

Les cahiers de la n°33 décembre 2013 - 25€ communication interne

DOSSIER

La parole dans le travail

Pour une performance durable des organisations

Le déficit de parole dans les organisations est un constat largement partagé depuis de nombreuses années. Imaginer et impulser de nouvelles pratiques de discussion dans le travail est devenu urgent et indispensable. Ce numéro explore le rôle de la parole dans le travail et propose des pistes de réflexions et d'actions.

ET DANS CE NUMÉRO • Université de Nantes, un dispositif de communication interne pour fluidifier l'information • Les résultats d'une étude sur les communicants internes • Quand la communication interne soutient une dynamique d'égalité professionnelle • Communiquer avec les publics dispersés • *Disruption Day* chez BNP Paribas...

afci

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

SOMMAIRE

ACTUALITÉS

Université de Nantes, un dispositif de communication interne pour fluidifier l'information	4
Marc Péron	
Cent fois sur le métier...	8
Catherine Broyez, Vincent Brulois	
Quand la communication soutient une dynamique d'égalité professionnelle	11
Sylvie Lahellec, Christine Blanc-Michelland	
Communiquer avec les publics dispersés : et si l'outil n'y pouvait rien... ?	15
Ségolène Pujos	
<i>Disruption Day</i> chez BNP Paribas	18
Marie-Noëlle Boisson	
Des managers de plus en plus communicants	21

DOSSIER

La parole dans le travail	23
Pour une performance durable des organisations	
L'engagement de l'Afci	24
Jean-Marie Charpentier, Guillaume Aper	
Travailler, c'est régler des problèmes et parler ensemble	27
Mathieu Detchessahar	
La parole : un contre-pouvoir loyal et contributif	31
Jean-Marc Le Gall	
Travail et performance : une affaire de parole	34
Françoise Plet-Servant, Anne-Lise Seltzer	
SNCF : les vertus du dialogue direct	38
Marie-Cécile Desormière	
Regards croisés : la parole doit créer du lien	41
Bruno Scaramuzzino, Jean-Christophe Sciberras, Nilou Soyeux	
Chronique du net – Intranets 2013 : vers l'âge de raison ?	45
Isabelle Reyre	
Points de vue	48
Le don de l'autre • Innovation où es-tu ?	
Vues d'ailleurs : la cohésion interne, moteur de la croissance	49
Marianne Messmer	
Lu pour vous	52
Les métiers et les hommes - Les oubliés du management • Réinventer le travail	

ÉDITORIAL

La dimension “socialisatrice” et culturelle de la parole

Ce numéro des *Cahiers*, clôturant l'année 2013, consacre son dossier à la question de la parole au et sur le travail. Au travers de cette enquête sur la place et le rôle de la parole dans les organisations, l'Afci souhaite mettre en lumière combien celle-ci est indispensable au développement raisonné et harmonieux des organisations. L'association forme le vœu qu'il y ait une prise de conscience par la direction des organisations de la place à accorder à la parole qui bénéficie à la croissance économique et, bien sûr, au bien-être des salariés.

Échanger, débattre, confronter les points de vue entre salariés et entre salariés et managers permet d'exposer, au sens de « rendre visible », le travail réel dans toutes ses dimensions : technique, sociale, affective, cognitive, politique, etc. Il est urgent de donner du temps aux équipes et à leurs managers pour se parler mais aussi se « disputer » pour rechercher une solution aux procès de travail et aboutir collectivement *in fine* à un construit professionnel partagé. C'est la condition d'une véritable régulation sociale. C'est aussi la condition pour une véritable politique de communication interne.

L'affaiblissement de la parole, voire sa disparition accélérée ces dernières années au profit notamment des échanges dématérialisés, est constaté dans les différents champs du social. Ainsi pour réagir, Pierre Rosanvallon* lance l'initiative « Raconter la vie »** qui a pour ambition de redonner la parole aux citoyens « *pour rendre plus lisible la société d'aujourd'hui et aider les individus qui la composent à s'insérer dans une histoire collective* ».

Le projet, accompagné de la publication du manifeste *Le Parlement des invisibles**** et d'une collection d'ouvrages à venir, réunira les témoignages de citoyens qui donneront à voir et à comprendre la « société réelle ». On ne peut s'empêcher d'établir un parallèle avec le vécu des salariés... qui ont trop souvent le sentiment que le management méconnaît le « travail réel ».

Souhaitons que cette initiative d'expérimentation sociale, politique, intellectuelle et littéraire, mais également l'émergence d'autres dans plusieurs grandes entreprises amènent à reconsidérer les fondamentaux du « bien vivre ensemble » en plaçant la parole au cœur des organisations.

Françoise Plet-Servant

Rédactrice en chef des *Cahiers de la communication interne*

Administratrice de l'Afci

* Pierre Rosanvallon : historien, professeur au Collège de France, animateur de la République des idées.

** <http://raconterlavie.fr>

*** *Le Parlement des invisibles*, Éditions du Seuil, 2014.

Marc Péron

Directeur de la communication,
Université de Nantes



Université de Nantes

Un dispositif de communication interne pour fluidifier l'information

Ces dernières années, l'Université française a mis en œuvre deux lois impliquant de très nombreuses transformations. Marc Péron, directeur de la communication de l'Université de Nantes, présente les spécificités du milieu universitaire et explique de quelle manière les universités accompagnent en interne ces changements.

Quelles sont les caractéristiques de l'Université de Nantes ?

Marc Péron : L'Université a récemment fêté ses cinquante ans. Depuis sa création en 1961, elle est pluridisciplinaire et offre un choix large d'enseignements avec 21 composantes : Unités de formation et de recherche (UFR) (médecine, droit, sciences humaines et sociales, sciences et techniques...), Institut universitaire de technologie (IUT), ou encore l'École polytechnique, etc. 34 000 étudiants la fréquentent sur trois sites à Nantes, à La Roche-sur-Yon et à Saint-Nazaire. Très dynamique, elle compte 64 laboratoires classés A et A+, ce qui est remarquable vu la jeunesse de l'Université. Plusieurs projets de recherche ont été lauréats en 2012 et 2013 suite à l'appel à projets « Équipements d'excellence ». Enfin, l'Université se trouve dans l'agglomération nantaise. Elle est portée par une croissance continue dans un territoire lui-même engagé dans une forte dynamique urbaine et économique. Les enjeux sont partagés : il ne peut plus y avoir aujourd'hui de grande métropole à ambition européenne sans une grande université.

Quel est le contexte politique de l'Université ?

M.P. : L'Université a dû faire face à plusieurs grandes réformes. En 2006, la création des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) a eu pour objectif de proposer une offre de recherche et de formation plus cohérente, plus lisible et mieux adaptée aux besoins des territoires. L'Université de Nantes est membre fondateur du PRES régional « L'Université Nantes Angers Le Mans » (UNAM) qui regroupe, autour des trois universités publiques de la région des Pays-de-la-Loire et de l'École centrale de Nantes, les deux centres hospitaliers universitaires, des centres de recherche et des écoles. En 2007, la loi LRU a fait accéder les universités à l'autonomie dans les domaines budgétaire, immobilier et de gestion de leurs ressources humaines. Enfin la loi dite « Fioraso », adoptée cet été, vise notamment à améliorer la réussite étudiante, l'efficacité de la gouvernance et le rayonnement de la recherche.

Quels sont aujourd'hui ses enjeux stratégiques ?

M.P. : À l'issue des élections internes en 2012, les instances de l'Université se sont entièrement renouvelées. La nouvelle équipe dirigeante, portée par

Deux lois pour l'Université

Après le passage aux Responsabilités et compétences élargies (RCE) rendue obligatoire par la loi relative aux Libertés et responsabilités des universités (LRU)*, puis la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur et la recherche promulguée le 22 juillet 2013, l'enseignement supérieur voit son organisation et ses missions largement renouvelées. Rendre plus attractive l'Université et élargir ses compétences sont au cœur de ces transformations avec, pour toile de fond, l'accroissement de la concurrence universitaire désormais à l'échelle mondiale.

Le président Olivier Laboux, promeut trois axes de développement prioritaires au sein du projet pour l'établissement : faire de l'Université de Nantes une des premières universités interdisciplinaires à un horizon de dix ans ; renforcer la convergence de la formation et de la recherche et, enfin, renforcer la participation des acteurs universitaires à la gouvernance de l'Université. Bien évidemment, la politique de communication est une composante forte pour accompagner ces priorités.

Comment est positionnée la communication au sein de l'Université ?

M.P. : La direction de la communication est rattachée au cabinet du président. Elle est ainsi positionnée au meilleur niveau pour saisir en amont les enjeux stratégiques. La fonction communication interne a été créée il y a quatre ans. Une personne à temps plein en assure la responsabilité. J'y investis, moi-même, un tiers de mon temps en moyenne. Ces dernières années, sous l'impulsion de la LRU, la fonction management s'est nécessairement professionnalisée dans les établissements universitaires, avec un net développement du fonctionnement en mode projet. À ce titre, le directeur général des services (DGS) a un rôle clé dans l'animation de l'équipe d'encadrement et dans le développement de cette culture managériale. Il communique le cap et relaye les grandes orientations politiques. À ses côtés, assez naturellement, la communication interne tient le rôle de passeur et de facilitateur et s'inscrit dans une véritable dynamique d'accompagnement du changement.

Quelles sont les caractéristiques de vos publics internes ?

M.P. : L'univers de l'enseignement supérieur et du secteur universitaire présente une sociologie particulièrement complexe. On fait face à un mille-feuille identitaire : l'université est organisée autour de ses disciplines et UFR qui représentent autant de structures avec des gouvernances *ad hoc*. Chaque UFR a son organisation, sa part d'autonomie, son identité et sa culture interne, et éventuellement sa communication... La diversité des statuts et des métiers est aussi une composante très prégnante entre les enseignants, les chercheurs, les enseignants-chercheurs, les personnels administratifs, techniques et des bibliothèques... D'un côté, les évolutions de carrière des enseignants-chercheurs se mesurent à leur capacité de publication : la reconnaissance et la construction de l'identité professionnelle se font autour de la création de nouveaux savoirs. De l'autre, la carrière des personnels administratif et technique se construit sur des règles d'avancement plus normatives. Au sein même du corps des enseignants existent également plusieurs statuts et grades tels que maître de conférences, HDR, professeur, professeur hors-classe, émérite... Enfin, les rapports de force ne sont pas écrits dans la fonction. Les titres ne représentent pas forcément le pouvoir symbolique ! L'université est un creuset d'identités professionnelles très complexe mais qui laisse aussi une grande part de liberté quant à la capacité des acteurs à innover, expérimenter. Cela fait aussi partie, de manière consubstantielle, de l'identité des établissements universitaires.

Comment avez-vous défini la politique de communication interne ?

M.P. : Préalablement à la définition des priorités de la communication interne, un audit a été réalisé pour comprendre comment, face à cette diversité d'identités professionnelles, pouvait se construire une identité commune. Nous sommes donc remontés au plus petit dénominateur commun qui est celui de la mission partagée par tous ces personnels : la production des connaissances, la formation des femmes et des hommes de demain, et l'attachement aux missions de service public. Mais attention, il ne s'agit pas d'un socle « mou ». Cette base commune est réellement vécue comme une mission et un engagement très fort. Par la suite, nous avons pu dégager un certain nombre de valeurs spécifiques à la culture de l'Université de Nantes à proprement parler.

Étude Afcî-Campus Communication

D'avril à mai 2013, l'Afcî a réalisé, en partenariat avec l'agence spécialisée Campus communication, un premier diagnostic national sur les pratiques de communication interne dans les universités. 50 établissements ont participé à l'enquête combinant entretiens en face-à-face et par téléphone et questionnaires en ligne. Les répondants étaient des présidents d'universités, des directeurs généraux des services, des directeurs de la communication et des chargés de communication interne. Les principaux enseignements de cette enquête – non exhaustive – montrent que la communication interne est aujourd'hui perçue comme un enjeu stratégique depuis le passage à la LRU, notamment au regard des questions de gestion des ressources humaines. C'est un levier pour expliquer et partager les grandes orientations politiques, conduire le changement dans le meilleur climat social possible, et accompagner en particulier les chantiers touchant aux ressources humaines. Cependant, la communication interne souffre encore d'une absence de stratégie. Elle se construit « au fil de l'eau » et elle se traduit souvent par une palette d'outils dont les performances ne sont que rarement évaluées. Enfin, les ressources sont encore très limitées tant en compétences qu'en moyens. Et elle est souvent envisagée en mode descendant en s'appuyant peu sur les managers.

→ La synthèse de cette étude est sur le site Afcî / Publications / Études

Quelles sont les priorités ?

M.P. : Les réformes de ces dernières années se sont succédées à une cadence très soutenue et sans guère d'accompagnement. Le virage culturel a donc été très fort. L'appropriation par les équipes de ces transformations demande nécessairement du temps. En parallèle, les regards sur l'université changent, les attentes ne sont plus les mêmes. Les universités sont clairement positionnées au centre d'enjeux mondialisés : recherche, transfert d'innovation, captation des étudiants étrangers, attractivité des territoires... Devant cette nouvelle donne, quel cap commun peut-on donner aux équipes de l'Université ? Il s'agit de trouver un destin partagé. C'est la raison pour laquelle nos chantiers prioritaires sont, sur le long terme, de partager et faire vivre le projet d'établissement et, sur le court terme, de fluidifier et accélérer la circulation de l'information entre la présidence et toutes les composantes de l'Université. C'est un travail de pédagogie, d'explications auprès de l'ensemble des acteurs internes.

Quelles sont vos principales actions ?

M.P. : Nous nous appuyons beaucoup sur le dispositif numérique car l'Université dispose d'une forte culture en ce domaine. Le système d'information interne a évolué depuis un an pour être plus efficace et réactif et mieux correspondre aux nouveaux usages. Nous étions auparavant accaparés par une newsletter interne mensuelle qui intégrait beaucoup de contenus. Taux de lecture trop faible, noyée dans

des boîtes mails surchargées. Nous avons donc recentré le dispositif autour d'un intranet refondu avec comme objectif premier de générer un maximum de trafic sur cette plateforme. Cet intranet – une plateforme souple – est personnalisé selon le type d'acteurs. À partir d'une arborescence commune, les informations sont ensuite adaptées au profil de l'intranauta, par le biais du login, selon les besoins des personnels administratifs ou des enseignants-chercheurs. L'interface est graphiquement identique mais l'arborescence diffère pour accéder aux ressources et outils.

Pour générer du trafic et s'adapter à des codes de lecture de plus en plus courts, un mail est désormais adressé une fois par semaine à toutes les boîtes aux lettres avec l'intitulé « *À lire cette semaine* » : quatre sujets en accroche donnent l'essentiel à connaître. Les personnels choisissent ou non de poursuivre la lecture sur l'intranet selon leur centre d'intérêt. Et les retours sont très positifs. À ces alertes sont couplées des dépêches internes à l'occasion d'événements marquants. Nous adoptons un ton très factuel, style « agence de presse ». Enfin, nous complétons ces informations pratiques, rapides, réactives avec des dossiers stratégiques en ligne. Nous traitons en profondeur de sujets tels que la stratégie de recherche à l'Université, les grands chantiers en matière de patrimoine immobilier universitaire, les actions à l'international... Un ensemble de sujets qui contribuent à créer cette culture interne commune et à apporter les preuves que le projet d'établissement se décline en chantiers stratégiques. Ce traitement éditorial correspond également aux besoins de notre public, exigeant sur le fond.

Quelle place donnez-vous à l'échange, à la parole sur le travail ?

M.P. : Nous organisons des déplacements du président dans les différentes composantes pour donner du temps au débat. C'est le moment où il livre sa vision et ses ambitions pour l'Université, et c'est celui de l'échange, d'autant qu'il existe une forte culture du débat et de la liberté de parole dans les universités.

Nous avons aussi la chance de travailler auprès d'un président qui a le sens de la communication ! Par ailleurs, nous avons mis en place un dispositif d'accueil très soutenu des nouveaux arrivants comprenant une session d'intégration de deux jours. —

**Propos recueillis par Françoise Plet-Servant,
directrice de la communication,
Campus Condorcet**

* La loi LRU, dite Loi Pécresse, prévoit qu'au 1^{er} janvier 2013 toutes les universités accèdent à l'autonomie dans les domaines budgétaire et de gestion de leurs ressources humaines. Elles peuvent aussi devenir propriétaires de leurs biens immobiliers.

L'Université de Nantes en quelques chiffres

- 1961 : date de création
 - 34 000 étudiants
 - 4 000 personnels (enseignants, chercheurs, personnels administratifs, techniques et des bibliothèques)
 - 21 composantes (Unité de formation et de recherche, Institut universitaire de technologie, école polytechnique, USP, etc.)
 - 64 laboratoires, dont 75 % classés A, A+
 - 3 sites : Nantes, La Roche-sur-Yon, Saint-Nazaire
 - 1 PRES régional "L'Université Nantes Angers Le Mans" dont l'Université de Nantes est membre fondateur
-

Catherine Broyez

Directrice d'études, Inergie

Vincent Brulois

Directeur de l'UFR Communication,
Université Paris 13 Nord



Cent fois sur le métier...

Un an après l'édition 2012 du baromètre de la fonction communication interne, le cabinet Inergie et l'Afci se sont associés à huit enseignants-chercheurs en sciences de l'information et de la communication pour mener une étude qualitative sur l'identité professionnelle du communicant interne. Retour sur ses enseignements.

Pourquoi avoir choisi de prolonger le baromètre 2012 de la fonction communication interne par une phase qualitative menée en collaboration avec des enseignants-chercheurs ?

Catherine Broyez : Avec les résultats quantitatifs du baromètre, des signaux étaient apparus qui indiquaient certaines évolutions de la fonction, notamment en lien avec la crise de ces dernières années. Par ailleurs, les nouveaux outils numériques arrivant en force dans les entreprises, nous avons envie d'investiguer plus en profondeur sur la façon dont les communicants internes vivaient ces mutations, en termes de positionnement, de tensions ou de nouvelles structurations de la fonction. Les approches des sciences humaines nous semblaient particulièrement fécondes pour ces analyses, par-delà les photographies « statistiques » de la fonction. Mesurer, écouter, déconstruire parfois pour mieux comprendre.

Vincent Brulois : En tant qu'enseignant et chercheur, je trouve ce baromètre très intéressant. Il apporte des éléments de première main sur ce qu'est la communication interne en entreprise à un moment donné. Il donne à voir les contours du métier par ceux qui le font et il permet d'identifier les caractéristiques essentielles des praticiens. D'une édition à l'autre, il montre tout à la fois les invariants de la fonction et les évolutions en cours. Mais, ce baromètre est aussi frustrant. À sa lecture, j'ai toujours envie d'en savoir plus, de préciser les évolutions, d'approfondir certains points en allant interroger directement les praticiens. Pour moi comme pour d'autres collègues, le quanti appelle souvent du quali

afin d'affiner les analyses. De fait, nous n'avons pas eu de mal à intéresser un petit groupe de chercheurs en communication qui travaillaient déjà sur la professionnalisation des communicants¹. Entre le monde de l'entreprise et celui de la recherche, la rencontre s'est donc faite presque naturellement. Qui plus est, cette collaboration s'inscrit dans le prolongement d'autres initiatives menées par l'Afci ces dernières années².

Quels sont les enseignements-clés que vous retenir de l'analyse de ces entretiens ?

C.B. : J'en citerai trois principaux. Premièrement, les « basiques » de la fonction sont réaffirmés : la mission (donner du sens, créer du lien et valoriser), la diversité des profils et des modes d'intervention (rattachement DRH ou Dircom, spécificité ou porosité avec la communication externe), les freins persistants (frilosité des dirigeants, visibilité de la fonction parfois difficile à installer, silos). Deuxièmement, la fonction est traversée de tensions internes et parfois de logiques paradoxales, entre une approche orientée plutôt « lien social » et celle qui emprunte au marketing ses modes d'action. Enfin, et c'est peut-être ce qui me frappe le plus, les communicants internes nous sont pour la plupart apparus assez optimistes sur l'avenir de leur fonction, à condition toutefois qu'elle s'adapte aux mutations en jeu : fin du *top down* et nouveau paradigme qui place le salarié au centre des réseaux communicationnels, attente forte de la part des salariés d'une communication plus ouverte dans un environnement marqué par une certaine défiance vis-à-vis de l'entreprise ou de l'institution.

V.B. : Des tendances émergent ou se confirment. La première est la nécessité pour le communicant de savoir lire les enjeux autour de lui : ceux qui touchent son activité comme ceux qui touchent son entreprise. Le constat est que son savoir-faire doit être doublé de savoirs le mettant en capacité de comprendre ce qui se passe, comme ce qui change. D'autant plus que la façon de faire de la communication interne dépend du contexte de travail au sens large, et du praticien. De l'environnement de l'entreprise, bien sûr, mais aussi des singularités de son activité, de son fonctionnement au quotidien (notamment des relations individuelles et collectives de travail), de sa culture et de ses métiers. Le communicant doit avoir une bonne connaissance de tout cela. La deuxième tendance concerne les réseaux numériques : on passe du temps de l'imitation au temps de la réflexion. La précipitation (« *Il nous faut un réseau social d'entreprise !* ») laisse place, progressivement, à l'analyse réfléchie de la situation (« *Que voulons-nous faire d'un réseau social ?* »). Enfin, la crise a réduit les budgets en communication interne. Les équipes ont dû revoir leurs pratiques, les praticiens ont été forcés de se professionnaliser. De façon paradoxale, la crise a rendu plus évidente la nécessité de leur travail.

À travers ces entretiens, comment les communicants internes vous semblent faire face aux enjeux, toujours plus nombreux et exigeants, de leur fonction ?

