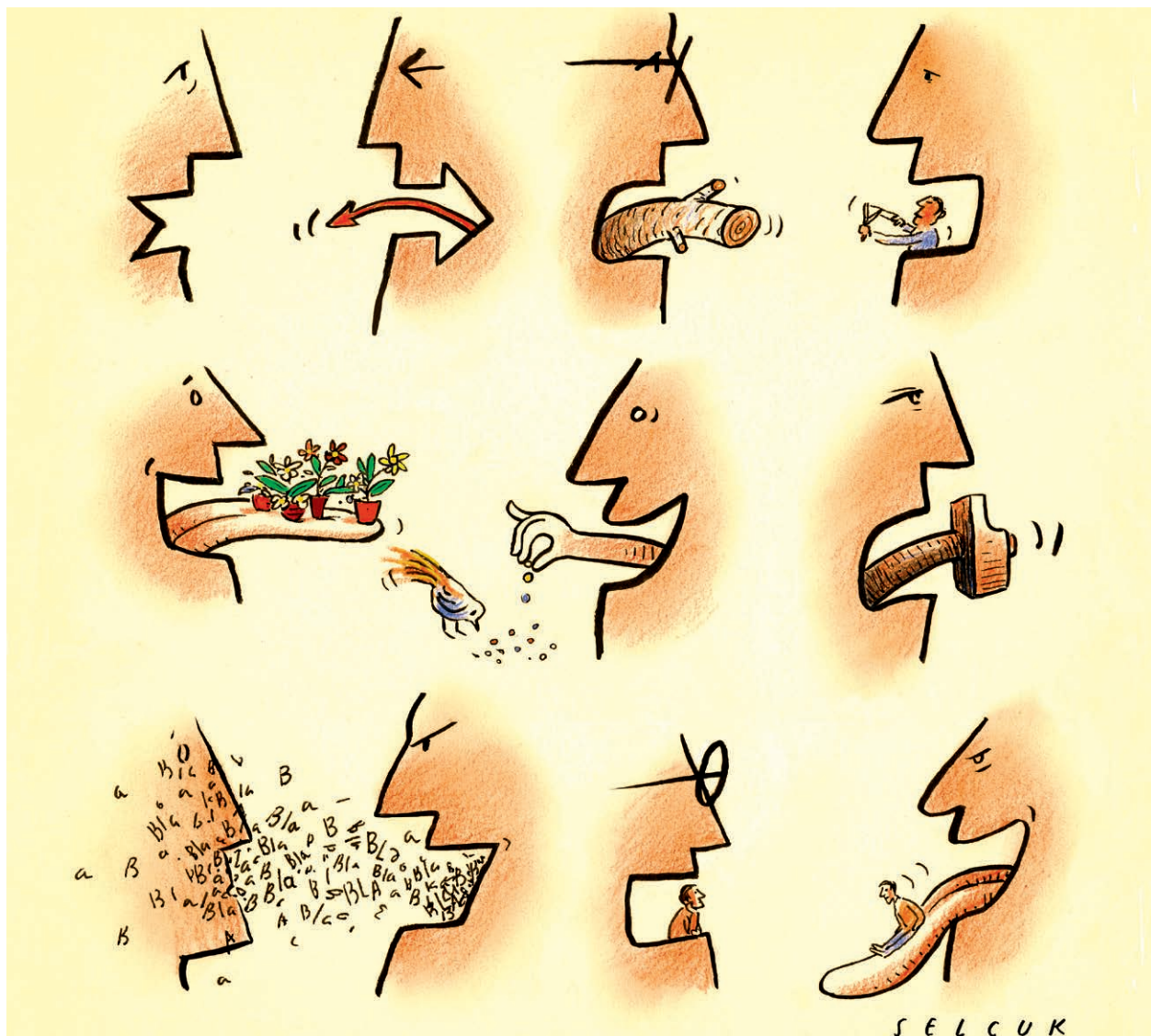


# Les Cahiers

## de la communication interne

N°40 / JUIN 2017 / 25 €



## La langue de bois ou la vie en moins

**Et aussi >** Pour en finir avec la culture du présentisme !

- Regard en contrechamp sur la communication managériale
- La déontologie pour redonner ses lettres de noblesse au métier...

