Les Cahiers
de la communication interne

N°41 / DÉCEMBRE 2017 / 25 €

Demain, tous communicants...

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

afci
LA COMMUNICATION AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Sommaire

Éditorial 3
Jean-Marie Charpentier

Travail, communication et performance sociale 4
Martin Richer

L'entreprise, une affaire de culture 8
Judith Matharan

Ce que chacun met de soi au travail 11
Céline Gaiffier

Animer un tiers-lieu de travail, tout un art 14
Isabella Strada

DOSSIER
Demain, tous communicants...

Histoire(s) de métier 20
Jean-Marie Charpentier

Du sens, de la reconnaissance et du respect 24
Jean-Marc Bernardini

Le retour de la dispute pour sortir du chaos 27
Benedikt Benenati

Vers une communication hors-cadre ? 30
Carole Thomas

Communication interne : ce qui est en jeu 34
Regards croisés : Thierry Libaert, Ingrid Maillard, Robert Zarader

Itinéraire

La clarté plutôt que la transparence 38
Julien Villeret

Vues d'ailleurs

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

Vie des réseaux

Reflets de communication interne à Bordeaux 44
Marina Bellouin-Vollant

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

ÉDITORIAL

Le courage et la connaissance

Pour des raisons économiques au moins autant que culturelles, une communication plus partagée se développe en entreprise. Les managers, les salariés communiquent au quotidien – ou en tout cas y aspirent – parce que leur métier contient une part croissante de communication. C'est vrai notamment dans l'immense secteur des services. De nouvelles interactions entre salariés ou avec les clients font bouger les lignes, parfois plus que nous le pensons. Le digital y est pour quelque chose, mais il n'est pas seul à y contribuer. Des dimensions sociales et culturelles sont à l'œuvre, avec des exigences de plus grande égalité dans les relations et de réactivité dans les échanges. Le travail change, la communication aussi…

On peut en tirer au moins deux réflexions pour l'action. Plus la communication est partagée, plus les salariés en deviennent les acteurs, plus les contenus formatés et la langue de bois deviennent pesants et, pour tout dire, insupportables. Que faisons-nous concrètement pour les réduire, sinon les faire disparaître ? Par ailleurs, l'extension du domaine de la communication interroge notre métier. Que devient un métier consacré à la communication quand tout le monde, d'une manière ou d'une autre, communique dans l'entreprise ?

L'Afci a décidé d'aborder la question de la langue de bois. Nous n'avons pas vocation à nous transformer en Don Quichotte. Nous savons les origines et les justifications de la langue de bois. Le moment est pourtant venu de faire reculer dans nos pratiques cette fausse sécurité qui plombe la communication à coup tantôt d'éléments de langage, de novlangue ou de formatage excessif des contenus. Le dernier numéro des *Cahiers* et encore récemment une rencontre « Grand Angle » ont ouvert le chantier. Le sociologue François Dupuy a mis le doigt sur une des causes de cet usage immodéré de la langue de bois : « *Il y a une sur-utilisation de la langue de bois car on sous-estime la capacité des acteurs de l'organisation à accepter la réalité* ». On la sous-estime car on a peur de *« l'intelligence des autres »*, selon l'expression de Pierre Labasse. On la sous-estime car on ne fait pas l'effort de comprendre la logique de l'autre. Peur et méconnaissance nourrissent une communication fermée. D'où ce conseil de Bruno Scaramuzzino : « *Communicants faites-vous un peu plus confiance, ne vous autocensurez pas. Osez dire non à la langue de bois !* » Et, par la même occasion, osez le dire aux dirigeants qui en abusent.

En faisant cela, nous faisons notre métier. Un métier qui prend aujourd'hui une nouvelle dimension dans un univers de communications étendues. Non seulement le métier ne disparaît pas, mais il voit sa légitimité renforcée dans la médiation, la régulation, l'équilibre en même temps que la production dans un écosystème encombré. Jean Rancoule le dit fort bien dans ce numéro : « *Dans un contexte de communication partagée et distribuée, le communicant transmettra des savoirs, apprendra à communiquer et régulera des contenus surabondants* ». Il le fera d'autant mieux qu'il connaîtra lui-même bien les acteurs en présence et les systèmes sociaux.

Le courage et la connaissance, voilà, au-delà même de nos compétences professionnelles, ce qui donne des raisons d'espérer dans l'avenir du métier de communicant en entreprise.

Jean-Marie Charpentier
Rédacteur en chef

Martin Richer
Directeur du cabinet Management & RSE

Travail, communication et performance sociale

En quoi s'intéresser au travail, à sa qualité, au « bien-être » des salariés est-il facteur de compétitivité ? En quoi peut-on parler aujourd'hui de performance sociale et en quoi la communication est-elle au centre de cette performance ? Martin Richer, consultant dans le domaine des relations sociales et de la responsabilité sociale des entreprises, partage son analyse et ses réflexions.

Après avoir longtemps parlé exclusivement de l'emploi, on reparle un peu plus du travail. Comment analyser cette évolution ?

Martin Richer : Ne nous trompons pas, les questions d'emploi demeurent prépondérantes. Dans un livre de 2005[1], l'économiste Philippe Askenazy rappelait que « *le travail s'est éclipsé du débat social à mesure que l'emploi l'envahissait* ». Les logiques de financiarisation ont eu pour effet d'expulser le travail. On a beaucoup misé sur les objectifs, les résultats et, à vrai dire, peu sur le travail, c'est-à-dire sur les moyens de les atteindre. Le travail réel a été évacué. Par certains côtés, nous en sommes toujours là. Pourtant, il y a un certain retour du travail car, progressivement, chacun se rend compte que cette éclipse du travail mène à une impasse. Elle conduit à la fois à de la souffrance et à de l'inefficacité. Une nouvelle période s'ouvre sans doute, qui pose la question du travail dans des termes renouvelés.

Vous avez co-écrit un rapport[2] sur la qualité de vie au travail comme levier de compétitivité. Où en est-on de la QVT et plus largement de la qualité du travail en France ?

M.R. : Il y a d'abord un verre à moitié vide. Premier constat, il y a eu en juin 2013 un accord national interprofessionnel sur la QVT et l'égalité professionnelle. Cet accord très innovant, qui proposait des règles d'action et des comportements, a été peu mis en pratique. Un bel accord, mais guère suivi d'effet. Deuxième constat, il y a de la part de certaines entreprises ce que j'appelle des stratégies de couloir humanitaire. On prend des initiatives dites de QVT, mais qui ne sont en réalité que des démarches de contournement du travail. Les pratiques périphériques type massages, conciergerie, etc. relèvent certes du soin, mais sans s'attaquer aux causes des problèmes. Enfin, disons-le, il y a une timidité patronale et syndicale. Côté patronal, le monopole de l'organisation du travail reste la règle, alors qu'il est parfaitement possible de la partager de façon pragmatique. Côté syndical, il y a un éloignement du travail réel. L'énergie militante est occupée par l'emploi et la formation, moins par le travail, même si des initiatives récentes sont encourageantes. Les deux principales centrales syndicales ont pourtant le « T » de travail dans leur acronyme.

Et côté verre à moitié plein ?

M.R. : Il y a le constat d'une corrélation forte entre qualité de vie au travail et compétitivité. Beaucoup de recherches européennes l'établissent. Il y a par ailleurs en France une prise de conscience des enjeux. J'en veux pour preuve le rapport *Bien-être et efficacité au travail* qui date de 2010 et dont les auteurs étaient Muriel Pénicaud, Henri Lachmann et Christian Larose. Les dix propositions de ce rapport restent d'actualité et pourraient être reprises par Muriel

Pénicaud, aujourd'hui ministre du Travail. Enfin, on mesure mieux que l'on ne peut aborder la qualité de vie au travail sans parler de qualité du travail. Les travaux d'Yves Clot le montrent bien. Mon expérience me conduit à retenir principalement trois dimensions : l'organisation du travail, le management et la capacité à anticiper les impacts humains des transformations. C'est sur ces aspects qu'il faut maintenant progresser.

Il est beaucoup question aujourd'hui d'engagement. On voit apparaître des « *chief engagement officers* » après les « *chief happiness officers* »... Engagement dans l'entreprise. Engagement dans le travail. Que signifie cet appel à l'engagement ?

M.R. : Il traduit un déséquilibre profond du contrat social. Les entreprises voudraient que les salariés soient engagés dans leur travail, alors même qu'elles sont moins enthousiastes à investir dans le travail durable (contrats précaires, travail jetable...) et souhaitent l'avènement d'un marché du travail fluide et hyper flexible. Or, le mot engagement a trois caractéristiques. Il est d'une certaine façon irrémédiable : quand vous vous engagez, vous devez tenir vos engagements. Deuxième dimension, c'est la discipline (*« engagez-vous ! »* disent les militaires), mais au prix souvent d'un silence dans les rangs. Troisièmement, l'engagement est souvent passionnel : on s'engage pour une cause, pour une personne. Pour ces raisons, au terme d'engagement je préfère les termes de motivation ou d'implication. Pour motiver, pour impliquer, il faut du sens. Il faut donner la parole. Et puis, il faut une contrepartie. Cela renvoie à un aspect fondamental : l'autonomie dans le travail. Si on veut que les salariés soient créatifs, donnent des idées, il faut en retour leur procurer des marges de manœuvre, du pouvoir d'agir. L'autonomie s'exerce d'abord dans la tâche (les outils, les façons de faire...), ensuite dans l'équipe avec laquelle on travaille (la polyvalence, la coopération...) et enfin, plus généralement, au niveau de l'entreprise (le dialogue social, la présence des salariés au CA...).

> « Il y a de la part de certaines entreprises des stratégies de couloir humanitaire. On prend des initiatives dites de QVT, mais qui ne sont en réalité que des démarches de contournement du travail »

Tout cela ne pose-t-il pas *in fine* la question du lien de subordination ?

M.R. : Le lien de subordination est surtout le symbole de l'essoufflement du système taylorien. Il se fonde sur un abandon de liberté. Or, cela devient de plus en plus inacceptable dans le travail et dans le contexte des valeurs d'aujourd'hui. Qu'y aura-t-il à la suite ? Certains voient, sans doute exagérément, le développement massif du travail indépendant. D'autres envisagent des formes d'entreprises avec des pouvoirs plus équilibrés. Dans la Silicon Valley par exemple, on voit se développer un nouveau modèle par lequel les entreprises s'efforcent de procurer des conditions de travail si attractives que les gens s'y investissent à fond. Ce qui n'est pas sans danger, mais dans ce modèle (type Google), l'entreprise donne beaucoup et attend beaucoup en retour.

On voit bien les attendus de performance économique dans les transformations du travail, on voit moins les dimensions de performance sociale. Quelles sont les conditions d'une réelle performance sociale en entreprise ?

M.R. : Plus on va vers l'économie de la connaissance, plus on sort du modèle taylorien qui, au passage, convenait à nos grands corps d'ingénieurs habitués à la séparation entre conception et exécution, plus on constate que performance économique et performance sociale vont de pair. Plusieurs approches vont dans ce sens. L'approche RSE prône une performance globale, à la fois économique, sociétale et environnementale. L'approche de Michael Porter, qui parle de *shared value*, consiste à rechercher à la fois la performance économique et la performance sociale. Des approches nouvelles émergent : *Impact investing* d'une part et *Social business* d'autre part. Dans le premier cas, il s'agit d'investisseurs qui cherchent à obtenir un impact social tout en gagnant de l'argent (ex : le modèle *Base of the pyramid* qui prône le développement de marchés avec les consommateurs qui disposent de revenus très modestes). Dans le second cas, il s'agit d'initiatives à visée sociale (par exemple le retour à l'emploi) avec l'idée, là encore, de gagner de l'argent ou du moins de ne pas en perdre.

Quel est le rôle du management dans cette performance sociale ?

M.R. : Il est décisif. Dans le modèle taylorien, le manager n'avait qu'un rôle de relais. Il transmettait les ordres vers le bas et remontait les informations. Un modèle de management qui a perduré longtemps, avec une certaine conception de la communication. On voit bien que les nouvelles façons de travailler appellent un tout autre rôle pour développer l'impli- ▸▸▸

cation et les compétences professionnelles. Et cela d'autant que l'on sait que de petites variations en termes d'implication peuvent avoir un effet important sur la performance. Le rôle grandissant du management intermédiaire appelle le développement d'une réelle communication managériale dans les entreprises.

En quoi la communication dans le travail participe-t-elle de la performance sociale ?

M.R. : La fonction communication, singulièrement la communication interne, peut jouer un rôle fondamental dans la transition vers l'économie de la connaissance. Elle peut contribuer à résoudre la crise de confiance dans l'entreprise. La défiance est forte. Dans certaines enquêtes, plus de 50 % de salariés estiment que leur intérêt et celui de l'entreprise ne sont pas convergents. Cette crise de confiance tient, pour une part, à une absence de parole dans le travail. Redonner de la perspective au travail, permettre à chacun de se situer dans l'entreprise, de mieux identifier son apport, voilà une contribution concrète sur laquelle la communication interne a un rôle à jouer. Et puis, il y a la question du sens. On répète à l'envi qu'il faut « redonner du sens ». Il faut une fois pour toutes le dire, le sens ne peut pas se donner. Le sens se cherche, se façonne dans le travail, se construit collectivement.

> « Dans la communication, tout commence par le « co » »

C'est toute la question du dialogue dans le travail…

M.R. : Dans la communication, tout commence par le « co ». D'où l'enjeu d'organiser le dialogue professionnel. Et la communication a, me semble-t-il, tout intérêt à s'intéresser à cette parole autour et dans le travail, qui de toute façon existe, ne serait-ce qu'autour de la machine à café. Il y a besoin d'un rééquilibrage entre la diffusion verticale d'information sur les objectifs, la stratégie et ces échanges horizontaux sur ce qui se passe dans le travail, avec les collègues, avec les managers, avec les clients. Il doit y avoir un effort de la part des communicants pour convaincre les dirigeants que plutôt que de produire, encore et encore, des contenus, des messages, il y a une matière vivante à explorer et à cultiver à partir du travail.

Quelles tendances voyez-vous à l'œuvre en matière de dialogue social ? En quoi la récente loi Travail peut-elle ou non faire bouger les lignes ?

M.R. : Les ordonnances vont dans le bon sens et s'inscrivent d'ailleurs dans la suite des lois Rebsamen et El Khomri (négociation d'entreprise, fusion des IRP, barémisation des prud'hommes). Je regrette cependant une occasion manquée du point de vue du pouvoir réel du dialogue social. On reste dans un modèle d'information-consultation, c'est-à-dire plus dans un droit formel que dans un droit réel. De plus, on éloigne encore le dialogue social du travail réel avec le remplacement du CHSCT par la commission sur les conditions de travail. Le patronat le souhaitait, mais dans les faits plus on éloigne le dialogue social du travail, plus on le politise.

Vous intervenez beaucoup sur les questions de RSE. En quoi le travail est-il une question-clé dans la responsabilité sociale des entreprises ?

M.R. : Historiquement, le travail et la RSE ont raté leur rendez-vous. La RSE s'intéressait plus aux équilibres de gouvernance qu'à la réalité du travail. On assiste aujourd'hui à un rapprochement. La RSE bouge à partir de la question de la réputation, qui tend à rendre le travail visible. *Glassdoor* en témoigne. Si les conditions de travail sont mauvaises dans une entreprise, les avis négatifs postés sur le site rendent l'information immédiatement publique. Il y a d'autre part l'évolution des facteurs de compétitivité. Au fond, la finalité du travail c'est de réaliser une œuvre. Plus on avance dans l'économie de la connaissance, plus on sort de la tâche pour aller vers l'œuvre. Les gens travaillent moins parce qu'ils ont reçu des ordres, mais parce qu'ils savent ce qu'il faut faire. Ils savent ce qui est bon pour l'entreprise et les différentes parties prenantes. Des aspects comme la qualité du travail deviennent de plus en plus importants. Parmi les sujets en pointe dans la RSE, il y a le « reporting intégré ». Une récente directive européenne encourage les entreprises à mettre en évidence les interactions entre dimensions financières et processus sociaux. Il y a par ailleurs le « devoir de vigilance » suite au drame du Rana Plaza en 2013 au Bangladesh. Il établit que l'entreprise est responsable du travail de ses sous-traitants. Il y a enfin le mécénat de compétences, c'est-à-dire la mise à disposition par les entreprises de compétences internes pour contribuer à des initiatives à but social ou environnemental. Le travail dans l'entreprise trouve aussi son sens parce qu'il a du sens ailleurs, dans la société et pas seulement pour les actionnaires ou les clients.

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier

[1] Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, Le Seuil, 2005.