C.B. : Même si certains peinent encore à faire reconnaître leur valeur ajoutée à la performance collective, il semble que la fonction progresse dans cette reconnaissance. Les voies pour y parvenir sont multiples et en partie déterminées par l'activité de l'organisation : contribuer à l'efficacité du service rendu aux publics pour un service public, développer la connaissance des produits auprès des salariés d'une entreprise. D'autre part, l'émergence d'indicateurs chiffrés et de tableaux de bord, reposant sur la mesure des actions de communication et les pratiques des collaborateurs, contribue très efficacement à intégrer le pilotage de la communication interne au sein du pilotage global de l'entreprise... même si exister par le chiffre n'est pas l'ambition de tous les communicants. Une autre voie de reconnaissance repérée chez nos interlocuteurs est leur connaissance approfondie de l'entreprise et du corps social et leur ancrage relationnel. La compréhension des rouages et des stratégies d'acteurs constitue une vraie source de légitimité pour le communicant. Mais je voudrais aussi ici faire écho aux signaux d'alerte lancés par certains communicants qui se disent proches de l'usure professionnelle : les problématiques « comment tenir » et « comment ne pas être oublié » se posent clairement pour certains d'entre eux.

V.B. : La communication interne est une activité multifacettes. Du chargé de communication au directeur en passant par le responsable, l'activité s'étend de tâches opérationnelles à des tâches stratégiques, d'un travail de dialogue et de diplomatie (validation de contenus avant publication) à un travail plus individuel (rédaction de contenus), d'un processus de transmission et d'influence à un processus de relation et d'échange. La difficulté est d'autant plus grande que cette oscillation peut se rencontrer dans le quotidien d'un seul praticien, rythmant et émiettant à la fois son activité. En outre, celui-ci est continuellement à la merci d'un événement, toujours imprévu, auquel il doit faire face, toute affaire cessante. Il est donc un homme-orchestre (souvent une femme), travaillant bien souvent sur plusieurs activités en même temps. Posture assurément usante sur le long terme. Elle ne peut être tenue que si le praticien se sent soutenu et reconnu par sa hiérarchie. La légitimité hiérarchique donne la force d'agir et entraîne une certaine liberté dans l'action.

Quel regard la consultante et l'enseignant-chercheur portent-ils sur l'identité professionnelle de communicant interne ? Existe-t-elle ? Si oui, comment se construit-elle ?

C.B. : Le baromètre Inergie-Afci de la fonction existe depuis plus de vingt ans. Nous avons ainsi un recul historique nous permettant d'affirmer que cette identité s'est construite au fil du temps et en bravant les soubresauts qu'ont traversés les organisations : d'un statut de fonction émergente dans les années 1980 aux étapes de professionnalisation des années 1990 et 2000, jusqu'à la légitimité renforcée par la crise actuelle, la fonction est parvenue à asseoir sa légitimité en faisant la preuve de son utilité. Son identité repose aujourd'hui sur un socle de « basiques » décrits précédemment et partagés par une grande majorité de communicants internes. Pour autant, cette identité professionnelle se construit et se façonne au contact des évolutions structurelles et conjoncturelles des organisations. Accompagner la mise en place d'un fonctionnement matriciel, déployer un réseau social interne, se rapprocher des enjeux business sont souvent des injonctions auxquelles le communicant interne doit se soumettre. C'est aussi au travers de ces commandes nouvelles que la fonction évolue.

V.B. : La communication interne est aujourd'hui une fonction incontournable de la grande entreprise. Le praticien est donc légitime, mais doit encore trouver son juste positionnement par rapport à la direction, aux managers et aux salariés. Pour cela, la plupart savent qu'ils ne peuvent pas se cantonner à une production erratique d'outils trop nombreux pour diffuser une information pléthorique. Cette

production technique leur prend déjà près de la moitié de leur temps, sans résultat probant du côté des salariés comme des managers. Il y a donc nécessité de tirer la communication interne vers une dimension plus stratégique et plus sociale. Cela suppose de leur part une connaissance de l'entreprise de l'intérieur qui se traduit par une compréhension fine de l'entreprise et de ses dynamiques, des salariés et de leurs logiques. En outre, la communication est reconnue, mais possède toujours deux visages : d'un côté, celle de la com' qui cherche à présenter l'entreprise sous un jour toujours positif, jouant de l'image pour façonner une réputation immaculée à destination de salariés considérés comme des cibles internes ; de l'autre, celle de la communication qui cherche à dialoguer afin de comprendre la réalité, de connaître les individus, de les faire coopérer pour agir ensemble. Encore modeste, un réaménagement de la fonction se dessine. Il tend à recentrer la communication au cœur des projets de l'entreprise et non plus en appui de ceux-ci. Il place le praticien comme un passeur de sens entre la direction générale, les managers et les salariés. La communication interne est donc en mouvement, et le praticien avec elle.

Certains disent que la communication interne n'a plus de raison d'être car elle se confondrait avec la communication externe, du fait notamment de la porosité que connaît l'entreprise. Après avoir réalisé cette étude, êtes-vous du même avis ?

C.B. : Non seulement cette étude, mais aussi notre pratique en entreprise en tant que conseil et sondeurs d'opinion nous amènent à nuancer cette conception. Si la similitude technique des canaux et outils, la nécessité d'optimisation de la ressource et l'exigence d'harmonie entre les messages militent fortement pour une mise en cohérence des communications interne et externe, la cible interne reste spécifique sur plusieurs aspects : plus grande sensibilité au parler vrai liée à une connaissance intime de la vie de l'entreprise, rôle essentiel des managers dans l'interprétation et l'explication des messages, objectif spécifique de création de lien... Ainsi, nous préférons privilégier la notion de « communication ouverte », plus en conformité avec les attentes des cibles à la fois internes et externes.

V.B. : L'entreprise a d'abord construit sa communication sur une segmentation des publics et une répartition des tâches : à l'interne, l'espace de l'information et de la valorisation en direction des salariés ; à l'externe, la publicité de produit ou de marque par la mise en valeur d'une image flatteuse et d'un discours mélioratif. Aujourd'hui, la porosité entre l'entreprise et la société s'est accrue et tend à gommer la différenciation

Fiche d'identité de l'étude

Cette étude s'appuie sur 34 entretiens en face-à-face avec des responsables communication interne en France et en Belgique. Ils ont été réalisés de février à mai 2013 par dix consultants et enseignants-chercheurs : Yanita Andonova (Université Paris 13), Gaëlle Baudry (Université de Toulouse), Catherine Broyez (Inergie), Vincent Brulois (Université Paris 13 Nord), Catherine Coyette (Université catholique de Louvain), Patrice de la Broise (Université de Lille 3), Catherine Lagarde (Inergie), Françoise Lambotte (Université catholique de Louvain), Valérie Lépine (Université de Grenoble 2), Laurent Morillon (Université de Toulouse).

des publics au profit d'une approche homogénéisante. Tant et si bien qu'une communication, centrée pour l'essentiel sur la marque et faisant du salarié un client interne, semble désormais envahir tout le champ de la communication. On peut alors penser à une victoire par KO de l'externe sur l'interne. Bien au contraire, je pense que la communication interne, non seulement existe, mais est en plein essor. Dans les transformations en cours, l'entreprise fait face à un déficit de cohésion interne pour lequel la communication interne a certainement des atouts à faire valoir. Si le travail de la communication externe est d'afficher l'entreprise et la marque, la communication interne est la construction sociale de l'organisation. S'adresser aux salariés est un exercice difficile car ils sont toujours en capacité de mesurer l'écart entre la promesse du discours interne et la réalité des situations de travail, mais aussi celui entre le discours extérieur de l'entreprise (commercial, promotionnel ou institutionnel) et le discours interne. Le praticien est donc en première ligne. Et c'est en ce sens que la communication interne a toute sa raison d'être. —

¹ Notamment au sein du réseau RESIPROC qui regroupe des chercheurs français (Grenoble 2, Lille 3, Paris 13, Toulouse), belges (Louvain la neuve) et canadiens (Sherbrooke).

² Citons au moins la formation aux sciences sociales, des dîners-débats et des demi-journées.

Retrouvez la synthèse complète de l'étude sur : www.afci.asso.fr/Publications/Etudes



Sylvie Lahellec

Chef du Département Égalité professionnelle
et Parcours professionnels, ERDF

Christine Blanc-Michelland

Responsable de la Mission Communication
sociale et RH, ERDF



Quand la communication soutient une dynamique d'égalité professionnelle

Depuis sa création en 2008, ERDF a engagé une politique pour favoriser l'accroissement du nombre de femmes au sein de l'entreprise, alors composée de plus de 80 % d'hommes. Deux accords et une communication bien pensée ont permis de soutenir cette politique et d'enregistrer de premiers résultats.

Malgré la technicité de ses métiers et le faible nombre de femmes présentes dans les filières techniques, ERDF souhaite bénéficier des atouts d'une plus grande mixité pour les équipes et l'entreprise. Parmi les bénéfices attendus de cette politique, on peut citer : un relationnel avec les clients plus souple et plus modéré, une nouvelle dynamique d'équipe, des regards différents, donc enrichissants, des rapports humains plus mesurés, une solution face à la pénurie de candidatures sur certains postes.

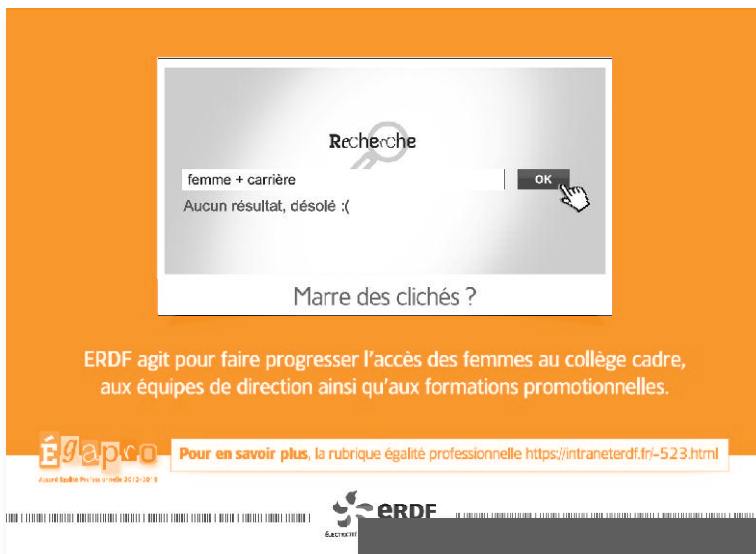
Des accords et des actes

Le premier accord pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes d'ERDF (2008 à 2011) a été signé peu après la création de l'entreprise, c'est-à-dire dans une période particulièrement dense en projets de transformation. Cet accord a fait l'objet d'un portage très inégal sur le terrain car le management était alors principalement mobilisé sur les « enjeux métiers » et sur le projet d'entreprise dans son ensemble. Par ailleurs, l'absence d'objectifs chiffrés ne poussait pas à la mobilisation. Au niveau national, une communication interne avait été déployée vers tous les salariés pour les informer de l'existence de ce nouvel accord, puis pour faire le bilan des avancées chaque année. Au terme de cet accord, le poids des femmes dans l'effectif est passé de 15 % à 18 %.

En 2012, lorsqu'ERDF se dote d'un nouvel accord pour la période 2012-2015, le contexte a évolué. L'entreprise a trouvé sa vitesse de croisière, dans un environnement porteur de relance des investissements et des recrutements, ainsi qu'avec la perspective d'évolutions technologiques prometteuses. Côté égalité professionnelle, le sujet est porté par le plus haut niveau de l'entreprise et par l'engagement fort de la DRH. ERDF passe donc à la vitesse supérieure, en s'engageant notamment sur des objectifs chiffrés pour accroître la mixité dans les métiers et dans les fonctions à responsabilités.

Dans les métiers techniques, il s'agit de jouer à la fois sur les recrutements, l'alternance et les reconversions professionnelles. La création d'un cursus interne dédié aux salariés des fonctions d'appui qui souhaitent accéder à un métier technique, permet d'élargir les possibilités d'évolution professionnelle des femmes. Pour les postes à responsabilités, l'ambition est d'avoir, à l'issue de l'accord, une proportion de femmes dans les comités de direction égale à leur poids dans les effectifs, soit 20 %.

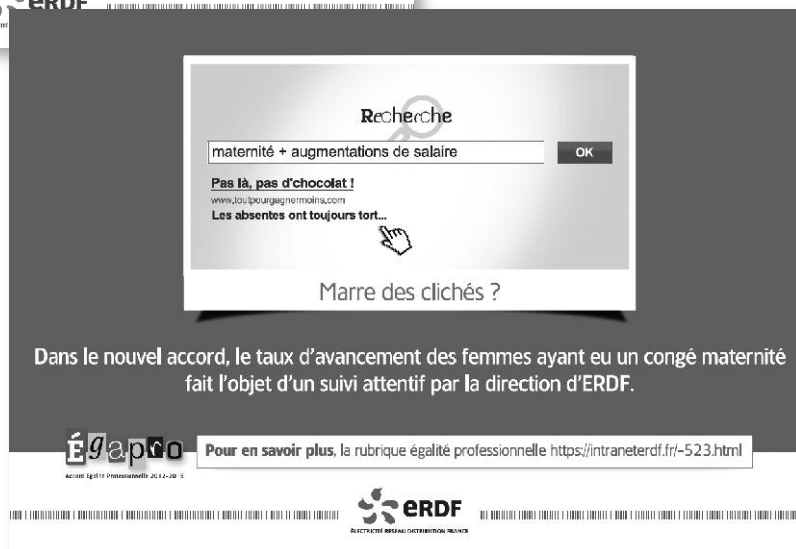
Les objectifs fixés sont ambitieux – contraignants pour certains – et leur atteinte repose sur la mobilisation de tous et, en particulier, du management. Cette fois-ci, la communication dispose de moyens spécifiques pour accompagner la mise en œuvre de l'accord.



Deux visuels de la campagne de communication interne

L'égalité professionnelle, un non-sujet ou une vraie question ?

Mais, au fait, comment les salariés d'ERDF – hommes et femmes – perçoivent-ils cette problématique de l'égalité professionnelle ? Une enquête quantitative, confiée à Harris Interactive au printemps 2012 et menée auprès de plus de 1 000 salariés, a révélé qu'hommes et femmes n'ont pas la même perception de la situation des femmes dans l'entreprise. Sur la situation des femmes... les hommes sont systématiquement beaucoup plus optimistes. Ils sont ainsi 26 % à penser que les femmes sont désavantagées pour accéder à des postes à responsabilités, quand les femmes sont 68 % à le penser... En résumé, les hommes pensent que tout va plutôt mieux pour les femmes, alors que celles-ci ont le sentiment d'avoir plus de difficultés pour accéder à la formation et faire reconnaître leurs compétences, etc. Comment, dans ces conditions, faire passer l'égalité professionnelle perçue comme un non-sujet potentiel au statut de problématique digne d'intérêt ? C'est la question à laquelle le département « Egalité professionnelle » et la mission Communication RH et sociale



ont modestement tenté de répondre, avec le soutien et la confiance de la directrice des Ressources Humaines d'ERDF.

Première conviction : les 6 500 managers d'ERDF (du salarié de haute maîtrise au dirigeant) ont un rôle pivot pour faire bouger les lignes. En effet, ce sont eux qui, au quotidien, prennent la décision de recruter des femmes dans les métiers techniques, de les faire évoluer vers des postes de management, de faciliter les reconversions internes.

Deuxième conviction : la communication doit être régulière et sur la durée. En d'autres termes, pas de communication *one shot* pour annoncer le nouvel accord en fanfare, avant de retomber dans le silence et l'indifférence.

Troisième conviction : il faut gentiment mettre les pieds dans le plat pour attirer l'attention et créer le débat

dans un univers guetté par la surinformation et, surtout, dans un monde masculin qui pense que pour les femmes tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes. L'idée est d'interpeller en créant un univers décalé, jouant sur l'humour et le second degré.

Communication : le parti pris de l'interpellation

Le choix s'est porté sur une communication sortant des sentiers battus qui présentait l'avantage de créer un univers graphique bien identifiable et permettant une déclinaison dans le cadre d'une campagne multicanal. L'idée initiale : mettre en avant des clichés pour mieux les démonter et rebondir sur ce que fait l'entreprise pour les combattre. Cinq visuels sont alors proposés, chaque cliché apparaissant comme le résultat obtenu via un moteur de recherche type « Google ». Par exemple, quand la recherche porte sur « Femme + cadre », le résultat s'affichait sous la forme d'une photo représentant une blonde à forte poitrine qui tient un cadre entourant son visage et son buste. En dessous, la question « Marre des clichés ? », puis les actions mises en œuvre à ERDF pour promouvoir les femmes dans les postes à responsabilités. Sur le même principe : avec une recherche sur « Femme + promotion », affichait comme résultat la photo d'une femme chargée de sacs de shopping dotés d'étiquettes de prix soldés...

Prudemment, ces visuels ont fait l'objet d'un pré-test qui a révélé que les clichés, trop mis en valeur par les photos, focalisaient toute l'attention, au détriment des messages de l'entreprise. Et les femmes ont souvent mal réagi. Tantôt le concept rencontrait un franc succès, tantôt il provoquait de nettes réactions de rejet. Cette première version, qui avait le mérite d'attirer l'attention et de faire parler, s'avérait trop « clivante » et susceptible, si elle était prise au premier degré, de mettre les femmes de l'entreprise en difficulté.

Compte tenu de l'enjeu, le département « Egalité professionnelle » et la mission Communication RH et sociale ont choisi de retravailler le concept. Le principe du moteur de recherche a été maintenu, mais les visuels ont été simplifiés et les photos ont été remplacées par du texte. Ainsi, pour illustrer la thématique sur l'équilibre entre vies personnelle et professionnelle, une recherche sur congé de paternité affiche le résultat « Essayez l'orthographe Congé de maternité ». Parmi les autres thèmes traités sur le même principe : l'égalité salariale, l'évolution professionnelle, la féminisation des métiers techniques et l'évolution des mentalités. Selon l'actualité, il sera toujours possible, au fil du temps, de créer de nouveaux visuels et les messages de l'entreprise sont adaptés en fonction des cibles.

Cet univers a ensuite été décliné sur divers supports. Première étape : un document dédié aux managers reprenant les engagements de l'accord sur l'égalité professionnelle avec cinq fiches opérationnelles. Objectif : aider les managers à faire évoluer les mentalités, accroître la mixité des emplois, favoriser l'évolution professionnelle de leurs collaboratrices au même titre que celle de leurs collaborateurs, créer les conditions d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée et, enfin, contribuer à maintenir sur la durée l'égalité salariale entre hommes et femmes. À chaque fois, les fiches comportent des conseils pratiques et un résumé synthétique de l'objectif à atteindre, du plan d'actions à mettre en œuvre, ainsi que des indicateurs de suivi. Ce document a été envoyé aux 6 500 managers d'ERDF en juin 2012.

Fin octobre-début novembre, la deuxième vague de communication concernait, elle, l'ensemble des salariés. Elle consistait en une série de cinq affiches reprenant les visuels, mais avec des messages s'adressant à un public plus large. Les salariés étaient invités à se rendre sur l'intranet de l'entreprise et une bannière web animée installée sur la page d'accueil les incitait à s'informer plus sur le sujet.

La troisième étape s'appuiera sur la Journée internationale des femmes, en mars 2014, avec l'envoi à l'ensemble des salariés d'un document synthétique décryptant les grands engagements de l'accord et les résultats déjà obtenus. Et d'autres projets sont dans les cartons...

Les premiers résultats au rendez-vous

Fin septembre 2013, les résultats étaient déjà là, avec un taux de féminisation des recrutements en progression : 22 %, contre 17 % un an auparavant. En particulier, les recrutements dans les métiers techniques sont en augmentation, avec des taux de recrutement dépassant les objectifs pour certaines catégories de salariés. Côté alternance, 30 % des recrutements concernaient des femmes, alors qu'elles représentaient 20 % des alternants à l'époque du premier accord.

Il est important de souligner que la communication ne suffit pas pour installer durablement la thématique de l'égalité professionnelle dans le paysage social d'une entreprise telle qu'ERDF. Les progrès sont rendus possibles grâce à un accord concret signé par l'ensemble des organisations syndicales, grâce aussi à des engagements forts et la volonté au plus haut niveau de l'entreprise de faire avancer le dossier et par un travail de fond réalisé par les porteurs de l'égalité professionnelle à ERDF, tant au sein de la DRH que des entités opérationnelles. —

Où en sommes-nous des stéréotypes de genre aujourd'hui ?

Catherine Jacquet, directrice générale adjointe du cabinet Synergie, administratrice de l'Afci

L'inégalité des sexes est un construit social ancien, qui touche toutes les civilisations et selon lequel le masculin est supérieur au féminin. Aujourd'hui, on en retrouve la trace en entreprise avec le « plafond de verre », terme créé dans les années 70 aux États-Unis, et défini par le Bureau international du travail (BIT) comme étant « *les barrières invisibles, artificielles, créées de préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder à de hautes responsabilités* ».

Si les stéréotypes sont des « *croyanances exagérées associées à une catégorie* » (Jonas et Sehili)*, ils apparaissent dès lors qu'on cherche à expliquer le comportement d'une personne ou d'un groupe par ce qu'ils sont par essence.

Dans un récent rapport de l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), Sylvie Giampino et Brigitte Grézy expliquent que les hommes ont des caractéristiques qui « *suggèrent l'accomplissement et la réalisation professionnelle* » alors que les femmes développent plutôt des traits qui « *impliquent une orientation vers les autres* ». Il est vrai que jusqu'au milieu du xx^e siècle, les femmes étaient orientées vers les métiers du soin ou de l'enseignement dans le primaire. Leurs capacités émotionnelles, physiologiques et mentales, étaient considérées comme non adaptées à des postes à responsabilité dans l'enseignement supérieur, le droit ou la médecine. Certains pensaient même que leurs spécificités naturelles pouvaient être un danger pour les hommes qui les côtoyaient (séduction, faiblesse de jugement, humeur, émotions non maîtrisées).

Actuellement, un nouveau courant (le féminisme différentialiste) tend à défendre le fait que la femme a des qualités qui en font un atout pour l'entreprise moderne et son management. D'un côté, elle intègre un ensemble de compétences jugées naturelles (empathie, écoute, intuition, consensus, franchise) qui permet un management participatif et modernise le modèle managérial masculin. D'un autre côté, comme la plupart des femmes gèrent un double emploi du temps, elles sont jugées plus aptes à obtenir des résultats en continu grâce à leurs compétences d'organisation et de planification (plus sensibles à la rareté du temps, elles savent mieux « prioriser »). Cette capacité à concilier travail/famille les rendrait plus efficaces économiquement. L'expérience domestique devient ainsi une école de management. On voit que ce modèle renforce les stéréotypes d'un féminin attentif aux autres et d'un masculin attaché à l'affirmation de soi et à la concurrence.