# Sommaire

<b>Éditorial</b>	<b>3</b>
Jean-Marie Charpentier	
<b>Regard en contrechamp sur la communication managériale</b>	<b>4</b>
Marine Allein Travouillon	
<b>Leroy Merlin, 22 000 pour une Vision</b>	<b>7</b>
Marc Renaud	
<b>Pour en finir avec la culture du présentéisme !</b>	<b>11</b>
Caroline Sauvajol-Rialland	
<b>La déontologie pour redonner ses lettres de noblesse au métier</b>	<b>14</b>
Christine Donjean, Eric Cobut	



## DOSSIER

# La langue de bois ou la vie en moins

<b>La communication à l'épreuve de la langue de bois</b>	<b>20</b>
Nicole d'Almeida	
<b>Entreprise, langue vivante</b>	<b>23</b>
Sophie Chassat	
<b>Réseaux sociaux internes : de la langue de bois à la conversation</b>	<b>27</b>
Carole Thomas	
<b>La voie du silence</b>	<b>31</b>
Judith Matharan	
<b>La langue de bois : la fausse sécurité de l'émetteur</b>	<b>34</b>
Regards croisés : Bruno Scaramuzzino, Arnaud Benedetti, Guillaume Aper	

## Itinéraire

<b>Le goût du journalisme et l'empreinte de la communication interne</b>	<b>38</b>
Valérie Perruchot Garcia	

## Vues d'ailleurs

<b>Communiquer en Chine : d'une culture l'autre</b>	<b>41</b>
Irène Lu	

## Vie des réseaux

<b>La place des émotions</b>	<b>44</b>
Dorothée Phelip	

## Lu pour vous

	<b>45</b>
• Entreprises vivantes, ensemble elles peuvent changer le monde • Le triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement • Trajectoires professionnelles, trajectoires de vie – Entre engagement et réflexivité •	

**Caroline Sauvajol-Rialland**  
Directrice du cabinet de conseil So Comment



# Pour en finir avec la culture du présentéisme !

---

Entre droit à la déconnexion et injonction tacite à la disponibilité permanente, le modèle français de gestion du temps de travail des cadres fondé sur le présentéisme est obsolète. Caroline Sauvajol-Rialland livre son éclairage sur les risques de l'hyper-travail à l'ère du digital.

**L**e nouveau droit à la déconnexion – issu de la loi El Khomri – applicable à tous les salariés des entreprises de plus de 50 personnes depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 ne paraît pas être la priorité des DRH français.

Quand ils n'affichent pas une forme de déni face au problème, ils renvoient volontiers à la responsabilité de leurs cadres. À eux de décider de répondre ou non à tout mail reçu à des heures indues<sup>1</sup>. Si quelques accords ont été négociés (Axa, La Poste...) et des chartes signées, celles-ci restent peu connues et encore moins mises en application, sauf en cas de litige. Pour sa part, le législateur ne prévoit pas de sanctions au non-respect du nouveau droit à la déconnexion. Concrètement, il suffit aux entreprises de signer une charte en deux paragraphes, comprenant par exemple un principe d'exemplarité du management, assortie d'une

non-obligation de réponse à leurs mails en dehors des heures de travail, pour que leurs obligations légales soient remplies. C'est d'ailleurs ce modèle de charte qu'a proposé l'ANDRH à l'ensemble de ses adhérents en décembre dernier. Ce qui apparaît pour le moins insuffisant alors qu'une très large majorité des cadres et des jeunes expriment de fortes attentes quant à la conciliation de leurs différentes sphères de vies privée et professionnelle et à la régulation des outils numériques<sup>2</sup>. Pourquoi tant de réticences alors que co-construire des règles et promouvoir la mise en œuvre du nouveau droit à la déconnexion pourrait devenir un facteur d'attractivité et de fidélisation majeur pour les entreprises ?