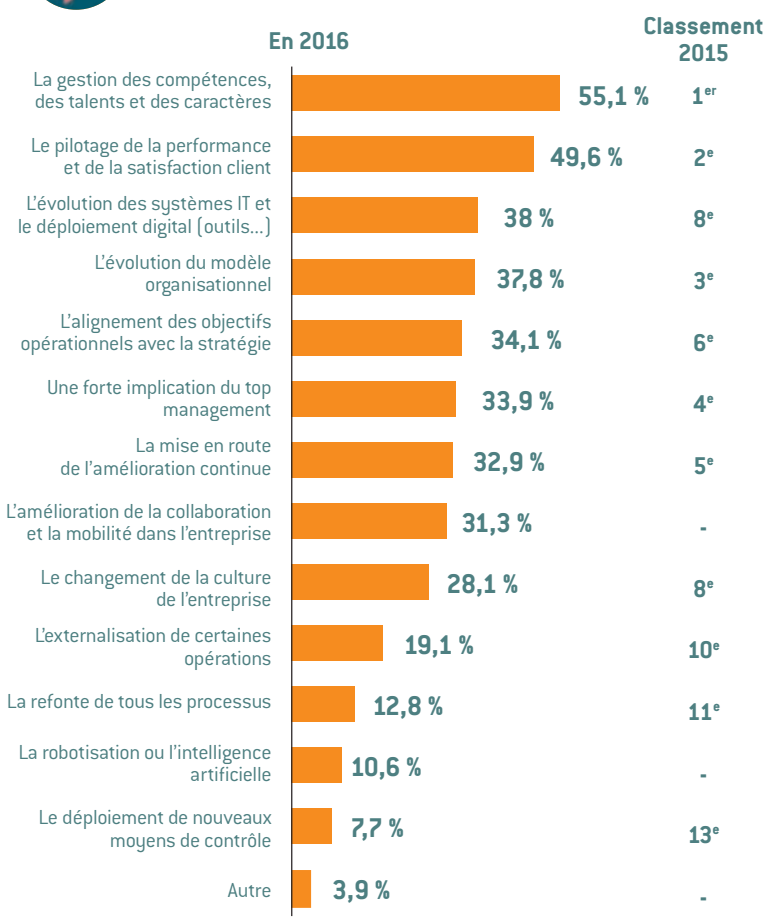
[2] Émile Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité – Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, 2016.

Les leviers de la compétitivité

Dans un baromètre de *L'Usine Nouvelle*, réalisé en partenariat avec Deloitte, sur la compétitivité des entreprises françaises en 2016, huit industriels sur dix estimaient que leur entreprise était compétitive. Le plus intéressant concerne l'analyse que font ces dirigeants des leviers de la compétitivité. Après des années où seule primait la réduction des coûts, le facteur humain opère un retour en force pour devenir le principal levier d'amélioration de la compétitivité. Les industriels estiment que la motivation, l'implication et le bien-être des salariés constituent l'élément discriminant de leur performance.

Source : Baromètre Deloitte / *L'Usine Nouvelle* 2016.

Leviers permettant d'améliorer la compétitivité



Judith Matharan
Directrice de la communication interne et culture d'entreprise
Martell Mumm Perrier-Jouët
Administratrice de l'Afci

L'entreprise, une affaire de culture

Lorsque l'on associe culture et entreprise, deux chemins s'offrent pour la réflexion et l'action : considérer la culture singulière d'une entreprise ou bien aborder la façon dont la culture peut être introduite dans la vie de l'entreprise. Deux champs d'analyse qui font l'objet d'une littérature passionnante et qui donnent à la communication interne des opportunités d'intervention et de dialogue. Deux dimensions fondamentales pour l'organisation et pour les salariés, à condition de faire preuve de curiosité et sens critique.

La culture d'entreprise : l'ancien et le neuf

C'est dans les années 1980 que la notion de culture d'entreprise apparaît en France dans l'analyse des organisations, à la fois sous l'influence de la sociologie américaine et de la sociologie de l'entreprise emmenée par Renaud Sainsaulieu. Aujourd'hui, lorsque l'on parle de culture d'entreprise, on se réfère généralement aux valeurs et à la raison d'être de l'entreprise identifiées comme des clés de voûte structurant son activité et définissant les usages au travail. Cette culture interne devient une grille de lecture pour la bonne compréhension de la stratégie et pour saisir ce qui fédère les équipes et les salariés. Les éléments de la culture constituent une sorte de corpus plus ou moins articulé selon la maturité de l'entreprise. On le présente aux futurs employés, aux nouveaux recrutés lors des phases d'intégration. Il sert également pour l'évaluation tant du leadership des managers que de la loyauté des salariés.

Réfléchir à ce qui constitue ce corpus fait de représentations, de normes et de valeurs est fondamental pour le communicant interne. C'est même une des bases du métier. Et cela d'autant que les entreprises sont en constante mutation. Cette culture d'entreprise est-elle un héritage lentement accumulé et raffiné au gré des transformations de l'entreprise ? Quel rôle ont les dirigeants dans cette dimension culturelle ? En quoi la dernière refonte / transformation du projet d'entreprise s'inscrit-elle ou non dans le temps long de la culture de l'entreprise ? Celle-ci fait-elle l'objet d'une conversation avec les salariés pour garantir son ancrage dans la réalité au-delà de la profession de foi ou des discours ? Le communicant interne en hérite-t-il comme d'une donnée indiscutable (une sorte d'abécédaire incontestable de l'entreprise et de son fameux ADN) ? Finalement, cette culture propre à l'entreprise est-elle une matière vivante ? Peut-on y faire entrer du « nouveau » ? Et avec cette question, une dernière interrogation : cette culture d'entreprise est-elle une source de dynamisme ou d'inertie ?

Il revient au communicant et aux dirigeants de l'entreprise d'être attentifs à ce que cette culture d'entreprise qui soude le corps social, lui donne une stabilité et un socle pour travailler ne se transforme pas en frein. En somme, faire en sorte que cette culture d'entreprise soit un vecteur d'innovation, une culture toujours sous-tendue par un dialogue nourri, des apports extérieurs et constamment ajustée par les salariés eux-mêmes au contexte dans lequel l'entreprise évolue. À défaut, elle peut devenir un élément d'inertie, un moyen de justifier la routine *(« on a toujours fait comme ça »)* et de prendre des décisions uniquement fondées sur ce qui nous a construits, plutôt que sur ce que nous voulons construire. C'est tout l'enjeu du rapport entre culture et innovation dans un univers en mouvement. La culture d'entreprise est façonnée par un socle, mais aussi par tout un ensemble d'expériences, de projets et de ruptures.

Gérard Schneider, *494*, 1952

La culture et l'entreprise : un enjeu social

Quand on revient à la définition même du mot culture, on se retrouve face à pléthore de propositions dans le dictionnaire… Je fais le choix d'en retenir une, de façon personnelle et arbitraire, car elle me semble stimulante : « *Ensemble de connaissances et de valeurs abstraites qui, par une acquisition généralement méthodique, éclaire l'homme sur lui-même et sur le monde, enrichit son esprit et lui permet de progresser* ». Cette quête pour enrichir son esprit et progresser n'est pas qu'une quête individuelle et introspective, mais une quête sociale qui se développe au sein de groupes, au premier rang desquels la famille, puis l'école. Si le travail est bien perçu comme lieu d'apprentissages et de progressions personnelles, l'idée que l'on puisse y développer sa propre culture ne va pas toujours de soi.

Pourtant, si l'on observe comment la culture est entrée dans l'entreprise, on retrouve cette volonté de progression sociale. La culture dans l'entreprise a été en premier lieu une « offre » que proposaient certaines entreprises que l'on pourrait dire responsables à leurs salariés. Ce fut en fait un choix de la part de dirigeants humanistes et éclairés. Plus largement ensuite, la culture a rejoint l'offre sociale des entreprises, *via* les comités d'entreprise en particulier. L'accès à la culture

Pratiques pour nourrir la curiosité et développer le sens critique

- Mettre en avant au sein des magazines internes des sujets de réflexion non-immédiatement liés au business : sujets de société (tendances, innovation) dans une logique de curation et en s'appuyant sur ce que peuvent faire parfois les services R&D ou marketing.
- Proposer des références de livres, d'articles et vidéos en ligne, de conférences, d'expositions… pour ceux qui souhaitent « aller plus loin ».
- Proposer des points de vue et formats variés pour approcher un sujet. Par exemple : un livre, une vidéo, une personnalité sur un sujet.
- Proposer régulièrement (en animation sur un Intranet ou un RSE) un mot et sa définition. Nouveaux mots associés au business, mots-clés pour l'entreprise ou trésors de la langue de l'entreprise, tout est possible…
- Proposer des points de vue sur les sujets de la vie de l'entreprise, montrer qu'une décision est le fruit d'une prise en considération de différentes possibilités ou lectures d'une situation (billets d'opinion approfondis dans les journaux d'entreprise, billets d'humeur des experts sur les Intranets…).
- Pour les entreprises multinationales, proposer des lectures interculturelles : différentes nationalités vont interpréter différemment les mêmes données et peut-être prendre la même décision, mais pour des raisons différentes.

pour les salariés étant perçu comme le moyen d'une intégration, d'une élévation sociale et *in fine* d'une fidélisation. Si cette ambition sociale perdure au sein d'entreprises qui proposent une offre culturelle à leurs salariés, il faut reconnaître que l'on observe aussi une logique de « gadgetisation » de la culture à seule fin de divertissement vite consommé. Pensons aussi au fait que le temps alloué à la culture, s'il existe, intervient très souvent sur les temps de pause : un moyen de proposer une offre sans « perdre de temps » ...

Pour de multiples raisons, la culture dans l'entreprise est un enjeu important pour les communicants internes. La culture sous toutes ses formes a toujours plusieurs dimensions. Mais il en est une qui est essentielle : elle donne à voir le monde autrement. Quand ce monde est en mutation, qu'il s'agisse des structures de l'entreprise, de ses marchés, de la nature de la concurrence, des comportements des clients et consommateurs... la culture offre l'occasion non pas de s'extraire de ce monde, mais de l'appréhender autrement, sous des formes et avec des représentations inattendues, surprenantes. Le regard de l'art, les sons de la musique, les images du cinéma par exemple sont autant de possibilités d'éveil, de compréhension, d'ouverture. Au moment où l'on parle tant de salariés « agiles », il est peut-être temps d'aller voir du côté culturel ce qu'agilité veut dire.

> « La culture a toujours plusieurs dimensions. Mais il en est une qui est essentielle : elle donne à voir le monde autrement »

Conférences culturelles, œuvres d'art et expositions dans les locaux, « *learning expedition* » pour découvrir des mondes différents, y compris des start-up, interventions de chercheurs, de scientifiques ou d'artistes dans les rencontres ou conventions, pratiques créatives dans les séminaires d'équipes. Autant de tentatives pour « aérer » l'entreprise, lui donner de l'inspiration. Mais attention à l'effet intervention du chercheur ou de l'artiste dont on se félicite, mais dont on ne retient pas grand-chose. L'apport de « séquences » culturelles doit pouvoir s'intégrer dans la vie au travail pour en faire un lieu vivable et inspirant... La présence et l'activation de propositions culturelles dans l'entreprise facilitent l'expression de l'intelligence émotionnelle des participants, notamment lors des conventions ou séminaires d'équipe. Cette intelligence émotionnelle, nouveau Graal managérial, est en réalité la capacité à reconnaître, comprendre et maîtriser ses propres émotions et à composer avec les émotions des autres. On voit à quel point elle peut être liée à la pratique culturelle. Les propositions culturelles dans l'entreprise permettent, sur un temps identifié et circonscrit, d'aller vers d'autres modes d'expression et d'échange permettant de créer des liens nouveaux au sein des relations de travail. Le communicant est naturellement au cœur de ces enjeux. C'est d'ailleurs souvent lui qui organise ces « moments culturels » en collaboration avec les ressources humaines.

Confronter les points de vue et soutenir la réflexion individuelle

Les deux types de culture évoqués ont un lien que le communicant doit s'attacher à identifier et développer dans le contexte propre de son entreprise. Qu'il s'agisse de culture d'entreprise ou de culture dans l'entreprise, on a affaire à une matière vivante, non figée qui doit faire l'objet de confrontations de points de vue. Pour que la culture d'entreprise soit vivace et la culture dans l'entreprise un souffle porteur pour les salariés, il est crucial qu'elles ne soient ni monotones ni univoques. C'est au communicant interne et aux dirigeants de nourrir et relayer des contenus qui soient matière à réflexion, qui ne soient pas totalement « pré-mâchés ». Ce qui a trait à la culture d'entreprise et à la culture dans l'entreprise est un double champ où chacun doit pouvoir s'exprimer, se développer et faire bénéficier l'entreprise de sa propre empreinte culturelle.

Pour approfondir

- *Creative attitude - Pour inspirer, motiver, collaborer et innover en entreprise*, Barbara Albasio et Guillaume Cravero, Éditions Dunod, 2017.
- Sur la notion de culture d'entreprise :
  - *La culture d'entreprise*, Maurice Thévenet, Collection Que sais-je, Presses Universitaires de France, 2010.
  - *L'identité au travail*, Renaud Sainsaulieu, Presses de Sciences Po, édition 2014
  - « La culture d'entreprise : source de pérennité ou source d'inertie ? », www.cairn.info
- Sur la notion de culture générale : www.hbrfrance.fr/
  - La culture générale des salariés doit devenir une priorité : www.lesechos.fr/
  - La culture gé, meilleure amie du salarié www.lemonde.fr/
- Sur la curiosité : « Si nous cessons d'être curieux, c'est la fin de l'humanité », www.influencia.net

Céline Gaiffier
Responsable Emploi, développement des compétences
et formation du CEA

Ce que chacun met de soi au travail

Question de société, le travail devait être un sujet phare de la dernière campagne présidentielle. Au final, le rapport au travail a peu, voire pas du tout été interrogé. Pourtant, dans un contexte où les individus sont en quête de reconnaissance et où les organisations – et l'entreprise en particulier – en appellent à l'engagement et à l'investissement pour réussir leur transformation, penser le rapport de chacun au travail fournit des clés pour l'avenir.

Parler du travail, de sa valeur, de ses conditions d'exercice, de son sens ou de sa reconnaissance, c'est toujours rouvrir un débat aussi vieux que le travail moderne. Un débat dont les termes peuvent se résumer ainsi : le travail s'oppose-t-il à la liberté ou est-ce une modalité essentielle de l'accomplissement de soi ? C'est cette deuxième piste que nous nous proposons d'évoquer en partant notamment de la pensée de Paul Ricœur pour qui « *le travail est une activité humaine porteuse de sens et productrice d'identité* »[1] et en nous appuyant sur les apports de la sociologie de l'entreprise qui, depuis les années 1970, pose le travail comme un acte de production, de création de valeur et comme un espace de socialisation et de construction des identités.

Un espace de construction de soi

Sans cesse rejouée, la construction identitaire est, selon Florence Osty[2], « *un processus permanent et continu qui permet au sujet de donner un sens à ses actes en se construisant par l'expérience de l'altérité* ». Une inéluctable expérience de la confrontation aux autres se rejoue tout au long de la vie et s'articule en deux temps. D'abord la socialisation primaire, essentiellement assurée par la famille, l'école… donne lieu à une « *identité héritée* ». Ensuite, la socialisation secondaire, qui se construit dans l'expérience du rapport aux autres dans le travail, vient nourrir une « *identité visée* ». Cette socialisation secondaire a pour cadre l'entreprise qui, selon Renaud Sainsaulieu[3], « *contribue, de fait, à socialiser une seconde fois les membres d'une société en leur apportant une expérience de relations et d'interactions de pouvoir riche en dynamique sociale et en affirmations identitaires* ».

L'identité au travail n'est donc pas donnée, mais produite par l'expérience des relations de travail. Cette notion d'identité au travail comporte une facette biographique mise au jour par Claude Dubar[4]. Ainsi, l'identité se construit non seulement dans un processus de transaction avec les autres dans les ▸▸▸

Propriété de la fondation Beyeler. Bâle.

Alberto Giacometti, L'homme qui marche.

relations de travail, mais également en fonction des transactions subjectives réalisées par l'individu entre identité héritée et identité visée. Une socialisation réussie résulte de cette double transaction. Voilà qui souligne l'importance de la capacité de maîtrise de sa trajectoire professionnelle par l'individu et sa reconnaissance par l'organisation.

Or, les transformations des entreprises se concrétisent souvent pour le salarié par l'évolution de sa mission, de sa fonction, des interactions dans lesquelles s'effectue son activité, voire par une mutation de la culture de l'entreprise. L'ensemble de ces changements engendrent des tensions identitaires et des questions de reconnaissance qui, si elles ne sont pas résolues, peuvent générer une souffrance proportionnelle à ce que l'individu convoque et met de lui dans son travail. Pour Marc Uhalde[5] « *être considéré et reconnu à la mesure de ce que l'on investit de soi dans le travail reste une source d'inquiétude et d'incertitude pour nombre de salariés. Cette question se pose de longue date, parce que l'acte de travail ne se réduit pas à la mise en œuvre de techniques et de procédures. Le travail suppose toujours de l'engagement de la personne tout entière, de son jugement, de son intelligence, de sa capacité de décision et s'effectue toujours, peu ou prou, dans le regard des autres [...]. Mais la reconnaissance de cette construction symbolique reste fragile car elle est tributaire des contextes dans lesquels s'effectue le travail.* »

Des processus identitaires critiques

Comprendre en quoi et comment le travail est source d'identité pour l'individu est un levier pour les organisations qui, pour étayer leur transformation, font appel à l'initiative, à la productivité, bref à l'engagement de leurs salariés. Paradoxe et difficulté de la situation, c'est au moment où elles devraient le plus s'appuyer sur la construction identitaire de leurs salariés qu'elles prennent le plus le risque de la remettre en question. Selon Gérald Gaglio[6], on est face à « *un phénomène d'époque où les processus identitaires deviennent critiques* ». Comprendre les dynamiques identitaires en jeu, c'est ou ce devrait être aussi, pour les organisations, se questionner sur certains de leurs échecs quand, en mal de reconnaissance de ce qu'ils sont, en proie à des conflits de valeurs, voire à une remise en cause de leur éthique, certains individus revisitent leur lien à l'entreprise soit par la mobilité, soit par le rejet du salariat.