La tendance générale, portée par les lois et les labels dans les entreprises, est d'aller dans le sens d'une société égalitaire. Mais les mentalités, les comportements, les inconscients sont encore marqués par ces stéréotypes.

Françoise Héritier** nous invite à « *lutter individuellement et collectivement contre les privilèges d'une pensée acquise à partir des observations faites par nos lointains ancêtres et réitérées depuis* ». Elle pense qu'on peut tordre le cou à cette hiérarchie des genres avec les générations futures, par l'éducation, par le sens des mots employés, par une attention et une exigence permanente pour gommer cette hiérarchie et faire en sorte que la différence permette la complémentarité et non la hiérarchie d'un genre sur un autre. L'étude de l'ORSE sur « *Les normes masculines et leur poids dans la vie professionnelle et personnelle* », apporte une lecture intéressante de l'évolution des situations vécues par les hommes dans leur fonction de cadres supérieurs. La plupart des hommes interrogés estiment ne plus se reconnaître dans les stéréotypes masculins. Selon eux, le monde de l'entreprise implique des comportements masculins pour évoluer et cette pression transcende les genres. Or, l'envie commune est d'équilibrer de plus en plus les différents temps de vie, le travail n'étant plus la valeur de référence pour les hommes notamment.

Il apparaît important, au sein des entreprises, de faire avancer la question de la parité sans passer par des contraintes ou des méthodes qui font perdurer la différence des genres (quotas). Seul un travail interne de fond peut faire évoluer les représentations et inciter chacun et chacune à prendre en considération sa vie globale. La conjonction des différentes spécificités, attentes, contraintes... liées aux individus est la seule manière de prendre en compte la personne et non l'individu sexué. Ces échanges doivent se mettre en place naturellement dans l'entreprise, dans une démarche globale de qualité de vie au travail. S'ouvrir au dialogue sur ce qui fonde la complémentarité, entre collègues masculins et féminins, lors de séances dédiées (petits-déjeuners thématiques, conférences, ateliers d'expression, séances de mentoring...) peut aider à comprendre et accepter la différence. L'entreprise n'est pas une boîte hermétique. Elle est poreuse, ouverte au monde. En cela, elle doit inciter à l'élévation des consciences pour contribuer à un monde plus harmonieux.

* Irène Jonas : sociologue, Djaouida Sehili : maître de conférence associée, Université Paris 13

** Françoise Héritier : anthropologue et ethnologue française.

Sékolène Pujos

Directrice conseil, Alphacoms
Pilote du réseau Afcï sur Nantes



Communiquer avec les publics dispersés : et si l'outil n'y pouvait rien ?

Jeudi 21 juin 2013 à Nantes. Ils étaient vingt-cinq autour de la table. Vingt-cinq professionnels de la communication interne, venus s'interroger sur la manière d'orchestrer une communication interne performante avec les salariés « physiquement éloignés et non connectés ». De leur partage d'expérience, de leur réflexion commune s'impose le constat presque rassurant : l'outil « magique » attendu pour communiquer avec ces publics n'existe pas.

Ils constituent une cible à part : celle des « éloignés », des « non connectés ». Celle des « oubliés » diraient certains... Et pourtant, les équipes en charge de la communication interne ont pleinement conscience de la nécessité d'atteindre ces travailleurs de terrain, sans toujours y parvenir.

Car, s'ils représentent une cible « à part », ces salariés constituent surtout une cible « à part entière ». Au même titre que les collaborateurs du siège (ou du « château », selon l'appellation en vigueur dans l'entreprise), ils dédient leurs journées de travail, année après année, au service d'un projet ou d'une mission qui évolue sans cesse et de plus en plus vite. À eux de comprendre en quoi les mutations stratégiques dans lesquelles leur entreprise s'est engagée vont impacter leur activité, en quoi leur mission doit évoluer pour mieux répondre aux objectifs de performance définis par cette même entreprise. Rien que ça...

Dès lors, deux solutions s'offrent aux employeurs. La première consiste à miser sur le bon vouloir des

salariés et sur leur adaptabilité. Et parier qu'à coup de « *y'a qu'à, faut qu'on* », les salariés appréhenderont avec précision les visées stratégiques de l'entreprise : un pari risqué, alors même que les collaborateurs expriment avant tout leur souhait d'être considérés comme des acteurs de l'entreprise, et attendent d'être non seulement informés mais également associés à la définition de la stratégie de l'entreprise.

La seconde consiste à répondre au besoin de compréhension légitime de ces collaborateurs, en leur faisant partager une culture commune, en valorisant leur rôle et leur implication, en favorisant ce fameux « sentiment de reconnaissance » vers lequel s'orientent nombre de stratégies de communication interne. Un enjeu de taille, que la communication interne doit intégrer comme un axe à part entière de développement.

Mais ce n'est pas le seul. « *Assurer une communication performante avec les salariés déconnectés et physiquement éloignés constitue avant tout un*

CHU de Nantes : une communication multi-cibles, orientée sur la transparence

Avec 11 770 collaborateurs, le CHU est le premier employeur des Pays de la Loire. La diversité des sites (neuf au total) mais avant tout des équipes et des métiers constitue la première difficulté à surmonter pour organiser la communication interne au sein de cette « ville dans la ville ». « *Pour y remédier, on essaye de travailler une communication par type de public interne* » explique Marie Lapostolle, directrice de la communication et des affaires générales. « *Nous construisons donc des supports d'information par cible, et cherchons à organiser une communication rapprochée avec ces cibles via les directions de proximité* ». La mise en œuvre de la communication est également conditionnée par le fait que c'est une discipline récente (au sein des établissements hospitaliers). « *L'univers de la santé dans lequel elle s'exerce, conditionne sa mise en œuvre, avec une vraie acceptation envers une communication interne présente mais relativement modeste* » précise Marie Lapostolle. « *Notre taille ne nous permet pas d'investir une forme de proximité envers nos collaborateurs, c'est toute la difficulté* » ajoute-t-elle. « *L'enjeu est de pouvoir nous appuyer sur les managers de proximité afin d'en faire des relais de communication. C'est pour nous le seul moyen de rendre l'information légitime et de valoriser la transparence que nous nous efforçons de mettre en œuvre dans notre communication. Aujourd'hui cette démarche est entamée mais mérite encore d'évoluer. Nous menons une réflexion en ce sens, qui devrait à terme, nous permettre de professionnaliser le rôle de transmission de l'information* ».

enjeu d'amélioration de la performance de l'entreprise » expliquent les communicants internes. De même, le fait d'entretenir une communication proche avec les salariés permet de leur offrir une autre forme d'information que celle diffusée par les syndicats et de s'assurer qu'ils exerceront un meilleur relais vers l'extérieur.

L'héritage culturel à charge

Si les communicants internes font preuve de lucidité par rapport aux enjeux à atteindre, ils expriment néanmoins des difficultés quant à la manière dont ils peuvent y répondre. Malgré le déploiement d'outils « sur-mesure » – tels que des journaux internes, des affiches, des guides – force est de constater que les collaborateurs de terrain ont des difficultés à s'intéresser et à adhérer au projet de culture commune. « *Le problème vient du fait que nous orchestrions une communication à distance : impossible pour nous d'être sur le terrain ! Même si nous essayons d'adapter le discours au public, nous avons une chance sur deux de formuler des propos déconnectés de la réalité vécue sur place* », précise un des responsables de communication interne.

De plus, les communicants internes doivent bien souvent composer avec un héritage pas toujours

facile à assumer. « *Pendant des années, on a laissé de côté les salariés "excentrés", sans chercher à les informer autrement que par un journal interne quand il existait. Aujourd'hui, quand on cherche à communiquer avec eux, ils nous rétorquent qu'ils ont l'impression d'avoir été oubliés, qu'on ne les écoute pas et qu'ils n'ont pas le temps...* » expose un responsable de la communication interne d'une grande entreprise. « *D'où la nécessité de construire une communication sur mesure avec ce public.* » Pour y parvenir, les communicants internes vont devoir s'armer de patience et de relais. « *Restaurer le dialogue nécessite du temps. Il faut mettre en place de nouveaux modes de communication, de nouvelles habitudes, instaurer la confiance : un travail de longue haleine* ». D'autant plus lorsqu'il s'agit de mettre en place en parallèle une stratégie de relais. Or, si certaines entreprises sont déjà organisées, d'autres font encore leurs premiers pas.

« *On essaye de mettre en place des réseaux de correspondants sur site, mais ce n'est pas toujours évident* », explique cette responsable de la communication interne d'une entreprise industrielle. « *Nous n'avons pas toujours les personnes sur place pour assurer cette mission. Ce sont des techniciens, qui manquent de temps, de formation, voire même d'intérêt pour la communication...* ».

La communication interne, une fonction partagée

Reste le relais fondamental des managers. Si ces derniers ont vu leur mission évoluer ces dernières années et acceptent plus ou moins volontiers de se positionner comme des relais de la stratégie d'entreprise auprès des salariés, ils expriment aussi des attentes fortes (et légitimes) pour exercer ces fonctions. « *Les managers veulent bien relayer l'information s'ils y croient et si celle-ci s'adapte à leur cible et au contexte. S'ils estiment que celle-ci n'est pas digne d'intérêt, ils auront le sentiment d'être instrumentalisés et ne joueront pas le jeu* », indique l'un des communicants internes.

Certains essaient d'orchestrer une nouvelle dynamique relationnelle, en imposant à échéance périodique des formats de réunion structurés autour d'échanges descendants, ascendants et transversaux. En organisant la circulation de l'information sur le temps de travail, en rassemblant en un lieu et en un temps unique ces collègues si dispersés, ils espèrent faire naître un sentiment d'appartenance à une entreprise souvent ignorée. D'autres essaient d'accompagner – ou de contourner le problème, c'est selon – en outillant les managers via des kits de communication ou en les formant à des tech-

niques d'animation participative. Si l'effort est louable, il n'en est pas moins insuffisant. De plus, il expose les communicants internes à une potentielle critique face à la diffusion de messages prémâchés, pas toujours aussi digestes qu'ils n'y paraissent...

Or, le relais de la communication interne par les managers doit s'imposer comme une nécessité au cœur de l'entreprise. Les managers de terrain occupent des fonctions qui leur permettent d'instaurer une vraie proximité avec les équipes et d'engager ou d'entretenir un dialogue partagé et sincère. Mieux, ils investissent un champ relationnel que la communication interne à distance a du mal à investir : celui de la confiance.

« *Instaurer la confiance, c'est garantir notre crédibilité et c'est également la clef du relais par les managers* » explique Marie Lapostolle, en charge de la communication du CHU de Nantes. « *Si les salariés ne croient pas en l'information, le message restera bloqué ou sera déformé ce qui est encore pire* » précise-t-elle. Cette confiance doit s'incarner grâce à la proximité sur le terrain, entre services, et à travers une vraie transparence de l'information. L'outil ne sera qu'un élément annexe pour orchestrer cette dernière dont le pivot central reste le dialogue entre collaborateurs. Et sur le terrain. —

Air Liquide Healthcare : la communication à l'international orchestrée via des relais locaux

Il y a quinze mois, Air Liquide Santé international s'engageait dans la définition d'une nouvelle marque « Air Liquide Healthcare ». Une vraie opportunité pour communiquer en interne auprès des 10 000 collaborateurs (répartis dans trente pays) qui composent la branche santé du Groupe.

« *Nous avons mis en place un dispositif de communication sur-mesure et centré autour de la marque. Plusieurs outils ont été déployés : l'animation de conférences téléphoniques, le déploiement d'un intranet et la diffusion de newsletters associées* », explique Muriel Doucet, directrice de la communication pour Air Liquide Healthcare. Cette communication a été portée en local par le réseau des communicants. « *L'animation de ce réseau repose sur des rencontres et rendez-vous réguliers (conférences téléphoniques, réunions...). Les membres sont ensuite entièrement autonomes sur la façon de déployer localement l'information auprès de leurs équipes. Ils "customisent" l'information en fonction du contexte local et des activités de leur filiale* ». L'enjeu pour demain est de faire vivre ce réseau, de l'entretenir pour que la dimension relais puisse continuer à s'exercer de manière optimale tout en maintenant un fort sentiment d'appartenance au Groupe Air Liquide.

Marie-Noëlle Boisson

Responsable-adjointe de la communication interne,
BNP Paribas



Disruption Day chez BNP Paribas

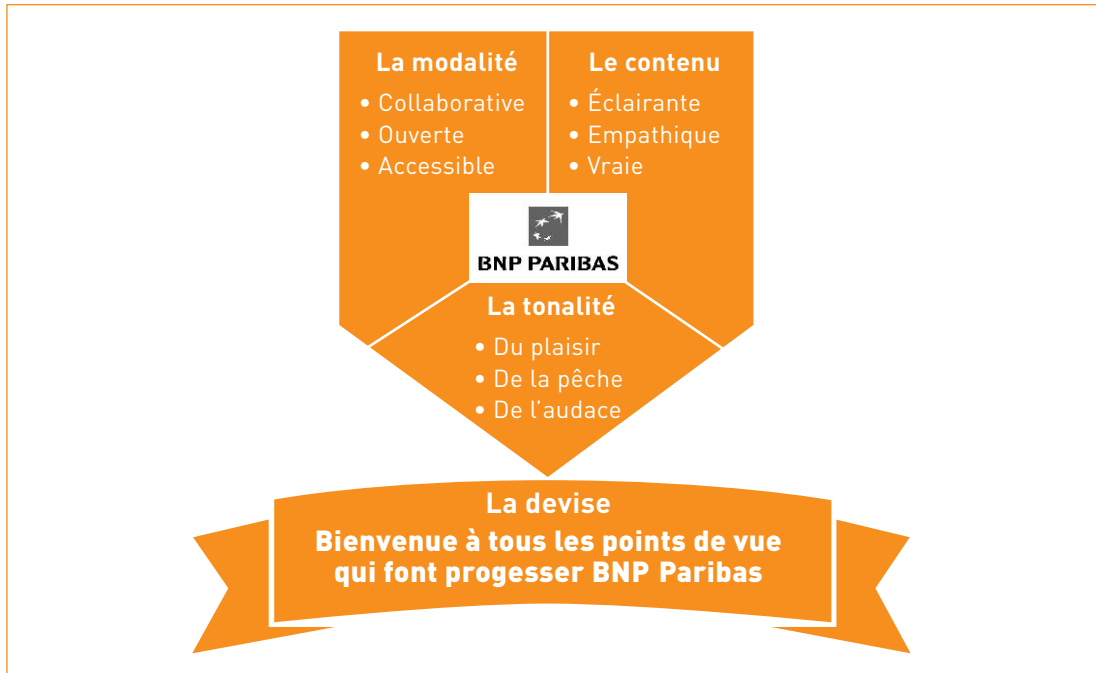
Apparue au début des années 90 dans un contexte de crise, la notion de *disruption* (ou stratégie de rupture créative) a été élaborée par l'agence de communication TBWA. En 2013, BNP Paribas a organisé un *Disruption Day* pour réfléchir à l'évolution de sa communication interne. Cette journée a redéfini les contours du dispositif de communication interne afin de répondre aux usages actuels des collaborateurs et d'accompagner le développement de la banque.

« Pourquoi organiser un *Disruption Day* ? »

Marie-Noëlle Boisson : En mai 2012, nous avons procédé à une enquête interne pour évaluer le dispositif de communication interne de BNP Paribas. Les résultats ont été plutôt positifs : sept répondants sur dix se sont déclarés satisfaits de la communication interne. En dépit de ce score, Bertrand Cizeau, à l'époque directeur adjoint Marque, Communication et Qualité, a souhaité engager une réflexion sur le sujet pour remettre à plat le dispositif. En effet, ce dernier datait d'avant la crise et l'avènement de l'information numérique. Il était aussi antérieur au changement de dimension et de positionnement de notre Groupe qui s'est beaucoup développé ces dix dernières années. Bertrand Cizeau a confié cette mission de redéfinition de l'écosystème à l'agence TBWA. L'objectif : rénover la communication interne pour mieux accompagner le développement de la banque en 2014-2016. Il s'agissait aussi d'aligner la communication interne sur la communication externe en adoptant les nouveaux usages et comportements de consommation d'information.

En quoi consiste cette journée ?

M-N. B. : Il s'agit d'une journée de travail en commun où des collaborateurs de l'entreprise, accompagnés par l'agence, identifient ensemble les conventions de pensée et de communication de leur entreprise, établissent une vision nouvelle pour celle-ci et imaginent des idées en rupture pour établir ces nouveaux points de vue. Concrètement, cette journée se prépare six à huit semaines en amont. Nous avons fourni à TBWA des plaquettes internes et externes de différents pays et entités du Groupe ainsi que des vidéos. Nous leur avons donné accès à l'intranet du Groupe. Parallèlement, nous avons co-construit un guide d'entretien que l'agence a utilisé pour interviewer une quinzaine de responsables du Groupe, communicants et non-communicants, issus de différents pays et métiers. Ces interviews, ainsi que le décryptage des documents, ont abouti à un état des lieux de l'existant, présenté sous forme de mur d'images et de verbatims (issus des interviews) au cours du « *Disruption Day* ». Le constat : une communication trop *top-down*, insuffisamment collaborative et surabondante. Enfin, le dispositif de



Les trois objectifs et la devise qui ont émergé à l'issue de l'atelier « Les blasons »

communication interne est apparu un peu daté, avec le besoin de le rendre plus attractif.

De notre côté, le process de travail collaboratif a associé des collaborateurs issus de la direction de la communication interne, des métiers et de la DRH, avec le co-sponsoring d'Yves Martrenchar, directeur des Ressources Humaines qui a participé à la journée de réflexion. Cette journée a réuni vingt personnes, communicants et non-communicants, de différents niveaux hiérarchiques et nationalités.

Et concrètement, comment se déroule la journée ?

M-N. B. : Le *Disruption Day* se tient à l'extérieur, dans les locaux de l'agence. Il se déroule sous forme d'ateliers, suivis de restitutions en salle plénière. Les participants sont répartis en quatre groupes recomposés après chaque atelier. Chaque groupe choisit un rapporteur qui présente les conclusions de l'atelier en plénière à l'ensemble des participants. L'animateur de la journée (une personne de l'agence) propose ensuite une synthèse qui doit être acceptée par tous les participants avant de passer à l'atelier suivant.

Le premier atelier « Les planètes » avait pour objectif d'identifier les sources de convention qui régissent le système, illustrées par la métaphore des « planètes », au nombre de quatre. Nous avons étudié la communication interne « chez les autres » en décryptant les grandes tendances mises en lumière par le benchmark effectué par TBWA. Nous

avons aussi examiné ce à quoi le collaborateur est exposé dans sa pratique quotidienne et avons tenté de définir l'ADN du Groupe. Enfin, nous avons observé les tendances sociétales qui impactent le métier de banquier et la manière de l'exercer.

Le deuxième atelier « Le phare » consistait à définir une vision pour la communication interne de BNP Paribas. Les groupes ont eu trente minutes pour répondre à la question : « *Pour ses collaborateurs, BNP Paribas construit un monde où...* ». Chaque groupe a ensuite présenté sa vision et nous sommes arrivés à la définition suivante : « *Pour ses collaborateurs, BNP Paribas construit un monde où l'audace et la liberté d'expression sont encouragées, et où l'ouverture est la norme.* »

Suite à cet exercice, à travers l'atelier « Les blasons », nous avons tenté de définir l'identité de la communication interne de BNP Paribas. Quels étaient ses objectifs, sa devise, son moto ? Chaque groupe devait résumer sa vision de la communication interne en reconstituant un blason avec trois objectifs et une devise. Il fallait aussi préciser les « do's » et les « dont's » afférents à ce blason. Là encore, l'animateur a reformulé ce qui marquait chaque groupe afin d'arriver à une vision partagée de tous. La devise retenue a été « Bienvenue à tous les points de vue qui font progresser BNP Paribas ». Le blason est celui qui figure ci-dessus.

La dernière partie de la journée a été dédiée à l'élaboration de la *disruption*, méthode de rupture créative, destinée à faire émerger de nouvelles idées après avoir désamorcé les *a priori* et les freins. Il s'agit de trouver la meilleure voie pour passer de « *ce que nous sommes* » à « *ce que nous voulons être* », afin de co-produire une stratégie pour relever de nouveaux défis. En pratique, cela se traduit par l'exercice des « *whats* » ou « *what if* », un jeu de rôles où chaque groupe se met dans la peau d'une autre entreprise, connue pour sa capacité d'innovation et son approche différente de son business. Par exemple « *Et si demain Apple, Ikea, Leclerc ou Disney rachetait BNP Paribas ?* ». Nous devons proposer des actions qui permettraient de mettre en pratique les axes de communication interne que nous venons de formaliser. L'objectif de cette démarche est d'inscrire l'entreprise dans une nouvelle dynamique et d'aborder un nouveau référentiel.

Que vous a apporté cette journée ?

M-N. B. : Cette journée de brainstorming créatif, en plus de motiver et d'impliquer les participants dans une nouvelle dynamique, a permis de construire une stratégie commune, adaptée au nouveau positionnement du Groupe. C'est une journée très intense où les échanges sont nombreux et très riches. Tous les participants ont joué le jeu et se sont montrés extrêmement enthousiastes. Il en est ressorti des idées concrètes. Nous avons déjà mis en place certaines actions suite au « *Disruption Day* ». Nous avons renforcé les outils collaboratifs 2.0. et redéfini notre mode de communication en adoptant un ton plus direct et plus participatif.

Par exemple, Jean-Laurent Bonnafé, le directeur général du Groupe, a rencontré trois collaborateurs suite à un appel à questions sur l'intranet. L'interview a été postée sur l'intranet et retranscrite dans le magazine interne du Groupe, *Ambition*.

Autre exemple : dans la nouvelle rubrique « La parole est à vous » du prochain numéro d'*Ambition*, deux articles de collaborateurs seront publiés. Ces articles seront sélectionnés parmi ceux qui seront postés par les intranauts.

Nous avons ouvert l'intranet aux commentaires et allons prochainement y proposer certaines fonctionnalités des réseaux sociaux (like, share, faire suivre, s'abonner...).

