

# Les Cahiers

## de la communication interne

N° 42 / JUIN 2018 / 25€



# Créativité : l'ouvre-boîte(s)

---

**Et aussi >** Communiquer, c'est retrouver son humanité  
• La transparence et après... • L'entreprise, entre savoir  
et réforme

**afci**  
LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

# Sommaire

<b>Éditorial</b>	<b>3</b>
Ingrid Maillard	
<b>Le regard de l'autre</b>	<b>4</b>
Carole Thomas	
<b>Communiquer, c'est retrouver son humanité</b>	<b>7</b>
Pascal Chabot	
<b>La transparence et après...</b>	<b>10</b>
Sophie Palès	
<b>L'entreprise, entre savoir et réforme</b>	<b>14</b>
Blanche Segrestin	



## DOSSIER

# Créativité : l'ouvre-boîte(s)

<b>Collaborations et créativité en entreprise</b>	<b>20</b>
Catherine Jacquet	
<b>La place de la créativité dans le travail</b>	<b>24</b>
Françoise Plet-Servant	
<b>Transpirer... l'ingrédient indispensable des idées qui marchent</b>	<b>28</b>
Benedikt Benenati	
<b>Innovation et création de valeur durable</b>	<b>31</b>
Lou Martinez-Sancho	
<b>Pas de créativité sans dynamique collective</b>	<b>34</b>
Regards croisés : Yanita Andonova, Jean-Marc Bernardini, Selçuk Demirel	

## Itinéraire

<b>Être en prise directe avec la réalité humaine et sociale</b>	<b>38</b>
Dominique Massoni	

## Vues d'ailleurs

<b>Une fonction au défi de la transformation des marchés</b>	<b>41</b>
Pia-Maria Zecevic	

## Vie des réseaux

<b>Grenoble - Parole au travail : parlons-en !</b>	<b>44</b>
Hélène Gerbal, Brigitte Sarazin	

## Lu pour vous

<b>• Devenir facilitateur • Le manager et les 40 valeurs • La comédie humaine du travail •</b>	<b>45</b>
--	-----------



## ÉDITORIAL

# La communication interne en mouvement

**E**n 2019, l'Afcï aura trente ans ! La fin de la décennie 1980 a vu la fonction communication se déployer, avec dès le départ une fonction de pivot pour la communication interne. Cela fait trente ans que, collectivement, nous partageons réflexions, pratiques et actions. En prise directe avec le métier et les transformations de l'entreprise, l'Afcï a toujours eu le souci de les mettre en perspectives et d'aider les communicantes et les communicants à se projeter.

En mars 2018, nous avons organisé une rencontre autour de l'avenir de la communication interne. Nous avons eu le plaisir d'accueillir plus de cent participants. La dynamique de la rencontre en a surpris plus d'un, à commencer par moi-même. Cette réunion enthousiaste et créative nous donne à penser que ce métier et tous ceux qui l'exercent ont non seulement des opportunités pour l'avenir, mais surtout une belle envie de le construire ensemble.

Le métier est au carrefour des différentes communications de l'entreprise. À la fois singulier parce qu'il s'adresse au corps social et qu'il partage des fondamentaux professionnels avec d'autres praticiens de la communication. Nous savons que beaucoup vient de l'interne. Comment porter et traduire une culture d'entreprise, comment rassembler les énergies, construire les conditions qui permettent de comprendre, et de se comprendre. Nous savons aussi que les territoires ne sont pas clos, que la société imprime sa marque, que les marchés influent sur nos stratégies, nos choix. Bref, jamais sans doute la communication interne n'a été aussi ouverte et mobile.

Quant à celles et ceux qui font ce métier, nous les sentons curieux de tout ce qui se transforme ou peut se transformer du côté des salariés, du management ou des techniques. L'envie de ne plus raisonner en termes de pyramide. L'envie de faire place à plus de créativité et d'intelligence collective. L'envie de mettre le digital au service des pratiques collaboratives et pas seulement des nombres. L'envie de mettre le dialogue au centre. Il y a comme un besoin de changement d'air, parce que justement nous sommes en train de changer d'ère. Et cela, les communicants le sentent bien. Et, en plus, ils le disent.