Ces questions interrogent le cœur de la stratégie des entreprises quand elles peinent à offrir une vision à leurs collaborateurs. Il revient notamment aux fonctions communication et ressources humaines de s'emparer de ces sujets et d'en faire des éléments de transformation et de légitimation de leurs métiers, eux-mêmes en mutation. Les pistes sont nombreuses. La fonction RH peut notamment investir sa mission de développement des compétences en donnant au salarié les moyens de se projeter dans une trajectoire professionnelle et en l'accompagnant dans la préservation de son employabilité. Le communicant, quant à lui, peut se positionner au cœur du social de l'entreprise en amenant chacune de ses parties à faire société, en partageant un projet commun c'est-à-dire en suscitant du collectif. Le collectif, condition *sine qua non* de la construction identitaire...

[1] Paul Ricoeur, « Travail et parole », *Le christianisme social*, 1953.

[2] Florence Osty, *Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*. Presses universitaires de Rennes, 2005.

[3] Renaud Sainsaulieu. « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 1998.

[4] Claude Dubar. *La socialisation*, Armand Colin, 2010.

[5] Marc Uhalde (dir), *Les salariés de l'incertitude. Solidarité, reconnaissance et équilibre de vie au travail*, Octares, 2013.

[6] Gérald Gaglio, Mokhtar Kaddouri et Florence Osty (dir), *Trajectoires professionnelles, trajectoires de vie. Entre engagement et réflexivité*, L'Harmattan, 2017.

Trois questions à Gérald Gaglio, sociologue

L'ouvrage que vous avez co-dirigé *Trajectoires professionnelles, trajectoires de vie* (L'Harmattan 2017) repose sur une somme de témoignages qui réaffirment l'existence d'une « *volonté d'épanouissement dans et par le travail* ». N'est-ce pas devenu illusoire ?

Non, en tout cas pas pour une part encore importante des salariés et dans le cas précis de la France. Rappelons que notre pays entretient un rapport ambivalent avec le travail. Parmi les pays européens, on semble souffrir plus du travail en France parce qu'on en attend beaucoup, voire plus qu'ailleurs. Les parcours de vie exposés dans le livre concernent des trajectoires de mobilité sociale ou d'immigration, notamment qui nous amènent à considérer que la réponse à cette question se rapporte aussi à une dimension générationnelle. Une part certainement plus grande des nouveaux entrants sur le marché du travail ne pensent pas s'épanouir *via* le travail parce qu'ils ont investi d'autres sphères, parce qu'ils ont été parfois témoins du parcours cabossé de leurs parents ou parce qu'ils projettent une trajectoire chaotique pour eux-mêmes. En même temps, on est loin du stigmate et de la caricature de la « génération Y » ou de ses successeurs.

Dans cet ouvrage, il apparaît que si les conditions d'intégration et donc de reconnaissance s'avèrent plus problématiques et plus sélectives, les salariés ont des ressources pour faire face…

Les ressources du salarié sont de quatre ordres. Il y a d'abord la formation. Elle amène non seulement à acquérir de nouveaux savoirs experts, mais également à s'interroger sur sa posture, sa manière de se penser dans l'organisation. Ensuite et par ricochet en quelque sorte, il y a la distance ou la réflexivité qui conduisent l'individu à être plus lucide sur les espaces dans l'organisation où l'on peut chercher une appartenance et de la reconnaissance, ceux-ci ne pouvant s'obtenir partout et tout le temps. Il y a aussi la possibilité de chercher ailleurs un emploi et une organisation qui correspondent davantage aux valeurs de l'individu. Enfin, il y a l'engagement dans des espaces comme les associations professionnelles afin d'échanger et de se retrouver entre pairs, de même que l'investissement d'autres lieux, en dehors du travail, pour s'en extraire ou développer des compétences qui pourraient y être importées.

Certaines entreprises, prises dans leur mouvement de transformation, arrivent-elles à se saisir de la question des identités professionnelles ?

Pas à ma connaissance. Mais encore faut-il se demander en quoi pourrait consister un travail sur les identités professionnelles au niveau des dirigeants et du management. S'il s'agit d'organiser une séance de *brainstorming* pour décider de manière factice ce qu'est l'identité professionnelle de tel ou tel collectif de travail, c'est peine perdue. Et ce serait en même temps un signe que les identités professionnelles sont en berne. En revanche, cela pourrait avoir plus de sens que les dirigeants connaissent, voire reconnaissent, les identités professionnelles qui composent leur organisation et s'appuient sur elles pour favoriser un sentiment d'appartenance collective. En somme, le meilleur moyen pour une organisation de tirer parti des identités professionnelles, c'est de les laisser se développer et prospérer, tant que des clôtures trop rigides ne viennent pas mettre à mal l'efficience collective.

Isabella Strada
Responsable partenariats stratégiques
et développement de Copernico

Animer un tiers-lieu de travail, tout un art

Le lieu de travail, c'est bien plus qu'une affaire de mètres carrés. Il dit de plus en plus de choses de l'entreprise, du travail, du lien entre les personnes. Nous avons rencontré Isabella Strada qui, à Milan, gère ce que l'on appelle un tiers-lieu. L'occasion de prendre la mesure de nouvelles tendances, mais aussi de changements plus profonds qu'il n'y paraît parfois.

Quel est l'esprit de Copernico ?
Isabella Strada : Copernico est un lieu-plateforme de soutien au développement d'affaires. C'est-à-dire que nous offrons à nos clients un espace de travail d'une part et surtout un environnement propice aux rencontres, échanges, fertilisations croisées, etc.

Peut-on parler ici de « résidence d'affaires », un peu à la façon des résidences d'artistes comme la Villa Médicis ?
I. S. : Oui, tout à fait, j'aime bien la notion de résidence d'affaires. Nos clients s'installent chez nous pour une durée limitée, avec comme conviction que sortir de leur environnement de travail habituel va les aider à développer leur créativité, à faire des rencontres inattendues et ainsi ouvrir de nouvelles pistes de projet ou de collaboration. Nous accueillons à Milan 1 400 personnes. Une centaine de personnes travaillent dans les espaces de coworking. Pour le reste, ce sont des espaces de travail de différentes tailles, avec plusieurs aménagements : debout, assis, bureaux individuels ou d'équipes, etc. Et les espaces de convivialité peuvent aussi servir pour travailler bien sûr. On peut s'y réunir à deux, trois, quatre ou plus dans un cadre informel, détendu, en prenant un café. Le cadre informel influence l'état d'esprit dans lequel on aborde la réunion ou le rendez-vous.

Qui sont les professionnels qui s'installent chez vous ?
I. S. : Copernico propose quantité de formules d'accès à ses espaces. Nous pouvons ainsi répondre à différents besoins. Cela va des *freelance* aux très grandes entreprises comme Accenture ou Salesforce qui installent chez nous des équipes de 40 à 80 personnes. Nos clients sont libres de rester le

temps qu'ils veulent. Au départ, ils s'installent pour une courte durée, mais dans les faits ils restent en moyenne deux ans et demi. Nous avons des clients qui sont chez nous depuis cinq ans. Bien souvent, ils quittent les lieux lorsqu'ils sont devenus trop gros et ressentent le besoin d'avoir leur propre site.

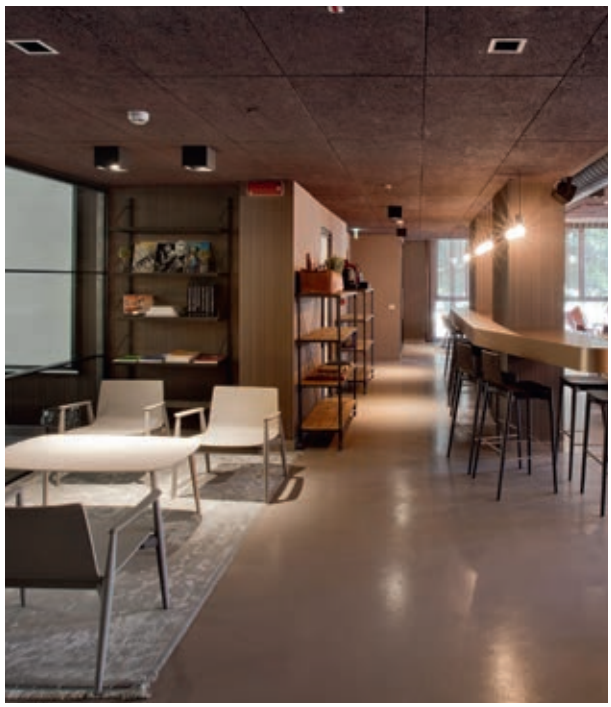
Qu'est-ce qui motive vos clients à installer leurs bureaux dans l'une de vos résidences d'affaires ?
Milan, il faut le rappeler, est à l'avant-garde des tendances en Italie. Au début, la demande pour ce type de bureaux venait de filiales italiennes de sociétés internationales. Avec le temps, des entreprises beaucoup plus classiques et traditionnelles se sont intéressées à des lieux alternatifs. À la fois pour réduire les coûts liés à des espaces parfois inoccupés puisqu'ici les clients ne paient que pour ce qu'ils utilisent, mais aussi pour pouvoir se dégager des préoccupations non directement liées à leur métier. Toute la partie réception, gestion des espaces et des consommables est prise en charge. Des cabinets d'avocats se sont ainsi installés chez nous par exemple. La tendance est aujourd'hui plus à l'usage qu'à la possession. Dans le domaine de l'immobilier de bureau aussi.

Copernico

Créé en 1986, Copernico intervenait initialement dans le domaine de la location courte durée et a ensuite développé une activité de design d'espaces de travail.

- Chiffre d'affaires 2016 : 11,6 M€
- 4 000 occupants de 700 entreprises
- 12 espaces de travail dans 5 villes : Milan, Turin, Rome, Bruxelles, Odessa
- 50 000 m² de surface exploitée.

Comment apportez-vous un supplément d'âme à ces espaces pour favoriser les rencontres professionnelles ?
I. S. : Dans les tiers-lieux, la communication interpersonnelle ne s'établit pas si spontanément qu'on pourrait le penser. D'où la nécessité de forcer un peu le naturel en créant des occasions pour que les gens apprennent à se connaître en baissant leur garde, sans forcément un objectif commercial, juste pour voir. Nous entretenons des liens avec tout un réseau d'universitaires et d'experts avec lesquels nous avons créé un programme de conférences dédiées aux professionnels. Ce sont des moments



d'information et même de formation offerts gratuitement aux clients. Avec deux cents activités de *networking* par an, il y a quasiment chaque jour une occasion de se former. Nous avons aussi un projet d'application, un réseau social interne pour 2018. C'est dans l'air du temps, mais je suis convaincue que la rencontre reste indispensable pour créer de vrais liens.

Qu'observez-vous des transformations dans les relations de travail que vous attribuez au lieu de travail ?

I. S. : C'est flagrant dans la manière dont les gens s'habillent. Il est de plus en plus rare de croiser quelqu'un habillé de manière très formelle. Même les plus âgés adaptent leur tenue vestimentaire. L'esprit informel, détendu du lieu a une influence jusque dans ce domaine. Pour les réunions, chacun peut soit louer une salle de réunion, soit se réunir au café. Donc évidemment, le rapport au travail est différent et la manière de travailler aussi. C'est moins formel et sans doute plus facile.

Ne craignez-vous pas l'effet de mode ?

I. S. : Je ne pense pas qu'il s'agisse d'une mode, mais plutôt d'un changement de manière de travailler. Pour les *millennials*, c'est une évidence. Mais, finalement, pour tout le monde c'est pareil, c'est plus agréable de se réunir au café ou au salon que dans une salle austère. Cela permet de développer des relations différentes. Le lieu d'une rencontre influence le type de relation que l'on entretient. Les relations managériales elles aussi sont concernées. Elles doivent être basées sur la confiance et la responsabilisation. Mais dans ce domaine, attention… les apparences peuvent être parfois trompeuses.

Quelle sera la prochaine grande tendance en termes d'espaces de travail selon vous ?

I. S. : La tendance des entreprises va vers l'ouverture à un écosystème. De grandes entreprises ouvrent leurs bureaux à des start-up, à d'autres

Parcours

Isabella Strada est directrice du développement et des partenariats stratégiques pour Copernico. En charge du développement du lieu, elle travaille pour Copernico depuis dix ans. Ses précédentes expériences se situaient dans le domaine du lobbying et des relations publiques et l'ont conduite à vivre entre Bruxelles et le Royaume-Uni.

entreprises, pour créer des échanges quotidiens, pour l'inspiration ou pour développer des innovations. Ici à Milan, nous venons d'installer un nouvel espace dans un bâtiment au sein des locaux d'une banque. Une partie du bâtiment est occupée par la banque, une autre par nos locaux et une troisième accueille un écosystème *fintech*. Ainsi cette banque bénéficie d'un observatoire privilégié sur les innovations de son secteur et un accès facilité aux nouveaux services bancaires. Le secteur bancaire est l'un des secteurs qui sera le plus touché par les évolutions technologiques. Le choix de la banque est donc de faire partie du mouvement en accueillant les acteurs de la *« disruption »*, plutôt que de les tenir à distance.

Donc finalement, après une vague de lieux de travail « hors les murs », les grandes entreprises cherchent à reconstituer chez elles un environnement dont elles ont fait l'expérience ailleurs…
I. S. : Oui, c'est cela. Et nous les accompagnons pour créer leur propre écosystème de *smart working* interne au sein des entreprises. Les tiers-lieux ne sont pas une finalité. L'espace de travail doit servir une organisation du travail et refléter une culture. Le mouvement de balancier est peut-être allé trop loin vers le « tout ouvert » ; les entreprises aiment chahuter leur culture en se frottant à d'autres, mais finalement être « chez soi », c'est aussi très appréciable…

Propos recueillis par Sophie Palès
Déléguée générale de l'Afci

En savoir +

- *Harvard Business Review* – Why we hate our offices, octobre 2014
- Bureau de demain : les 7 tendances qui vont révolutionner l'environnement de travail www.myhappyjob.fr/
- http://coperni.co
- http://wework.com

De l'atelier d'expérimentation aux fauteuils cuir vintage, émergence des tiers-lieux

David Vallat, dans un article paru sur le site theconversation.com en mai 2017[1] revient sur l'origine et le sens du terme « tiers-lieu » qui désigne aujourd'hui ces lieux de travail qui cassent les codes classiques et questionnent l'organisation du travail dans les entreprises. C'est le sociologue américain Ray Oldenburg qui, le premier, a identifié dans son ouvrage *The Great Good Place*, paru en 1989, « le problème de lieux ». Le quotidien des Américains étant fragmenté entre le lieu de vie *(« first place »)* et le lieu de travail *(« second place »)*, sans lieu de passage, de transition, bref de *third place*, que l'on traduit donc en français par tiers-lieu. Ce tiers-lieu est pour Oldenburg, le lieu d'exercice d'une vie publique informelle, conviviale, proche de la maison et neutre socialement qui faciliterait la circulation des idées.
Les tiers-lieux se sont d'abord développés sous forme de *fab-labs, hakerspaces* ou autres *makerspaces* tournés vers le partage de ressources et de savoirs liés à l'informatique ou au « bricolage », dans le sens d'expérimentation (notamment en utilisant des machines innovantes de type découpeuses lasers, imprimantes 3D, etc.). Les espaces de type *coworking* ont émergé plus tard, à San Francisco en 2005, avec pour objectif de rompre l'isolement des travailleurs indépendants. Là encore, ces lieux répondent à la définition d'Oldenburg. Des lieux où l'on travaille, où l'on apprend les uns des autres. Bref, où l'on innove. Et c'est bien ce dernier bénéfice offert par les tiers lieux qui explique l'engouement actuel des grandes entreprises en quête de renouvellement et de rafraîchissement de leurs pratiques d'innovation et d'intrapreneuriat. L'esprit « bidouilleur » des premiers tiers-lieux mêlé à une envie de « convivialité premium » d'entreprises et d'acteurs indépendants a favorisé l'émergence de lieux de *coworking*, résidences d'affaires comme Wework ou Copernico. Loin de l'esprit « garage », mais plus raccord avec la gentrification des grandes métropoles…

[1] https://theconversation.com/les-tiers-lieux-2-0-une-nouvelle-facon-dapprehender-le-monde-76723

DOSSIER

Demain, tous communicants…

Notre métier évolue parce que les entreprises sont en mouvement permanent, parce que les relations entre salariés et avec le management se transforment, parce que les techniques ouvrent des accès nouveaux… Notre métier évolue aussi parce que ceux qui l'exercent se professionnalisent et renforcent sa légitimité.
Pour demain, un défi retient notre attention : que devient ce métier de communicant en entreprise quand tout le monde communique au quotidien ?
Nous ouvrons la discussion avec quelques convictions. Plus il y a de communications dans l'entreprise, plus les communicants ont un rôle à jouer non seulement dans la production de contenus, mais dans le dialogue, la régulation, l'équilibre, la médiation. La communication « accompagne » le changement, mais elle va aussi bien au-delà quand elle contribue à le produire. La communication, c'est aussi le débat, la dispute. Demain, si l'on veut sortir de la langue de bois, il faut faire plus de place aux vrais échanges et accepter de sortir du cadre.