Je pense que cette journée a renforcé le sentiment d'appartenance et la fierté de travailler chez BNP Paribas pour les participants. C'était une expérience très enrichissante et positive. —

Propos recueillis par Athina Tsaparas,
responsable communication interne métier,
EY Société d'Avocats

En savoir plus

Disruption, Jean-Marie Dru,
Éditions Village Mondial, 1997

Disruption Live, ouvrage collectif,
Éditions Village Mondial, 2002

Des managers de plus en plus communicants

L'Afci, l'ANDRH et le cabinet Inergie mènent tous les deux ans, depuis 2006, un baromètre sur la communication managériale. Cette étude permet de suivre l'évolution de cette mission, d'en comprendre les enjeux et d'identifier des axes de progrès. L'édition 2013 confirme que la communication est devenue une mission à part entière des managers.

Le baromètre 2013 confirme un élément déjà présent dans les précédentes éditions : la quasi-totalité des managers (98 %) a bien intégré la communication interne dans ses missions.

Ils communiquent principalement avec leurs équipes pour donner du sens à l'action (pour 81 % d'entre eux), rester à l'écoute et maintenir le lien et le dialogue (pour 70 %). Par ailleurs, preuve de cette place de la communication managériale dans leurs missions, les managers y consacrent 1/5^e de leur temps.

En revanche, si 42 % d'entre eux considèrent la communication interne comme un levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir. L'analyse des résultats du baromètre permet d'identifier trois clés pour faire de la communication managériale un enjeu de performance.

Clé n°1 : développer l'exemplarité des dirigeants et les échanges sur la stratégie

Seuls 53 % des managers interrogés pensent que leur direction générale est exemplaire en matière de communication. Or, aucun dispositif de communication managériale ne peut fonctionner sans

une implication forte des dirigeants, ceci pour deux raisons : leurs pratiques dans ce domaine donnent un message fort à l'ensemble de la communauté managériale ; la « chaîne de communication » ne peut fonctionner que si toutes les strates managériales, et en premier lieu les membres du comité de direction, y contribuent.

De même, les managers (y compris les top managers) sont peu associés à l'élaboration de la stratégie de leur entreprise – ou même à celle de sa déclinaison opérationnelle – et n'ont pas beaucoup d'occasions d'échanger sur ce sujet avec leur propre hiérarchie. Pourtant, il existe une corrélation forte entre la contribution des managers au travail d'élaboration de la stratégie et leur perception de celle-ci comme étant claire, pertinente, motivante. Mettre en place des dispositifs plus participatifs ou d'échanges avec les managers permettrait donc à la fois d'enrichir la stratégie, mais aussi d'en favoriser l'appropriation.

Clé n°2 : inscrire la communication des managers dans les processus RH

Si la mission de communication est de plus en plus présente dans les référentiels managériaux, elle l'est encore peu dans les objectifs individuels



Le livre blanc de la communication managériale

L'Afcï a publié, au mois de juin dernier, un Livre blanc de la communication managériale. Celui-ci est le fruit d'un atelier de travail « Communication managériale » mené par 21 membres de l'association qui s'étaient fixé deux objectifs : faire un état des lieux des enjeux, problématiques, pratiques existants ; proposer des pistes d'actions s'appuyant sur des cas d'entreprises, mais aussi sur des convictions. Ce livre blanc peut être téléchargé par les membres de l'Afcï sur le site www.afci.asso.fr / Publications / Livres blancs

et dans les dispositifs d'évaluation. 46 % des managers ont des objectifs liés à leurs pratiques en matière de communication et pour 51 % cette mission est intégrée dans leur évaluation annuelle. Dans un contexte de sur-sollicitation des managers sur différents projets, le risque est donc que cette mission soit perçue par eux comme « souhaitée » mais non indispensable.

Clé n°3 : concevoir des contenus pédagogiques adaptés aux attentes internes

Même si ce point s'est amélioré, les managers sont encore nombreux (34 %) à considérer que l'information stratégique ne leur arrive pas toujours à temps. De même, 54 % des managers disent attendre une information plus pédagogique de la part des directions RH et communication interne. Il est en effet indispensable pour eux de disposer de contenus spécifiques, à valeur ajoutée, et de les recevoir suffisamment tôt pour préparer les échanges avec leurs équipes. Il s'agit d'un enjeu fort de crédibilité et de responsabilisation des managers

Le baromètre Afcï-ANDRH-Inergie 2013 démontre donc que la communication managériale doit être un véritable projet transverse, mobilisant la direction générale, la communication et les ressources humaines. C'est indispensable pour que les managers vivent cette mission non pas comme une injonction supplémentaire, mais comme une véritable opportunité d'efficacité managériale, d'atteinte de leurs objectifs et de développement personnel. —

Synthèse réalisée par Aurélie Renard,
déléguée générale de l'Afcï



L'édition 2013 du baromètre Afcï-ANDRH-Inergie a été réalisée en ligne, de mai à juillet, auprès de treize entreprises représentant un échantillon répondant de plus de 1 100 managers. Les résultats complets, ainsi que la plaquette et la vidéo de présentation de cette étude, peuvent être consultés sur : www.afci.asso.fr / Publications / Études.

DOSSIER

La parole dans le travail

Pour une performance durable des organisations

Ce dossier propose de faire l'état des lieux de la place ou de l'absence de la parole dans les entreprises pour, dans un second temps, montrer combien elle est indispensable à la performance sur le long terme. Plusieurs témoignages – de chercheurs, d'enseignants, d'entrepreneurs et de communicants – sont réunis ici pour convaincre chacun de nous de réinventer les modalités de la parole dans le travail.

Jean-Marie Charpentier

Vice-président de l'Afci

Guillaume Aper

Président de l'Afci



L'engagement de l'Afci

La parole dans le travail, voilà un sujet qui revient avec force. Dans un univers en mouvement permanent, la parole a notamment à voir avec la possibilité de bien faire son travail au quotidien, tant il est vrai qu'on ne peut plus travailler sans communiquer. Si la parole au travail est apparemment plus foisonnante et la communication omniprésente, la parole sur le travail est plus lacunaire. Il manque manifestement des temps pour se parler du travail au quotidien et évoquer les problèmes, les tensions, les dilemmes que rencontrent les salariés dans leur activité. Jean-Marie Charpentier et Guillaume Aper présentent la vision de l'Afci sur la place de la parole dans les organisations.

Un sujet plus que jamais d'actualité

Jean-Marie Charpentier

L'Afci et l'APSE (Association des professionnels en sociologie de l'entreprise) ont organisé le 4 juillet 2013 une rencontre-débat sur le thème « Parole au travail, parole sur le travail ». Cette question interpelle aujourd'hui le management qui, trop souvent et pour de multiples raisons, s'est éloigné du travail réel des équipes, mais aussi les Ressources humaines qui sont plus dans les processus que dans les relations ou les communicants tirés vers des préoccupations de marque ou d'image, sans parler des outils de communication qui font parfois plus figure d'écran que de liant. Elle interpelle aussi les représentants du personnel souvent loin eux aussi de la parole directe des salariés. Et puis, la parole des salariés sur leur travail renvoie à la qualité du travail, à l'innovation et en définitive à la compétitivité. Sans parler de la santé au travail.

La rencontre-débat du 4 juillet a connu un vrai succès. Plus de 140 participants en plein mois de juillet. C'était à tout le moins le signe que le sujet « parlait » aux

« La parole a une dimension "socialisatrice", culturelle, permettant de construire du collectif, du sentiment d'appartenance »

nombreux acteurs, communicants, RH, consultants et universitaires présents ce jour-là. Qu'ils soient professionnels ou universitaires, les différents intervenants ont rappelé l'actualité du sujet. Avec notam-

ment une importante dimension « politique » de la parole dans le travail. Il y a toujours du pouvoir dans la parole : pouvoir de dire, pouvoir d'agir. Dans le travail, on n'est pas dans la conversation de salon. La prise de parole fait sens. Ce qui se dit ou ne se dit pas a des conséquences. La parole a une dimension « coopérative ». C'est à travers les échanges entre salariés, et entre salariés et managers, que peuvent se régler des problèmes et se dégager des solutions. Se parler pour trouver des solutions au plus près de l'activité, c'est un moyen pour chacun d'avoir prise sur ce qu'il fait. Enfin, la parole a une dimension « socialisatrice », culturelle pourrait-on dire, permettant de construire du collectif, du sentiment d'appartenance. Parler ensemble, c'est faire société dans son équipe, son métier, son entreprise.

Tous ces aspects sont aujourd'hui questionnés dans un univers saturé par les logiques gestionnaires et pris dans des urgences qui font qu'on n'a jamais le temps. L'actualité du sujet de la parole au travail et sur le travail n'en est que plus grande. La récente focalisation sur les risques psycho-sociaux a au moins eu le mérite de mettre l'accent sur le déficit de parole et d'orienter tant les recherches que les pratiques

vers de nouveaux espaces de discussion dans le travail. Les modalités d'échange et de discussion évoluent. On n'est plus au temps du participatif des années 80. Outre une dimension parfois cosmétique, les démarches mises en œuvre à l'époque étaient souvent éloignées du travail réel. D'où leur reflux quasi général dans la décennie suivante.

« Il y a besoin aujourd'hui d'inventer de nouveaux espaces de discussion sur le travail »

Il y a besoin aujourd'hui d'inventer de nouveaux espaces, de nouvelles modalités sans doute plus arrimés au travail, plus près des salariés. Les réseaux sociaux ou les outils collaboratifs ont leur place, pour autant qu'ils permettent une parole vraie sur l'activité. Il s'agit en tout cas d'une question de communication de première importance. Certes, le management est en première ligne avec les équipes, mais les communicants ont un rôle-clé pour aider à l'éclosion et à la diffusion de ces nouveaux espaces. —

Entre mutisme et langue de bois, un territoire à (re)conquérir : la parole

Guillaume Aper

Une question : en quoi ce thème de la parole concerne les communicants ? On peut se dire : quelle drôle d'idée ! Voilà bien les communicants, quel toupet ils ont. Non contents de copier les journalistes avec, leurs médias, leurs journaux, leurs canaux de communication... ils prétendent en plus s'attaquer désormais à la parole ! Normal pensent certains. Les communicants sont la « voix de son maître » donc la parole, celle des salariés, ils veulent aussi la régenter. D'aucuns peuvent encore se dire, la parole ne concerne pas les communicants, car cela relève des questions de management et de ressources humaines. Bref, en quoi cela nous concerne-t-il ?

Cela nous concerne parce que nous sommes aux premières loges dans nos organisations.

Nous voyons par exemple :

- qu'il n'y a jamais eu autant d'information en entreprise, et aussi peu de communication.
- Il n'y a jamais eu autant d'outils de communication et aussi peu de relations.

- Il n'y a jamais eu autant de baromètres de climat social et aussi peu d'écoute.
- il n'y a jamais eu autant de discours et aussi peu de parole.
- Il n'y a jamais eu autant d'actions de convivialité et aussi peu de lien social.
- Il n'y a jamais eu autant de formations en management et aussi peu d'estime pour l'encadrement. Et le point commun à tout cela, c'est justement la parole. Et donc cela nous regarde, nous les communicants internes.

Trois exemples récents en attestent :

- l'étude Meanings-Harris Interactive menée en octobre 2012 montre que seuls 15 % des salariés bénéficient d'une prise de parole régulière de leur patron, tandis que 29 % des salariés n'ont jamais entendu leur PDG en direct.
- l'étude d'Obea-Infraforces pour Michael Page (qui a fait l'objet d'un très long article dans *Le Monde* en juillet dernier) indique que moins d'un salarié sur

deux s'estime écouté et que l'expression directe des salariés a reculé.

- l'étude de l'Institut de l'entreprise, parue en mars dernier, dresse un lien entre dialogue social et performance économique et propose, notamment, de développer la communication interne.

La parole nous concerne car elle est la grande absente de nos organisations. Elle fait peur. Elle fait peur, car parole = dialogue, et par extension = dialogue social, et le social fait encore plus peur. Faire ou laisser parler les salariés, c'est potentiellement laisser s'exprimer des ennuis, des récriminations. Le spectre de la revendication et du conflit n'est pas très loin. C'est pourquoi l'entreprise la refoule, cette parole. Et comme tout ce qu'on refoule, cela finit par nous rendre malade et cela finit

toujours par revenir un jour où un autre. C'est revenu de manière négative avec les risques psychosociaux qui sont le symptôme d'un déficit de parole AU travail et SUR le travail.

Mais heureusement, la parole revient également de manière positive, on le voit chez les membres de l'Afci, sous forme d'actions très concrètes et très volontaristes qui visent à remettre la parole au cœur du réacteur, et pas au rebut.

Nous avons ainsi une entreprise membre de l'Afci qui a créé une direction du dialogue, une autre qui a refondu tout son dispositif de communication interne autour d'un objectif appelé « une entreprise qui se parle », une autre enfin qui a fait en sorte que le management aille rencontrer et écouter près de deux tiers de son effectif, soit près de 100 000 salariés.

Les organisations sont en train de (re)découvrir la valeur de cette parole car elle permet d'innover et elle permet d'améliorer la performance économique et sociale.

L'enjeu, pour les organisations et donc pour les communicants, est de réunir les deux conditions matérielles pour donner sa place à cette parole : d'une part, créer des ESPACES (c'est-à-dire des lieux) mais aussi des TEMPS de communication dédiés à la parole, à l'échange.

Des moments où l'on parle de l'entreprise. Des moments où l'on rencontre les dirigeants, pour bénéficier d'une vision partagée. Des moments où l'on co-construit un projet d'entreprise. Des moments où l'on parle de ce qui ne va pas bien et des irritants. Des moments où l'on n'est pas d'accord et où l'on cherche à converger. Des moments où l'on écoute... Le rôle du communicant interne est d'organiser

l'émergence de ces moments. Son devoir est aussi de rééquilibrer le rapport entre l'écrit et l'oral dans les échanges. Les technologies numériques sont formidables et indispensables mais elles génèrent essentiellement de l'écrit. Les entreprises ne s'y sont pas trompées quand, depuis la crise qui a démarré en 2008, elles ont préservé voire développé les séminaires internes.

Il faut des moments « LIVE », des moments vécus en vrai, où chacun peut exister à côté de son patron ou de son collègue, et partager non pas uniquement des informations mais des émotions, de l'affect.

Enfin, il faut s'attaquer à cette fameuse langue de bois qui génère une représentation fantasmée ou, du moins, décalée de nos organisations en mettant en scène une entreprise, des projets... et des hommes qui n'existent

pas dans la réalité perçue par les salariés. À quoi sert en effet de faire émerger cette parole si elle n'est pas traduite fidèlement dans les supports de communication et si elle n'est pas respectée ?

Bref, il faut combattre à la fois le mutisme et la langue de bois qui sont les deux faces d'une même médaille : celle d'une organisation dont la communication dysfonctionne.

Mais les choses bougent, le thème de la parole prend de l'ampleur. Le fait que nous ayons été plus de 140 à nous réunir en juillet sur ce thème le prouve. Le club de ceux qui veulent causer ne doit cesser de grossir. Causons ! La cause est juste. —

« Il n'y a jamais eu autant d'outils de communication et aussi peu de relations »



La synthèse de cette rencontre-débat est disponible sur l'espace membres : www.asso.fr / Publications / Synthèses d'activités

Mathieu Detchessahar

Professeur, Université de Nantes, chercheur en sciences de gestion au Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique



Travailler, c'est régler des problèmes et parler ensemble

Le travail en proximité souffre aujourd'hui d'un double déficit : celui de la régulation et celui de la communication. Mathieu Detchessahar, professeur des universités à Nantes, chercheur en sciences de gestion, revient dans cet entretien sur ces deux dimensions du travail aujourd'hui. Il est, depuis 2012, un des intervenants de la formation de l'Afci sur l'apport des sciences sociales à la communication.

Vous avez conduit ces dernières années des recherches dans plusieurs types d'entreprises. Quels enseignements tirez-vous s'agissant des formes d'organisation et de management qui ont cours aujourd'hui ?

Mathieu Detchessahar : Les recherches que nous avons menées dans une trentaine d'entreprises depuis 2006 ont porté sur les liens entre formes d'organisation, management et qualité de vie, voire santé au travail. Précisons d'emblée que nous sommes intervenus dans des entreprises ayant connu des difficultés (conflits, climat social dégradé, absentéisme, suicides...). Une chose nous a frappé : qu'il s'agisse d'un hôpital, d'une entreprise industrielle ou d'un centre d'appel par exemple, alors qu'*a priori* un lien pouvait sembler évident entre mauvaise qualité de vie au travail et méfaits d'un hyper management, c'est l'inverse que nous avons découvert, et cela à grande échelle. Ce qui nous est apparu, c'est un divorce entre l'activité de management et le travail opérationnel. Alors qu'il y a quelques années on parlait beaucoup de pression exercée par le management, voire de harcèlement, on a rencontré des salariés souffrant plutôt d'un management trop souvent absent de la régulation du travail. Le manager dans les faits est de moins en moins dans le travail. Ses activités de management se développent, mais à côté du travail réel des salariés.

Et cela, alors que le travail est de plus en plus exigeant au quotidien...

M. D. : Le travail est devenu à la fois plus exigeant et plus contraint pour des raisons liées, entre autres, à l'innovation, aux délais, aux coûts... Autant de facteurs qui génèrent simultanément des tensions. Mais en fait ce n'est pas tant là que réside la difficulté majeure, car au fond travailler ça a toujours été régler des problèmes, aussi complexes soient-ils. La difficulté vient du retrait du soutien managérial pour affronter ces tensions. C'est un peu comme si on avait retiré sous les pieds des équipes le tapis du soutien managérial au moment où elles en ont le plus besoin. Face aux tensions et aux contradictions, le rôle du manager est de faire des tris, d'établir des priorités, de construire des compromis dans le travail. Or, les équipes rencontrées constatent un retrait du manager occupé à de multiples tâches (réunions, projets, reporting...). Les tâches de gestion en particulier ont une emprise tout à fait significative dans son quotidien. Il est affairé, mais concrètement il est moins présent auprès de ses équipes. D'où une moindre régulation du travail. Ce sont les salariés eux-mêmes qui font les tris, établissent les priorités, gèrent les dilemmes, non sans conflits parfois au sein même de l'équipe. Les salariés ne tiennent d'ailleurs pas un discours comminatoire à l'adresse de ce manager absent ; il y a au contraire une forte demande de le voir revenir au cœur de l'activité.

Un management qui s'éloigne du travail opérationnel cela produit quels effets ? Pour qui est-ce le plus dommageable au fond ?

M. D. : C'est dommageable pour les salariés, les équipes, pour les managers eux-mêmes et pour l'entreprise. Les équipes se retrouvent abandonnées face à des contraintes qui s'accroissent. Elles sont en permanence à courir après une régulation qui ne se fait pas, ou avec retard. Elles ne peuvent pas faire du bon travail, disent-elles, car il y a toujours un objectif qu'on ne peut atteindre. Cela se traduit par un triple effondrement. Un effondrement du sens d'abord, au sens de la direction du travail (ce que chacun doit faire concrètement). Un effondrement de la reconnaissance ensuite, dès lors que l'organisation incarnée par un responsable est défaillante. Celui-ci ne peut pas reconnaître vraiment les salariés s'il ne voit pas directement ce qu'ils font. Pour reconnaître encore faut-il connaître. Et les équipes ne peuvent se contenter d'un épisodique « merci ! », « bravo ! ». Un effondrement de l'autorité enfin. Les managers ont de plus en plus de mal à faire autorité, c'est-à-dire à susciter l'obéissance volontaire. L'autorité réelle ne peut intervenir que dans une proximité avec les opérations.

Et quel effet produit l'éloignement pour les managers eux-mêmes ?

M. D. : Ils n'en sont pas heureux, la plupart du temps. Mais il existe, en réalité, plusieurs types de comportements. J'en distingue trois. Il y a d'abord ceux que j'appelle les « super héros ». Ces managers entendent l'appel des équipes pour revenir dans l'activité et, malgré toutes les contraintes qui les éloignent, ils décident d'y aller, au risque de craquer, de s'épuiser. Réguler le travail devient alors une activité en plus de tout le reste. Ils savent, par ailleurs, qu'ils ne seront pas évalués sur cet aspect souvent invisible de leur activité. Autre catégorie, ceux que j'appelle les « résignés ». Ils ont essayé un temps de faire de la régulation mais, devant la charge, ils se mettent en retrait tout en ayant conscience de ne pas faire du bon boulot. Dernière catégorie, ceux que j'appelle les « complices ». Ils trouvent un certain confort dans le retrait, dans l'instrumentation et le pilotage à distance. Ils sont de fait associés aux forces centrifuges qui les éloignent du travail. D'une certaine façon, c'est moins fatigant et, surtout, ils ne jouent plus leur légitimité dans le face-à-face et la proximité avec le travail réel.

Et enfin quels dommages pour l'entreprise dans son ensemble ?

M. D. : Absence de motivation, coûts cachés ou encore

absentéisme en hausse... Mais il y a d'autres dommages, peut-être plus profonds. Par exemple, la difficulté de recrutement des managers de proximité (cf. l'étude d'Entreprise et personnel « Managers de proximité non merci ! »). L'image du manager de proximité est dégradée. Les salariés le perçoivent coupé du métier et de son sens. Dès lors, l'envie d'aller vers cette responsabilité décroît parfois dangereusement. Un autre préjudice a trait à l'innovation. C'est toujours plus difficile d'innover, tant sur les produits que sur les services, quand on est loin du travail. Être au plus près du travail, voir ce que l'on peut faire ou ne pas faire reste

« Être au plus près du travail reste une source irremplaçable d'innovation »

une source irremplaçable d'innovation. Certes, il y a d'autres sources d'innovation, mais se passer du potentiel d'innovation venant de l'attention porté au travail et à

ceux qui ont le travail entre leurs mains est dommageable pour l'entreprise, en termes de compétitivité et de performance notamment.

Comment remettre le management au cœur du travail ? Qu'est-ce que cela suppose ?