Notre programme pour l'an prochain (voir p. 17) traduit cette envie d'être au cœur de ce qui se transforme. Nous lançons par ailleurs une enquête quantitative et qualitative sur la communication et les communicants. Beaucoup d'entre vous seront sollicités d'une manière ou d'une autre à travers les activités que nous proposons ou à travers l'enquête. Merci d'être nombreux à y participer et à y répondre.

Comme nous l'avons fait hier, continuons à rêver, à co-construire et à développer notre métier.

**Ingrid Maillard**  
Présidente de l'Afcï

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



## Le regard de l'autre

Les équipes communication connaissent beaucoup d'injonctions paradoxales. Un métier à la fois fantasmé, désiré, mais aussi quelquefois réduit, voire méprisé. Intervenant sur l'accompagnement de la transformation, le conseil stratégique, il n'est pas rare qu'il soit ramené à la seule production d'outils avec, au passage, de vieux clichés. Recourir aux études internes est une bonne façon d'objectiver la perception de notre métier.

**C**ombien de fois avons-nous entendu l'expression « *c'est de la com'* » prononcée avec un petit air de dédain pour disqualifier un projet, une intervention... Combien de fois avons-nous entendu des responsables attribuer un échec à un « *problème de communication* »... Et puis, combien de fois les responsables de communication ont-ils dû expliquer qu'avant de créer un support il faut s'interroger sur les publics concernés, leurs pratiques, leurs attentes, leur rapport au management...

### Des outils, toujours des outils

Selon une étude Opinion Way pour le Lab RH, « *les salariés assimilent très largement la communication interne à une simple diffusion d'information au sein de l'entreprise* »<sup>1</sup>. S'ils évoquent les outils que nous produisons – journal interne, intranet, événements... – très peu citent les missions dans lesquelles nous nous investissons au quotidien comme le fait de créer des passerelles entre les équipes, de développer le sentiment d'appartenance, d'aider le manage-

ment à communiquer, d'acculturer les équipes à la transformation digitale... Du côté des directions avec lesquelles nous travaillons, la communication interne doit souvent justifier sa place et éviter que son rôle ne soit réduit à un pourvoyeur de moyens, alors que « le fond » ou le « contenu » seraient définis ailleurs. Essentiellement comprise comme dispositif de diffusion, la communication interne n'aurait pour rôle que de fournir des canaux d'information, en bout de chaîne, sans être associée à la conception des projets.

**“ La communication interne doit souvent justifier sa place et éviter que son rôle ne soit réduit à un pourvoyeur de moyens ”**

### Des clichés tenaces

Face à ces vieilles lunes de nos métiers, plusieurs dircoms ont récemment eu à cœur de réhabiliter la communication en tant que métier d'expertise au travers de prises de position sur les réseaux sociaux, en tentant de déconstruire les clichés qui stigmatisent la profession<sup>2</sup>. « *La communication est une fonction qui s'est tardivement professionnalisée et qui exige toujours beaucoup de pédagogie, tellement elle semble insuffisamment connue, autant par ceux*

qui pourraient la réduire à un gadget coûteux et futile que par d'autres qui s'imagineraient compétents pour l'exercer», rappelle Frédéric Fougerat, directeur de la communication et du marketing du Groupe Foncia.

#### « La com' jette l'argent par les fenêtres »

Qui n'a jamais entendu, en présentant son budget annuel, quelqu'un de la direction financière s'interroger sur le bien-fondé de « dépenser autant » pour un séminaire interne ou sur l'intérêt de recourir à une agence pour faire de la mise en page... Quand il est question de restrictions budgétaires, il est toujours étonnant de voir le consensus se faire aisément autour de la réduction des budgets communication, y compris dans des phases tendues de fusion ou de réorientation stratégique durant lesquelles l'accompagnement interne est déterminant.

