Pour ma part, j'assume ma part de doute, et n'hésite pas à me tourner vers mon supérieur – en l'occurrence, le DRH – pour lui faire part de mes interrogations sur le futur possible du métier de communicant. La communication interne et la fonction RH doivent assumer la part hybride de leur métier. Elles doivent assumer leur rôle de veille et de questionnement vis-à-vis des grands mouvements qui traversent les entreprises, même si elles n'ont pas toutes les réponses.

Quel positionnement pour la communication interne dans dix ans ?

Guillaume Aper

La question du positionnement de la communication interne est ressortie des ateliers. Selon vous, quel devrait être ce positionnement dans dix ans ? Quelles nouvelles compétences fera-t-il apparaître ?

De mon point de vue, le grand avantage des communicants internes est d'être capables de passer des étages lambrissés de la direction générale à une rencontre avec un opérateur d'usine. Demain, comment les communicants internes pourront-ils garder cette élasticité entre le terrain et la stratégie ?

Marc Renaud

J'accepte que mon métier soit hybride, pluriel et évolutif. De fait, la question du positionnement de la communication interne n'a pas de réponse immédiate. Cette fonction doit s'assurer qu'elle maîtrise des expertises en évolution constante, et monter en maturité sur les sujets du

² *Les peurs des Français*, étude Occurrence pour les Napoléons, 2018.

management, d'évolution du travail et de facteur humain. Vous évoquiez par exemple la fracture numérique. Plus généralement, il me semble que les organisations ne prennent pas suffisamment en compte la posture des plus anciens. En tant que communicant, je me sens légitime pour alerter sur une possible fracture générationnelle et travailler ce sujet avec les RH.

Assaël Adary

J'estime qu'il n'est pas opportun de rattacher la communication interne aux RH. Cela équivaut à confondre le contenu (les RH) et le contenant (la communication interne). Or la communication recouvre d'autres aspects que les ressources humaines. Nous avons pu penser, il y a dix ans, que ce match était gagné. Or l'enjeu de positionnement reste prégnant, d'autant que nous assistons à des reculades. Dans dix ans, j'espère que le débat sera clos et que la fonction communication sera unifiée et cohérente. Cela devrait notamment lui permettre de répondre aux exigences d'immédiateté, de synchronicité et de symétrie des attentions. Aujourd'hui en effet, Twitter et LinkedIn figurent en tête des sources d'information déclarées par les collaborateurs. La communication interne est souvent loin d'avoir pris ces outils en main.

J'en appelle à une vision plus unifiée des communications interne et externe, lesquelles ont des canaux communs, tout en affirmant les spécificités de la communication interne et la singularité des publics auxquels elle s'adresse.

Guillaume Aper

Dans les faits, la communication interne est rattachée aux RH dans un tiers des entreprises et à la direction de la communication dans un autre tiers, le dernier tiers recouvrant des rattachements variés. Il est avéré que certains sujets comme la communication managériale ne progressent pas lorsqu'ils ne sont pas portés par une bonne coopération entre la communication interne et les RH.

Assaël Adary

Je prône une coopération de la communication interne avec la fonction RH, mais pas une subordination. La communication interne, rattachée à la direction de la communication, doit travailler en mode projet avec l'ensemble de ses clients internes, donneurs d'ordres ou coréalisateur. Le mode agile, qui est tant en vogue, comporte une phase appelée la « mêlée » (*scrum*). Rien n'empêche la communication interne d'organiser des « mêlées » quotidiennes, réunions de dix minutes lui permettant de progresser en bonne coordination avec ses interlocuteurs.

La communication interne, entre digital et présentiel

Guillaume Aper

Quelle articulation et quel équilibre vous paraissent souhaitables entre la digitalisation de la communication interne et le présentiel ?

Sandra Enlart

Je dresse un bilan assez désabusé de la façon dont les entreprises se sont emparées, jusque-là, de la révolution digitale. Elles peuvent pourtant tirer parti du digital en ce qu'il nous interroge sur ce qu'est une entreprise humaine et sur les valeurs qui sous-tendent une organisation.