M. D. : Cela suppose d'agir sur plusieurs leviers. Il y a minima deux chantiers préalables : un chantier organisationnel et un chantier RH. Sur le plan de l'organisation, le manager est pris par des tâches qui l'empêchent d'être au plus près de l'activité et de ses équipes. Il s'agit donc de « désempêcher » le manager, c'est-à-dire de faire de la place dans son agenda pour recréer des moments de régulation. Cela passe, entre autres, par un travail sur les fiches de poste en revisitant les tâches connexes ajoutées au fil du temps et qui sont devenues le cœur de son métier, loin du travail. Toujours sur le plan organisationnel, il y a les marges de manœuvre du manager. Il faut lui permettre de pouvoir régler les problèmes, de prendre des décisions sur le terrain de l'activité, ce qui suppose délégation et subsidiarité. Sur le plan RH, des ajustements sont nécessaires pour que les managers puissent redevenir des managers du travail. En matière de recrutement, il faut veiller à ce que les managers aient des compétences managériales, mais aussi, et c'est essentiel, des compétences métier. Il y a eu un déséquilibre sur ce plan. Trop de managers recrutés étaient « hors sol » par rapport aux métiers. Les managers d'équipe ont ensuite besoin de temps et de stabilité dans le poste pour que les salariés aient ou retrouvent confiance. Les contraintes de mobilité dans les entreprises ont souvent conduit à une véritable instabilité managériale. Un *turn-over* trop intense va à l'encontre de la confiance et de l'interconnaissance entre managers et salariés. Enfin, il

faut pouvoir évaluer l'activité de régulation du travail. Or, le manager n'est pas évalué sur ce critère, mais sur d'autres dimensions, les coûts par exemple. Une nouvelle approche de l'évaluation ne va pas de soi car il est difficile de rendre visible l'activité de régulation au quotidien. Cette évaluation n'en est pas moins nécessaire. On est habitué à une évaluation du « combien » et beaucoup moins à une évaluation du « comment ».

Vous insistez dans vos recherches sur la nécessité de retrouver des occasions d'échange, des espaces de discussion sur le travail. Comment voyez-vous les choses évoluer sur ce plan ?

M. D. : Je disais que travailler, c'est régler des problèmes. Travailler, c'est aussi parler ensemble. Or, je constate avec intérêt que la boucle a été assez rapide entre les travaux universitaires et la pratique. Cela fait maintenant plus d'une dizaine d'années que des chercheurs travaillent sur ces questions d'espaces de discussion sur le travail. Des praticiens dans plusieurs secteurs s'en sont saisis. On a l'impression parfois d'une évidence partagée, même s'il faut toujours se méfier des évidences. Le rapport Lachmann-Larose-Pénicaud réalisé à la demande du Premier ministre sur le bien être et l'efficacité au travail y faisait référence en 2010. Plus près de nous, l'accord national interprofessionnel (ANI) de juin 2013 évoque explicitement l'enjeu de la parole sur le travail. Cela dit, il faut s'entendre sur les mots. Espace de discussion, espace de parole et espace d'expression, ce n'est pas tout à fait la même chose. S'exprimer, parler de son travail, c'est en soi toujours une bonne chose. Il y a une dimension psychologique, une dimension de développement personnel. Il peut y avoir aussi une dimension sociale : ça construit du collectif. Mais, je reste convaincu que cette dimension d'expression est insuffisante. Souvent dans les espaces d'expression – le participatif des années 80 nous l'a montré –, on est à côté du travail, on n'a pas pris sur le travail. Par-delà la dimension psychologique et sociale de la parole qui peut être utile, il y a

« Il y a une dimension "politique" de la discussion dans le travail qui doit permettre de fabriquer des règles au quotidien »

une dimension « politique » de la discussion dans le travail qui doit permettre de fabriquer des règles au quotidien. On a besoin de discussion au sens d'un processus au cœur de l'activité et qui conduit à la décision. Les espaces de discussion ont vocation à infléchir le travail, à trouver des solutions, c'est en cela d'ailleurs qu'ils ont une dimension politique. Cela ne peut se faire sans une présence managériale. La question importante est de remettre le manager au cœur de

l'activité comme animateur de cette discussion sur le travail. Cela ne veut pas nécessairement dire rajouter un espace nouveau, mais faire l'état de ce qui existe et choisir le dispositif le plus approprié, en le convertissant, au besoin, en espace de dialogue. On s'aperçoit souvent que les réunions d'équipe, quand il y en a, sont souvent monologiques et descendantes. L'enjeu serait alors d'y insérer du dialogue sur le travail.

Et les managers n'ont-ils pas eux-mêmes besoin aussi d'espaces de ce type ?

M. D. : Si bien sûr. L'espace de discussion n'est pas réservé aux opérateurs de base. On voit se développer dans certaines entreprises des formes d'échanges entre managers, entre pairs. Au fond, les différents espaces sont liés. Il y a pour les managers un intérêt réel à avoir des temps comme ceux-là, à vocation certes de développement, mais aussi à caractère politique pour le travail. Il y a ici ou là des clubs de managers. C'est intéressant, mais est-ce pérenne ? Pour qu'ils ne s'essouffent pas, il faut que ce qui s'y dit puisse être récupéré par le niveau supérieur à des fins d'action. Sinon, l'espace en question risque d'être un espace sans effet sur l'organisation, les moyens ou l'activité en général.

Avez-vous des exemples récents d'une parole retrouvée dans les équipes entre management et salariés ? Avec quels effets sur la marche de l'entreprise, le management et la santé au travail ?

M. D. : On n'a pas encore de success story du management par la discussion... D'abord, parce qu'il n'y a pas de modèle unique. Ensuite, quand ça se met en place, c'est toujours un projet de moyen terme, surtout si on intègre les préliminaires organisationnels ou RH. On manque de recul. Ce qui me frappe en revanche, c'est que des entreprises se saisissent de la question et tentent des choses. On est encore au stade de l'expérimentation, mais les expérimentations sont en plein développement. Il est intéressant de constater que, dans cette période de crise, cette question « parle » aux

directions d'entreprise. Il y a des expérimentations par exemple à la SNCF avec l'opération « Parlons de nous et de nos métiers », au ministère des Finances à la Direction générale des finances publiques (DGFIP), au Crédit agricole. Dans ces différents cas, il faudra voir ce que ça produit dans le temps, une fois que les intervenants tiers qui aident les directions et les équipes seront partis. La question est de savoir ce qu'il en restera dans les rituels des managers et des équipes. Une des

clés se trouve dans l'implication du haut management. Nous testons en ce moment dans un grand groupe de nouvelles pratiques de discussion des Comités de direction. C'est important que des dirigeants éprouvent eux-mêmes ce type de dialogue sur le travail.

Quand vous évoquez des espaces de discussion dans le travail, vous ajoutez aussitôt le besoin d'organisation de cette parole, vous utilisez même le terme d'ingénierie...

M. D. : J'utilise ce terme parce que s'il est éminemment sympathique de parler d'échange au travail, ce n'est pas facile d'organiser le dialogue sur le travail. Ce n'est pas facile pour les personnes qui dialoguent. Il y a des horizons d'entente et de solidarité, mais il y a aussi des réalités de désaccord et d'incompréhension. Il arrive que cela percute le pouvoir d'organisation. À partir du travail, il n'est pas rare que l'on remonte à l'organisation et à ceux qui en ont la charge. Il y a une dimension critique dans une telle démarche. Quand on discute du travail, on appelle souvent à sa transformation. C'est pour cela qu'il faut envisager une ingénierie, un soutien de ces espaces de discussion. Il importe qu'il y ait un médiateur et qu'il y ait un point de sortie politique. D'où l'enjeu de l'implication managériale. Il y a aussi des questions pratiques de fréquence. Permettre que les fréquences ne soient pas trop espacées en tenant compte du rythme ou du cycle de l'activité. Si l'on veut que le dialogue produise non seulement des mots, mais des solutions, des règles, il faut qu'il soit dans le rythme du travail. Selon les activités, on a des rythmes très différents. Sachant qu'il n'est pas toujours facile d'appréhender et d'analyser le travail (cf. les travaux d'Yves Clot ou de Philippe Davezies par exemple), il peut y avoir besoin de se former et d'outiller la discussion sur le travail. Les outils de gestion sont orientés vers le reporting, très peu vers le pilotage du travail et de l'activité. Discuter du travail, cela demande de penser une action d'organisation et des outils en appui. Cela demande enfin des connexions et des liens verticaux entre les espaces existants à différents niveaux.

Cette mise en œuvre de la communication dans le travail est une affaire de management. Comment situez-vous les apports possibles des communicants ?

M. D. : Il ne faut pas se tromper. Il y a en entreprise beaucoup de candidats à l'animation de la discussion sur le travail. On voit des RH, des communicants, des psychologues internes ou des syndicats se projeter sur ce plan. Tous ces acteurs ont une place légitime, mais cette place ne peut pas être celle de partie prenante

directe de la discussion sur le travail. Avant tout, parce que les salariés ont envie de parler du travail entre eux et avec leur chef. Ils veulent que l'échange produise des effets, des solutions, des décisions. Pour autant, cette discussion doit être conçue, pilotée et soutenue. Chacun des acteurs (RH, communicants, syndicats, etc.), compte tenu de ses savoirs ou des intérêts qu'il porte, peut avoir un rôle important à jouer. Pour concevoir l'ingénierie, pour piloter le déploiement, pour évaluer les résultats, on a besoin de différents apports. Selon moi, le communicant a toute sa place dans un comité de pilotage de ces espaces de discussion et son apport peut être déterminant pour éviter les chausse-trappes de la communication, mais aussi en termes de formation des managers. Il a toute sa place en amont et dans le suivi du développement de ces espaces. Les acteurs syndicaux ont évidemment aussi leur mot à dire car la discussion sur le travail participe d'un dialogue social de qualité. Le rôle de ces différents acteurs, de ces différents experts importe aussi pour légitimer la démarche face à ceux qui pourraient y renoncer pour des questions de pouvoir.

« Discuter du travail, cela demande de penser une action d'organisation et des outils en appui »

Vous êtes un des rares chercheurs en sciences de gestion à accorder une telle importance à la parole au travail et sur le travail. Dans d'autres disciplines, on trouve aussi des chercheurs qui mettent en avant cet enjeu de la parole. Y a-t-il un mouvement interdisciplinaire en cours ?

M. D. : Il y a un réel intérêt pour cette question de la discussion sur le travail, de son équipement, de ses modalités de mise en place, cet intérêt est partagé par différentes disciplines. Au premier chef, la psychologie du travail. Bien sûr, l'ergonomie. Il y a aussi la sociologie et également, dans une certaine mesure, les sciences de gestion. Ce mouvement est à la fois informel et formel. Différents chercheurs – je pense entre autres à Yves Clot, Pierre Falzon, Philippe Davezies, François Danielou, Pascal Ughetto... – se voient et échangent sur le sujet. On échange les points de vue, on intervient souvent ensemble dans les colloques. Il y a aussi des lieux d'accumulation qui facilitent le travail interdisciplinaire. Je pense à l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Elle a identifié les convergences entre chercheurs et s'emploie aujourd'hui à les faire travailler ensemble. Figure d'ailleurs parmi ses chantiers prioritaires un chantier sur les espaces de discussion sur le travail. Comme c'est un lieu de passage entre recherche et monde des entreprises, elle facilite le passage théorie/pratique. Et c'est tout à fait fécond. —

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier, responsable de l'Observation sociale, ERDF

Jean-Marc Le Gall

Consultant en ressources humaines et stratégies sociales,
 professeur associé au Celsa et
www.conseil-en-strategies-sociales.fr



La parole : un contre-pouvoir loyal et contributif

Comment libérer la parole dans l'entreprise et en faire un levier de performance ? Jean-Marc Le Gall, ancien DRH, professeur associé au Celsa et, depuis plus de dix ans, conseil en stratégies sociales, explique que la parole n'est possible qu'au prix d'un engagement fort à tous les niveaux de l'entreprise : communicants, managers et, avant tout, dirigeants.

De quelle façon la parole peut-elle être un élément facilitant les transformations que vivent les organisations ?

Jean-Marc Le Gall : Il faut, pour répondre à cette question, observer avant tout les deux formes de parole qui coexistent aujourd'hui dans les entreprises.

Tout d'abord, la parole « *feed-back* », qui s'exprime en réaction à une communication de l'entreprise ou des managers : l'entreprise souhaite alors avoir un retour de la part de ses salariés. Elle fait des choix, déploie des politiques et elle veut vérifier qu'elle a été comprise, savoir quel est le niveau d'adhésion des équipes. Cette dimension de la parole correspond à un management d'entreprise inscrit dans la pratique quotidienne.

L'autre forme est la parole autonome : les salariés de l'entreprise s'expriment alors de façon autonome sur leur travail, ses conditions d'exercice, leur avenir, et ils peuvent même questionner la stratégie... Pour les dirigeants, l'enjeu devient la capacité à réunir les conditions pour que cette expression soit réellement prise en compte, afin de faire progresser l'entreprise. Cette ambition peut remettre en question les formes de gouvernance très descendantes, qui ne considèrent pas les salariés comme de vraies parties prenantes. Elle introduit un nouveau régime de communication, car elle sous-tend la légitimité de la parole, reconnue et même encouragée. C'est à l'entreprise de s'en saisir, afin que la parole devienne productive.

Qu'entendez-vous par « productive » ?

J-M.L.G. : La question est de savoir si la parole des salariés sera valorisée et intégrée à la dynamique d'entreprise... Les dirigeants qui, au plus haut niveau, prennent les décisions vont-ils tenir compte de cette parole pour enrichir leur réflexion, vont-ils ensuite mettre en discussion leurs arbitrages ? La parole des salariés ne sera productive qu'à condition qu'elle trouve sa place dans les processus de décision de l'entreprise. Non pas seulement pour considérer le collaborateur, mais bien pour intégrer ses constats et propositions aux dynamiques de l'entreprise. La parole peut ainsi influencer les orientations de l'entreprise et infléchir positivement sa gouvernance. Elle devient alors productive.

A quelles conditions la parole peut-elle être libérée dans l'entreprise ?

J-M.L.G. : Aujourd'hui, l'entreprise française a du mal à accepter une parole libre : s'y confronter, la hiérarchiser, et en tirer parti. Pour y parvenir, elle doit créer un contexte organisationnel favorable : les salariés s'exprimeront s'il n'y a pas de risque et s'ils y trouvent leur intérêt. Le but est d'arriver à susciter des comportements individuels nouveaux – oser parler ! – et vaincre ainsi les réticences et méfiances compréhensibles des salariés. Dans de nombreuses missions, je constate la difficulté à faire s'exprimer cette parole utile, par exemple lors des rencontres et conventions

organisées avec le management. Cette frilosité est au moins autant liée au fait de s'exprimer devant ses pairs que devant le patron.

Mais alors comment installer la parole dans l'entreprise et dans les instances de gouvernance ?

J-M.L.G. : Avant tout, les dirigeants doivent donner l'exemple. Condition nécessaire, mais pas suffisante. Ils doivent agir pour « banaliser » la participation des salariés : celle-ci est normale, souhaitable et utile. Pour y parvenir, il faut former les managers et les inciter à sortir d'un management descendant et directif. À quelles conditions vont-ils agir pour libérer la parole et encourager leurs équipes à jouer le jeu ? Les sociologues, tel Renaud Sainsaulieu ou Dominique Martin, qui ont analysé les expériences des années 80 (cercles de qualité et droit d'expression des salariés), ont identifié les trois conditions à réunir pour libérer la parole des salariés :

- 1 – pas de manipulation : on dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit ;
- 2 – une parole productive : qu'elle permette de changer les choses ;
- 3 – des formes de retour positives - pas nécessairement financières d'ailleurs.

Ces trois conditions de la participation questionnent les systèmes habituels de management de l'entreprise. Il faut, par exemple, laisser du temps aux managers pour favoriser la parole, la prendre en compte et la remonter vers la direction... Cela nécessite d'inciter fortement les managers à évoluer, en particulier en leur laissant des marges de manœuvre et en leur faisant confiance... Agir au niveau du management, c'est le premier chantier !

Et la communication interne... Que peut-elle faire pour favoriser cette parole et être en appui des managers ?

J-M.L.G. : Elle a un rôle important à jouer bien sûr, mais à condition de pas oublier que la communication, c'est l'information plus la relation ! Très souvent, dans les entreprises, la communication se limite à de l'information descendante, même mise en scène de manière brillante. Les communicants doivent chercher à beaucoup plus investir la communication managériale, RH et sociale. C'est à cette condition qu'ils pourront organiser une forme d'« apprentissage communicationnel » – qui aide les collaborateurs à créer de nouveaux échanges et de nouvelles relations, d'abord entre eux et ensuite à l'égard des dirigeants. La responsabilité de la communication interne devient alors de favoriser

l'émergence et la prise en compte de la parole dans l'entreprise. Devenir pédagogue pour susciter et nourrir l'expression collective : les communicants peuvent permettre aux collaborateurs d'expérimenter un autre rapport aux relations, à l'échange, voire à la critique. Mais il faut pour cela les laisser agir, ce qui suppose d'obtenir la confiance du management et le soutien des dirigeants, que cette prise de risques relative ne doit pas effrayer.

Mais concrètement, comment peut se matérialiser l'action de la communication interne ?

J-M.L.G. : La communication interne doit apporter des solutions pratiques, qui vont dans un premier temps rassurer les dirigeants. Lorsque ces derniers envisagent de favoriser la parole dans les équipes, ils craignent d'ouvrir ainsi la « boîte de Pandore » et de ne plus pouvoir réguler une expression devenue anarchique, voire contestataire. Les communicants internes proposeront des solutions pour faire s'exprimer les collaborateurs, modérer l'expression et réguler des débats. La qualité de l'ingénierie de communication à mettre en place avec les managers est de la première importance. Bien sûr, cela ne se fait pas du jour au lendemain. La première étape

pour les communicants, c'est sans doute de réaliser une communication plus pertinente : trop de journaux d'entreprise, d'intranets et de sites d'entreprise pratiquent la langue de bois ou de coton. La réalité de l'entreprise telle que la vivent les salariés n'y est pas présente et moins encore analysée,

de même que les décisions stratégiques. C'est le règne du « positif » et de l'autocensure, du « tout va bien ». On oublie ce faisant que les salariés sont des adultes, éduqués et conscients des réalités, et qu'une « transparence contrôlée » (tout ne peut en effet être dit) crée en retour de la confiance et de la responsabilité.

Autrement dit, les communicants – et en premier lieu bien sûr les dirigeants – doivent faire entrer la critique interne dans la communication et le management. C'est ce qui la rendra crédible et mobilisatrice. Parler des trains qui arrivent à l'heure mais aussi de ceux qui arrivent en retard, montrer la complexité de l'entreprise, etc. C'est difficile, j'en ai conscience. Et cela nécessite de la maturité... pas de la part des communicants, mais de la part des dirigeants. Car très souvent, sur les sujets de la communication, les dirigeants sont frileux. Ils doivent comprendre que ce qui circule en « off » est souvent bien pire que ce qu'ils craignent de voir paraître dans les médias et communications internes.

« Les communicants doivent faire entrer la critique interne dans la communication et le management »

Un changement en profondeur de la gouvernance est donc nécessaire pour faire émerger la parole ?

J-M.L.G. : Effectivement : si l'on accepte l'idée que la parole ne va se développer et s'enrichir qu'à condition d'être prise en compte, elle ne peut pas l'être seulement à la base, sur le terrain, mais aussi dans les arbitrages qui relèvent de la gouvernance. Son élargissement en même temps que son enrichissement sont des questions clés, et c'est l'enjeu de la présence d'administrateurs salariés dans les Conseils d'administration suite à la récente loi du 14 juin. Des patrons comme Antoine Frérot (Véolia), Jean-Louis Beffa (président d'honneur de Saint-Gobain) ou encore Louis Gallois (ex-président d'EADS) défendent aujourd'hui l'idée qu'une entreprise contemporaine doit faire évoluer sa gouvernance dans le sens d'une participation plus active des salariés à ce niveau. C'est aussi le sens des recherches menées par le département de recherche du Collège des Bernardins, auquel je contribue depuis quatre ans avec de très nombreux chercheurs et praticiens.

La parole ne sera pérenne, légitime et productive que si, dans la durée, l'organisation et le management l'accueillent et la valorisent, et si, au sommet de l'entreprise, les éléments de cette parole viennent enrichir la réflexion stratégique. Pour ce faire, les entreprises doivent mettre à l'agenda des Conseils d'administration les questions sociales et managériales, actuellement peu considérées par les administrateurs, et pas simplement les sujets financiers et économiques. Cette reconnaissance franche par le Conseil de sa responsabilité sociale à l'égard du personnel permettrait en particulier de rendre l'administrateur salarié plus ouvert aux autres contraintes de l'entreprise, dans une logique de réciprocité. Un cercle vertueux, dont la parole des salariés est un maillon essentiel.

À vous écouter, la parole devient dans ce cas un contre-pouvoir ?

J-M.L.G. : Lorsque la parole des collaborateurs est véritablement prise en compte, elle devient une forme de critique interne et peut effectivement devenir un contre-pouvoir. Mais il s'agit alors d'un contre-pouvoir loyal, et même coopératif, car reliant l'entreprise et sa « partie prenante interne », dans l'intérêt de tous. Elle ne vise en effet qu'à améliorer les choses. Cela ne veut pas dire que parce que les salariés s'expriment ils ont forcément raison. Peut-être se trompent-ils... Mais c'est par la confrontation que l'on réussira à le démontrer. Si la parole critique est parfois déplacée, voire non pertinente, raison de plus pour l'accueillir et y répondre. Quelle qu'elle soit, l'intérêt du dirigeant est bien de la prendre en compte. Mais cet apprentissage de nouvelles relations et d'une communication moins lisse et unilatérale prend du temps. Elle requiert

également de la maturité personnelle, à tous les niveaux et d'abord au sommet, car les dirigeants prennent ainsi le risque de voir émerger des critiques explicites inhabituelles. Il leur revient également d'agir pour soutenir mais aussi faire évoluer les managers de l'entreprise, car l'accueil de la parole peut les déstabiliser. C'est un processus de transformation assez radical de l'entreprise, pour la rendre socialement contemporaine, mais aussi plus performante.

Quels sont les modèles d'entreprises qui libèrent et valorisent la parole ?