#### « Tout le monde peut faire de la communication »

On a longtemps connu la facilité avec laquelle on peut « réorienter » des personnes dont d'autres services ne veulent plus vers la communication, sous prétexte que la personne connaît bien l'entreprise. Certes, c'est moins le cas aujourd'hui, mais le déni d'expertise perdure comme le rappelle Frédéric Fougerat : « Je n'ai jamais vu un DAF ou DSI être contesté dans ses compétences. D'ailleurs, personne ne s'autoriserait à leur donner des leçons de fiscalité ou de code. À l'inverse, nombre de mes collègues dircom recevront tout au long de leur carrière des avis tranchés, voire des consignes les invitant à commettre des fautes techniques, juridiques, éthiques, typographiques... »

#### « La communication est "hors sol" »

Les messages conçus par les équipes communication sont souvent perçus comme porteurs de belles intentions, mais déconnectés des réalités : « qu'est-ce que cela signifie pour mon métier ? Que faire de différent ? Comment... ? » Les messages généraux qui ne répondent pas à de telles questions s'apparentent à de la langue de bois<sup>3</sup> à laquelle nous recourons souvent, consciemment ou non, pour pallier le manque d'orientations stratégiques précises. Reste que, trop souvent, les communicantes et communicants internes doivent justifier de leur place dans les projets et peuvent même quasiment disparaître de certains chantiers, ce qui ne les aide pas à être en phase avec le terrain.

#### Tenter d'objectiver

Dans ce contexte, il n'est pas simple de construire une identité professionnelle valorisante. Cela explique peut-être que l'on trouve si peu d'études,



La Reproduction interdite, René Magritte, 1937.

notamment au sein des associations professionnelles, sur l'appréciation de la communication interne par les autres fonctions de l'entreprise. Les baromètres en entreprise nous donnent cependant de précieuses indications, comme l'explique Christelle Fumey de l'institut CSA (voir encadré p. 6) : « ils abordent la question de l'information des équipes sur la stratégie de l'entreprise, les parcours professionnels, les changements en cours, les grands projets... ». D'autres dispositifs d'études permettent aussi d'évaluer plus spécifiquement la communication interne. Jean-Marc Bernardini, responsable de l'unité communication interne et corporate du groupe RATP déploie ce type d'étude une fois par an depuis maintenant dix ans et les considère comme un véritable outil de pilotage. « Les questions posées au management sur les besoins en termes d'information nous permettent de prioriser nos actions, sachant que d'année en année le management de proximité est confirmé comme le maillon privilégié d'information ».

Les communicantes et les communicants ont encore un long chemin à parcourir pour tordre le cou aux idées reçues, braver les critiques « faciles » et faire reconnaître l'utilité de leur action, mais leur rôle d'interface entre les organisations et leurs publics internes semble de mieux en mieux reconnu selon ces études. Ainsi, Christelle Fumey rappelle que « lorsque les salariés »



expriment de la fierté à travailler pour leur entreprise, lui reconnaissant une bonne image, ou disent recevoir toute l'information nécessaire pour bien faire leur travail... ce sont des résultats à mettre aussi au crédit des communicants, internes ou externes d'ailleurs même s'ils ne leur sont pas attribués ».

<sup>1</sup> Opinion Way « La communication interne vue par les salariés » <http://labrh.opinion-way.com/labrh/etudes-france-la-communication-interne-vue-par-les-salaries.html> Etudes France.

<sup>2</sup> Frédéric Fougerat : « Pourquoi la communication est un vrai métier » in *Les Echos*, 30 octobre 2017.

<sup>3</sup> La langue de bois ou la vie en moins : *Les Cahiers de la communication interne* N° 40, juin 2017.

## Trois questions à Christelle Fumey, co-directrice du pôle Society de l'institut CSA



Tout au long de son parcours de plus de quinze ans en institut d'études, Christelle Fumey a développé une double expertise des problématiques internes (climat social et communication interne) et d'image corporate au sens large. Elle intervient surtout pour le compte d'organisations ayant des missions d'intérêt général, qu'elles soient publiques ou privées.

### Quelles tendances peut-on tirer des études internes menées par votre institut en termes d'appréciation de la communication interne ?

**C. F. :** Bien que chaque cas soit toujours assez spécifique, on observe des constantes. En premier lieu, les collaborateurs et collaboratrices aiment avoir de l'information et reconnaissent globalement l'intérêt de l'information reçue, sans forcément toujours comprendre qu'elle émane d'un service de communication interne. Je pense que la fonction souffre d'un certain manque de notoriété comparée à celle des RH. On observe assez régulièrement que les salariés aimeraient en savoir davantage, notamment sur les points stratégiques, sur les enjeux qui occupent les directions générales. La parole de celui ou de celle qui dirige est d'or ! Il y a aussi un paradoxe : on a parfois l'impression que les salariés demandent toujours plus d'informations, tout en avouant en avoir trop ! Rarement à l'origine des recherches d'informations, ils attendent de leurs communicants de l'aide pour se repérer dans cette information surabondante.