## À l'heure de l'hyper-travail

Le digital a fait exploser nos principaux repères de vie : il n'existe plus désormais ni unité de temps, ni unité ►►

de lieu pour le travail. L'espace de travail varie et est souvent provisoire. Nous prenons connaissance de nos mails dans le métro avant d'y répondre dans notre lit. Nous faisons nos courses au bureau. Le temps de travail signifie-t-il encore quelque chose, alors que chacun travaille dorénavant souvent le soir, voire la nuit, en vacances ou même pendant un arrêt maladie ? Le temps de travail s'est fortement dilaté ces vingt dernières années. Nous vivons désormais à l'ère de l'hyper-travail, le fameux « *Always on, anything, anywhere, anytime*<sup>2</sup> ». Les technologies rendent possible la synchronisation permanente de tous avec chacun et nous vivons dans l'illusion de la polychronie du temps. Je déjeune au restaurant en famille et réponds à mon supérieur hiérarchique en même temps... Mais ce que les technologies ont simplement rendu possible préexistait déjà dans notre culture professionnelle hexagonale et notre conception du travail.

Selon une certaine « logique de l'honneur<sup>3</sup> » qui prévaut dans notre pays, les cadres ne pointent pas et ne sont pas soumis

à des horaires stricts, mais doivent naturellement éteindre la lumière le soir en partant et répondre à leurs mails dès réception, quelle que soit l'heure. En vingt ans, la réactivité et la joignabilité permanentes sont devenues les normes de référence pour le travail des cadres dans un environnement économique toujours plus concurrentiel. Dans notre culture professionnelle française, un cadre investi est un cadre manifestant une intense activité, présent physiquement de 9h à 19h *a minima* et connecté 7j/7 et 24h/24. Sa vie privée doit être le plus possible occultée. Son engagement comme sa motivation sont mesurés à l'aune de son omniprésence physique et de sa joignabilité permanente. Bien entendu, l'actuelle conjoncture économique n'incitant pas toujours à l'optimisme, les cadres n'hésitent pas à en rajouter dans le sur-présentisme pour garantir leur emploi au risque d'un état d'épuisement émotionnel, d'une moindre productivité et d'une chute de l'innovation<sup>4</sup>.

### **D'autres modèles de gestion du temps des cadres**

Et pourtant ! Si nous mettons de côté le Japon qui associe un « sur-travail » constant à un faible taux de productivité au point qu'il est aujourd'hui question d'imposer des vacances aux salariés<sup>5</sup>, la gestion du présentisme est abordée de façon

très différente dans les autres pays du monde. La Norvège, par exemple, présente un taux de productivité par travailleur parmi les plus élevés au monde pour une durée de temps de travail comptant parmi les moins importantes. Rester au bureau après 18 heures ne vous accordera aucun crédit en Scandinavie. Il en est ainsi, aussi et surtout, dans les pays anglo-saxons où le présentisme à outrance ne démontre qu'inorganisation et inefficacité, voire un manque d'équilibre personnel. Votre niveau de responsabilité ne sera pas pris en considération. Allonger à l'envi le temps passé au bureau ne prouvera rien, simplement votre inefficacité et votre mauvais équilibre de vie.

La situation est-elle inéluctable en France ? Non, car les cadres qui rompent l'*omerta*<sup>6</sup> pour évoquer ce sujet expriment de fortes attentes quant à la conciliation de leurs vies personnelle et professionnelle. 75 % des cadres et 76 % des jeunes actifs veulent une vraie régulation de l'usage des outils numériques. 76 % des Français observent

**“ Le digital a fait exploser nos principaux repères de vie : il n'existe plus désormais ni unité de temps, ni unité de lieu pour le travail ”**

leur impact négatif sur leur vie personnelle<sup>7</sup> et 61 % des salariés s'avouent insatisfaits de leur employeur, considérant que celui-ci ne fait pas ce qu'il est en devoir de faire pour les aider à équilibrer leur vie<sup>8</sup>. Corollaire obligé, en 2016, 27 % des jeunes Français aspiraient à un avenir à l'étranger – contre 13 % en 2012 – et 28 % une expatriation définitive. Enfin, 93 % des salariés considèrent que l'équilibre des temps de vie est un sujet de préoccupation « *important* », voire « *très important* ». Le sentiment de manquer de temps est largement partagé par l'ensemble des salariés<sup>9</sup>.