J-M.L.G. : Certains modèles émergents d'entreprise tentent de pousser très loin les procédures démocratiques. Cela va dans le sens des réflexions d'Isaac Getz, professeur à l'ESCP et spécialiste de l'innovation : il prône une organisation dans laquelle les salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes – et non leurs managers ou les procédures – considèrent comme la meilleure pour l'entreprise. Cependant, si l'on se prive des structures hiérarchiques, alors comment se règle la question des conflits de priorité ? Getz ne répond pas vraiment à cette question : l'idée est intéressante mais elle ne me paraît pas probante à ce jour.

Il me semble plutôt que les vrais modèles se situent du côté des entreprises d'Europe du Nord, où l'expression est beaucoup plus reconnue que chez nous. Cela s'explique : une présence et une reconnaissance fortes des syndicats et donc une forme de protection, le contexte de modèles démocratiques forts qui déteignent sur l'entreprise, dont le chef est une personne très accessible, ou encore la présence importante de salariés au conseil de surveillance des entreprises, comme en Allemagne.

En France, la parole est a priori plus facile dans l'entreprise publique, du fait d'un paradigme plus démocratique de départ, d'un contrat de travail protecteur et du poids des syndicats. Toutefois, les rituels y sont aussi nombreux et la participation effective des salariés y apparaît, somme toute, modeste. Paradoxalement, les entreprises privées, quand elles décident de mettre en œuvre un processus pour libérer la parole, le font de manière plus résolue et assez efficace. Toutefois, il faut reconnaître qu'elles sont encore peu nombreuses dans ce cas. Beaucoup de progrès restent à faire : libérer une parole qui soit mature, organisée, qui s'exprime dans un cadre de loyauté et contribue ainsi à l'avancée de l'entreprise et à l'évolution des collaborateurs. —

Propos recueillis par Grégory Métaireau,
responsable de la communication interne de l'Apec,
administrateur de l'Afci

Françoise Plet-Servant

Directrice de la communication, Campus Condorcet
Rédactrice en chef des Cahiers de la communication interne
Administratrice de l'Afci

Anne-Lise Seltzer

Consultante, Lab & Cie



Travail et performance : une affaire de parole

Impossible de réunir plus de 140 personnes pour une rencontre sur le thème de la « Parole au travail, parole sur le travail » sans leur donner à eux aussi la « parole » sur le sujet ! Le 4 juillet 2013, les participants à cette demi-journée ont donc été amenés à échanger ensemble, à partir de leurs propres expériences sur le statut de cette parole dans leurs organisations. À l'arrivée, un constat partagé pointe la difficulté de s'exprimer sur le travail dans l'entreprise. En sont également ressorties des propositions pour passer à l'action et faire en sorte que la parole (re)devienne une source de performance pour les organisations.

Venant du monde de la communication, des RH, du conseil, de la formation, du développement managérial et organisationnel, les participants à cette rencontre étaient réunis au siège d'AXA pour assister à la conférence annuelle organisée conjointement par l'Afci et l'APSE (association pour les professionnels de la sociologie en entreprise) sur le thème « Parole au travail, parole sur le travail ». Pour traiter du sujet, des chercheurs et des praticiens étaient venus explorer ce thème sous différents angles et témoigner de leurs observations, expériences et réflexions.

Un premier tour de piste avec Jean Kaspar et Frédéric Mispelblom-Beyer, enrichi de la présentation d'un projet mené avec les cheminots par Loïc Hislaire, DRH de la SNCF, a permis d'évoquer l'histoire et les enjeux actuels de la parole dans les organisations. À son issue, il a été proposé aux participants de témoigner eux-mêmes de leurs expériences. Répartis autour de seize tables rondes et accompagnés d'un facilitateur, ils se sont ainsi exprimés à partir de questions posées sur les freins et leviers au développement de cette parole dans leurs organisations.

Trois grands thèmes ont émergé de l'ensemble de leurs discussions : ils concernent les acteurs de cette parole, les conditions de son expression et ses effets attendus pour l'entreprise.

La parole : c'est l'affaire de tous

Ce qui ressort de manière très forte des échanges des participants, c'est que la parole est l'affaire de tous les acteurs de l'organisation et de l'organisation elle-même, via sa gouvernance et son système de management. Au fil des échanges, s'est en effet dessinée très rapidement l'idée que toutes les parties prenantes des organisations ont bien un rôle à jouer pour que cette parole sur le travail existe et soit considérée.

Parmi les acteurs cités, les managers et particulièrement le management de proximité ont bien sûr été mis en avant au vu de leur rôle clé vis-à-vis des équipes pour favoriser cette parole. En parallèle, le rôle du dirigeant a été clairement pointé puisque c'est à lui que revient la responsabilité de créer les

conditions de l'existence de cette parole dans l'organisation, de pouvoir la capter et la traiter via une gouvernance adaptée.

La parole n'est donc pas seulement une affaire de communication où les communicants porteraient seuls la responsabilité de son expression, elle est également au cœur de la responsabilité managériale.

Quant aux organisations syndicales, elles ont également été identifiées comme acteur de cette parole au travail, avec néanmoins des interrogations sur leur rôle actuel quant à la parole « sur » le travail.

Car, en définitive, si tous s'accordent à dire que chaque acteur de l'organisation - y compris les collaborateurs bien sûr - a un rôle à jouer pour permettre à cette parole d'exister, ce qui émerge surtout des discussions montre davantage la quasi-inexistence de cette parole sur le travail aujourd'hui dans les organisations.

La culture française empêche la parole

Largement citée pour expliquer cette absence de parole : la culture française des entreprises qui incite au jugement, favorise le diplôme et le réseau au détriment de l'expérience et accorde beaucoup de poids à la hiérarchie. Une culture qui met ainsi en avant la figure d'un leader charismatique voire patriarcal, celui qui « sait », indique la direction pour l'action et demande à ses troupes de mettre en œuvre ses décisions et non celui qui écoute, accepte le point de vue de l'autre et lui laisse l'autonomie pour réfléchir et tester ses solutions. Dans ce cadre, il devient impossible pour un collaborateur comme pour un manager de dire « je ne sais pas » ou « non ». La critique est elle-même rarement considérée comme pouvant être constructive et relève davantage de l'impertinence.

À cette culture nationale, viennent parfois se rajouter des freins à la parole liés aux cultures d'entreprise elles-mêmes, qui s'autocensurent et font de certains sujets liés au travail un véritable tabou. Enfin, la question de la structure des entreprises a également été mise en avant pour expliquer ce déficit de parole : le dialogue n'est pas favorisé dans des organisations en silos, aux métiers multiples véhiculant des cultures professionnelles différentes.

Alors même qu'il peut y avoir dans les entreprises une injonction à la parole venant de la tête de l'entreprise, quid d'une réelle liberté d'expression dans ces contextes ? Et si la croyance managériale au sein des organisations peut être celle d'une parole libre et autorisée, la réalité est davantage, selon les participants à la conférence, celle d'une parole centrée sur la dimension économique, en réponse à l'injonction de performance, laissant peu de place à l'évocation du travail lui-même.

Des managers peu enclins à engager le dialogue

Au niveau des acteurs de l'organisation, le positionnement actuel des managers a été pointé du doigt comme l'une des difficultés à ouvrir le dialogue sur le travail. En effet, au cours de ces dernières années, comme il n'est plus demandé à l'encadrant d'aller en priorité sur le « terrain » mais d'atteindre des objectifs orientés essentiellement sur la performance financière, les managers ont pris de la distance vis-à-vis du travail de leurs collaborateurs. Conséquence directe, ces managers connaissent de moins en moins le travail de leurs équipes. D'où leur difficulté d'être en confiance pour en parler avec eux et leur propension à déployer un management centré sur le travail prescrit, éloigné de la réalité de terrain vécue par les salariés.

Dans cet environnement, la parole sur le travail a donc peu de place si elle n'est pas incitée par un management volontariste en la matière. Or les participants relèvent plutôt la faible capacité d'écoute des managers et dirigeants ainsi qu'une posture personnelle qui encourage peu la parole. À titre individuel, les managers sont en effet peu formés à engager ce dialogue sur le travail, ni à savoir le gérer sereinement. Ils seraient donc plutôt dans la crainte de ne pas savoir quoi faire de cette « parole », surtout si elle est critique, et ont peu d'intérêt à l'encourager.

Les managers ont ainsi délaissé la parole pour la laisser aux partenaires sociaux dont ce serait, selon eux, davantage le rôle.

Une perte de confiance des salariés

Qu'en est-il alors du côté des équipes ? Les participants ont témoigné de la perte de confiance que les salariés avaient sur la prise en compte de leur parole pour améliorer « le système ». Que ce soit dans le cadre des projets portés par l'entreprise ou du quotidien, pour parler des « petits » problèmes qui polluent la qualité du travail, la prise de parole sur le travail n'est jamais facile.

Fréquemment citée : la contrainte de temps car tout doit désormais se faire dans un temps limité où il n'y a plus de place pour parler. À cela vient s'ajouter la question de l'espace de parole rarement pensé par les organisations. D'autant plus que les outils numériques apparaissent en définitive comme un frein au développement de la parole, car désormais on se « mail », on ne se parle plus. L'absence de droit à l'erreur est également souvent évoquée : les salariés redoutent que leur parole soit déformée, voire sanctionnée. Ils craignent par-dessus tout le jugement d'incompétence avec les éventuelles repré-

sailles hiérarchiques qui pourraient en découler. Les contextes de changement que vivent la plupart des organisations ont aussi pour conséquence d'inhiber peut-être encore davantage la parole car ils sont anxiogènes pour les salariés. Même quand des dispositifs sont mis en œuvre pour accompagner les changements, ils sont la plupart du temps très descendants et ne favorisent pas l'implication des personnes, qui craignent une utilisation opaque de leur parole, voire sa manipulation. Les questions des salariés laissées sans réponse créent alors un climat de défiance qui finit par supprimer toute initiative de leur part.

Le climat actuel donne ainsi le sentiment que les moyens d'agir pour changer la situation sont anéantis. L'individu peut parfois se sentir nié en tant qu'acteur de son travail réel, c'est-à-dire comme sujet plein et entier du travail, une tendance qui semble encore plus forte dans les organisations de grande taille.

La question de la confiance dans les interlocuteurs au sein de l'entreprise est clairement posée. La parole résoudrait peut-être des contradictions mais celles-ci n'étant pas dicibles, cela empêche la parole.

Quel écosystème mettre en place pour encourager la parole ?

Le diagnostic des freins à l'expression de la parole étant posé, a-t-on une idée sur les solutions pour renverser cet état de fait ? Que faut-il réunir pour que l'environnement soit propice à la parole dans les organisations ? Quels sont les ingrédients pour mettre en place un écosystème qui favorise l'échange, le débat, l'innovation, la performance ?

Quatre éléments fondent l'environnement de la parole selon les participants :

L'exemplarité du management, et notamment du top management, est citée en tout premier. La sincérité de l'engagement des dirigeants est indispensable pour qu'une entreprise encourage la parole sur le travail. La langue de bois doit donc être battue en brèche ! Parallèlement, le rôle pivot des managers de proximité est également souligné. La bonne posture qui permet d'être à l'écoute, de recueillir sans a priori les propositions, voire aussi les critiques et d'améliorer des processus de travail n'est pas spontanée. Pour cela, il faut accompagner les managers en les formant à des techniques appropriées. En parallèle, un travail de déconstruction des logiques de pouvoir entre les chefs et les subordonnés doit peu à peu s'opérer. C'est par le biais de la sensibilisation et de la formation, que les représentations subjectives pourront progressivement évoluer.

La confiance est le second élément de cet écosystème. Elle apporte un cadre protecteur et la nécessaire confidentialité qui permet à certains collaborateurs de s'exprimer sans crainte. Les participants des tables rondes fondent beaucoup d'espoirs dans la nouvelle génération des salariés qui va nécessairement faire bouger ce conditionnement culturel de la peur de s'exprimer. Un climat de confiance redonnera envie de parler dans les organisations. La culture interne joue ainsi fortement sur la liberté d'expression. La confiance mutuelle doit être valorisée et encouragée par le management. Il ne s'agit pas de s'exprimer pour s'exprimer. C'est une sorte de chaîne vertueuse : la confiance permet la parole, qui est ensuite restituée, et partagée avec une finalité concrète dans le cours du travail réel. Car il s'agit bien pour tous de mettre cette parole au service de l'activité afin qu'elle soit vecteur d'amélioration à tous les niveaux, et génère davantage de performance sociale comme économique.

Exemplarité du top management, adoption des bonnes pratiques par les managers, développement de la confiance... **Le temps** est par conséquent un facteur clé pour faire évoluer les pratiques, bouger les représentations et la culture des organisations. L'entreprise doit se donner du temps pour changer. La parole ne peut pas être décrétée du jour au lendemain sinon à n'être que très superficielle. La question de la parole informelle est soulevée à plusieurs reprises : il est aussi essentiel que l'entreprise réserve du temps et de l'espace pour donner libre-cours aux échanges des cadres. Il faut donc du temps pour que la parole trouve son bon tempo et finisse par se libérer. Les entreprises doivent admettre que ce temps de l'échange ne peut pas être quantifié et qu'il se situe pour être efficace hors des logiques de coût. La parole apporte de la valeur « en creux », comme plusieurs participants le soulignent, en influant notamment sur certains indicateurs tels que le taux d'absentéisme.

L'organisation matérielle de l'expression de la parole est le quatrième élément de cet écosystème. Il est important d'adopter une méthodologie, une sorte d'ingénierie du débat, pour organiser la prise de parole sur l'activité et garantir la qualité d'écoute, la bienveillance dans l'échange, et la reconnaissance des points de vue de chacun. Cela passe nécessairement par des moyens formalisés mais qui ne doivent ni contraindre, ni brider. Le recours à des techniques d'animation peut s'avérer pertinent pour réveiller la créativité individuelle et collective, lancer le débat et organiser la restitution. Les lieux pourront aussi contribuer à la qualité des échanges. Des ruptures physiques sont recommandées en choisissant par exemple de se réunir à l'extérieur de l'entreprise.

Des bonnes pratiques au service de la parole

Quelques bonnes pratiques, souvent relevant du bon sens, favorisent le climat et l'échange sur le travail. Les participants citent les organisations « responsabilisantes du travail » qui ont ancré dans leur processus le partage de diagnostics entre managers et équipes. Chacun se sent ainsi concerné par les questions posées par le travail en étant acteur des changements à appliquer. La mise en place de nouvelles technologies, le recrutement de génération Y, la crise économique, etc. représentent des réelles opportunités pour introduire une nouvelle culture orientée vers la parole sur le travail. Les organisations doivent, à cette occasion, mettre en place et en pratique des méthodes qui institutionnalisent la parole et désignent les acteurs (DRH, managers, communicants, etc.) porteurs de projets de dialogue.

La communication interne doit être pleinement reconnue comme actrice du cercle vertueux qui associe changement culturel (exemplarité des managers, modernisation culturelle), espace-temps, et organisation du dialogue. Elle doit être identifiée comme un des porteurs de projet de dialogue en facilitant le processus et en accompagnant les différentes étapes. Elle est en quelque sorte le passeur entre le monde réel du travail et le monde du prescrit représenté par les différentes strates hiérarchiques.

Pour conclure, une question : quelle est la finalité de la parole ? Parler pour quoi ? Et parler pour quoi faire ? Les participants des tables rondes mettent en avant la performance des organisations dans toutes ses dimensions. Ainsi, la parole libre et « confrontante » est le signe d'une organisation durable et respectueuse des femmes et des hommes. Elle permet à chacun d'avoir une idée claire sur l'avenir de son entreprise et le sens de son travail. Elle permet d'être rassuré sur son propre développement professionnel, ses projets, ses évolutions et in fine sur sa propre « valeur travail ». En un mot, la parole incarne notre condition humaine et, donc, l'ensemble des sentiments, perceptions, émotions, désirs, valeurs... portés par tout un chacun.

Mais la parole est aussi au cœur de la transmission des savoir-faire et de la connaissance des processus du travail bien fait. Elle favorise alors l'échange entre pairs et entre les groupes métiers. Elle encourage la coopération, la transversalité en lieu et place de la compétition. En d'autres termes, elle devient source d'innovations, tant dans les pratiques et modes de fonctionnement qu'au niveau des processus de production, voire même au niveau des produits et services. Elle devient donc également vecteur de performance économique et commerciale pour l'entreprise.

Une organisation qui donne toute sa place à la parole sur le travail reconnaît qu'il est le fruit de l'implication subjective de femmes et d'hommes, condition d'une entreprise performante et durable. —

Actions identifiées par les participants pour favoriser la parole dans les organisations

- Organiser des ateliers thématiques sur les processus de travail avec l'appui de personnes qui vont remonter des synthèses vers les dirigeants, afin de leur donner de la visibilité sur le travail réel.
- Réunir des professionnels représentant différents métiers et contribuant à un projet commun pour partager le sens de l'action.
- Organiser des débats pour favoriser la « dispute professionnelle » et croiser les pratiques afin que chacun approfondisse la connaissance de son métier et améliore son efficacité au quotidien.
- Créer des dispositifs « temps/espace » pour ces temps de parole.
- Mettre en place des dispositifs de remontée d'informations.
- Utiliser les réseaux sociaux d'entreprise pour traiter les sujets concrets et réels et améliorer la

diffusion de solutions éprouvées dans certaines situations-types.

- Développer les communautés professionnelles pour favoriser les échanges entre pairs sur des problèmes rencontrés et partager la recherche de solutions.
- Utiliser les clients comme leviers de la parole en créant des plateformes de communication avec ceux-ci pour mieux comprendre leurs besoins et les faire prendre en compte par l'organisation.
- S'appuyer sur la génération Y qui va faire bouger cette culture de la parole taboue !

Ces différentes actions peuvent être portées ou co-portées par des communicants internes avec la ligne managériale.

Marie-Cécile Desormière

Directrice de la communication interne, SNCF



SNCF : les vertus du dialogue direct

En 2010, SNCF constate chez ses agents une détérioration de la confiance dans l'avenir de l'entreprise et une perte de repères. Pour lever les doutes, les canaux traditionnels ne sont pas suffisants : il faut aller voir les salariés, les écouter, comprendre leurs interrogations et échanger avec eux. Ce seront les « Rencontres », 900 réunions pour 90 000 participants, dont l'animation est confiée à 400 managers peu familiers de l'exercice... Marie-Cécile Desormière, directrice de la communication interne, raconte cette expérience inédite et les résultats obtenus.

Dans quel contexte avez-vous décidé de lancer ce dispositif ?

Marie-Cécile Desormière : Nous avons pris conscience à la mi-2010 que l'image de l'entreprise SNCF auprès de ses salariés était en train de se détériorer brutalement. Ce phénomène s'accompagnait d'une perte de confiance en l'avenir de l'entreprise, d'une perte de repères et de sens. Face aux fortes évolutions de notre environnement, le corps social était fragilisé et ne trouvait plus l'impulsion pour se projeter dans le futur. Nous devions très rapidement redonner du sens à l'action de l'entreprise, renforcer la confiance dans ses projets et nourrir à nouveau la cohésion interne. Or, face à des personnes qui doutent, les écrits ne suffisent pas. Il faut aller les voir, écouter leurs questionnements, partager avec eux la stratégie. Sachant que SNCF compte 150 000 agents dans toute la France, il est apparu indispensable d'engager la ligne managériale. Nous avons alors créé le concept des « Rencontres » : des discussions directes entre un top

manager et des salariés, où la règle était de répondre sans langue de bois ni tabou. Nous pensions que cette expression était nécessaire pour rétablir une relation de confiance entre la direction et les agents, afin de redonner confiance dans l'avenir de SNCF.

Cela n'allait pas de soi car, dans toute entreprise industrielle, les managers sont très focalisés sur l'atteinte de leurs objectifs de production et ne vont pas naturellement vers la communication. Notre projet constituait une forme de rupture, très déstabilisante pour eux.

Concrètement, comment se passaient ces Rencontres ?

M-C.D. : Toutes les Rencontres étaient organisées sur le même format. En ouverture, un film de 75 minutes, sur le mode d'un reportage TV, était diffusé ; il présentait l'environnement concurrentiel et les enjeux de demain : l'évolution des déplacements à grande vitesse, l'intermodalité... en quelque



Guillaume Pépy (Pdg de la SNCF) et la circulation de la parole

sorte, notre futur « terrain de jeu ». Cette projection permettait de lancer ensuite un dialogue à bâtons rompus sur les défis à relever, les projets de l'entreprise, mais aussi les doutes, les désaccords... Durant cette heure et demie d'échanges, le manager-animateur devait adopter une posture pédagogique : susciter, écouter, expliquer, éclairer.

Comment avez-vous emporté l'adhésion des managers ?

M-C.D. : Les 400 managers appelés à animer ces réunions ont été entraînés et coachés durant deux jours. Ils ont travaillé sur la maîtrise du sujet, des éléments de langage, mais aussi sur le comportemental. Car ils ne devaient pas se positionner en tant que chef, ni comme expert d'un domaine, mais comme un manager représentant l'entreprise, capable de porter la stratégie et de répondre aux questions. Surtout, ils devaient écouter et laisser la discussion émerger. À ce stade, nous étions loin d'avoir emporté leur adhésion, la plupart ressentaient de l'appréhension.

Chacun de ces 400 managers a d'abord participé à l'une des séances animées par le président Guillaume Pépy à travers la France, leur permettant de vivre l'exercice en grande nature et de comprendre la tonalité recherchée. Pour l'exemplarité, le président a conduit une vingtaine de Rencontres, de même que les membres du Comité Exécutif. Ensuite, les managers ont repris le dispositif à leur compte. Beaucoup ont choisi de travailler en binôme.

Le dialogue s'est-il réellement instauré durant ces Rencontres ?

M-C.D. : En neuf mois (2010-2011), 900 Rencontres ont été organisées, rassemblant 90 000 salariés dans toute la France. Chaque fois, nous avons mixé tous

les métiers et tous les âges. Et chaque réunion a été différente, preuve que c'est bien la discussion spontanée qui a dicté les contenus. Bien sûr, des sujets transverses ont été abordés un peu partout mais les échanges ne se ressemblaient jamais. Au final, une richesse incroyable a émergé de ces débats.