L'exercice est certes difficile, tant ce domaine a été submergé par des effets de mode ravageurs. Tout est devenu soudainement digital, et quiconque n'avait pas en permanence ce mot à la bouche était taxé de vieux jeu. Les méthodes elles-mêmes ont été imprégnées de la logique

digitale, en prônant en particulier le mode agile. Ce discours était nécessaire pour les entreprises, qui avaient besoin de collaborateurs toujours plus impliqués, capables de traiter de l'information en permanence, réactifs, propices à absorber des changements fréquents au quotidien. Ce discours a également accompagné une remise en cause utile du management. Ce grand mouvement s'est donc avéré intéressant pour répondre à des enjeux de performance, dans des grands groupes qui avaient besoin de diffuser de nouveaux messages sur la relation au travail, au collectif ou encore à la hiérarchie.

En revanche, je ne suis pas certaine que dans ces grandes entreprises, la digitalisation à marche forcée ait remis en cause les fonctionnements réels, les architectures invisibles et les structures de pouvoir. Il est frappant de constater que la question du pouvoir est littéralement passée sous silence, au profit d'un tableau idyllique soi-disant régi par l'horizontalité, la relation de pair à pair, un management voué à l'épanouissement des collaborateurs... A écouter le discours des entreprises, les jeux de pouvoir ont disparu et le lâcher-prise s'impose ! Pourtant, les risques psychosociaux sont bel et bien là. Du reste, les entreprises en appellent à une transformation des managers, et non à leur disparition.

Il me semble nécessaire de reposer la question du digital autour de quelques aspects fondamentaux. Comment embarquer l'ensemble du personnel dans cette révolution, en évitant les fractures numériques et en tenant compte de l'hétérogénéité du digital ? Comment ancrer le digital dans les pratiques professionnelles ? En parallèle, comment conserver et approfondir le rapport au réel ? Il en va ici de l'attention, sujet majeur pour les organisations et la communication interne. Dans un monde « d'infobésité », l'enjeu est de capter une attention de plus en plus fragile, sollicitée et manipulée.

La déferlante digitale questionne également la relation aux autres. L'intelligence artificielle, la robotisation ou encore les data risquent de susciter une mise sous contrôle de la dimension relationnelle. C'est probablement la raison pour laquelle les communicants internes se montrent si attentifs aux sujets d'accompagnement, d'authenticité et d'écoute. Nous devons être vigilants, en particulier, à la façon dont l'intelligence artificielle transforme un certain nombre d'emplois.

Je soulignerais également l'enjeu du pouvoir d'agir des individus et de leur autonomie. A cet égard, comment dessine-t-on et structure-t-on le travail ? Quelles modalités d'accomplissement du travail offre-t-on aux salariés, avec quels objectifs de résultat et quelles évaluations ?

Le digital a bouleversé l'ensemble de ces sujets. Nous avons pour responsabilité de poser des garde-fous et de couper court à certaines pratiques délétères. A ce sujet, je vous invite à questionner les notions en vogue d'agilité, de collaboratif, de transversalité ou encore de créativité. Au-delà des modes, qu'impliquent-elles réellement ? A quelles conditions peuvent-elles permettre de conserver des organisations humaines, dans lesquelles la relation est au cœur du travail ?

Marc Renaud

Notre rôle est en effet d'être exigeants vis-à-vis de tous les concepts à la mode – transversalité, digital, décloisonnement... –, dont la définition est floue et mouvante. Le risque est que ces notions entraînent une déshumanisation, ou tout au moins une grande perplexité chez les collaborateurs. Dans un tel contexte, la communication interne doit promouvoir et défendre la proximité. Elle doit inciter le management à être proche de ses collaborateurs et à clarifier les nouvelles exigences assignées aux équipes. De ce point de vue, le rattachement de la communication interne à la DRH me paraît d'ailleurs pertinent.

Sandra Enlart

Je précise que la proximité n'est pas nécessairement physique. Elle peut aussi passer par des outils digitaux.