La nouvelle loi El Khomri protège désormais notre vie privée en nous autorisant à ne pas travailler... en dehors de nos heures de travail ! Face à l'intensification des échanges, à la multiplication croissante des données, sources constantes de surcharge informationnelle ou infobésité<sup>10</sup>, et à une représentation trop archaïque du travail des cadres, véritable image d'Epinal, rien ne sera possible sans proposer une « révolution » culturelle majeure afin d'en terminer avec la culture du présentisme. L'entreprise aura beau jeu d'interdire les réunions après 18 heures si le regard porté par le management sur un cadre qui souhaite prendre son après-midi pour assister au spectacle de fin d'année de l'un de ses enfants n'évolue pas...



L'entreprise aura beau jeu d'interdire les réunions après 18 heures si le regard porté par le management sur un cadre qui souhaite prendre son après-midi pour assister au spectacle de fin d'année de l'un de ses enfants n'évolue pas...

### Ce que signifie « être présent »

La régulation de l'utilisation des outils numériques passe par la redéfinition de la notion de présence. En définitive, que signifie « être présent » ? Être présent physiquement n'implique pas automatiquement une véritable attention ! À l'occasion d'entretiens individuels, il est des managers qui en même temps consultent leur messagerie et répondent à leurs mails... En réunion ou en convention, des cadres confortablement assis peuvent écouter leurs directeurs s'exprimer comme être en train d'organiser un *afterwork* sur leur *smartphone* ou jouer à *Candy Crush*... Sommes-nous réellement multi-tâches ? Seuls 2,5 % de la population active l'est<sup>11</sup> ! Le coût du multi-tâche est bien réel en revanche : sur la qualité des tâches effectuées simultanément (dont l'une au moins est dégradée), mais aussi en termes de coût cognitif et de fatigue intellectuelle. La notion de présence physique doit être revisitée et réorientée vers le principe d'attention, attention qui par de nombreuses applications est déjà obtenue à distance. Si la communication directe et la coprésence physique restent irremplaçables dans la collaboration au travail, le tout-digital a pleinement – et heureusement – programmé l'obsolescence du concept de présentéisme. ■

- <sup>1</sup> Étude de Valérie Carayol (2014), « Les directeurs des ressources humaines face au phénomène d'hyperconnexion des cadres », Déconnexions volontaires aux TIC, Colloque international DEVOTIC, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- <sup>2</sup> Chen Brian X. *Always on. How the iPhone Unlocked the Anything-Anytime-Anywhere Future - and Locked Us In*, Da Capo Press, 2012.
- <sup>3</sup> Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Éditions du Seuil, 1989.
- <sup>4</sup> Technologia. Burn-out - Étude clinique et organisationnelle (2014).
- <sup>5</sup> Mathilde Golla, « Le Japon veut forcer ses travailleurs à prendre des vacances » [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), 4 février 2015.
- <sup>6</sup> Denis Monneuse. *Le silence des cadres. Enquête sur un malaise*, Éditions Vuibert, 2014.
- <sup>7</sup> Deloitte / Cadremploi.fr (2015). « Et le bonheur au travail ? »
- <sup>8</sup> Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise. Baromètre 2016 de la conciliation entre vie professionnelle, vie personnelle et familiale.
- <sup>9</sup> Deloitte IFOP. 3<sup>e</sup> édition du Baromètre de l'humeur des jeunes diplômés.
- <sup>10</sup> Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité. Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*. Éditions Vuibert, 2013.
- <sup>11</sup> David M. Sanbonmatsu, David L. Strayer, Nathan Medeiros-Ward, Jason M. Watson (2013) Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity and Sensation Seeking. PLoS ONE.

### Parcours

**Caroline Sauvajol-Rialland est une ancienne journaliste. Elle a été responsable de communication au sein du groupe La Poste. Elle dirige aujourd'hui le cabinet So Comment, cabinet de conseil en gestion de l'information en entreprise. Elle enseigne à Sciences Po et à l'ICD Paris. Elle a publié *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, éditions Vuibert, 2013 et *Les relations publiques*, Dunod, 2015.**