Quels ont été les résultats de cette opération de grande ampleur ?

M-C.D. : À l'issue des neuf mois, 71 % des agents ont déclaré avoir apprécié cette démarche de l'entreprise, 76 % avaient une meilleure compréhension des enjeux et 67 % portaient un regard plus positif sur l'entreprise et son avenir. Nous avons également constaté, dans notre baromètre interne, des hausses très fortes sur l'image de l'entreprise et sur la confiance. Plus probant encore, nous avons noté un écart de 10 à 20 points entre ceux qui avaient participé aux « Rencontres » et ceux qui n'y étaient pas, sur les thématiques de la confiance dans l'avenir et dans les dirigeants. Nous avons donc atteint nos objectifs.

Et du côté des managers ?

M-C.D. : C'est là un autre effet positif : l'expérience les a amenés à se questionner en profondeur sur leur rôle. Ils nous ont dit que l'exposition directe, sans médiation de leur hiérarchie, avait été inconfortable pour eux, de même que la posture de l'animateur qui ne détient pas forcément toutes les réponses. Les Rencontres les ont douloureusement confrontés à la réalité : ils ont découvert un corps social tétanisé par les incertitudes sur l'avenir et ont pris conscience du clivage entre management et agents. Dans le même temps, ces managers ont expérimenté l'efficacité d'un échange direct pour combler les retards de connaissances ou éviter des



La projection d'un film permettait de lancer le dialogue

interprétations erronées de la stratégie : une position de dialogue qu'ils avaient délaissée au profit de la production et qu'ils se sont réappropriée. Cette nouvelle vision de leur rôle devait être soutenue dans le temps et nous avons décidé de renforcer notre dispositif d'information managériale pour les accompagner.

Quels changements avez-vous apportés ?

M-C.D. : Pour que l'expression directe, sans tabou, reste une vraie posture d'entreprise, le Comité Exécutif a réuni cette cible de managers, moins d'un an après. Ils ont travaillé ensemble durant trois jours sur des sujets stratégiques. Au moyen de tablettes, les managers pouvaient commenter immédiatement, en « live », les interventions. Et tout ce qui n'était pas compris était à nouveau expliqué. Ensuite, nous avons institué toutes les six semaines un tchat d'une heure et demie avec le président pour revenir sur les sujets à fort enjeu qui nécessitent des éclaircissements.

Nous avons également créé un outil, « Faites passer l'info », qui permet aux managers de bien s'approprier les sujets complexes et politiques pour les transmettre à leur tour à leurs équipes : tous les mois, ils reçoivent un lien vers une vidéo de trois minutes traitée de manière journalistique (« TGV est-il trop cher ? », « Le déficit du réseau... »), qu'ils peuvent visionner et télécharger. Un document apporte des informations complémentaires à ceux qui le souhaitent.

Autre création, une agence de presse interne diffuse désormais des dépêches, sur abonnement, au rythme de l'actualité de l'entreprise. L'idée est d'avertir les managers de ce qui va être annoncé en externe

et de leur fournir des éléments de langage, des décryptages, des argumentaires, voire des scoops. Enfin, nous avons renforcé nos éditions internes, par exemple avec des hors-séries du journal interne, trois ou quatre par an, en version papier ou web, d'un format de 32 pages minimum. Et la totalité des supports (vidéos, documents, journaux, dépêches...) est disponible dans une bibliothèque en ligne dédiée aux managers.

Quels enseignements avez-vous tiré des Rencontres, de votre point de vue de « communicant » ?

M-C.D. : C'est d'abord pour moi un très beau souvenir humain, davantage qu'un souvenir de communication. J'ai été impressionnée par la richesse phénoménale des débats, bien loin des relations très policées entre managers et agents. Je pense que c'est cette richesse qui a fait basculer les managers et qui les a convaincus de poursuivre dans cette voie. Il a fallu les déstabiliser pour que le changement émerge, mais c'était indispensable : l'entreprise consacre beaucoup de temps et de ressources à écouter ses clients, elle devait faire de même avec son personnel. Et nous avons prolongé l'écoute au-delà des réunions elles-mêmes, en analysant les retours de tous les participants.

Autre point important, notre président a soutenu le dispositif dès le départ et s'y est impliqué. Enfin, la réussite de la démarche a reposé sur sa sincérité : nous voulions favoriser une expression sans tabou et aucune censure n'a été imposée. Nous avons d'ailleurs demandé au cinéaste Serge Moati de réaliser un documentaire de 52 minutes sur les Rencontres. Il a eu carte blanche pour filmer les débats et interviewer les participants. Il était en quelque sorte notre caution morale. Son documentaire a été diffusé en interne, ainsi qu'un livre que nous avons édité autour des moments forts des discussions, avec de nombreuses photos prises sur le vif.

Comptez-vous renouveler l'expérience ?

M-C.D. : C'est déjà fait ! Nous avons lancé en 2013 une nouvelle série de Rencontres, sur le thème du projet d'entreprise. 80 000 personnes y ont participé, depuis le top management jusqu'aux chefs d'équipe. —

Propos recueillis par Laurence de Beaufort



Regards croisés, Bruno Scaramuzzino, Jean-Christophe Sciberras, Nilou Soyeux



La parole doit créer du lien

Paradoxe de notre époque, alors que les réseaux sociaux progressent à un rythme effréné, la parole a perdu sa crédibilité. Elle ne pèse plus son poids de sens et d'engagement. Si les figures de l'autorité en sont les premières victimes, l'entreprise n'échappe pas à cette tendance : en professionnalisant la communication, elle a produit un décalage entre l'expression et la réalité vécue. Qui parle aujourd'hui en entreprise et de quoi ? Comment redonner à la parole son rôle social ? Bruno Scaramuzzino, directeur général de l'agence Meanings, Jean-Christophe Sciberras, président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et DRH France de Solvay, et Nilou Soyeux, directrice de la communication interne d'Orange, apportent leur point de vue.

Comment qualifier aujourd'hui la parole en entreprise ?

Bruno Scaramuzzino → La parole est ce qui fonde notre humanité. Les quatre religions monothéistes n'affirment-elles pas : « Au commencement était le Verbe » ? C'est la base du pacte social. Or la parole a progressivement perdu sa crédibilité parce qu'elle a été dévoyée ou mal utilisée. Aujourd'hui, les discours politiques, les mots des parents, des professeurs, de tous les représentants de l'autorité en général sont discrédités. L'entreprise n'échappe

pas à ce phénomène. Au contraire, en professionnalisant la communication, elle a produit un discours désincarné, financiarisé, très éloigné de la réalité vécue par les salariés et de leurs préoccupations.

Comment réduire ce décalage ?

Bruno Scaramuzzino → Il faut d'abord réhabiliter la parole du chef, en la réincarnant. Plus la période est trouble, plus on a besoin d'une parole incarnée, qui engage. Fin 2012, nous avons mené une enquête auprès de 1 000 salariés de tous statuts, travaillant

en entreprise privée ou publique. Les résultats ont montré que le management de proximité et les collègues sont les premiers vecteurs de la parole en interne, suivis par les syndicats et loin devant le dirigeant de l'entreprise. Seuls 15 % des salariés bénéficient d'une parole régulière de leur DD ou PDG, et 27 % d'une parole occasionnelle. 29 % ne l'entendent jamais... Pourtant, il fait partie des trois émetteurs les plus attendus par les collaborateurs. L'autre enseignement de notre enquête, c'est que la confiance augmente en fonction de la fréquence de la prise de parole, quel que soit le sujet abordé. Lorsque le patron s'exprime, 70 % des salariés lui font « tout à fait » ou « plutôt » confiance, contre 30 % à celui qui ne s'exprime pas.

Les consignes et les process ne suffisent pas, les réseaux sociaux non plus. C'est la parole du chef qui emplit et qui donne du sens, c'est elle qui raconte le « temps long ». Sans ce récit, le « temps court » est une souffrance. Pour moi, une prise de parole régulière montre, au moins, une considération pour les salariés. Et si possible, elle doit être pratiquée sur le terrain. Le chef doit aller à la cantine, comme le politique va sur les marchés rencontrer ses concitoyens. Plus il s'exprime, plus il est crédible.

Nilou Soyeux → C'est vrai, rien ne remplace la proximité physique. Chez Orange, nous comptons 170 000 salariés, dont 100 000 en France. Malgré ce nombre important, nous organisons depuis deux ans des visites du président-directeur-général et des membres du Comité exécutif sur les différents sites, afin d'instaurer des discussions directes avec les collaborateurs. Les rencontres avec les salariés non-cadres se déroulent d'ailleurs sans leurs managers. L'objectif est de favoriser un vrai dialogue sur le quotidien du travail. De cette façon, les dirigeants du groupe restent connectés avec l'entreprise. Quant aux salariés, ils peuvent enfin s'exprimer directement, mais aussi entendre de la bouche des directeurs les raisons des décisions qui leur arrivent par toutes sortes de canaux différents. Ils comprennent la logique des choix de l'entreprise. D'une façon plus générale, nous avons décidé, après la crise sociale de 2011, d'instaurer une prise de parole des dirigeants sur tous les sujets à fort enjeu pour l'entreprise. Selon la nature du sujet, c'est le dirigeant le plus pertinent qui s'exprime. Par exemple, sur le lancement de la 4G, cela peut être le directeur France, ou le PDG, ou encore le directeur juridique pour la partie réglementaire. Il ne s'agit pas de se mettre en avant pour faire sa publicité mais simplement de donner l'information dont les collaborateurs ont besoin. Et de le faire

avec un ton de proximité, un ton juste. C'est sur ce ton que nous avons particulièrement travaillé durant les deux dernières années, pour développer une parole crédible.

Jean-Christophe Sciberras → Au sein de l'ANDRH, nous constatons que la vision à moyen et long terme est peu exprimée avec force dans les entreprises. En l'absence de cette vision, les supputations apparaissent et les dirigeants sont soupçonnés de « cacher quelque chose ». Un bon climat social suppose à mon avis une parole managériale fréquente, pas omniprésente mais bien préparée. L'autre risque, c'est l'unanimité, la langue de bois, l'en-

« Pour les dirigeants comme pour les dirigés, il est vrai qu'il est difficile de parler de ce qui ne va pas, mais l'entreprise doit absolument être lucide sur ses forces comme ses faiblesses si elle veut progresser »

treprise où l'on ne parle que des bonnes nouvelles. Pour les dirigeants comme pour les dirigés, il est vrai qu'il est difficile de parler de ce qui ne va pas, mais l'entreprise doit absolument être lucide sur ses forces comme ses faiblesses si elle veut progresser. C'est bien le rôle des directions de ressources humaines d'inciter les managers à intervenir et de les accompagner dans cette démarche. Bien communiquer n'est pas simple, il s'agit de pratiquer non pas une totale transparence, impossible dans certains cas, mais une transparence suffisante.

Qu'en est-il de l'expression des salariés ? Faut-il la favoriser et comment ?

Jean-Christophe Sciberras → C'est un enjeu majeur. Si les salariés ne peuvent pas dire leurs difficultés, c'est toute l'entreprise qui ne sera pas performante. Les lois Auroux avaient créé le droit d'expression des salariés, mais n'avaient pas suscité d'engouement sur ce point à l'époque. Aujourd'hui, cette nécessité s'impose plus fortement, comme en témoigne l'accord sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013 : on incite mainte-

nant au plus haut niveau à développer l'expression des salariés parce que la collaboration est indispensable à la réussite des projets. De plus en plus, les entreprises initient des groupes de réflexion, de partage. Il ne faut pas banaliser les rencontres, mais leur garder au contraire un caractère exceptionnel, lié à une question précise. Je pense aussi qu'après avoir été incités à partager leur point de vue, les salariés ont des attentes encore plus fortes. L'entreprise doit être capable d'y répondre, par des actions ou des engagements, et par le respect de ces engagements pris qui instaurera la confiance.

Bruno Scaramuzzino → C'est compliqué de donner la parole aux salariés. En particulier pour nos élites, à qui l'on n'apprend pas la relation à l'autre. Pourtant, c'est la moindre des choses que de permettre à ses collaborateurs de s'exprimer et de recueillir leur parole, ne serait-ce que pour conforter ses intuitions. Les dirigeants ont souvent peur de libérer l'expression et nous devons leur expliquer que cela se travaille et que cela s'organise, dans des espaces et des moments dédiés. Je crois beaucoup à la valeur curative et apaisante de la parole. Je fais souvent référence à la « case à palabres » que l'on retrouve dans tous les villages du pays dogon, en Afrique : c'est le lieu dédié où sont régulés les conflits, par consensus ou par décision du chef. À l'ère du digital, qui nous soumet à l'injonction de répondre et qui crée un bavardage incessant, il faut « rematérialiser » le lien, dans un cadre ritualisé, sacralisé. Il faut donner des rendez-vous réguliers (séminaire, petit-déjeuner...) et les formaliser dans le plan de communication.

Nilou Soyex → Chez Orange, les dispositifs interactifs plaisent également beaucoup. Nous avons créé par exemple un rendez-vous deux à trois fois par an, au cours duquel le PDG dialogue avec les salariés en direct sur notre réseau vidéo interne (600 salles équipées). Il répond durant une heure aux questions que les collaborateurs nous ont envoyées par SMS. Depuis son arrivée, le PDG tient aussi un blog d'actualité, ouvert aux commentaires sans aucune censure, mais dans le respect d'une charte que nous avons définie. Il y fait des communications brèves, pour annoncer les résultats du groupe, parler d'un enjeu majeur, lancer un challenge ou simplement souhaiter une bonne année à tous. Les commentaires des salariés sont dans l'ensemble très encourageants mais peuvent aussi faire preuve de sévérité ou d'une grande exigence envers l'entreprise,

notamment par rapport au marché et à la concurrence (« pourquoi n'avons-nous pas encore lancé tel service ? »). Les salariés signent de leur nom et s'expriment avec une liberté qui n'existait pas avant la crise sociale. Nous répondons de façon transparente, y compris sur les sujets difficiles. C'est la posture que nous avons choisie pour communiquer et qui induit la confiance.

Enfin, nous avons ouvert aux collaborateurs la possibilité de devenir reporters pour notre site intranet. Ils passent par des ateliers où ils apprennent la photographie, la vidéo et la rédaction d'articles. Nous leur confions ensuite des sujets en interne, souvent des témoignages, des récits de parcours professionnels. Et leurs articles rencontrent un réel succès, ils sont très lus par leurs collègues.

Avez-vous pu mesurer les effets de ces dispositifs ?

Nilou Soyex → Nous menons une enquête interne quantitative et qualitative deux fois par an sur tout le périmètre du groupe. Ce baromètre social montre des évolutions positives, notamment sur la fierté de travailler chez Orange, un indicateur particulièrement important pour nous : au dernier baromètre de cet été, 90 % de nos salariés estimaient préférable de travailler chez Orange plutôt que dans d'autres entreprises. Nous avons aussi introduit des indicateurs d'évaluation de la communication interne, dont les résultats positifs reflètent, je pense, l'évolution des outils.

Quel est selon vous le rôle du communicant interne dans le développement de la parole en entreprise ?

Bruno Scaramuzzino → Notre enquête a révélé une perception peu valorisante du communicant, considéré par les salariés comme un technicien du com-

« Il faut revenir à la vocation première de la parole : créer du lien, de la relation, et pas seulement "faire passer des messages" »

promis et de la langue de bois. Il est vrai que l'engouement pour le *story telling* a fait du tort à la profession. Nous avons certes besoin de mythifier

les choses, de projeter des images porteuses d'émotion, mais cela ne doit pas conduire à mystifier les gens. C'est toute la différence entre la propagande et la communication, qui vise à construire durablement une relation de confiance. Il faut revenir à la vocation première de la parole : créer du lien, de la relation, et pas seulement « faire passer des messages ».

Jean-Christophe Sciberras → Dans cette optique, le communicant apporte sa capacité à détecter les attentes et à définir les formes de la communication. Il a ses « capteurs », ses réseaux. Il doit bien connaître le sens des mots et leur impact, qui peut construire et mesurer l'expression.

Nilou Soyeux → Il n'y a pas de négatif dans une entreprise. Quand un salarié réagit mal, c'est qu'il est en colère parce qu'il ne se sent pas entendu. Par nature, l'entreprise est un milieu orienté vers le positif et l'avenir, et personne n'a intérêt à ce que les projets échouent. Il y a forcément des fautes ou des échecs, c'est inutile de les cacher mais il faut sans cesse réorienter la communication vers l'essentiel : l'investissement vers la croissance, vers les clients. Davantage que l'outil, c'est l'honnêteté du contenu qui compte et qui instaure une confiance que les salariés ne demandent qu'à donner.

**« Le rôle du communicant,
c'est aujourd'hui d'organiser
des espaces de partage,
de rencontres, et de faire part
des arbitrages »**

Le rôle du communicant, c'est aujourd'hui d'organiser des espaces de partage, de rencontres, et de faire part des arbitrages. À l'ère des réseaux sociaux, nous ne devons pas avoir la prétention d'être les premiers ou les seuls à donner l'information ! Au contraire, nous devons entretenir une forme d'humilité : notre mission est d'apporter un décryptage et de favoriser les échanges. Dans cette mission, nous sommes fortement soutenus par les responsables des ressources humaines, qui forment et accompagnent les managers. —

Propos recueillis par **Laurence de Beaufort**



La chronique du net



Isabelle Reyre
Directrice associée, Arctus

Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique

Intranets 2013 : vers l'âge de raison ?

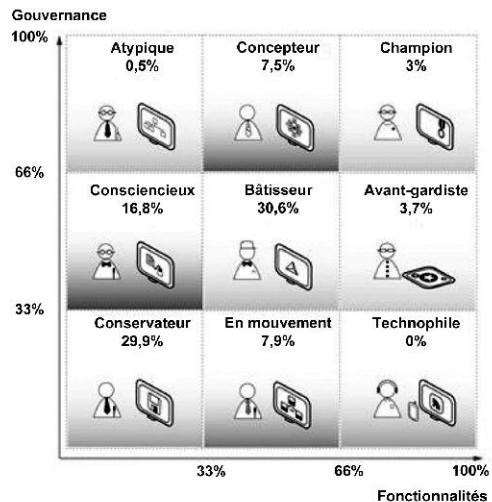
Créé en 1999, avec la conviction que les intranets allaient devenir des dispositifs porteurs de changement dans les entreprises, l'Observatoire de l'intranet et de la stratégie numérique publie son édition 2013 avec le message suivant : l'âge de raison pourrait bien approcher en matière d'intranet. En effet, les entreprises voient leur transformation commencer à s'opérer, et notamment au travers de l'évolution de leur dispositif intranet. Analyse de cinq grandes tendances concernant les outils collaboratifs, la gouvernance, le réseau social d'entreprise, l'accès distant et la stratégie numérique.

P principale avancée en matière d'intranet : le déploiement des outils collaboratifs. Qu'il s'agisse des espaces collaboratifs, dont l'implémentation est désormais très organisée, ou de la gouvernance, avec les fonctions de *community management*, on constate une approche plus rationnelle autour des outils numériques. Comme si l'entreprise sur ces sujets avait atteint l'âge de raison.

Après un déploiement sur le web, les réseaux sociaux investissent l'intérieur de l'entreprise. En complément, les outils de communication en temps réel, comme la messagerie instantanée ou la web conférence, confirment la croissance continue de l'usage du numérique dans les échanges internes : la preuve d'une bonne compréhension par les collaborateurs de la valeur ajoutée opérationnelle de ces outils.

À propos des sociotypes – Évolutions 2013

Arctus a mis en place depuis trois ans des sociotypes qui permettent de donner un éclairage sur la maturité des intranets en prenant en compte à la fois le niveau de service déployé (services collaboratifs, réseau social d'entreprise, dispositif de gestion des connaissances) et la gouvernance correspondante avec la définition des rôles clés de l'animation de l'intranet (hotline, administrateur, *community manager*), les organes associés (comité intranet, comité stratégique) et les outils de mesure (pour suivre les « consommations » et usages des contenus et services mis à disposition sur le site).



Les accès distants pour tous types d'interactions sont possibles dans trois quarts des entreprises et l'ergonomie des sites s'adapte à la consultation sur terminaux légers dans près d'un quart des organisations. Enfin, la stratégie numérique commence à émerger, même si dans ce domaine les marges de manœuvre sont conséquentes. Contexte économique tendu, d'une part, et pression des nouveaux usages et outils portés par les nouvelles générations, d'autre part, poussent toutes les organisations à la transformation mais à des rythmes différents. Les plus petites, plus agiles, et les plus grosses, plus riches, sont les premières à adopter des comportements innovants, notamment avec ces outils.

Outils collaboratifs : une année de progression régulière avec des espaces de mieux en mieux outillés

Les chiffres le confirment, l'utilisation des espaces et outils collaboratifs est désormais une tendance quasi généralisée. Ce sont la fréquence et le niveau d'usage qui font la différence.

61 % des entreprises déclarent des espaces collaboratifs projets (+4 %), les communautés de pratique passent de 8 % à 44 % et les communautés d'intérêt 9 %. Les organisations sont 27 % à faire un usage régulier, voire étendu, de ces espaces. On note aussi une création d'espaces collaboratifs de plus en plus souvent à l'initiative des opération-

nels ce qui confirme l'extension de ces usages dans l'entreprise.

Autres outils collaboratifs : messagerie instantanée, présente dans un cas sur deux, et outils de web conférence dans 46 % des cas. On note également un signal faible avec l'émergence de murs d'activité et « YouTube interne » dans quelques entreprises particulièrement en pointe.

Le réseau social d'entreprise continue de se déployer mais à un rythme lent, certaines fonctions sociales semblent émerger

Désormais, le réseau social d'entreprise est proposé dans près de 27 % des entreprises contre 23 % en 2012. Près de 16 %, contre 14 % des entreprises en 2012, ont une pratique régulière des outils sociaux. Au sein de ces réseaux, les commentaires sur les contenus devraient être possibles dans 46 % des cas d'ici un an. Enfin, les abonnements à des personnes (*followers*) ainsi que les outils de mise en relation sont en augmentation respective de 7 % et 6 % par rapport à l'année précédente, mais correspondent encore à des valeurs basses (moins de 15 % pour les deux services). Point important, les projets de réseau social d'entreprise s'intègrent de plus en plus à l'intranet et correspondent à des projets déclarés pour 20 % des entreprises.