Assaël Adary

En amont de la bataille de l'attention se joue une autre bataille, celle de l'accès. Le simple fait d'accéder aux collaborateurs est un enjeu, avant même de capter leur intérêt. Ils peuvent en effet être nomades, non connectés ou réticents à recevoir une information *corporate* sur leurs outils personnels. A cet égard, votre deuxième meilleur ami, après le DRH, doit être le responsable des systèmes d'information. Je reconnais que la tâche n'est pas facile avec une fonction qui est plus prompte à ouvrir des tickets d'incident que le dialogue... Elle est pourtant incontournable. A titre de contre-exemple, une grande banque a décidé il y a peu de lancer une Web TV, à grand renfort de moyens... avant de découvrir que plus de la moitié de son personnel dans le monde n'était pas équipée de carte vidéo ou de carte son. L'accès même à ce canal d'information était compromis. De même, avant d'inviter tous les collaborateurs à utiliser Yammer, mieux vaut s'assurer que la bande passante est capable de supporter un tel flux ! La communication interne a intérêt à avoir des connaissances minimales sur les systèmes d'information pour éviter ce type d'écueil.

Sandra Enlart

Ces écueils d'autant plus incompréhensibles pour le personnel que l'accès aux outils est facile dans la vie personnelle.

Assaël Adary

Citons aussi ce directeur général qui a choisi de dispenser ses vœux sur YouTube et n'a recueilli que 95 vues, la majorité de ses 2 500 employés n'étant pas connectés... Sans aucunement minimiser l'importance des canaux digitaux, je crois beaucoup au maintien de rituels relevant du monde physique. Ils font la preuve de leur efficacité. J'ai connaissance d'une grande entreprise qui a fait le choix d'envoyer une publication papier au domicile de chacun de ses salariés. Son taux de lecture s'est élevé à 88 %, quand les *newsletters* dépassent difficilement 25 % d'ouverture. Le retour sur investissement du *print* est indéniablement supérieur. Ajoutons à cela que le digital n'est pas si respectueux de l'environnement qu'on pourrait le croire.

Demain, tous consultants ?

Guillaume Aper

Comme en ont témoigné les ateliers, la fonction communication interne semble évoluer vers un rôle de conseil. Pourtant, le communicant interne me paraît encore se rapprocher du journaliste plutôt que du consultant en communication. Comment franchir le pas, sans abandonner son rôle initial ?

Marc Renaud

Avant toute chose, il faut se poser les bonnes questions avec son équipe de communication : à quoi servons-nous ? Quelle valeur créons-nous pour l'entreprise ? De quelles compétences avons-nous besoin pour atteindre l'objectif que nous nous fixons ? Cette réflexion doit tracer un chemin sur lequel il convient de s'engager pas à pas, avec humilité. Si l'équipe aboutit au constat qu'elle doit se rapprocher d'un rôle d'accompagnateur ou de coach, elle doit ensuite définir la bonne trajectoire pour y parvenir. Cela passera par des formations certes, mais aussi par une co-construction avec la DRH autour des besoins du management. Ce rôle de conseil doit se nourrir

d'une écoute du terrain : comment va l'entreprise ? Comment se portent les collaborateurs, quelles sont leurs attentes, leurs angoisses et leurs sources de plaisir ?

La communication interne peut ainsi s'affirmer comme un magnifique levier de management, si elle se montre capable d'armer le manager et de lui faire prendre conscience de son rôle de communicant et de porteur de messages forts.

Assaël Adary

Le marketing trouve une légitimité de consultant en arguant qu'il connaît parfaitement le consommateur. La communication interne pourrait en faire de même, en valorisant sa capacité à être à l'écoute des managers, à connaître leurs besoins, leurs attentes, leurs freins et leurs difficultés. Elle peut donc tirer sa légitimité de sa capacité à être en adéquation avec ce public.

Marc Renaud

Pour nourrir cette écoute, je passe au moins un ou deux jours par mois en magasin. Certains membres de mon équipe m'ont avoué ne pas se sentir légitimes pour en faire de même : à quel titre pouvaient-ils demander à un directeur de magasin une journée de son temps ? Je les incite à identifier un sujet sur lequel il serait légitime qu'ils interrogent le personnel de terrain. C'est à cette condition que l'on peut se forger des convictions et apporter un conseil pertinent à la tête de l'entreprise.