### Avez-vous le sentiment que l'image de cette fonction a évolué ces dix dernières années ?

**C. F. :** Ce sont surtout les attentes à son égard qui ont considérablement évolué. Côté direction, on

ne demande plus seulement à la communication interne de faire passer des messages, mais aussi de travailler sur l'engagement, de susciter la motivation, ce qui a conduit la communication interne à investir de plus en plus le champ de la communication managériale, pour accompagner les managers (qui sont les véritables relais de l'engagement) dans ce rôle de « mobilisation des troupes ». Côté salariés, on ne s'attend plus seulement à recevoir des messages de la part de la communication interne, mais on souhaite aussi pouvoir participer davantage, donner son avis et on attend de l'entreprise (qui reportera bien souvent la demande sur le communicant interne !) qu'elle crée du lien et favorise des démarches d'écoute participative – ce que le digital rend possible.

À se demander parfois si on n'en demande pas un peu trop à la communication interne.

### Un conseil à donner à notre profession pour améliorer son image...

**C. F. :** Je ne pense pas que votre profession souffre d'une mauvaise image. Peut-être parfois d'un manque de notoriété. Quoi qu'il en soit, mon conseil serait double : guider les salariés dans leur parcours d'information, être une fonction ressource pour trouver les bonnes infos. En termes d'outils, cela veut dire s'appuyer sur les possibilités du digital pour faire du ciblage par exemple. Mais parallèlement – et il me semble que c'est aussi l'essentiel – ne pas négliger la relationnel direct, la présence sur le terrain. Quand les gens demandent de participer davantage ou de pouvoir s'exprimer, ils n'attendent pas nécessairement (voire pas du tout) de le faire en ligne avec un *chatbot* ! Le digital a peut-être tué le papier (et encore, cela reste à prouver), mais pas du tout l'envie ni la nécessité de nouer des contacts humains. Et c'est aussi vrai, si ce n'est plus, à l'échelle d'une entreprise.

**Pascal Chabot**  
Philosophe et enseignant à l'Institut des hautes études  
des communications sociales (Bruxelles)



# Communiquer, c'est retrouver son humanité

---

Comprendre de quoi le système est fait. Prendre la mesure des forces et des « ultraforces » qui orientent notre devenir. Et, au bout du compte, s'interroger sur la place, le rôle de chacun dans la société, l'entreprise, le travail. À l'occasion de la parution de son livre *Exister, résister. Ce qui dépend de nous* (Puf), le philosophe Pascal Chabot revient sur les ressorts de la liberté de soi et la vocation de la communication.

**Vous décrivez le système dans lequel nous évoluons à partir de trois éléments concrets: la vitre, la place et l'écran. En quoi ces éléments font-ils système aujourd'hui ?**

**Pascal Chabot :** Le mot système est utilisé à tort et à travers avec des sens différents. Encore récemment dans la campagne présidentielle en France, où il a servi de repoussoir à droite, comme à gauche. La notion de système est devenue une sorte de ventre mou. J'ai cherché à en faire quelque chose de plus construit, de plus matériel, en repérant des éléments concrets pour le caractériser dans un univers technique et démocratique. J'ai choisi la vitre, la place et l'écran. La vitre parce qu'elle sépare un dedans du dehors. Un dedans fait d'air conditionné, de consommation et un dehors qui est celui de la nature et du monde. La vitre protège et isole à la fois par rapport aux bruits du monde. La vue se porte au-delà de la paroi. On peut

regarder à travers, mais dans les deux sens. La transparence de la vitre permet par exemple la surveillance d'un côté, mais aussi le contrôle démocratique du pouvoir de l'autre côté.

Deuxième élément du système, la place. On est assis à une place. La manière d'être assis dans la société, dans l'entreprise renvoie au rôle de chacun. Donner un rôle à l'individu, c'est à cela que sert une société. Mais cette valeur positive est déstabilisée quand beaucoup ne trouvent pas de place ou quand le robot ne prévoit pas de place pour l'humain.