Jean-Marie Charpentier
Consultant en communication - Études Communication et Social
Administrateur de l'Afci

Histoire(s) de métier

La communication dans l'entreprise vient de loin. Son histoire est faite notamment d'histoires de métier. Nous suivons ici sa trace avec les témoignages de plusieurs professionnels de la communication au cœur du métier toutes ces dernières années.

La communication dans l'entreprise a toujours existé, même si le terme n'apparaît que tardivement. Au XIXe et au début du XXe siècle, avec la révolution industrielle, elle se manifeste *a minima* sous deux formes qui ont à voir avec le travail d'abord, avec l'information ensuite.

> « Parler, échanger, c'est flâner, disent en substance Taylor et Ford »

Premières traces

Dans le travail, on transmet des ordres, des consignes. Le contrôle et la discipline règnent sous la surveillance du contremaître. Pas ou peu d'échanges, y compris dans l'entreprise paternaliste. Avec le taylorisme, la discipline s'accroît encore, réduisant quasiment à néant la parole au travail. Séparation conception/exécution, parcellisation des tâches, débit érigé en critère quasi exclusif... *« Au niveau de l'ouvrier, les rapports établis entre les différents postes, les différentes fonctions, sont des rapports entre les choses et non entre les hommes »*, note Simone Weil[1]. Résultat : un « degré zéro » de communication dans les ateliers et les bureaux. Parler, échanger, c'est flâner, disent en substance Taylor et Ford. Pour se parler, les salariés investissent d'autres lieux (les couloirs, les vestiaires entre autres...). Cette communication clandestine prend souvent la forme d'une « contre-communication ». Puisque la communication directe est déniée, une forme de communication indirecte se développe par l'intermédiaire de représentants, de délégués qui occupent la fonction de... porte-parole.

Dès le début du XXe siècle, la question de l'information se pose. Dans quelques entreprises, naît ce qui deviendra le journal d'entreprise. En fait de journal, il s'agit plutôt de bulletin. On y retrouve sous forme de « carnet » les embauches, les mutations, les promotions, les départs en retraite... L'information concerne aussi les cérémonies, les fêtes, les événements. La mission d'information/renseignement reste très contrôlée. Pour l'anecdote, on la confie parfois à d'anciens militaires qui gèrent à la fois l'information et ce qui deviendra, par la suite, les Relations publiques.

Les années 1980, l'irruption de la fonction communication

La fonction naît d'abord sous forme de services d'information interne, puis ensuite de directions de communication, il y a un peu plus de trente ans.

Parmi les pionniers, EDF ou Saint-Gobain. Elle se déploie à l'externe et à l'interne. On sort des Trente Glorieuses sur fond de crise-mutation, mais aussi de développement économique, d'internationalisation des échanges. Les entreprises « communiquent ». Dans un univers concurrentiel, il faut se distinguer. La communication d'entreprise, à travers la publicité notamment, permet l'identification et la distinction[2]. Les années 1980 resteront comme les « années pub ». Publicité produits, publicité institutionnelle. Jean-Pierre Tiffon, aujourd'hui consultant, était alors communicant à Charbonnages de France. Il se rappelle que « *les privatisations de 1986 seront un vrai tremplin de la communication institutionnelle.* »

La dimension symbolique joue à plein, non sans excès. La communication s'installe sur les fondamentaux de la publicité, de l'influence et de la réputation.

Sur le plan interne, les entreprises ont un défi : une image dégradée aux yeux des salariés. Le taylorisme a fait des dégâts. La perception est celle d'une entreprise lieu d'exploitation et d'aliénation. L'enjeu est de redonner une autre image. Dans le travail, on fait appel à la participation des salariés. Comme une traînée de poudre, elle prendra la forme de groupes d'expression, de groupes de suggestions, de cercles de qualité… Le droit d'expression des salariés voit le jour avec les lois Auroux en 1982.

Robert de Backer qui a eu la charge de la communication interne de Shell France de 1982 à 1994 nous relate : « *Je suis venu à la communication par l'animation de groupes et de réunions participatives. Nous travaillions au projet d'entreprise. La communication s'est imposée comme un concept unificateur rassemblant la dynamique de groupe, l'information, les enquêtes d'opinion, les plans de communication. Le concept donne naissance ensuite à une véritable fonction avec méthodes et outils ad hoc* ». Un autre communicant, Jean Rancoule, se souvient de ces années-là. Aujourd'hui directeur Réseaux internes et innovation du groupe Safran, il était à l'époque dans l'équipe de communication interne d'Essilor. Lui aussi est venu à la communication par le participatif : « *On déployait le projet d'entreprise, on développait les cercles de qualité. J'ai vécu les débuts de la fonction, son autonomisation et son identification. On installait la communication interne avec des convictions et un certain enthousiasme* ».

La fonction recourt à une variété de supports, d'enquêtes et de dispositifs pour redresser l'image et mettre en perspectives les changements. Les journaux d'entreprise se multiplient. L'événementiel devient un outil de communication à part entière. L'audiovisuel d'entreprise tient festival tous les ans à Biarritz. Jean-Pierre Tiffon retient les progrès des journaux d'entreprise. « *On commence à faire des reportages, des portraits. Les articles sont signés. On découvre le traitement journalistique en lieu et place d'articles purement descriptifs et désincarnés* ». La décennie se clôt avec la création de l'Afci en 1989. Jean Rancoule est de l'aventure : « *Il s'agissait d'asseoir la fonction, de lui donner une légitimité et de sortir (déjà) de la problématique des outils pour centrer la communication sur la relation et le sens.* »

> **“La communication s'est imposée comme un concept unificateur rassemblant la dynamique de groupe, l'information, les enquêtes d'opinion, les plans de communication”**

Les années 1990, ça se complique et ça se professionnalise

Les années 1990 démarrent sous le signe de la crise qui redouble. Une crise marquée par des fermetures d'entreprises, des délocalisations, des plans sociaux. En 1995, un conflit majeur secoue la France, notamment les entreprises publiques. Le côté enchanté d'une certaine communication passe moins bien. Mutations du travail obligent, avec réorganisations, *downsizing* et normalisation. Une distance se manifeste vis-à-vis du discours de l'entreprise. Le contrat moral est en question, y compris chez les cadres (cf. le livre révélateur de François Dupuy *La fatigue des élites*[3]). Robert de Backer se souvient de la période : « *Informer, faire comprendre et développer l'efficacité sont dorénavant les objectifs de la com' qui devient communication de crise dans l'urgence, négligeant souvent la gestion au jour le jour de « relations humaines » satisfaisantes* ».

Jean-Pierre Tiffon, qui a rejoint une agence de communication, rencontre des dirigeants à la recherche de nouvelles réponses. « *Ils cherchaient des voies pour dialoguer avec les salariés. Les dirigeants ne me parlaient que de résistance au changement. Certains souhaitaient à la fois contourner les syndicats et la hiérarchie de proximité. Les* »

syndicats étaient débordés par des coordinations autonomes et les managers de proximité étaient jugés peu sûrs. »

Dans ce contexte compliqué, on assiste à une professionnalisation de la fonction, aussi bien du côté des agences que des communicants. La communication interne cherche à accroître sa crédibilité par plus de méthode et de rigueur. « *Il fallait du métier pour gérer la complexité*, rappelle Jean Rancoule, *c'est-à-dire de la méthode, de l'organisation, de la programmation* ». On « cible » mieux l'information en s'appuyant sur une dimension testimoniale. L'acquisition de savoir faire professionnels est réelle dans le rédactionnel (journaux, livres d'entreprises) comme dans l'événementiel. Les conventions d'entreprise se développent. Elles représentent une part significative des budgets de communication interne.

Symptomatique de ces années, le débat du rattachement de la fonction communication interne (Direction générale, Dircom ou DRH). Jean Rancoule a connu un peu toutes les configurations, mais dans les années 1990 la communication interne d'Essilor est du côté RH. « *La dimension sociale du changement rendait ce rattachement logique. Je participais au réseau des DRH et la communication interne était de plain-pied avec le terrain social* ». Robert de Backer, que j'ai l'occasion de rencontrer au milieu des années 1990 à Entreprise et Personnel, est lui aussi côté RH chez Shell. Il me rappelle aujourd'hui un travail mené sur le stress. « *On conduisait des enquêtes pour comprendre ce qui se passait. Notre rôle de communicant se situait au croisement de l'analyse d'opinion, de l'information, de la réunion des équipes, de la formation.* »

Autre dimension qui émerge, la communication *corporate*. Elle vise une gestion globale de l'image de l'entreprise. Patrick d'Humières et surtout Bernard Emsellem avec son excellent livre *Le capital corporate*[4] jettent des ponts entre l'interne et l'externe en appréhendant l'entreprise comme un tout communicant. La communication *corporate* participe de la professionnalisation de la communication.

Les années 2000, au cœur des transformations

Des transformations de grande ampleur interviennent dans les entreprises. La mondialisation, la financiarisation et le développement du numérique, entre autres, bousculent la donne technologique, économique et sociale. Le travail change de paradigme dans un univers de services, avec de fortes conséquences pour la communication interne. Les

Livre d'entreprise. Michelin confie son personnage à des créateurs, artistes ou écrivains, 1998.

stratégies des entreprises sont moins lisibles. Il est plus difficile d'en rendre compte. Quant aux discours, disons qu'ils ne sont plus crus sur parole. Il n'est pas rare d'entendre : *« c'est de la com' »*, face à des messages et supports saturés d'éléments de langage et de langue de bois. Pour Robert de Backer, *« Il n'y a pas de communication sans réflexion critique. Et, reconnaissons-le, nous avons eu du mal à passer à une distance critique. Or, cela fait partie intégrante du métier.* » L'exercice de communiquer demande au professionnel à la fois de l'implication et du détachement.

Et cela d'autant que l'entreprise, plus « ouverte » qu'hier, se retrouve interpellée par quantité d'acteurs qui y pénètrent (médias, politiques, justice, ONG...) ou qui y sont de fait (salariés, syndicats...). Ces « parties prenantes », pour reprendre les mots de la RSE, ne prennent pas pour argent comptant les modalités trop convenues de communication, avec des contenus contrôlés et sur-validés. Il y a une attente de vérité. Avec Jean-Pierre Tiffon, nous nous rappelons des pratiques de débat et des « démarches interactives » que nous avons initiées avec les salariés du secteur de la distribution d'EDF. Bien sûr, il s'agissait d'accompagner les changements de l'entreprise et des métiers, mais en abordant les vrais sujets. « *Avec ces démarches d'écoute et de dialogue, on sortait des procédures d'accompagnement classiques fondées sur le schéma simplificateur des alliés et des opposants.* »

Autre donnée, le travail change. Il fait place à plus de coopération et de communication. On ne peut plus travailler sans communiquer. La dimension partagée de la communication s'appuie sur de nouvelles compétences des salariés.

Jean Rancoule, qui a rejoint en 2000 Snecma – devenu par la suite le groupe Safran – insiste sur cette dimension : « *Le communicant voit son métier évoluer. Il est de plus en plus dans la transmission de savoirs. Les outils sont partagés et la fonction communication aussi. Les salariés communiquent dans le travail, sur les réseaux sociaux internes. En apparence, il y a une certaine dépossession du communicant puisque son rôle est dans le partage. Mais dans les faits, il demeure essentiel dans une fonction d'expert, de conseil, de formation.* » Jean Rancoule évoque la montée en puissance du numérique. Au fil des années, il a vu se développer les intranets, puis les réseaux sociaux. Au-delà des outils, l'expertise du communicant est selon lui indiscutable. « *Que ce soit en matière d'usage des techniques ou de contenu, le communicant interne a une fonction d'arbitrage, d'aiguillage et de tri pour garantir la qualité de l'information, la pertinence des messages et lutter contre l'infobésité.* » Jean-Pierre Tiffon constate qu'un certain nombre d'acteurs (cabinets conseils en organisation, management, qualité ou recrutement) participent à la communication interne, mais avec une logique souvent différente des communicants internes.

Dans certaines entreprises, on en a parfois profité pour vider la communication interne de sa substance, au nom de la technologie ou de la supposée disparition des frontières entre interne et externe. La réduction de la communication à une plateforme éditoriale correspond souvent à une logique de réduction des coûts. Mais, qu'on le veuille ou non, il demeure une spécificité des acteurs qui évoluent au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse du management ou des salariés. Jean-Pierre Tiffon confirme : « *Il y a toujours un lien assez spécial avec les salariés. En phase de transformation, il faut de la communication haut débit* ». Et comme la transformation n'est pas près de ralentir le pas, on n'en a pas fini avec la communication dans l'entreprise, quelles que soient ses formes et ses modalités.

Pierre Labasse, aujourd'hui président d'honneur de l'Afci, était directeur de la communication interne de Danone dans les années 1980-1990. Il rappelait ceci dans un remarquable livre *L'intelligence des autres*[5]: « *Au lieu de considérer la communication comme un recours magique, les entreprises ont intérêt à la concevoir comme la capacité à parvenir aux meilleurs compromis possibles à partir de la confrontation des points de vue, à créer des équilibres optimaux avec les différents acteurs auxquels elles ont affaire* »… « *Pour cela, point n'est besoin de gadgets sophistiqués, de techniques alambiquées. La voie est claire, à défaut d'être facile : respecter les autres, admettre qu'ils sont intelligents, s'efforcer de les comprendre et de se faire comprendre d'eux de manière à établir de véritables liens de partenariat.* » Plus que jamais d'actualité.

[1] Simone Weil, *Conditions premières d'un travail non servile* (1942), ed. de L'Herne, 2014.
[2] Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise*, MC Graw Hill, 1988.
[3] François Dupuy, *La fatigue des élites*, Le Seuil, 2005
[4] Bernard Emsellem, *Le capital corporate,* Textuel, 2001
[5] Pierre Labasse, *L'intelligence des autres,* Dunod 1994.

Et demain…

À partir d'expériences et de parcours différents, nos trois communicants partagent un constat. Parce que l'entreprise est compliquée, qu'elle va vite et qu'elle est violente, on a besoin d'une fonction intermédiaire, d'une fonction de médiation. Robert de Backer le dit en ces termes : « *Je vois une violence parfois extrême qui imposera d'avoir une fonction de lien, de médiation. Pour moi, le communicant qui se tient "entre" a de l'avenir.* » Jean Rancoule est convaincu de l'expertise du communicant : « *Dans un contexte de communication partagée et distribuée, le communicant transmettra des savoirs, apprendra à communiquer et régulera des contenus surabondants* ». Pour Jean-Pierre Tiffon, le communicant est « *patron et garant du système interne quand tout le monde a tendance à se focaliser sur son domaine et ses contraintes. Avec l'individualisation, on a éludé le collectif. Demain, on aura toujours besoin à la fois de régulation collective et de contact direct.* »

Demi- journée « Grand Angle » le 16 mars 2018 à Paris
« La communication interne dans 10 ans ! »
Confrontation de points de vue.
Programme et inscription : www.afci.asso.fr rubrique « Rencontres »

Jean-Marc Bernardini
Responsable de l'unité communication interne et corporate
du groupe RATP
Administrateur de l'Afci

Du sens, de la reconnaissance et du respect

Alors même que le changement prend les allures d'un mouvement permanent, il est important de revenir sur le rôle de la communication dans les entreprises. Et pour cela, le regard et l'analyse de futurs communicants méritent le détour. Jean-Marc Bernardini, membre du jury du prix Afci 2017 du meilleur mémoire, a eu l'occasion de lire plusieurs travaux récents qui ont retenu son attention, à la fois pour l'actualité du métier dans les transformations et pour se projeter dans l'avenir.

La plupart des entreprises sont, d'une manière ou d'une autre, confrontées à des transformations organisationnelles, à des évolutions de leur modèle économique en raison d'incessantes innovations technologiques, de la pression concurrentielle, des évolutions des marchés, des nouveaux usages ou des modes de consommation... Bref, c'est presque devenu une lapalissade que de le rappeler... Autre lapalissade : au regard des enjeux de transformation pour les entreprises et pour les salariés, les communicants internes sont de plus en plus mobilisés pour « accompagner les changements ». Mais de quelle manière ?