Guillaume Aper

Les communicants internes ne sont-ils pas trop sages ou timorés ? Si oui, comment y remédier ?

Assaël Adary

C'est en étant présent sur le terrain, en faisant de la veille et en affinant sa connaissance du personnel que l'on peut oser affirmer des positions plus fortes, pertinentes et légitimes auprès des managers que l'on conseille.

Marc Renaud

Cette présence sur le terrain demande de quitter sa zone de confort. Il est certes plus facile de continuer à produire des contenus...

Sandra Enlart

Les data seront d'une immense aide pour mieux connaître et identifier un certain nombre de comportements dans l'entreprise. J'en vois déjà les effets dans le recrutement, la mobilité interne ou encore la gestion de carrière.

Par ailleurs, il convient d'établir une distinction entre le conseil et l'accompagnement, qui impliquent chacun une posture différente. On accompagne un individu dans sa particularité, au regard de ses besoins spécifiques. En revanche, on prodigue du conseil pour aider à atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. L'accompagnement et le conseil peuvent-ils être assumés par une même fonction ? Cela renvoie à l'injonction paradoxale à laquelle est soumise la communication interne. Vous serez de plus en plus sollicités pour remplir ces deux missions, avec une certaine ambiguïté. Il vous sera important de clarifier les objectifs de chacun de ces rôles.

Dans des organisations de plus en plus digitales, où tout va toujours plus vite, submergées d'information, le rythme de traitement de celle-ci devient affolant. J'ai connaissance d'une entreprise qui a diffusé à ses 85 000 salariés une note leur signifiant que toute personne qui

répondrait à un email plus de cinq minutes après l'avoir reçu serait hors-jeu... Est-ce vraiment ce que l'on appelle l'agilité ? De tels contextes, où les injonctions de rapidité et de performance sont toujours plus fortes, feront nécessairement apparaître des failles et des demandes d'être entendus de la part d'individus qui ne tiendront pas la distance. Qui assumera ce rôle ? Le manager de proximité le fera sans doute, mais lui-même a grand besoin d'un accompagnement, car il est la première cible des risques psychosociaux. Quant aux RH, ils n'y sont pas nécessairement formés, pas plus que les communicants. Néanmoins, tous seront sollicités dans ce rôle d'accompagnement. Cela demande d'être soi-même légitimé et formé pour l'assumer. Je suis d'ailleurs frappée par l'apparition de quantité de micro-rôles informels visant à remettre de l'humain là où la digitalisation et la vitesse l'ont effacé.

Assaël Adary

Pour vous engager dans la voie du conseil, je vous suggère de mener une première expérience consistant à tester deux titres différents pour la même newsletter, l'un formel et l'autre plus « communicant ». Vous obtiendrez des taux de clics différents, pour la même information. Sur la base de ces résultats chiffrés, vous pourrez faire valoir votre expertise éditoriale auprès de vos clients internes.

Débat avec la salle

La question du rattachement de la communication interne semble se poser depuis toujours. J'y vois la démonstration que cette fonction n'est pas régaliennne. Cela peut signifier qu'elle jouit d'un certain espace de liberté, dont elle peut tirer profit. Ainsi, la communication interne pourrait devenir un moteur de coopération interne, en réunissant par exemple les RH et le marketing autour des problématiques des clients internes.

Marc Renaud

La question du rattachement me paraît secondaire. L'essentiel est que le communicant interne se forge des convictions sur ce que doit être son métier.

Sandra Enlart

Au contraire, cette question me semble déterminante. La finalité de votre mission est-elle plutôt de faciliter la communication entre les collaborateurs, ou de dispenser une communication homogène ? J'ajoute que je ne conçois aucun projet RH sans communication. C'est une condition *sine qua non* de la réussite des démarches de transformation. Je parle d'ailleurs à ce sujet de communication RH. Selon que la communication interne est rattachée ou non à la fonction ressources humaines, elle est plus ou moins sensible à cette dimension.