Troisième élément, l'écran. L'écran du téléphone ou de l'ordinateur accapare les regards et l'attention. Un nouveau type d'accès au monde est possible. La connexion de tous avec tout. L'écran permet d'accéder à l'information, mais aussi à la comparaison universelle. Cette convocation de tous à tout moment engendre une frénésie de disponibilité et de compa- ➤➤

raison. Devenue la norme, l'urgence suscite en retour un besoin de temps et de maîtrise. Ces trois éléments révèlent un système porteur de dimensions et de valeurs ambivalentes.

**Au-delà du système, il y a des forces et même, dites-vous, des « ultraforces ». Pourquoi est-il important de s'intéresser aux forces dans notre société ?**

**P.C. :** Le système n'est pas tout. Il y a l'émergence de processus nouveaux avec des impacts majeurs. Il m'a paru important de réhabiliter la notion de force, classique en philosophie, mais peu utilisée ces dernières années. La financiarisation, la numérisation, voire la robotisation sont des forces tout à fait considérables qui agissent sur le système.

Elles ont des effets sur toute la société et façonnent notre devenir. C'est en ce sens que je parle d'ultraforces. Elles sont disproportionnées par rapport à la perception humaine. Quand on pense aux Gafa (Google, Amazon, Facebook, Apple), chacune de ces entités est dans un registre transversal quasiment hors d'atteinte. Elles ne sont pas limitées à une catégorie particulière. Google a une dimension physique, économique, intellectuelle ou politique qui dépasse tout ce qu'on a connu dans le champ des entreprises.

**Comment ces ultraforces pèsent-elles sur le système ?**

**P.C. :** Elles imposent au système un nouveau type de contraintes qui le fragilisent. La robotisation par exemple joue sur le nombre de places disponibles. On se voile encore pudiquement la face sur les conséquences à venir. Les ultraforces prédéterminent le rôle des individus et, en l'occurrence, le remplacement des caissières, des camionneurs, des employés de banque... Le tout dans une grande violence et un mépris à l'égard des métiers et des personnes qu'on juge substituables sans tenir compte de leur rôle et de leur place.

**Vous rangez le populisme du côté des ultraforces...**

**P.C. :** Le populisme ne peut être rangé du côté de la gestion du système. Il veut même la mort du système. Il croit à la force, la force du peuple en colère contre un système. Il fédère des affects liés aux souffrances (bien réelles) dues par exemple au manque de place ou à la séparation de la vitre entre ceux qui sont dedans et ceux qui sont dehors. Le populisme tels qu'on le voit prospérer à droite comme à gauche est une ultraforce qui accroît les fragilités du système. Plutôt que de recentrer sur des valeurs à défendre

(protection, ouverture, place), c'est la politique de l'incrimination et de la force qui prévaut, notamment à travers une rhétorique qui est une construction d'une position en dehors du système. Le comble, c'est sans doute Donald Trump, à la fois figure du système et populiste anti-système. La démocratie se retrouve déstabilisée à la fois par les ultraforces financière ou numérique et par l'ultraforce populiste.

**Entre système et forces, l'individu est comme pris dans un ensemble auquel il s'adapte ou qui l'enserme, l'isole, voire le clive...**

**P.C. :** Une part des individus fonctionnent très bien dans le système. Ils s'y adaptent, surtout quand

ils sont du bon côté de la vitre, avec une place bien assise et un écran qui ouvre l'accès. Il y a un moi systémique qui s'en sort plutôt bien, avec même un certain bonheur de l'adaptation. Le danger est que les individus se restreignent à ce moi systémique de gagnant de la force, sans voir qu'à côté

il y a des perdants ou des servants, sujets clivés par les ultraforces.