La lecture récente de mémoires d'étudiants de master rendant compte d'accompagnements réussis du changement dans des secteurs aussi différents que les services, les banques ou l'industrie redonne des lettres de noblesse à notre métier en remettant en perspective le rôle de la communication interne dans les transformations présentes et à venir. En filigrane, ces travaux tracent même de nouvelles voies pour la communication interne, comme une discipline spécifique productrice de changement et de transformation. Il ne s'agirait pas seulement d'accompagner « le » changement par la communication, mais aussi de mobiliser la communication « pour » changer. Une communication en quelque sorte partie prenante du changement à l'échelle de l'individu et des organisations.

> ***« Un changement ne réussit vraiment que lorsque l'ensemble des acteurs, quels que soient leur métier, leur profil ou leur éloignement, sont impliqués dès le départ. »***
>
> Philippe Rohel, Ircom

Promouvoir le sens et la place de chacun

De la lecture de ces mémoires, je retiens trois grandes leçons. La première : communiquer ce n'est pas seulement informer… ou alors c'est informer, mais pas n'importe comment. Bien sûr, *« contribuer à faire comprendre, contribuer à l'adhésion du salarié dans les vertus ou l'importance du changement »* participe des missions de la communication interne. Mais une transformation sera d'autant mieux comprise, que nous aurons contribué à construire le sens de ce changement pour chacun. Certes, pour des raisons de bon sens, on s'attachera à réduire les rumeurs, à diminuer les phénomènes de résistance, à faciliter la compréhension des projets… Mais donner du sens aux actions *(« Pourquoi privatise-t-on ? Pourquoi fusionner ? Pourquoi innover ? »)*, ne signifie pas seulement apporter une réponse rationnelle, mais également compréhensive eu égard au rapport de chacun au changement.

Une transformation, c'est d'abord une affaire d'individu : il s'agit pour chacun d'abandonner une situation connue pour un futur inconnu. Les expériences rapportées dans ces mémoires (fusion de banques ou de mutuelles et création d'un nouveau grand groupe par exemple) montrent que l'on ne peut réussir une transformation organisationnelle qu'en impliquant chaque salarié dès le départ du projet. Le déploiement d'une communication selon cette perspective ne pourra pas simplement être une affaire de transmission d'information mais également de partage, d'échange ou de mise en commun d'informations, soit de tout *« ce qui permet aux salariés d'avoir l'intelligence de leurs actes »*[1]. Le communicant interne devra donc être le promoteur de toutes les formes ouvertes de partage et d'échange entre les salariés, sans quoi aucun mouvement collectif de transformation ne sera possible sur le long terme.

Situer le cadre et faciliter l'interprétation

Deuxième enseignement : fin de la dictature exclusive de la communication de masse verticale ! En période de transformation, des actions de communication adaptées aux différentes populations et respectueuses des parties prenantes internes, de la pluralité des acteurs affectés par le changement et de leurs besoins spécifiques d'information seront beaucoup plus efficaces. Les retours d'expériences de ces mémoires soulignent le fait que les changements organisationnels réussis mobilisent une communication dite participative facilitant la réception et surtout une interprétation des messages à l'échelle des destinataires. Une voie qui permet, à terme, une construction individuelle et partagée du sens.

« Le communicateur interne a une posture modélisante par rapport à la communauté managériale, posture que nous pourrions qualifier de "métamanager". Cela implique qu'il soit légitime et exemplaire dans son propre rôle de manager. Il ne s'agit pas pour le communicateur interne d'apprendre au manager à manager, mais d'avoir une fonction miroir qui permette au manager de questionner ses pratiques relationnelles. »

Hélène Denoël, IAE Toulouse

Mais dans le même temps, il ne faut pas leurrer les gens. Il revient aux dirigeants de fixer un cap et un cadre, mais des marges de manœuvre doivent être données aux équipes, aux destinataires du changement, afin d'imaginer leur futur, les solutions d'accompagnement souhaitées. La part de liberté, d'initiative en local est décisive. Gare aux solutions toutes prêtes, aux initiatives préfabriquées : le rejet du projet est souvent à la clé. Dans toute mise en mouvement organisationnelle, de manière générale, seule une minorité de salariés sera tentée par l'aventure. Certes, il sera nécessaire de rassurer les plus inquiets, mais pour donner envie à l'ensemble de se mettre en mouvement il est nécessaire de définir et faire connaître des projets collectifs. Des projets qui pourront être déclinés en projets personnels.

Dans cette configuration, le communicant interne se devra d'endosser le rôle de chef d'orchestre, de maître du tempo et de la dynamique d'une communication verticale rythmant le partage d'informations judicieuses à des moments-clés, mais également le chef d'orchestre d'une communication horizontale permettant de construire de la résilience en période d'incertitude par des interactions fondées sur le dialogue, la reconnaissance de chacun dans ses spécificités et ses besoins. La construction de sens dans des situations déstabilisantes, l'appropriation et la remontée d'informations sont à ce prix. À charge pour le communicant d'imaginer les actions avec des espaces, des moments, des interactions permettant de construire et d'activer une représentation de la réalité vécue et du futur en gestation. Par la production de messages appropriés, par un travail sur la perception du changement, par les possibilités offertes d'interprétation ›››

du changement aussi bien à l'échelle de chacun que collectivement, par le soutien des personnes pour faire émerger des formes de résilience, la communication ne fait pas qu'accompagner, elle est partie intégrante du changement.

Faire avec d'autres

Troisième enseignement : les communicants ne sont pas seuls et ils ont toute légitimité pour s'appuyer sur des alliés précieux sinon des partenaires : les managers de proximité, véritables organisateurs des transformations... Chacune des expériences citées dans ces mémoires montre que les managers de proximité ne sont pas seulement envisagés comme relais d'information ou canal de communication. Ils sont appréhendés comme leaders d'opinion et co-constructeurs du changement. Hélène Denoël met en évidence la posture singulière, originale et précieuse des communicants internes dans une perspective de communication d'accompagnement participative et relationnelle.
Elle souligne leur double ou triple légitimité : acteur de l'ombre de la direction générale certes, mais surtout professionnel de la communication et ressource compétente du point de vue managérial. Pour ces raisons, ils ont toutes les cartes en mains pour développer une relation de confiance avec les managers, pour les accompagner, voire les aider concrètement à développer leur potentiel relationnel. Par son positionnement, le communicant apparaît comme une sorte de métamanager, se prêtant à une fonction miroir permettant au manager de questionner ses pratiques, d'expérimenter en confiance... En d'autres termes, il se positionne en appui rassurant du manager en période de transformation.
Ainsi, d'expert en outils, contenus et formulations des messages, le communicant interne devient légitime en tant que coach de manager pour favoriser et développer des actions en vue de l'engagement et de la coopération des et entre salariés. Voilà un beau programme, rassurant sur l'originalité, le caractère incontournable et l'avenir de la communication interne par gros temps de transformations organisationnelles !

> ***« Dans les projets de changement, la communication ne peut ainsi être considérée comme un simple dispositif de transmission de l'information, mais bien comme une relation au sein de laquelle les personnes peuvent se construire une représentation du changement. »***
>
> Déborah Horlait,
> Université catholique de Louvain

[1] Pierre-Yves Gomez – *Intelligence du travail*, Desclée de Brouwer, 2017.

Des mémoires pour aller plus loin

Le jury du prix Afci 2017 a reçu 11 mémoires d'étudiants de master 1 et master 2. Six mémoires constituaient la short-list et trois étaient de très bonne qualité.

Déborah Horlait, *« L'impact de la perception du changement dans la mise en œuvre du changement. Étude de la fusion des services de pédiatrie du CHU Dinan Godinne »*, Année académique 2015-2016, Master en Communication, à finalité spécialisée en communication des entreprises, institutions, associations. Université catholique de Louvain.

PRIX AFCI DU MEILLEUR MÉMOIRE EN COMMUNICATION INTERNE 2017

Hélène Denoël, *« En quoi la posture de coach favorise-t-elle l'émergence d'une nouvelle posture pour le professionnel de la communication interne d'entreprise ? »* Année universitaire 2016-2017. Mémoire de fin d'études de coaching. IAE de Toulouse.

PRIX COUP DE CŒUR DU JURY

Philippe Rohel, *« Comment faire de chaque collaborateur un acteur du changement dans la création d'une entreprise unique – COVEA – regroupant 26 000 collaborateurs de trois marques différentes ? »* Année académique 2015-2016. Mémoire professionnel de fin de Master communication, option accompagnement du changement. Ircom.

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

Le retour de la dispute pour sortir du chaos

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

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

C'est à partir du XVIe siècle que les choses changent, avec les humanistes. Ces derniers introduisent dans leurs dialogues l'art de la rhétorique et finissent par ringardiser celui de la dialectique. Leur but assumé est de convaincre intellectuellement, de persuader leur adversaire. Il faut « *se rendre à l'évidence* », disaient-ils. Cette notion d'évidence – si bien formulée par Descartes dans son *Discours de la Méthode* – va tuer la dispute en remplaçant l'argumentation contradictoire par la démonstration. Les échanges sont plus polémiques et empreints de *pathos* ; progressivement, ces pratiques vont se décrédibiliser, devenir des conversations de salon dont Molière finira d'ailleurs par se moquer dans *Les Femmes savantes.*

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

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

La *disputatio* au Moyen Âge.

Organiser des disputes au sein de l'entreprise

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

Ne soyons pas naïfs, l'entreprise n'est pas un espace démocratique. Elle demeure un lieu de décision avec des jeux de pouvoirs et des liens de subordination. Dans un travail de recherche intitulé *Le débat en entreprise*[2], Jean-Marie Charpentier a montré que certaines pratiques « participatives » s'apparentent parfois plus à de la manipulation ou du détournement de la parole des salariés *(« faire parler pour faire taire »)* qu'à des débats véritables entre acteurs légitimes. Pour autant, l'emballement pour le participatif dans les années 1980 a représenté un phénomène culturel et managérial important et singulier. On sortait des Trente Glorieuses et surtout du taylorisme. Il fallait desserrer la contrainte et, dans une certaine mesure, redonner la parole. Trois décennies plus tard, un nombre croissant d'organisations se réfèrent au « collaboratif » et à « l'intelligence collective ». Jean-Marie Charpentier rappelle que l'engouement des années 1980 pour les débats participatifs, aussi intéressants qu'ils aient pu être, est vite retombé quand il ne correspondait pas à la culture de l'entreprise. Le « zapping managérial » est rapidement allé voir ailleurs. Pourtant, dans le cas de certaines entreprises, la culture de débat était plus qu'une vague et a pu rebondir du fait d'une « matrice » culturelle et sociale. Ce fut le cas à EDF GDF dans les années 1990-2000 où des formes de débat ont éclos localement sur le devenir des métiers, l'organisation et les conditions de la performance contribuant à créer un espace public interne. Cette émergence ne relevait pas du hasard, mais renvoyait notamment à un socle managérial et communicationnel s'appuyant sur un investissement de formation des managers dès les années 1950 où la discussion avec les salariés avait toute sa place.

La dispute, nouveau levier du collaboratif

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

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

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

Une belle dispute, donc, pour sortir du chaos ?

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

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

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

En juin 2010, sous l'impulsion de leur PDG, les 250 dirigeants du Groupe Kingfisher – le leader européen du bricolage, avec 80 000 collaborateurs – se réunissent en séminaire à Barcelone. Installés en petits groupes de cinq dans un très grand espace sombre, ils ne savent pas qu'ils vont découvrir une nouvelle façon de travailler : la *dispute*. Trois sujets à l'ordre du jour : *« la façon dont nous sommes organisés : trop ou pas assez centralisée ? »*, *« le service proposé aux clients : trop ou pas assez assisté ? »*, *« le sourcing de nos produits : trop ou pas assez centralisé ? »*. Ces thèmes n'avaient pas été choisis au hasard, ils avaient été plébiscités par les participants auxquels il avait été demandé, avant l'événement, d'identifier les trois « sujets chauds qui méritent débat ». Trois ateliers sont donc proposés, et chaque *round*, structuré en trois parties, dure 45 minutes.

Une première partie au cours de laquelle deux dirigeants (qui eux avaient été prévenus) exposent leur avis sur le thème en question, évidemment différents. La deuxième partie a lieu dans une atmosphère plus intime, la lumière est tamisée : les discussions se passent au sein de chacun des cinquante petits groupes. C'est le moment pour chacun des 250 leaders de partager son avis propre, de contribuer au débat « en petit comité » puisque dire haut et fort ce qu'on pense n'est pas toujours facile dans les grandes organisations. La chorégraphie est impressionnante, un bruit de chuchotements remplit la salle comme s'il y avait cinquante machines à café, autour desquelles les échanges foisonnent. Troisième partie enfin, on rallume les lumières pour signifier le passage en mode plénière. Le PDG invite tous les participants à partager leurs opinions. Un silence embarrassant emplit la salle. Personne n'a vraiment envie ni peut-être le courage de prendre le micro. Ceux qui le font n'expriment en vérité que des propos assez « sages », en vérité « langue de bois ». C'est un moment délicat que le PDG s'empresse de commenter : *« ces silences nous disent quelque chose sur notre capacité, en tant que dirigeants de ce Groupe, à sortir du bois et à offrir notre contribution sur un sujet que nous avons pourtant nous-mêmes choisi ! »*.

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

Carole Thomas
Directrice de la communication et du marketing digital,
Immobilière 3F

Vers une communication hors-cadre ?

Communication « hors-cadre », communication « pirate » ou communication « corsaire ». Plusieurs initiatives dans le champ digital sont révélatrices de nouvelles attentes et de pratiques plus directes, moins cadrées. Toute innovation suppose de la transgression. Dans la communication aussi.

En mai 2015, je me suis réjouie en découvrant dans la presse nationale un sujet difficile à appréhender en entreprise : la « communication pirate ». En clair, une façon de faire de la communication interne « hors cadre », en marge des outils habituels, des process routiniers, ce qui peut donner le sentiment d'uberisation de notre profession... Évidemment, celles et ceux qui « piratent » s'en défendent, mettant en avant leur volonté de rendre l'entreprise plus « agile ». L'arrivée du numérique est incontestablement synonyme de liens plus directs, de décisions plus rapides. Voilà qui explique, en partie, qu'en entreprise on ait de plus en plus de mal à supporter les relations hiérarchiques traditionnelles. Les process sont jugés fastidieux et les guerres de silos d'un autre temps à l'heure du partage généralisé. Pourquoi donc passer par des espaces collaboratifs lorsque les réseaux sociaux comme Twitter ou LinkedIn nous permettent d'échanger directement avec des collègues ou le management ?

> « Les adeptes de la communication pirate se trouvent à tous les étages de l'entreprise, y compris dans des Comex »

Des initiatives pionnières

Les adeptes de la communication pirate se trouvent à tous les étages de l'entreprise, y compris dans des Comex. Vincent Gailhaguet, responsable du projet

Pere Borrell del Caso, Madrid, 1874.

Digital de GrDF a secoué les habitudes en créant en 2015 son fil Twitter #DigitAll incitant à dialoguer et à réagir très largement dans l'entreprise, et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Dans la foulée, des actions de communication spontanées, comme des « *battle* » entre « *tweetos* » de l'entreprise, mais aussi avec d'autres grandes entreprises publiques (SNCF, La Poste…) ont généré de vrais succès. Des succès dépassant largement ceux de campagnes de communication plus traditionnelles et avec un effet fédérateur évident.

Le premier « *Hack ta DRH* » intervient en juin 2016. Trois femmes DRH se déclarent prêtes à répondre à toutes les questions : plus de filtre, plus d'éléments de langage, une opération sans filet… Bénédicte Tilloy, directrice des ressources humaines de SNCF Réseau (cf. interview), Muriel Rocher, directrice des ressources humaines de la banque ING et Laurence Vanhée, CHO de Happyformance voient défiler les incohérences, absurdités, manques d'agilité de leur entreprise sur le fil des réseaux sociaux, tout en engrangeant aussi des félicitations et remerciements pour une telle initiative. « *J'avais honte de ce que j'entendais sur le fonctionnement de ma direction et de mon entreprise. On était très volontaires mais, en même temps, on tombait sur des horreurs* », raconte Bénédicte Tilloy.

Nouvelles attentes, nouvelles pratiques

Bien sûr, les organisations sont de plus en plus conscientes de la nécessité d'instaurer d'autres relations dans l'entreprise pour rester attractives. Beaucoup multiplient les efforts pour attirer des jeunes – les fameuses générations Y, voire Z – plus intéressés par l'entrepreneuriat ou les start-up. Anne Lalou, directrice de La Web School d'expliquer : « *nos partenaires tels que les banques, les assurances multiplient les propositions d'alternances, d'embauches avec des missions très attractives dans le digital notamment. Pourtant, étudiantes et étudiants ont du mal à aller vers ces « institutions ». Il y a un vrai changement : le bien-être, les possibilités d'innovation offertes comptent souvent davantage que le niveau de salaire et les perspectives de carrière* ». Des entreprises ont bien tenté de singer les start-up. Des baby-foot ou des canapés ont été installés un peu partout ; des *afterwork* un peu décalés ont vu le jour ; des *shadow comex* ont fleuri de-ci de-là… C'est, en réalité, mal interpréter les ressorts profonds des changements à l'œuvre. Le nouveau lien à l'entreprise est surtout affaire de liberté et de confiance accordée, de collaboration positive, pas tant d'affichage. Jeunes, ou moins jeunes d'ailleurs, préfèrent organiser leurs propres *afterwork*, donner leur point de vue quand ils le jugent pertinent ou aménager leurs bureaux comme ils l'entendent…

> **“ Les succès sont au rendez-vous lorsque les entreprises adoptent les initiatives et les pratiques locales des salariés pour mieux travailler ”**

Finalement, les succès sont au rendez-vous lorsque les entreprises adoptent les initiatives et les pratiques locales des salariés pour mieux travailler. Benedikt Benenati explique comment deux salariés « *un peu atypiques, un peu geek* » de Renault ont bricolé discrètement au sein de bureaux isolés un espace permettant d'innover librement. Au bout du compte, cet espace se transformera en *Creative Lab* du Technocentre de Guyancourt[2]. Il rappelle que pour en arriver là, la bienveillance

managériale a été primordiale. C'est sans doute en instituant cette bienveillance que la communication peut encourager de nouvelles pratiques, tout en sécurisant les initiatives de terrain.