Une prise de conscience : la nécessité d'une gouvernance

On note une montée des procédures de suppression (+5 %) et des procédures d'archivage (+3,2 %). Les *community managers* sont présents dans 43 % des entreprises (contre 37 % en 2012) et 26 % des entreprises devraient augmenter leur nombre en 2014. En revanche, sur le terrain du réseau social d'entreprise, sa gouvernance reste à étendre. En effet, seules 28 % des entreprises indiquent avoir déployé des règles spécifiques au réseau social d'entreprise. Enfin, le recours aux outils de mesure est relativement stable par rapport à 2012. Le déploiement de solutions permettant la remontée d'information sur les consommations de contenus et services en fonction des profils des utilisateurs reste un chantier complexe et coûteux qu'encore bon nombre d'entreprises rechignent à investir.

En matière de mobilité : 80 % des intranets seront accessibles à distance dans un an

L'accès distant depuis un PC devrait être proposé dans plus de 80 % des cas d'ici un an (73 % aujourd'hui). Ceci est renforcé par une progression généralisée des tâches exécutables à l'extérieur de l'entreprise, qu'il s'agisse de déposer un document, travailler sur un applicatif métier ou poster un commentaire sur un contenu. En matière de terminaux, on attend une multiplication par deux de la consultation sur tablette tactile et Smartphone d'ici un an, elle est aujourd'hui possible dans 24 % des cas et devrait donc approcher les 50 % en 2014. Autre point notable : l'équipement en outils permettant les actions simultanées pousse l'usage en mobilité et incite parfois à préférer ces outils au PC portable.

Stratégie numérique : la mise en commun entre web interne et web externe se fait au travers d'équipes plus mutualisées

La mutualisation des équipes pour la gestion des univers web (inter/intra) est une réalité dans 55 % des cas. L'énergie est également souvent tournée vers les plates-formes collaboratives ; ces dispositifs constituent les projets numériques les plus récents sur lesquels travaillent les entreprises dans 46 % des cas. Enfin, les principaux sponsors des projets numériques restent les DSI (42 %) et DirCom (41 %) comme en 2012, contre 20 % des DRH. Seules 37 % d'entreprises déclarent une responsabilité partagée. Ces chiffres attestent encore d'une résér-

ve face à l'idée d'une implication globale de l'organisation lors du déploiement de ces projets. Un investissement qui semble pourtant nécessaire vu la complexité du sujet.

On le voit, la transformation est bien en marche et le mouvement est inéluctable. Certes, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation, car le changement doit se déployer en fonction des enjeux propres à chaque entreprise, mais il semble incontournable de l'envisager désormais, et dans les trois prochaines années pour ceux qui n'auraient pas commencé. —



Pour en savoir plus sur votre maturité intranet, nous vous invitons à consulter les détails de l'étude sur www.observatoire-intranet.com et également à répondre à l'édition 2014 disponible sur ce même site.



Le don de l'autre

Catherine Jacquet

Administratrice de l'Afci,
directrice générale adjointe de Synergence

Si pour certains, le diable

se niche dans les détails, pour d'autres, les détails sont tout.

Dans nos entreprises, dans notre quotidien professionnel, les détails sont souvent de petits riens : un regard, une attention, une écoute, un instant offert... Ce don de l'autre ou ce don à l'autre, si je peux oser ces termes, c'est ce qu'on attend de son manager : savoir prendre le temps d'écouter malgré un agenda surchargé, chercher à comprendre pour trouver des solutions justes et efficaces, ouvrir une voie et tracer un chemin pour avancer ensemble en confiance. Manager, c'est faire le choix de ne pas laisser l'autre, ce fameux n-1, dans un *no man's land* relationnel et organisationnel et lui donner les clés qui feront de lui un acteur conscient.

Ces compétences de grand assembleur, d'expert des jeux relationnels, de mise en dialogue de la stratégie et de l'opérationnel, sont celles du communicant interne. Comme beaucoup de fonctions transversales, cette expertise repose sur un savoir global centré sur la connaissance de la complexité humaine, une capacité qui l'amène à ne pas être qu'une main et un cœur, mais « *avant tout une tête, c'est-à-dire une liberté* » (paraphrase de Michel Crozier – *L'acteur et le système*). C'est cette liberté que nous souhaitons aujourd'hui mettre en partage entre communicant et manager.



Innovation où es-tu ?

Evelyne Michaud

Chef du service communication interne,
Conseil général de l'Isère
(ce texte a été écrit avec les membres de l'Apero.com
Afcj de Grenoble, animé par Evelyne Michaud)

Si l'on s'accorde à dire

que l'innovation en matière de communication interne ne peut se résumer à la création d'outils ou d'actions aussi originaux soient-ils, qu'est-ce alors ? L'innovation serait la capacité à générer des idées originales et adaptées au contexte dans lequel elles seront déployées. Les méthodes de créativité auxquelles elle fait appel s'attachent à identifier le bon problème, la bonne question à se poser avant de lancer la génération d'idées. Pour clarifier la vision et la transformer en solutions opérationnelles, elles créent un climat propice à la production d'idées en stimulant la réflexion par des assemblages intellectuels nouveaux. Pour innover, il faut mélanger les gens, les genres, les horizons, les cultures, les strates, les services... sans jugement et avec droit à l'erreur. Pour nous, cela signifie travailler avec des communautés hétérogènes afin de co-identifier les enjeux et co-construire le plan de communication interne. Innover n'est-ce pas !



Marianne Messmer

Directrice du département Culture d'entreprise
et Communication interne, inwi



› Maroc

La cohésion interne, moteur de la croissance

Sur un marché en pleine expansion, l'opérateur marocain de télécommunications inwi a su grandir en s'appuyant sur une culture d'entreprise forte, soutenue par un dispositif de communication interne qui privilégie le partage de l'information, mais aussi le lien entre les collaborateurs. À la tête du département « Culture d'entreprise et Communication interne », Marianne Messmer nous livre les secrets de cette *success story* interne et externe.

Comment est organisée la communication interne au sein d'inwi ?

Marianne Messmer : Notre activité repose sur trois missions : la mise en relation des acteurs de l'organisation, le mieux-être de ces derniers et leur accès à l'information. Notre département fait partie de la direction générale afin que nous soyons au plus près des décisions stratégiques de l'entreprise. Il est constitué de cinq personnes : deux sont en charge de l'information interne et deux gèrent le multimédia qui intègre les tournages et montages de reportages internes. Pour ma part, je pilote le département et m'attache plus particulièrement à développer la culture d'entreprise.

Sur quel dispositif de communication interne vous appuyez-vous ?

M. M. : Nous disposons de plusieurs outils pour notre communication interne afin que les messages

soient entendus par toutes les catégories de collaborateurs, qu'ils soient au siège de l'entreprise ou éloignés dans les différentes régions du Maroc. Dans un souci de protection de l'environnement, nous n'avons qu'un seul support papier que nous éditons une fois par an et qui retrace l'année écoulée. Tous les autres supports sont envoyés par mail et hébergés dans notre intranet. Chaque support a su trouver sa place. Nous partons du principe que la diversité est une richesse et que la communication, comme l'accès à l'information, sont des ingrédients essentiels de la réussite d'une équipe solidaire.

À côté des « flashes » réservés aux informations urgentes et diffusés en fonction de l'actualité, nous éditons une newsletter mensuelle, l'*Attawassoul* (qui signifie en arabe « trait d'union »). Elle permet aux collaborateurs de prendre la parole sur un thème qui leur tient à cœur, de mettre en avant



Vues d'ailleurs

leurs réalisations, d'échanger sur leurs passions, de découvrir les événements internes comme externes, ou d'être en contact avec les collaborateurs des autres régions. L'*Attawassoul* fut notre premier support. Il a grandi et nous y avons inclus, au fur et à mesure, de plus en plus de vidéos, ce qui nous a donné l'idée de créer *Atta TV*, notre émission TV interne diffusée le premier vendredi de chaque mois. Tournée dans notre studio interne, elle présente des interviews et reportages sur l'actualité d'inwi. Le présentateur est un collaborateur que nous avons formé aux méthodes d'interview.

Parmi nos autres supports, je citerais également « *Kikiya* », un concept qui marche fort bien et qui consiste à suspendre toute l'activité de l'entreprise pendant quinze minutes chaque mois afin de transmettre à tous, au même moment, une information dont l'impact est important. Les messages sont diffusés, via des « ambassadeurs », dans chaque direction. Ce sont des collaborateurs qui, en plus de leur fonction, sont des vecteurs de notre communication et de notre culture d'entreprise. Formés au préalable sur le sujet, ils transmettent oralement l'information à leurs équipes et recueillent les questions des collaborateurs pour que nous y répondions par la suite dans un flash. Enfin, nous organisons des cafés-débats présentés par des collaborateurs, des conférences avec des intervenants externes, des semaines autour de la « zenitude », des événements internes comme l'anniversaire de notre marque ou des actions citoyennes. Toutes ces actions ont pour objectif d'informer les salariés, mais aussi de développer leur champ relationnel et leur fierté d'appartenance.

Quels sont vos enjeux actuels de communication interne ?

M. M. : Nous devons continuer à créer du lien entre tous les acteurs de notre organisation, mettre en avant les réussites des équipes afin de leur témoigner notre reconnaissance mais aussi innover pour surprendre continuellement nos clients internes et capter leur attention. Plus particulièrement, cette année, nous nous concentrons sur deux chantiers :



Événement interne en septembre 2013 pour célébrer la construction du référentiel culturel inwi

la refonte de notre site intranet pour plus de cohérence avec l'esprit novateur de notre entreprise et la création de deux nouvelles émissions internes ; l'une sera consacrée à la technologie et l'autre aux métiers non connus de notre organisation.

inwi a connu, ces dernières années, un fort développement de ses activités. Comment la communication interne a-t-elle accompagné cette croissance ?

M. M. : Notre secteur d'activité évolue très rapidement et, par conséquent, toute l'entreprise est amenée à développer en permanence sa créativité et sa réactivité. Le rythme est soutenu pour tous les acteurs de l'organisation. Notre département se nommait « Communication interne » au démarrage de notre marque inwi, il y a quatre ans. Nous avons décidé d'ajouter la « Culture d'entreprise » dans le champ de notre activité car la communication interne ne nous semblait pas suffisante pour accompagner les étapes de notre croissance. Notre culture d'entreprise est le ciment, le socle d'inwi. Nous l'utilisons comme levier de performance collective et la communication interne est l'un des outils pour la faire vivre et la décliner.

Quelle est l'implication de vos managers dans la communication interne ?

M. M. : Nous avons trois valeurs chez inwi – simplicité, proximité et audace – qui sont vécues par nos collaborateurs, mais aussi par nos managers. La simplicité se traduit par une communication claire des managers avec leurs collaborateurs, par l'explication des enjeux derrière les demandes et par l'écoute active. La proximité est vécue en favorisant le plus possible les contacts directs avec les équipes dans des espaces formels ou informels, et en étant un soutien inconditionnel dans le déploiement de leurs responsabilités. Enfin, l'audace consiste à encourager ses collaborateurs à sortir de leur zone de confort et à innover. Le manager chez inwi donne un feedback authentique et direct à ses équipes et demande également à en recevoir de ses collaborateurs. Il les invite à remettre en cause leurs habitudes et les accompagne dans cette démarche de changement.

Notre département « Communication interne » a été à l'initiative de la co-construction d'un référentiel culturel managérial. Nous avons mis en place un atelier au cours duquel 150 managers devaient, ensemble, traduire nos trois valeurs en comportements managériaux afin que tous soient alignés dans leur mode de management. Par ailleurs, nous éditons aussi une newsletter trimestrielle pour les managers, *Working Together*, qui présente des informations stratégiques, financières ou concernant

la gestion des ressources humaines. Enfin, nous organisons, une fois par trimestre, un évènement pour les managers au cours duquel ils reçoivent des informations stratégiques et travaillent ensemble sur des sujets d'actualité via des ateliers de coaching.

Le top management d'inwi présente une mixité culturelle franco-marocaine. Comment impacte-t-elle la communication interne ?

M. M. : Chez inwi la diversité est un atout. Cette mixité se retrouve au sein du top management, mais aussi dans toute l'entreprise, et elle n'est pas seulement franco-marocaine. Pour que nous puissions nous comprendre, parler le même langage, nous entendre sur nos rites, coutumes et comportements, nous avons co-construit, via des ateliers de coaching avec les 1 200 collaborateurs, notre culture d'entreprise. Il s'agit de notre identité collective, constituée de l'identité de chaque collaborateur. Ce référentiel culturel commun est incarné en premier lieu par le top management dans la façon dont chacun de ses membres porte la vision, la stratégie, ainsi que la gouvernance de la société, mais aussi dans son exemplarité managériale. Le succès actuel d'inwi lui doit beaucoup. —

Propos recueillis par Aurélie Renard,
déléguée générale de l'Afci

inwi en quelques chiffres

Premier opérateur global et alternatif* au Maroc, inwi opère sur les segments de la téléphonie fixe, internet et mobile. Ses offres sont destinées aussi bien à la clientèle grand public qu'aux entreprises. L'entreprise emploie près de 1 200 collaborateurs et compte plus de 12 millions de clients. Lancé en février 2010, inwi est leader du marché marocain de la téléphonie fixe, avec 56,5 % de parts de marché. Il détient également de fortes positions dans la téléphonie mobile et le marché de l'Internet 3G.

En septembre 2013, inwi a été élu meilleur opérateur télécoms en Afrique du Nord, lors de la 9^e édition des *Africa Telecom People Awards* à Abidjan.

** Les opérateurs alternatifs sont des opérateurs de télécommunications qui sont apparus dans certains pays à la suite de la perte des monopoles des opérateurs historiques d'État.*



Les métiers et les hommes* Les oubliés du management

**Dominique Massoni
et Jean-Hubert de Roux**

Editea éditions,
collection « D'autres regards sur
le management », 2012,
110 pages

Ce petit livre, qui se lit comme un roman, raconte une saga dont on parle trop peu : celle des métiers. Ce qu'il est convenu d'appeler « les fondamentaux » des techniques RH ont en effet évacué ceux-ci de leur panoplie depuis la mondialisation des marchés et l'introduction de la « gestion des ressources humaines ». Les DRH, devenues maintenant des « *business partners* » en charge du « capital humain », gèrent désormais des processus : internationalisation du management, gestion des talents (surtout les hauts potentiels), externalisation/ré-internalisation des compétences, bien-être au travail, gestion des générations. Ceci avec une seule grille de lecture, celle des compétences d'un Homme au travail abstrait, isolé et, surtout, a-temporel, en

faisant abstraction des contextes de travail et surtout de l'apprentissage dans la durée, en niant ainsi globalement tout ce qui fait la richesse de la connaissance concrète acquise dans la pratique (de la confrontation aux aléas du terrain et des machines aux jeux de pouvoirs et à la création identitaire dans les relations professionnelles)... en faisant donc, ici encore, abstraction du travail réel et des dynamiques sociales qui s'éprouvent et prennent corps dans le métier au cours du temps.

Les auteurs, qui racontent brièvement et très pédagogiquement « *150 ans d'histoire des organisations marquées par la disparition des métiers* », plaident pour que ceux-ci soient mieux pris en compte par le management. Tout y pousse : les évolutions technologiques qui supposent un retour des métiers, la nécessaire professionnalisation des salariés confrontés à la compétition et aux enjeux de soutenabilité. Et surtout, les enjeux RH de reconnaissance des salariés : « *le métier constitue le noyau dur de l'identité professionnelle* ». Se référant aux travaux de Renaud Sainsaulieu sur l'identité au travail et à ceux de Florence Osty (*Le désir de métier*), les auteurs insistent particulièrement sur ce point. Le livre incite en conclusion à « *refonder l'entreprise sur les métiers* » : en faisant un nécessaire travail de définition de ceux-ci, en concevant « *l'entreprise et la GRH autour des métiers* » et en gérant et pilotant la communauté de métier. Un véritable « nouveau projet de management pour l'entreprise ».

Jacques Viers

* Ce livre faisait partie de
la sélection du prix Afcj 2013



Réinventer le travail

**Dominique Méda,
Patricia Vendramin**

Le Lien Social, PUF, 2013,
272 pages

Cet ouvrage est bien plus qu'un simple « énième » livre consacré à l'évolution du travail dans notre société. Les auteurs ont réalisé une minutieuse et passionnante enquête à la fois historique, internationale et sociale de notre rapport à la valeur travail. Nous partons ainsi à la découverte, au fil des époques et des grands auteurs, du lien entre les Hommes et ce travail dont la conception, la perception et la nécessité évoluent constamment : d'une obligation contrainte il devient source conditionnante d'épanouissement. Dominique Méda et Patricia Vendramin font ensuite un arrêt sur le paradoxe français : nous sommes le peuple qui accorde au travail le plus de place et sommes celui qui veut le plus en réduire la place dans son quotidien. Nous y portons beaucoup d'espoir et

d'attentes qui varient en fonction de la stabilité et la richesse de notre activité. En effet, pour plus de 40 % des ouvriers et des emplois précaires, le travail est une condition du bonheur. Ce pourcentage diminue chez les cadres supérieurs où plus on s'enrichit, plus on s'enrichit également en autres sources de bonheur. Ce constat se révèle également vrai dans les résultats d'enquêtes menées en Europe.

Pour les auteurs, « *la qualité de l'emploi est plus que jamais un enjeu politique* » tant celle-ci peut générer de « *l'insatisfaction et des atteintes diverses à la santé physique et mentale* ». Cette insatisfaction est vécue différemment selon les générations et les catégories de salariés. Ils constatent que nous traversons aujourd'hui une crise de la transmission des savoirs entre générations. Cette crise est provoquée par un management incapable de garantir cette transmission et qui instaure une compétition entre les âges et les sexes.

Enfin, dans une dernière partie, ils décrivent les attentes des jeunes générations et des femmes qui souhaitent d'avantage d'équilibre et de cohérence entre le travail et la vie personnelle ; préférant l'insécurité dans un emploi qui a du sens, respectueux de l'environnement écologique, social et solidaire. Et si aujourd'hui, leurs exigences n'étaient plus une exception mais le dessin d'un nouveau rapport au travail qui en serait la nouvelle « norme » ?

Florent Deprey

(Re)découvrez les ressources du site Afcj !

Les synthèses écrites et support d'activités des rencontres organisées par l'Afcj (rubrique Publications/Synthèses et supports d'activités)

Les fiches « Bon à partager », des retours d'expériences sur des projets menés par des membres de l'Afcj : réseau social interne, déménagement d'entreprise, marque employeur... (rubrique Publications/Fiches Bon à partager)

Les études menées par l'Afcj ou par d'autres organismes (rubrique Publications/Études)

- Étude Afcj/Inergie/enseignants-chercheurs sur l'identité professionnelle du communicant interne
- Étude Campus de la communication/Afcj sur la communication interne des universités
- Étude Harris Interactive/Meanings sur la parole des dirigeants en entreprise
- Baromètre Afcj / ANDRH / Inergie 2013 sur la communication managériale

Les « Com en son », des interviews audio de professionnels de la communication, experts des ressources humaines et du management (rubrique Actualités/Com en son)

...et bien sûr l'ensemble des échanges entre membres sur l'espace de **MicroBlogging** de l'Espace membres !



www.afci.asso.fr

**Vous avez une proposition de sujet d'article?
Contactez le comité de rédaction: contact@afci.asso.fr**



Les cahiers de la
communication interne

Publication de l'Association Française de Communication Interne (AfcI)

Directeur de publication: Pierre Labasse • **Rédactrice en chef:** Françoise Plet-Servant

Comité de rédaction: Marie-Laure Belle, Jean-Philippe Cathelin, Jean-Marie Charpentier, Solenne Clément, Robert De Backer, Ingrid Maillard, Grégory Métaireau, Aurélie Renard, Athina Tsaparas

Délégation générale de l'AfcI: Aurélie Renard, 15 avenue Victor Hugo, 92170 Vanves; Tél.: 01 41 09 05 25; Email: contact@afci.asso.fr

Crédit photos: DR • **Conception, réalisation:** A CONSEIL; www.aconseil.fr

Dépôt légal: 1^{er} trimestre 2014, achevé d'imprimer en janvier 2014 • **Imprimeur:** Siff18 • **ISSN:** 1286-4072

Lost in mutations ?

Le changement, c'est tout le temps.
Qu'elle se sente dopée, ou malmenée par
la transformation en continu des organisations,
la communication interne doit « tenir le cap ».
Entre modes éphémères et mutations
profondes, de quelle communication
interne a besoin l'entreprise
aujourd'hui ?

Nous travaillerons en **Forum ouvert**, une approche novatrice et participative.

La méthode d'animation utilisée permettra de :

- dresser l'ordre du jour sur place à partir des questions qui VOUS intéressent,
- faire équipe avec d'autres personnes qui ont à cœur les mêmes sujets,
- mettre à contribution les expériences et connaissances de tous dans un climat de créativité, de respect et de responsabilité,
- énoncer et développer des idées, établir ensemble des priorités et planifier leur mise en œuvre.

L'Afci vous propose d'expérimenter cette méthode en tant que participant pour enrichir votre pratique professionnelle et vous aider à rendre vos entreprises plus collaboratives.

Attendez-vous à vivre une expérience inspirante !

Où ? Le Pavillon Wagram

47 avenue de Wagram, 75017 Paris

Accès : métro Ternes ligne 2 ou Étoile, lignes 1, 6, RER A

Parking Vinci : 22 bis avenue de Wagram, 75008 Paris

Quand ? Mercredi 26 mars de 9h (accueil café à 8h30)
à 13h, suivi d'un déjeuner-buffet.

Comment ? Le nombre de places étant limité, nous vous demandons de bien vouloir **vous inscrire en ligne** sur le site de l'Afci > rubrique Activités.

La communication interne n'est pas seulement une affaire de communicants, nous vous encourageons à venir accompagné(e) d'un collègue (salarié ou manager) n'appartenant pas au Service Communication.

Le tarif de l'inscription s'élève à 150 € HT par personne et 200 € HT pour 2 personnes.

En partenariat avec :