**Il y a toujours selon vous une voie de passage pour la liberté d'exister, la liberté de résister, la liberté d'être soi...**

**P.C. :** Nous sommes déterminés par l'environnement dans lequel nous évoluons, mais nous ne sommes pas tout entiers déterminés par lui. Il y a toujours un excès de l'individu par rapport à ce qui le détermine. Parce qu'il est multiple, l'individu est toujours plus riche que ce que l'environnement imprime sur lui, y compris dans des situations limites de souffrance. Ce qui importe, c'est de faire exister cet excès de l'individu par rapport aux déterminations. À partir de là, la liberté peut être pensée. Il y a une autre dimension qui est celle d'être soi. C'est d'ailleurs ce qu'on aime chez les personnes. Ce n'est jamais le moi systémique et encore moins le moi clivé, c'est quelque chose d'autre qui est le centre de la personne. Il revient à chacun de construire ce soi à travers le rapport sensuel à l'existence, la saveur d'exister, le rapport à l'équilibre, à la mémoire. Rien dans l'histoire de l'humanité n'est jamais fini. Les marqueurs du soi, qui, au passage, vont toujours au-delà de soi, ouvrent des possibilités d'existence et de résistance. Dans un monde ultra-technique ou ultra-financiarisé, il y a à défendre un mode d'existence humaine soutenable, authentique et, au bout du compte, un humanisme repensé.

## Parcours

Pascal Chabot est philosophe et enseigne à l'Ihecs (Bruxelles). Il est l'auteur aux Puf d'*Exister, résister. Ce qui dépend de nous* (2017), *ChatBot le robot* (2016), *L'âge des transitions* (2015), *Global burnout* (2013), *Les sept stades de la philosophie* (2011) et *Après le progrès* (2008). Il est également co-auteur de deux films : *Burning-out. Dans le ventre de l'hôpital* (2016) et *Simondon du désert* (2012).

**Si l'on se place maintenant dans l'entreprise, au cœur du travail, comment faire la part du système, des forces et de la liberté pour les individus et pour les salariés ?**

P.C. : Ce que je dis là me paraît en phase avec le monde de l'entreprise. On y voit en effet un système où la vitre, la place et l'écran décrivent bien ce qu'est travailler aujourd'hui. On y voit aussi les ultraforces qui fragilisent l'entreprise à travers une concurrence mondiale, des comptes à rendre à des actionnaires lointains, une emprise du numérique et des automatismes... À côté de cela existe un questionnement : qu'est-ce qu'être juste en entreprise ? Qu'est-ce que prendre la parole ? Qu'est-ce qu'être soi dans le travail ? Tous les salariés cherchent à déborder leur moi systémique. On va toujours au-delà du prescrit, et heureusement, pour soi et pour les autres. Cela dit, la marge de liberté est dans certains cas très étroite. Le soi est étouffé, je pense par exemple aux salariés des *call centers*. Mais même dans ces situations, la question de la liberté se pose, parce qu'il est toujours question de don et de reconnaissance. Le travail n'est jamais seulement un échange entre du temps et de l'argent.

**En quoi la notion de justice est-elle importante ?**

P.C. : La justice est l'antidote de la force. On pourrait se dire que le contraire de la force c'est la raison, mais la raison fait souvent partie du monde des forces. Dans la financiarisation ambiante ou dans la robotisation qui vient, il y a un déferlement de raison, y compris algorithmique. C'est d'ailleurs assez douloureux pour le philosophe : on ne peut pas opposer la raison ou la rationalité aux forces. La raison est du côté du plus fort. L'autre ressource, le vrai antonyme du monde de la force, c'est le souci de justice. Pascal, Jankélévitch ou Simone Weil nous sont d'un plus grand apport que Descartes ou Kant. La vertu qui peut s'opposer au règne de la force, c'est la justice. Elle est porteuse

de rééquilibrage. Quand la Cour de justice de l'Union européenne condamne Google pour abus de position dominante, elle œuvre en faveur d'un équilibre.

**Vous enseignez la philosophie dans un établissement universitaire qui forme des communicants. Où situer la communication ? Est-elle du côté du système, de la force ou de la liberté du soi ?**

P.C. : Il faut sans doute élargir le concept même de communication et établir des distinctions. La littérature, le cinéma, l'art ou la conversation sont des modes de communication qui relèvent de la culture du soi. Tout ce qui est de l'ordre du message lié au fonctionnement, à l'organisation ou à la décision participe de l'ordre systémique. Et puis, il y a une non-communication, une non-parole du côté des ultraforces. Elles pratiquent un verrouillage total ou qui se veut tel, n'ayant de comptes à rendre à personne. On n'entretient pas de rapport communicationnel avec un fonds de pension ou avec un Gafa. C'est le décret, la force, le contraire du langage. Tout l'enjeu dans cet univers est de faire advenir malgré tout une parole de liberté.