Contourner les freins

Les communicantes et les communicants peuvent assez facilement se transformer en « pirates », s'arrangeant avec les règles et contournant la hiérarchie pour soutenir des équipes opérationnelles ou porter des convictions. Le fait de favoriser l'apprentissage entre pairs en est un exemple. Nous avons poussé cette pratique au sein de la communication d'Immobilière 3F pour créer un noyau de *« digital champions »*. Au lieu du traditionnel choix de personnes assurant une bonne représentativité des fonctions, des directions ou des secteurs géographiques, nous avons proposé la constitution d'un groupe informel de personnes actives sur les réseaux sociaux. Après de premiers événements assez classiques autour de la pratique des réseaux sociaux, nous avons proposé une *learning expedition* à l'occasion du Salon Vivatech, grand événement européen de la transformation digitale, en juin 2017. Une seconde *expedition* s'est ensuite montée spontanément en octobre au Salon Rent 2.0 sur proposition d'un membre de cette petite communauté.

La communication s'est investie pour conforter et rassurer le groupe sur sa légitimité. Pourtant, les critiques sur ce type d'initiatives existent. Si elles ne sont pas frontales, elles n'en sont pas moins réelles, le management s'inquiétant du manque apparent d'efficacité de telles initiatives. Et puis, il y a l'utilisation de WhatsApp. C'est apparu très vite comme une évidence pour le petit groupe tant ce réseau est complètement banalisé dans la sphère privée, mais lorsque cela s'est su au sein du management, les critiques n'ont pas manqué. Paradoxalement, on admet que les organisations sont aujourd'hui confrontées à des changements permanents qui les obligent à s'adapter très vite, mais on a du mal à comprendre que les salariés s'auto-organisent.

Ces freins expliquent pourquoi nous avions finalement collectivement le sentiment d'agir en « commando pirate », alors que l'objectif n'était pas de faire du tourisme mais bien de ramener de la matière pour contribuer à la transformation digitale de 3F. Les deux expériences ont montré que les gens s'investissent à fond et donnent tout naturellement le meilleur d'eux-mêmes. Par la suite, la mise en œuvre d'actions (notamment des partenariats avec des start-up) a fait apparaître qu'elles étaient liées au fait qu'ils s'étaient appropriés les solutions découvertes et challengées collectivement lors des *learning expedition*. Loin de générer du chaos, la liberté prise favorise plutôt la responsabilisation et la productivité, une certaine fierté aussi d'agir en dehors du cadre.

Accueillir ces initiatives positivement, les susciter, en acceptant qu'elles puissent ne pas aboutir, c'est aussi répondre au sentiment d'urgence de celles et ceux qui veulent s'engager pour leur entreprise mais qui n'y parviennent pas réellement dans un contexte trop ou mal processé. C'est ancrer le changement dans la culture interne et les systèmes de management. C'est enfin favoriser l'innovation, en sachant qu'une innovation est toujours une transgression.

[1] Annie Kahn, « Pirater le navire... pour sauver l'équipage. Une bande de salariés d'entreprises, parfois masqués, ambitionne de modifier en profondeur les façons de faire de grands groupes. », *Le Monde économie* - 8 mai 2015.

[2] Benedikt Benenati, « Donnez-moi un espace pour changer de monde ! », *Les Cahiers de la communication interne* n°37, décembre 2015.

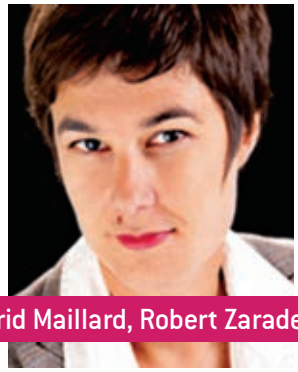
Trois questions à Bénédicte Tilloy

Bénédicte Tilloy, ex-DRH SNCF Réseau, a impulsé une forme de communication directe avec les collaborateurs et collaboratrices de son entreprise sur Twitter en les invitant à converser avec elle et ensemble. Quelques mois après son départ de la SNCF pour la start-up Schoolab, elle revient sur cette expérience.

Qu'avez-vous appris de vos échanges avec les salariés sur les réseaux sociaux ?
Énormément ! D'abord, je n'hésite pas à dire que c'est en m'intéressant aux comptes des *tweetos* de la SNCF que je le suis devenue. J'ai compris que les comptes personnels de certains cheminots fonctionnaient mieux que les comptes officiels parce qu'ils étaient dans le vrai en expliquant les dysfonctionnements au lieu de les justifier. J'ai aussi découvert une grande spontanéité dans les échanges, ce qui me manquait. Lorsque vous êtes dans des fonctions Comex, vous endossez un rôle, même sur le terrain votre parole est très encadrée. Sur les réseaux, vous avez ce rapport plus direct parce qu'il existe une plus grande proximité entre *tweetos*. Je pouvais écrire un message privé à un syndicaliste pour lui dire qu'un message allait finalement à l'encontre de ses objectifs. Nous avions des avis différents, mais faisions partie de la même communauté et pouvions dialoguer.

Si c'était à refaire, est-ce que vous le referiez ?
Oui bien sûr, mais je pense que j'irais peut-être davantage « à la guerre » pour changer les process qui ligotent l'initiative. Et il y en a beaucoup, comme me l'a montrée l'opération #HackTaDRH. Il est essentiel de les confronter, de batailler pour qu'ils bougent. Lorsqu'on se trouve au sein d'instances de décision, on accepte peut-être trop vite de se laisser convaincre par ses pairs de l'impossibilité de faire évoluer les choses rapidement. Il faut davantage réinterroger les règles. Pourquoi fait-on comme cela ? Les règles servent-elles toujours les objectifs, alors qu'ils n'arrêtent pas de changer…?

Avez-vous le sentiment d'avoir encouragé des « pirates » ?
Je préfère parler de corsaires que de pirates. Ils peuvent avoir des méthodes semblables, mais leurs objectifs sont souvent différents. Les corsaires restent au service de la couronne, tandis que les pirates peuvent vite détourner les résultats qu'ils obtiennent à leur propre profit, au lieu de s'investir pour le collectif. Je dirais donc que j'ai effectivement encouragé des corsaires pour transformer SNCF Réseau, pour donner de l'espoir aussi. Très clairement une entreprise, encore plus aujourd'hui qu'hier avec la révolution numérique, a besoin des deux grands types de profils : ceux qui vont avoir à cœur d'assurer la conformité, une certaine reproduction des pratiques pour que l'entreprise tourne au quotidien, mais aussi ceux qui vont remettre en cause les routines en les questionnant, en faisant autrement pour gagner en efficacité, apporter un meilleur service… L'enjeu pour des fonctions communication ou RH, c'est finalement de faire cohabiter les deux mondes.



Regards croisés : Thierry Libaert, Ingrid Maillard, Robert Zarader

Communication interne : ce qui est en jeu

Mondialisation, logique financière ou encore révolution numérique ont transformé le monde du travail et le rapport des salariés à l'entreprise. Et ce n'est pas fini... De nouvelles relations sociales vont apparaître dans les prochaines années, dont nous distinguons seulement les prémices. Difficile, dans ces conditions, de se projeter dans l'avenir. Thierry Libaert, expert en communication des organisations et membre du Comité économique et social européen, Ingrid Maillard, présidente de l'Afci, directrice de la communication DPDgroup et Robert Zarader, conseiller en communication, président d'Equancy&Co, ont accepté de se prêter au jeu. En décryptant les récentes évolutions de la communication interne et de son environnement, ils imaginent ses formes futures et dessinent le profil du communicant de demain : ouvert aux sciences sociales, aiguillon de la transformation collective, capable d'orchestrer le dialogue dans l'entreprise et de raconter l'histoire commune...

Ces dernières années, on a beaucoup évoqué la porosité entre communication interne et communication externe des organisations. Selon vous, la communication interne a-t-elle encore ses spécificités et sa raison d'être ?

Thierry Libaert → Il est certain que la porosité existe et que le discours de l'entreprise doit être commun à toutes les communications, dans un souci de cohérence. Dans ce cadre, cependant, la communication interne conserve toujours ses particularités. Elle s'adresse à un public spécifique, les salariés, sans lequel l'organisation ne peut fonctionner. Ses enjeux, ses objectifs et ses outils sont donc adaptés à cette population particulière. C'est encore plus vrai depuis l'apparition des réseaux sociaux professionnels

comme Viadéo ou LinkedIn : deux millions de salariés y sont inscrits, se plaçant ainsi dans une recherche passive d'emploi, à l'écoute des offres que d'autres entreprises pourraient leur proposer.

Ingrid Maillard → La tendance à préparer des contenus uniques diffusés à toutes les cibles de l'entreprise, dans une logique d'écosystème, a été en vogue et l'est encore. Parfois, la gouvernance par la finance réduit le salarié à une cible ordinaire. C'est vrai aussi que dans de nombreux cas, les frontières entre les publics sont de plus en plus floues. À La Poste, par exemple, un salarié est aussi un client. Pour moi, les salariés restent pourtant une catégorie particulière, le corps social de l'entreprise. Et je constate que les dirigeants sont de plus en plus conscients du lien entre la performance et la qualité des relations internes. Si on recherche l'engagement du salarié, il faut lui apporter quelque chose en plus, l'informer avant les publics externes ou, au minimum, en même temps. Car ce que le manager partage avec son collaborateur donne à celui-ci une identité professionnelle, dont on sait combien elle est importante en France. Par ailleurs, on sait que la parole des salariés sur les réseaux sociaux a bien plus de poids que la publicité.

Robert Zarader → Je pense aussi que distinguer la communication interne a toujours un sens. Dans cette communauté d'intérêts qu'est l'entreprise, les salariés n'ont pas la même distance que les autres publics et la façon de les informer a toujours un impact particulier. Tous les collaborateurs, à tous les échelons de l'organisation, ont aujourd'hui une exigence de partage et de compréhension, non seulement de la stratégie de leur entreprise, mais de l'environnement dans lequel elle évolue et des mécanismes d'un monde extrêmement complexe. Une communication interne superficielle ne suffit plus. La considération de la personne est au cœur de nombreuses stratégies d'entreprise aujourd'hui, et c'est un travail à mener déjà vis-à-vis de l'interne.

Ce rapport des salariés à la communication interne a-t-il beaucoup évolué dans les dernières années ?

Robert Zarader → Cette appétence pour le partage de l'information me paraît de plus en plus présente. L'idée que les questions d'ordre stratégique n'appartiennent qu'aux dirigeants a été balayée ces dernières années. L'apparition de nouveaux médias, en particulier les chaînes d'information continue, a familiarisé les salariés avec les questions économiques, financières ou industrielles, y compris à l'échelle internationale. Il est devenu très difficile de mobiliser l'entreprise sans un travail de pédagogie en amont des grandes décisions ou des grandes évolutions de l'organisation, positives ou négatives. Certaines entreprises pratiquent cette information pédagogique depuis longtemps. Je l'ai constaté notamment, et cela peut surprendre, dans les entreprises familiales comme Auchan, Décathlon, Leroy Merlin… Des groupes comme Danone, ou La Poste, ou encore Schneider, ont aussi travaillé sur cette culture du partage. Les organisations où domine la culture du secret devront sûrement évoluer, tant l'attente est forte. Et dans cette évolution, il ne faut pas oublier que la communication interne relève aussi de la responsabilité managériale.

> “L'idée que les questions d'ordre stratégique n'appartiennent qu'aux dirigeants a été balayée ces dernières années”

Ingrid Maillard → C'est l'un des grands changements de ces dernières années : la communication interne n'est plus l'apanage du seul communicant. Aujourd'hui, on attend d'un manager qu'il sache expliquer pourquoi l'entreprise se réorganise ou qu'il échange avec son équipe avant de soumettre un projet à sa direction. Le communicant, autrefois messager de la direction, est devenu un chef d'orchestre facilitant la parole dans l'entreprise. L'autre changement, c'est la démocratisation du digital. Les salariés sont aujourd'hui très familiers des techniques de communication et attendent de nous un certain niveau de qualité, en termes de présentation graphique mais aussi de rapidité. Or, dans le même temps, nous avons assisté au développement de la ›››

langue de bois qui domine actuellement dans beaucoup de discours. Les communicants se retrouvent en position inconfortable, entre des directions frileuses et des collègues impatients et plus exigeants... La révolution numérique est aussi à l'origine de démarches participatives et collaboratives, par exemple sur les réseaux sociaux internes. S'il reste encore du travail pour en maîtriser les modalités et éviter de créer de la frustration, la volonté de donner davantage la parole aux salariés progresse.

Thierry Libaert → En 1998, j'ai publié avec Nicole d'Almeida l'ouvrage *La communication interne*. Nous préparons en ce moment la huitième édition et nous constatons qu'elle n'a plus rien de commun avec la première ! En particulier, la relation du salarié à son entreprise, comme à toutes les institutions, s'est profondément modifiée. Elle se caractérise par une défiance croissante, qui le pousse à s'informer de plus en plus par les médias extérieurs. La communication interne s'est adaptée en appuyant son discours sur des preuves et sur la proximité. Une autre notion a été bousculée : celle de culture interne. Très largement mentionnée dans tous les écrits il y a vingt ans, elle n'apparaît presque plus aujourd'hui. C'est sans doute un effet de la mondialisation et des fusions-acquisitions qui ont transformé radicalement certains secteurs (énergie, chimie, pharmacie, télécommunications...). Le salarié ne sait plus bien pour quel organe il travaille, à quelle culture il appartient. Enfin, nous avons assisté à un grand mouvement d'individualisation de la relation à l'entreprise, notamment par les directions des ressources humaines. Je crois, pour ma part, que nous sommes au bout de cette logique et qu'il faut désormais recréer du collectif. Conséquence de ces évolutions, la communication interne se donne des objectifs plus modestes aujourd'hui : il ne s'agit plus tant de motiver ou de « créer une fierté d'appartenance », que de faire en sorte que les gens se parlent et qu'il n'y ait pas de souffrance au travail.

> **“ La communication interne sera toujours nécessaire et le grand sujet des prochaines années portera sur le retour du collectif ”**

Les évolutions des organisations et des espaces de travail ont-elles également pesé sur la communication interne ?

Robert Zarader → Longtemps, l'entreprise a obéi à la règle du théâtre classique : unité de lieu, de temps et d'action. Ces principes ont volé en éclats avec l'internationalisation et la diversification des grands groupes, le développement du télétravail, la disparition des horaires fixes et de la frontière entre vie privée et vie professionnelle... C'est toute la logistique de la communication interne qui s'en trouve bousculée. Sur le fond, les communicants doivent réinterroger le rapport au travail dans leur propre entreprise, non pas d'un point de vue philosophique, mais en intégrant des données très concrètes comme les différents profils et statuts des salariés ou les ruptures générationnelles et en se posant toujours une question centrale : qu'est-ce qui fonde aujourd'hui le sentiment d'appartenance au groupe ?

Thierry Libaert → Nous avons assisté à une formidable accélération temporelle, à laquelle s'ajoutent les mouvements de fond comme la réduction générale des coûts et l'émergence des préoccupations de développement durable. On a vu ainsi apparaître l'*open space* sans place attribuée (« *coworking* dynamique »), le télétravail, mais aussi la réduction des déplacements, remplacés par les visioconférences. Si l'entreprise y a sans doute gagné en efficacité, elle y a perdu en relations humaines. Parallèlement, le web comme outil organisationnel a engendré une surinformation, y compris en communication interne, où les salariés ont des difficultés à distinguer le sens de l'action.

Ingrid Maillard → La généralisation des *open space* dans une optique de rentabilité oblige le salarié à s'isoler pour trouver un peu plus de confort et échapper aux interactions. Travail à domicile ou port du casque, ces formes d'isolement, ajoutées à l'omniprésence du digital, ravivent aujourd'hui fortement le besoin de réunions physiques. On croyait que les jeunes générations n'en éprou-

veraient pas la nécessité, on se trompait. Au contraire, elles ressentent comme une considération le fait d'y participer. Ces moments où le manager prend le temps de partager avec son équipe, où l'on peut rencontrer ses collègues, redeviennent d'autant plus essentiels que les temps informels d'échange ont tendance à disparaître avec la recherche de productivité.