Si l'on retient l'hypothèse d'une disparition du modèle de salariat dans l'entreprise, comment la communication interne, garante de l'engagement des collaborateurs, pourra-t-elle inscrire son action dans le temps long ? Elle aura affaire à des contributeurs plus « butineurs », court-termistes, voire multi-employeurs. Cela rendra difficile l'émergence de managers désireux de partager l'ambition d'une entreprise dans la durée.

Sandra Enlart

Le département de prospective d'Entreprise&Personnel s'intéresse beaucoup aux évolutions possibles des modèles de travail. Plusieurs scénarios se dessinent. Tout le monde ne sera pas autoentrepreneur demain, même si ce phénomène connaît une nette envolée. Si nous poussons à son terme la logique de disparition du salariat, la fonction communication interne n'aura plus

lieu d'être. En revanche, dans des modèles intermédiaires plus hétérogènes, où une partie de la population relèvera de formes contractuelles plus distancées mais où il restera un premier cercle de salariés, la communication interne aura un double rôle. Elle devra d'une part maintenir la cohésion au sein d'une structure plus fragile car « attaquée » par de nouvelles formes de relation au travail, et d'autre part inventer un lien entre les contributeurs externes et le corps interne. Ce sera un enjeu extrêmement important. Quelles structures pourra-t-on imaginer pour relier des entités de plus en plus autonomes ?

Assaël Adary

Pour faire œuvre de prospective sur l'avenir de la communication interne, il peut être judicieux de travailler sur différents scénarios d'évolution des organisations et du rapport au travail.

L'un de ces scénarios pourrait par exemple explorer la question suivante : l'entreprise doit-elle faire communauté ? La réponse n'est pas évidente. Force est de constater que les réseaux sociaux d'entreprise sont globalement un échec. La raison en est que la majorité des entreprises qui les mettent en œuvre ne sont pas des communautés, mais des espaces où l'on échange sa force de travail contre un salaire, où l'unité élémentaire de travail est puissante mais où l'on ne ressent pas le besoin d'un réseau social.

Marc Renaud

« Communauté », voilà encore un mot-valise en vogue mais mal défini ! Il ne suffit pas de créer un réseau social interne pour faire communauté. Un tel outil doit être accompagné d'une réflexion sur l'évolution des modes de travail.

Conclusion

Ingrid Maillard

Présidente de l'AFCI

De nos échanges ressort la permanence de certains fondamentaux de la communication interne, comme l'écoute du corps social, qui font la légitimité de cette fonction.

D'autres chantiers sont ouverts, au premier titre desquels la construction de partenariats en interne, avec les DRH et les directions générales certes, mais aussi avec les directions des systèmes d'information. La communication interne est également légitime à fonder des partenariats avec des acteurs extérieurs.

Notre fonction doit de surcroît s'emparer des sujets de management, sans hésiter à exprimer son point de vue singulier.

La communication interne a une légitimité à dire le réel, parce qu'elle connaît les personnes auxquelles elle s'adresse. Elle doit cultiver le droit à questionner le management. Ce rôle ira croissant dans un contexte où les corps intermédiaires se rigidifient, où les repères se brouillent et où les outils suscitent une démocratisation de la production de contenus – chacun étant, de fait, tenté de rester sur son quant à soi.

Dans dix ans, nous aurons toujours besoin de rituels et de proximité. A mesure que le digital s'impose, les manifestations physiques et matérielles – rencontres, communications papier adressées au domicile... – reprennent une valeur extraordinaire.

Après avoir été un « couteau suisse » de la production de contenus, la communication interne devient un « homme-orchestre » chargé d'instiller une harmonie dans des organisations chahutées. Elle a tout à la fois pour rôle d'organiser la parole institutionnelle de l'entreprise, et d'animer des conversations en interne.

L'AFCI se propose de continuer à approfondir ces questions, sous des modalités qu'elle construira avec ses adhérents. Cette rencontre n'est donc que le début d'une réflexion prospective sur l'avenir de la communication interne.