À la lumière de ces évolutions, comment imaginez-vous la communication interne des prochaines années ?

Thierry Libaert → La première étude approfondie sur l'avenir de la communication interne, qui remonte à 2001, concluait à sa disparition ! Je ne partage pas cet avis… Pour moi, la communication interne sera toujours nécessaire et le grand sujet des prochaines années portera sur le retour du collectif, auquel je crois beaucoup. Il faut recréer du lien social, fluidifier les relations au sein de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si l'Afci est la première association professionnelle à intégrer les sciences sociales dans ses réflexions. Cette ouverture sera la clé de la communication de demain, ainsi que les relations de proximité, en face-à-face. Pour autant, je crois aussi que les communicants ne doivent pas céder à la mode du « bonheur au travail » à tout prix. Le bonheur, ce sentiment très personnel, n'entre pas dans le champ de nos compétences…

Robert Zarader → L'entreprise a beaucoup évolué, mais reste la cellule vivante de la société, par où passent de nombreuses constructions sociales au-delà du travail, comme la formation par exemple. De mon point de vue, dans dix ans, le communicant interne sera certes un producteur de contenus multicanaux, mais aussi un « évangéliste ». En effet, il y a encore un travail à mener auprès des dirigeants pour les convaincre de partager la stratégie et questionner leur capacité à associer les collaborateurs, en repensant pour cela l'organisation et la gestion des ressources humaines. La communication interne sera l'aiguillon de ces évolutions. D'autres facteurs, exogènes, peuvent aussi avoir une influence. Ainsi, dans les années 1980, la communication interne a connu un vrai renouveau après l'adoption des lois Auroux sur le travail. Aujourd'hui, les pouvoirs publics peuvent à nouveau inciter, par la législation, à la diffusion de l'information et à la participation des salariés. Je crois qu'il est nécessaire d'avancer sur ces sujets pour éviter des crises et des conflits importants. La communication interne doit appliquer la logique de la prévention : il vaut mieux intervenir quand on est en bonne santé !

Ingrid Maillard → Comme vous, j'imagine que dans dix ans, la communication interne aura conservé sa fonction de conseil en communication managériale. Elle aura aussi été identifiée comme une cheville ouvrière de la transformation de l'organisation, capable de raconter le temps long, l'histoire et la projection vers l'avenir qui donne un sens à l'action. Nous devrons produire des contenus pour alimenter tous les nouveaux canaux de communication, mais rester assez vigilants pour ne pas nous réduire à cette production. Comme je l'ai dit, je vois aussi au communicant une fonction d'orchestration des différentes paroles dans l'entreprise. Dans dix ans, il sera le metteur en scène du corps social et donnera sa réalité au dialogue en l'organisant. Il devra toujours prendre le pouls de l'entreprise et intervenir comme médiateur entre les différentes populations qui la constituent. Ce ne sera pas facile car un nouveau rapport social se profile, dont nous vivons l'avènement. Le lien de subordination se transforme, suscitant de nombreuses incertitudes : quel est, par exemple, l'avenir du CDI ? Faut-il intégrer au public interne le sous-traitant du sous-traitant, qui porte lui aussi notre message ? Nous aurons à recréer la dimension collective en bâtissant une histoire commune avec ces publics différents.

> « La communication interne sera la cheville ouvrière de la transformation de l'organisation, capable de raconter le temps long, l'histoire et la projection »

Propos recueillis par Laurence de Beaufort

Julien Villeret
Directeur de la communication groupe EDF

La clarté plutôt que la transparence

Aujourd'hui directeur de la communication groupe EDF, Julien Villeret a, tout au long de sa – encore jeune – carrière, travaillé dans tous les domaines de la communication : interne, externe, relations presse, produits… Il croit notamment à une communication interne incarnée, avec de l'intention et prône les vertus de la clarté plutôt que la transparence.

La communication s'est assez rapidement imposée à Julien Villeret. Grâce à deux passions, l'une pour les médias et l'autre pour les nouvelles technologies. Dès son plus âge, le jeune homme se passionne pour les médias et tout ce qui est lié à leur histoire, leur fonctionnement, leur économie. En parallèle, il s'intéresse aux prémices d'internet. *« À l'époque on parlait des autoroutes de l'information »*, sourit-il. Après un Deug de sciences humaines, il intègre le Celsa pour une maîtrise de communication institutionnelle qu'il complète par un troisième cycle (Master 2) de marketing et politiques de communication. *« J'avais déjà la perception qu'il n'y avait pas de communication corporate et de communication produits séparées, qu'il n'y avait pas de communication externe et de communication interne séparées… que cela était constitutif d'un tout dans l'image d'une organisation »*. Ses premiers boulots ? Tout logiquement pigiste spécialisé dans les nouvelles technologies pour différentes publications ou médias.

Journalisme ou communication ?

En 1999, à la fin de ses études, il hésite. Journalisme ou communication ? *« Je n'avais pas fait d'école de journalisme, mais certains rédacteurs en chef me proposaient des postes. Et parallèlement, j'avais eu des expériences décevantes en communication : lors de stages, j'avais travaillé dans des structures qui considéraient la communication comme un organisateur de cocktail ou qui n'en faisaient pas une priorité ! Cette discipline me passionnait, mais la façon dont elle était considérée et pratiquée ne me donnait pas envie d'en faire mon métier… »* Une rencontre va tout changer. Sur les bancs du Celsa, le jeune homme est frappé par l'approche et les cours de Jean-Pierre Beaudoin, son professeur de relations publiques. *« Il était à l'époque patron de l'agence I&E, il avait une vision extrêmement stratégique du métier, avec des convictions fortes sur la contribution de la communication au business de l'entreprise »*, se souvient Julien Villeret. Il revient alors sur son *a priori* et lui demande un stage *« pour découvrir le travail en agence… »* Il y restera finalement sept ans.

« Une expérience professionnelle merveilleuse entre 1999 et 2007, où j'ai gravi tous les échelons ». Entré en tant que stagiaire, il en sortira directeur associé… *« J'ai découvert le métier du conseil qui m'a passionné, avec des clients formidables. »* Au sein de l'agence, il peut assouvir sa passion pour la communication et les nouvelles technologies. Très vite, Julien Villeret se spécialise sur les budgets d'IBM, d'Orange ou de Reuters… *« Je m'occupais de programmes de communication, certains très français et d'autres internationaux, parfois en communication interne, parfois en communication externe, mais souvent des programmes globaux qui mélangeaient tout cela. »*

> **“ Lors des phases de transformation, il s'agit de mettre en place une dimension relationnelle en continu avec les collaborateurs ”**

« J'ai découvert la puissance de la communication interne et managériale »

En 2007, il est approché par SFR : l'entreprise est en forte croissance et après avoir grandi très vite, elle a besoin de se professionnaliser, tout particulièrement dans la communication. Julien Villeret devient directeur de l'information, sur un périmètre de communication externe. Objectif : digitaliser les relations presse. Deux ans plus tard, suite à la fusion avec Neuf Cegetel, le président lui propose de prendre la direction de la communication de l'ensemble de la structure. Il retrouve la communication interne dans un contexte particulier : le groupe ne cesse de se développer, mais cette croissance est rythmée par des fusions/acquisitions, des plans de départs volontaires, un renouvellement du management très important avec cinq PDG en quelques années… *« J'ai découvert la puissance de la communication interne et managériale à cette occasion. Nous avons déployé une communication interne avec une approche anglo-saxonne efficace lors des phases de transformation, lorsque le personnel se pose beaucoup de questions. Il s'agit de mettre en place une dimension relationnelle en continu avec les collaborateurs. Pendant deux ans, on a développé cette approche. Le président de l'entreprise se déplaçait pour aller à la rencontre de 100 % des salariés (10 000 personnes) dans des road-shows qui duraient cinq jours. Il faisait le tour de la France et cela à plusieurs reprises dans l'année. Nous élaborions également des communications directes adressées à tous les salariés : chaque semaine, le président envoyait un mail – rédigé de façon très sincère – pour expliquer les changements et donner sa vision : une méthode relationnelle forte qui a permis d'insuffler de l'énergie et du sens dans une période anxiogène. »* Cette stratégie fait ses preuves. *« J'ai vu dans les études internes la modification de la perception des salariés. D'anxieux et inquiets du changement, ils étaient, un an et demi plus tard, mobilisés sur les évolutions de l'entreprise. C'est une approche relationnelle qui ne marche pas pour tout. Elle peut être épuisante pour le personnel si elle s'impose dans une période calme. Dans une phase de transformation, c'est extrêmement puissant. Autre point intéressant, le président avait accepté de dédier au moins 20 % de son agenda à la communication interne, c'est rare. »*

Dans une entreprise en transformation

Au bout de sept ans, en 2014, Julien Villeret est contacté par EDF pour prendre la direction de la communication du groupe. Jean-Bernard Lévy vient d'être nommé PDG. *« C'est une entreprise qui se transforme, vit la transition énergétique de façon volontariste et voit arriver une concurrence de plus en plus forte : il y a plein de choses à faire »*, s'enthousiasme-t-il. Aujourd'hui, à 42 ans, il est à la tête d'une direction qui regroupe 130 personnes et couvre l'intégralité du champ de la communication qu'elle ›››

soit corporate ou commerciale. Il pilote également les différentes filières de communication par métiers et par pays. Dès son arrivée, il se fixe comme objectif de digitaliser plus fortement la communication d'EDF et de lui donner un ton nouveau. *« J'ai souhaité que le groupe soit présent sur Snapchat pour pouvoir parler à la cible jeune. Lorsque j'ai proposé cela, on m'a fait comprendre que ce serait compliqué avec des remarques telles que* « chez nous, ce n'est pas possible ! » *Quelques mois plus tard, on l'a fait et ça marche ! Je me suis rendu compte qu'un certain nombre de personnes étaient dans l'autocensure… Le rôle des communicants – que ce soit en interne ou en externe – n'est pas de reproduire à l'infini les mêmes dispositifs. Pour gagner en crédibilité et être plus efficaces dans nos programmes, il faut prendre des risques, se challenger, essayer des choses… même si cela ne marche pas à tous les coups ».*

La clarté plutôt que la transparence

Selon Julien Villeret, les structures sont dans une dynamique permanente et le métier de communicant consiste non seulement à accompagner, mais à devancer parfois ces transformations afin d'apporter des éclairages sur des changements qui sont anxiogènes pour beaucoup de salariés. *« Je considère que notre métier n'est pas de faire de la transparence, mais plutôt de faire de la clarté. La transparence peut être extrêmement dommageable pour les organisations car elle ne donne pas de sens. Et ne pas donner ce sens, c'est le meilleur moyen de laisser la place à toutes les interprétations et les dérives. Notre métier consiste à faire de la pédagogie, à apporter de la clarté en expliquant les choses ».* Et de poursuivre à l'attention des communicants : *« C'est toute la différence entre l'information et la communication : très souvent la communication interne existe peu dans les organisations. Les équipes font trop souvent de l'information interne sous forme de production éditoriale : newsletters, magazines, sites intranet… Mais cette production éditoriale n'a pas toujours d'intention et d'objectif clair. Et communiquer, c'est bien informer avec une intention : faire bouger les perceptions. Et ensuite, c'est là que l'on peut mesurer l'efficacité de ce que l'on a réalisé : en évaluant si un projet a été compris, si les perceptions ont changé. L'intention est essentielle dans la communication si on veut créer de la valeur. »*

Propos recueillis par Grégory Métaireau,
Responsable communication interne,
ministères de l'Économie et des Finances

Pour une communication interne plus incarnée et… moins mise en scène !

Julien Villeret est un fervent défenseur de la communication interne. De son expérience, sont nées des convictions fortes : *« J'ai toujours accordé de l'importance à la communication interne car nos structures traversent régulièrement des situations difficiles et dans ces moments, la communication interne est essentielle : c'est elle qui permet d'insuffler de l'énergie et du sens ».* Mais pour Julien Villeret, la communication interne aujourd'hui est insuffisamment incarnée. Beaucoup d'organisations ont virtualisé la communication interne et l'on n'entend plus, ou alors pas assez, la parole des dirigeants. *« Il est nécessaire de la réincarner à travers du leadership et de la communication directe. Elle n'est pas forcément présentielle, cela peut être des prises de paroles plus régulières en vidéo ou sur Facebook at Work »*, indique Julien Villeret pour qui les leaders doivent mettre beaucoup d'eux-mêmes dans leur communication. *« Ils ne doivent pas être dans une communication technocratique, mais davantage parler avec leurs tripes, et pourquoi pas avec leurs doutes parfois. Ce besoin d'incarnation et de sincérité est important à une époque où l'expression publique est généralisée et mise en scène. Aujourd'hui, les salariés comprennent les mécaniques de mise en scène sur les réseaux sociaux personnels où l'on a tous une vie merveilleuse et sublimée sur Facebook ou Instagram et où l'on a tous des avis tranchés et informés sur tous les sujets… La communication interne – pour jouer vraiment son rôle – doit être moins mise en scène, plus incarnée et nourrie avec la réalité. Sinon, cela sonne faux et fabriqué. Et les salariés s'en rendent compte facilement. »*

Kelly Caul
Senior Employee Culture & Communications Manager
The Absolut Company

SUÈDE

Inspiration et authenticité des échanges, le modèle suédois en pratique

Entre image de marque favorite des milieux urbains branchés et distillation traditionnelle dans une petite ville suédoise, l'entreprise Absolut a trouvé sa place au sein du groupe Pernod-Ricard qui continue d'étoffer, au fil des acquisitions, un portefeuille de marques haut de gamme. Quelle communication interne quand on évolue dans le milieu controversé des vins et spiritueux ? Réponses pragmatiques de Kelly Caul, responsable culture et communication salariés pour Absolut en Suède.

Vous êtes responsable culture et communications salariés. Quel sens donnez-vous à cette fonction ?
Mon titre reflète tout simplement mon rôle de lien entre la direction, les salariés et l'entreprise en tant que groupe de personnes qui interagissent. Ce que j'apprécie le plus, c'est transformer la vision, les enjeux de la direction en actions concrètes à l'égard des salariés pour développer leur engagement. L'entreprise Absolut existe depuis 1879 et a vécu un renouveau à partir de 1979 avec un lancement aux États-Unis et un positionnement haut de gamme, autour des valeurs de l'art, de la mode et de la créativité. C'est en 2008 que la marque a rejoint le groupe Pernod-Ricard qui cherchait alors à étoffer son portefeuille de marques de spiritueux. Notre culture d'entreprise s'appuie à la fois sur un ancrage national fort – Absolut porte l'identité suédoise – et la fierté pour les salariés de réaliser un produit historique et de qualité.

Être un producteur d'alcool fort impacte-t-il votre manière de communiquer en interne ?
Quand vous travaillez dans le domaine des vins et spiritueux – en particulier pour nous qui produisons un alcool fort –, vous êtes du mauvais côté de la barrière d'une certaine manière. Vous n'avez pas d'autre choix que d'être responsable et éthique. La signature du groupe est « créateur de convivialité », mais dans le secteur des vins et spiritueux c'est une signature à double tranchant. Nous portons une grande responsabilité. Donc oui à la convivialité, mais pas n'importe comment. Nous vivons jour après ›››

Le site historique de production d'Absolut. Åhus, Suède.

jour au travers des valeurs d'Absolut : esprit entrepreneur, confiance mutuelle et fort sens éthique. L'ancrage local de la vodka Absolut compte beaucoup dans la fierté ressentie par les salariés. Ils sont fiers de produire un produit de qualité. Beaucoup sont présents dans l'entreprise depuis de longues années. En même temps, nous évoluons dans un secteur qui se transforme rapidement, où il faut se réinventer régulièrement. La clé pour emmener tous les salariés dans ce mouvement permanent est de mettre nos engagements commerciaux en cohérence avec nos valeurs. Et on en revient toujours à la question du pourquoi avant le comment…

L'exemplarité, l'effet miroir si l'on veut, est indispensable pour insuffler une culture en interne et développer l'engagement. À ce titre, notre PDG, Anna Malmhake qui se qualifie elle-même de « PDG sans clavier » (*away from keyboard CEO*) propose des « leçons de leadership » où elle partage ses analyses pour inspirer d'autres personnes et les amener à se développer professionnellement. Elle se prête particulièrement bien à l'exercice, dans des vidéos disponibles sur les réseaux sociaux. Il s'agit d'une série de vidéos que nous réalisons en ce moment pour permettre à nos salariés de raconter leur parcours et de le partager à leur manière. Les articles d'Anna sur son profil LinkedIn[1] affirment sa fierté de travailler dans ce domaine pourtant controversé. Ce sont là autant de points de renforcement pour les équipes. Je pense que nos salariés sont très fiers d'être dirigés par une femme à la forte personnalité, suédoise qui plus est.

Parcours

Journaliste de formation, **Kelly Caul** évolue vers la communication externe, puis vers la communication interne. Elle rejoint le groupe Pernod-Ricard en 2011, d'abord pour Irish Distiller où elle travaille avec la direction des ressources humaines à la conception et au lancement des valeurs de la marque.

Kelly rejoint Absolut Suède en 2016 où elle devient responsable culture et communications salariés. Elle intervient sur des missions qui conjuguent la communication, la culture d'entreprise et l'engagement des salariés.

Vous êtes irlandaise et vous travaillez en Suède pour une entreprise centenaire qui appartient aujourd'hui à un groupe français. Quel regard portez-vous sur la communication interne en Europe ?

Selon moi, nous sommes à un tournant. C'est la fin des directions de la communication qui fonctionnent comme des « salles de rédaction ». Il ne s'agit plus d'être des producteurs d'information, de contenus à faire circuler pour expliquer, faire comprendre, convaincre. Il s'agit plutôt d'intervenir à un niveau plus mature pour développer l'engagement des salariés. En Suède, les gens aiment beaucoup débattre, échanger, discuter, intellectualiser les situations. Les salariés d'Absolut ont besoin d'espaces et de temps pour la discussion. Mes activités ici sont largement basées sur l'organisation d'événements et de rencontres.

La Suède est un pays qui a une forte culture de la flexibilité, de l'agilité, de la créativité. Et cela se ressent aussi en communication interne. Les

salariés sont réceptifs à de nouvelles façons de communiquer. Absolut compte deux sites en Suède, ce qui impacte la communication interne. Le siège compte environ 200 personnes. Il est à Stockholm. Le site de production historique est situé dans le sud du pays, à Åhus, et compte 300 personnes. Une trentaine de salariés sont à l'étranger, un peu partout dans le monde. Il s'agit donc pour moi d'articuler un dispositif de communication interne qui permette de répondre aux attentes de ces différents publics. Nous organisons des réunions mensuelles informelles de partage d'information sur les projets en cours *(town hall meetings)*, à la fois à Stockholm et à Ahus. Et nous organisons aussi beaucoup d'ateliers ou autres événements au cours desquels les salariés expriment leurs propositions pour améliorer les conditions de travail en général.
Au-delà de la question de l'engagement, nous portons des ambitions dans le domaine de l'égalité des sexes et de la diversité. Nous encourageons la mobilité internationale et nous accueillons aussi beaucoup d'étrangers dans un environnement de travail ouvert à la multiculturalité. Notre objectif est d'atteindre la parité dans toutes les strates managériales en 2018. C'est déjà le cas parmi les top managers et nous sommes à 49 % de femmes et 51 % d'hommes au sein du management intermédiaire. Cela passe par un programme de mentorat et de leadership inspirant. Avec, par exemple, des rencontres-témoignages à l'occasion de petits-déjeuners organisés au siège. Des personnes avec des profils différents, des styles de vie parfois éloignés de ce que nous connaissons mais, dans tous les cas, des rôles modèles.

Que vous a appris votre expérience de la communication interne de différents pays et cultures ?
Ce que j'ai appris au fil des années, c'est l'importance de l'écoute. Quand vous prenez le temps d'aller à la rencontre des gens, ils vous disent ce qu'ils attendent, ce dont ils ont besoin et cela vous permet de bien les comprendre. C'est une étape indispensable. Ensuite vous pouvez commencer à travailler… mais il faudra recommencer, écouter encore. Je constate, et c'est très stimulant pour moi en tant que professionnelle de la communication interne, que nos managers d'équipes saisissent de mieux en mieux l'enjeu qu'il y a à développer l'engagement des salariés. À moi de les accompagner dans cette mission.

Propos recueillis par Sophie Palès
Déléguée générale de l'Afci

[1] Le profil LinkedIn d'Anna Malmhake, PDG d'Absolut Suède : https://www.linkedin.com/in/anna-malmhake-00997b51/detail/recent-activity/posts/

Vous avez dit modèle scandinave ?

Le « modèle scandinave » de gouvernement et de management alimente la machine à rêve des pays européens qui font face à des difficultés économiques et sociales. Quels sont les grands traits de ce modèle partagé par la Suède, le Danemark, la Norvège et la Finlande ? Quelles limites ? Quelles possibilités de transposition ?
Le rapport « *The Nordic Model - Embracing globalization and sharing risks* »[1] initialement publié en 2007, confirme l'existence d'un modèle scandinave et en donne les caractéristiques, parmi lesquelles un système de protection sociale performant, des services publics fortement développés, une forte incitation à la création d'entreprise, peu d'entraves au libre-échange et un partage collectif des risques, des dépenses publiques élevées, des taux d'imposition élevés et un faible taux de corruption.
Et dans le domaine de l'organisation du travail, comment ce modèle vit-il ? En 2010 en Suède, plus de 68 % des salariés appartenaient à un syndicat professionnel ; syndicats qui dirigent les caisses d'assurance chômage. Syndicats, gouvernement et employeurs négocient les textes régissant les conditions de travail dans une logique contractuelle. C'est certainement cette culture du dialogue social qui influe sur l'ensemble du management nordique. Les Suédois sont habitués à un dialogue élargi ; les réunions de travail sont souvent très collégiales et c'est le consensus qui amène le groupe à prendre une décision dans un sens ou un autre. Les codes hiérarchiques sont quasi absents des relations de travail avec un tutoiement systématique (le vouvoiement a été aboli dans les années 1960) et l'accès direct aux dirigeants d'entreprise est très facile.

[1] *The Nordic Model. Embracing globalization and sharing risks. Andersen, Torben M. - Holmström, Bengt - Honkapohja, Seppo - Korkman, Sixten - Söderström, Hans Tson - Vartiainen, Juhana. The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA) – 2007.*

Reflets de communication interne à Bordeaux

45 % des membres de l'Afci sont hors Ile-de-France. Plusieurs réseaux locaux, animés par des membres, font vivre des communautés de communicants à Lyon, Nantes, Grenoble et Bordeaux. Marina Bellouin-Vollant, animatrice du réseau de Bordeaux, développe un programme local d'activités en cohérence avec les rencontres parisiennes et nous livre son regard.

Le réseau existe depuis 2012 à Bordeaux. Cinq ans de rencontres entre 11h et 14h, autour d'une thématique proposée par les participants ou moi-même. Cinq ans de déjeuners créateurs de liens, de partages de bonnes pratiques et de découvertes.

Une dimension régionale

Puis la Nouvelle-Aquitaine se constitua et, avec elle, des envies de parler de communication interne au-delà du seul territoire bordelais… Et le plaisir de faire rayonner l'Afci plus largement dans la région. Un changement était nécessaire pour redynamiser les troupes organisatrices et participantes. Le besoin de sens global dans les actions locales de l'Afci se faisait ressentir. Pour la rentrée de septembre 2017, au sein du réseau Afci Nouvelle-Aquitaine, nous avons fait le choix de jouer l'effet miroir avec la programmation nationale. Les membres du réseau local profitent ainsi, *via* des retransmissions, de la grande richesse des événements nationaux. Autre avantage : nous pouvons mieux anticiper et organiser nos propres événements.

Des soirées-débats et des ateliers « formatifs »

Pour notre premier événement en duplex, le 12 octobre, nous avons participé à distance à la soirée-débat *Dompter le digital*[1]. Une quinzaine de participants ont bénéficié de la qualité des échanges des intervenants, ce qui a rapidement pris le pas sur les calages techniques nécessaires à cette première édition. Un sondage à froid témoigne de leur intérêt d'avoir pu participer à cet événement national. Rendez-vous en juin 2018 pour *Oser le silence*, à nouveau à distance…

Nous avons également choisi de reproduire sous forme de soirées les rencontres thématiques qui se tiennent à Paris sur une demi-journée, ceci à quelques semaines d'intervalle, avec des intervenants différents mais aux profils similaires. Deux thèmes ont été retenus : *Tuer la langue de bois* le 11 janvier 2018 avec trois intervenants locaux et *La communication interne dans dix ans* le 24 avril 2018.

Enfin, nous gardons notre touche locale avec des « ateliers formatifs ». Se retrouver en petit groupe d'une dizaine pour travailler sur une problématique concrète et opérationnelle est une formule attendue par les membres. Nous proposerons dans l'année trois ateliers : *« Le plan de com »*, *« Pitcher ses vœux »* et *« Les Journées communautaires »*.

Le retour des participants

Cette coordination donne du sens aux rendez-vous locaux et permet de se sentir encore plus appartenir à la communauté des communicants Afci. La vision sur une année facilite l'organisation de chacun pour anticiper ses envies et planifier sa participation. Les premiers retours sont encourageants. Nous espérons maintenant élargir le périmètre du rayonnement de la communication interne en Nouvelle-Aquitaine et accroître le nombre de participants.

Marina Bellouin-Vollant,
consultante-formatrice, atelier MBV

[1] Animée par Judith Matharan, directrice communication interne et culture de Martell Mumm Perrier Jouët et Jean-Marc Bernardini, responsable de l'unité communication interne et corporate du groupe RATP.

Soirée « Rencontre avec » le 14 juin 2018
« Oser le silence »
Entre infobésité et silence radio quelles sont les ressources à la disposition des communicants et des organisations ? Plus globalement, comment trouver le point d'équilibre, la bonne mesure ?
Programme et inscription : www.afci.asso.fr, rubrique « Rencontres »

Le **Prix Afci 2017** a été attribué le 4 décembre dernier à **Loïc Hislaire** pour *Le triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement* paru aux éditions du Cherche Midi. Une note de lecture de cet ouvrage a été publiée dans *Les Cahiers* n° 40. Nous partageons ci-dessous les commentaires des membres du jury à propos de ce livre. Le jury a voulu également récompenser, avec le **Prix découverte**, le livre de **Julien Bernard**, *La concurrence des sentiments – Une sociologie des émotions* paru aux éditions Métailié. Delphine Martelli-Banegas, directrice du département corporate d'Harris interactive et membre du jury du Prix nous dit son intérêt pour cet ouvrage en sciences sociales.

PRIX AFCI 2017

Le Triangle du manager – Pour changer l'entreprise autrement
Loïc Hislaire, Éditions du Cherche Midi.

Cet ouvrage peut être très utile pour les communicants en leur donnant des outils de compréhension du corps social et des bonnes pratiques dans un contexte de transformation des métiers.

Françoise Plet-Servant, directrice de la communication
Université Paris-Sorbonne, présidente du jury du Prix Afci 2017

Un livre qui réussit - brillamment - à mêler expériences de terrain et conceptualisation. Un ouvrage salutaire pour l'ensemble des entreprises et institutions que traverse le changement.
Des enjeux actuels y sont abordés :
• l'articulation des trois niveaux du « triangle » : l'entreprise, le travail et les salariés,
• l'importance du rôle du manager de proximité et l'importance qu'il y a à le reconnaître et le soutenir.
• le métier, le travail « réel », la reconnaissance.

Delphine Martelli-Banegas, directrice du département corporate, Harris interactive

Très bon livre mais il aurait pu aller un peu plus loin dans la description de son modèle basé sur la « Justification » du sociologue Luc Boltanski.

Catherine Jacquet, directrice Deloitte Développement durable

Un livre de pratique managériale qui n'a quasiment aucun des défauts des livres de cette catégorie. Au carrefour des apports de la recherche, des études et de la pratique des managers. Le livre traite de la SNCF, mais peut tout à fait être rapporté à d'autres univers. À mettre entre les mains des managers, des RH et des communicants. Il sort de l'ombre les enquêtes (nombreuses) commandées par la SNCF et souvent peu exploitées pour en tirer des enseignements et des orientations d'action.

Jean-Marie Charpentier, consultant en communication (ECS)

Il n'y a que le changement qui est permanent. Cet ouvrage aborde les transformations dans les entreprises et l'importance de la culture, des métiers, du terrain, de l'approche participative. Un travail très approfondi et pragmatique.

Kim Beddard Fontaine, group VP employee and change communication, Sodexo

Une monographie intelligente de la SNCF pour traiter d'un sujet plus général et actuel (l'engagement). Un ouvrage d'évangélisation à une sociologie pratique.

Vincent Brulois, chercheur en sciences de l'information et de la communication

Un livre remarquable pour communicants, RH et managers. Un guide pratique pour l'action basé sur une synthèse de ce qui se fait de mieux en sciences sociales.

Jacques Viers, administrateur de l'APSE

PRIX DÉCOUVERTE 2017

La concurrence des sentiments – Une sociologie des émotions
Julien Bernard, Éditions Métailié.

« Nous sommes désormais inscrits dans une société émotionnelle pour une longue durée où désormais les sentiments devenus valeurs marchandes se font concurrence bien au-delà de nos personnes ». Au travers de nombreux exemples puisés dans la sphère politique, la scène médiatique ou au cœur de la famille, Julien Bernard nous amène à faire le « pas de côté » nécessaire pour mieux réaliser que l'entreprise n'échappe pas à la règle de cette concurrence des émotions. Son ouvrage nous rappelle avec force que l'entreprise est, elle aussi, un lieu social où se fabriquent, vivent et souvent se bousculent des émotions.

Au côté de l'intelligence artificielle, l'intelligence « émotionnelle » s'annonce comme l'un des prochains grands sujets de l'entreprise. En témoignent les études internes, toujours témoins fidèles des tendances prisées par les directions générales, qui amorcent un timide virage. Paradoxalement, alors que les émotions étaient au cœur des thématiques des enquêtes menées auprès des salariés : la motivation, l'engagement, la reconnaissance, la qualité de vie au travail ou encore le fait religieux…, les sentiments (hormis les plus négatifs, signaux d'alerte de risques psycho-sociaux) semblaient peu écoutés. Les émotions paraissent - enfin ? - pointer leur nez dans les demandes d'études qui nous sont adressées : le « bien-être », le « bien-vivre », l'envie, le plaisir comme autant de leviers prometteurs d'une relation durable et renouvelée des salariés à leur entreprise.

Le livre de Julien Bernard tombe à point nommé pour redonner toute leur place aux émotions dans l'entreprise. Précieux par son approche pédagogique et son introduction aux grands courants sociologiques, il donne à voir en quoi la sociologie peut être un outil puissant de compréhension de la mécanique des émotions.

À la suite de travaux des grands sociologues américains, notamment l'œuvre d'Erving Goffman sur les formes de maîtrise des émotions dans les interactions, Julien Bernard démontre l'intérêt qu'il peut y avoir à analyser sociologiquement les émotions ou à les prendre en considération pour expliquer les actions sociales à l'œuvre dans le collectif de travail.

La sociologie nous enseigne que l'entreprise est bel et bien *« une fabrique sociale des émotions »*, un lieu où se construisent des normes émotionnelles qui nous contraignent, au travail comme en société, à mettre en adéquation nos sentiments avec les sentiments socialement valorisés. Elle nous apprend, en replongeant avec délice dans *Les rites d'interaction* de Goffmann, qu'il existe un langage des émotions, que ces dernières s'ajustent dans toute interaction, y compris professionnelle. Et que tout collectif humain joue *sur et avec* les émotions.

Et si les émotions sont « fabriquées », modelées par l'appartenance à un groupe social et reliées à une histoire collective, à leur tour elles « fabriquent » également.

La relecture attentive de Durkheim par Julien Bernard nous rappelle que, même réticent à analyser les émotions – qu'il rangeait plutôt du côté de l'individu –, le grand sociologue français pointait déjà la fonction sociale des émotions et leur pouvoir de souder le groupe. Julien Bernard ajoute que *« parce qu'elles peuvent être un moteur de nos engagements – et parce que leur énergie peut être orientée et canalisée par les groupes sociaux… les émotions sont créatrices de changement social »*.

Apprivoiser le langage des émotions, les normes émotionnelles en jeu, les interactions et les jeux de forces qui les modifient paraît donc aujourd'hui au cœur de nos métiers de communicants… ou de sondeurs. Pour comprendre les ressorts des vertus des émotions dans la motivation, la reconnaissance, le lien à l'entreprise ; pour, aussi, déceler les risques à trop vouloir orienter et normer les émotions au travail ; enfin pour – et ce n'est pas le moindre bénéfice à faire un détour par la sociologie des émotions –… accompagner le changement.

Delphine Martelli Banegas, directrice du département corporate d'Harris interactive, membre du jury du Prix Afci 2017

Vous avez une proposition 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 • Rédacteur en chef : Jean-Marie Charpentier • Comité de rédaction : Benedikt Benenati, Jean-Marc Bernardini, Jean-Philippe Cathelin, Céline Gaiffier, Judith Matharan, Grégory Métaireau, Sophie Palès, Carole Thomas • Délégation générale de l'Afci : Sophie Palès, 67 rue de Chabrol, 75010 Paris. Tél. : 01 47 07 63 01. Email : contact@afci.asso.fr • Illustration de couverture : Selçuk Demirel • Crédit photos : Vincent Colin (p.3, p.27, p.30), Olivier Roller (photo de Robert Zarader, p.34), Lionel Moreau (p.38), Petter Arvidson (p.41), J. Bousiquier (p.44), DR • Conception, réalisation : A Conseil. www.aconseil.fr • Dépôt légal : 1er trimestre 2018, achevé d'imprimer en janvier 2018 • Imprimeur : Siff18 • ISSN : 1286-4072

CLUB DE L'ETOILE
LE CINEMA AUTREMENT

PRIVATISATION / ÉVÉNEMENTIEL SUR-MESURE

clubdeletoile.fr