**Quel rôle peuvent jouer des communicants en entreprise pour sortir du seul système, identifier les forces et soutenir le « souci de soi » ?**

P.C. : Sans doute de ne pas en rester à la parole systémique. Les mots que l'on utilise ont un pouvoir qui excède toujours la fonction. Parler, c'est être pleinement humain. Communiquer, c'est – ou ce devrait être – retrouver son humanité. Il y a des mots à utiliser qui sont

déjà un pas vers l'autre. Les mots peuvent porter une intention de commun, une intention de justice. La communication est en soi un geste de liberté. Prendre et assumer cette liberté dans le langage, c'est ce qu'on peut attendre du communicant. Exister, résister, c'est prendre des risques à plusieurs, créer des réseaux pour affirmer une part de liberté. Compte tenu des contraintes, qui sont nombreuses, les métiers de la communication ou des RH sont sur des lignes de crête. Pour le communicant, la dimension du soi passe par un retour aux racines du langage, à l'authenticité des mots, loin des termes galvaudés ou détournés de leur sens quand, par exemple, on parle de bonheur ou de bienveillance dans un univers qui en est loin. Il y a une fidélité à l'esprit des mots qui est fondamentale. Platon parlait de la « *rectitude des dénominations* ». ■

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier, administrateur de l'Afci, rédacteur en chef des *Cahiers de la communication interne*

**Sophie Palès**  
Déléguée générale de l'Afci



# La transparence et après...

---

Alors que l'injonction à la transparence est partout, que représente cette exigence ? Plus de transparence entraîne-t-il plus de confiance, une meilleure compréhension du sens d'une stratégie ? En mettant en perspective ce que transparence veut dire aujourd'hui, Sophie Palès revient sur une question qui concerne directement les communicants en entreprise.

**N**otre époque érige la transparence en vertu. Un objet transparent laisse passer la lumière et permet de voir à travers de manière limpide. Une personne transparente est à la fois une personne dont les intentions sont limpides mais aussi une personne insignifiante, sans profondeur, que l'on ne remarque pas. D'un point de vue étymologique, le mot transparence vient du latin *trans* (à travers) *parere* (paraître), se montrer, apparaître. En allemand, le terme *durchsichtigkeit* signifie « faculté de voir à travers ». En français, l'action est donc du côté de celui qui est transparent, alors qu'en allemand, c'est l'objet transparent qui donne la possibilité de voir à travers.

La recherche systématique de la transparence est-elle souhaitable ou même possible ? Pas pour Olivier Babeau<sup>1</sup>, auteur du livre *Éloge de l'hypocrisie*<sup>2</sup>, qui résume « *il y a des moments, dans les rapports sociaux, où l'on entre en relation selon des procédures codifiées, selon une forme d'hypocrisie souhaitable qu'est la politesse. C'est*

*une forme de mise à distance qui permet d'établir le lien finalement.* » Un brin provocateur, l'essayiste poursuit : « *comme le disait Proust, nous sommes faits de sincérités successives, avec nos incohérences, l'évolution de nos opinions et convictions* ».

## Réseaux sociaux : la course à la trace

Le développement des réseaux sociaux grand public depuis 2000 amène chacun à exposer volontairement des pans entiers de sa vie privée, avec une maîtrise de la mise en scène plus ou moins aboutie. Cette forme d'exposition oblige, selon Olivier Babeau, « *à tenir un seul discours tout le temps qui, pour être totalement cohérent, va devoir être totalement lisse, aseptisé, creux et va donc enfermer l'individu dans un rôle.* » Cette course à la transparence se traduit paradoxalement par une hypocrisie encore plus forte. Olivier Babeau parle d'une « *hypocrisie maligne* ». Sur les réseaux sociaux toujours, la transparence ne se niche pas toujours là où on le pense. Les utili-



La gare de Perpignan, vue par Dalí, 1965. Surréalisme et transparence.

sateurs dévoilent des informations et photographies personnelles, mais surtout ils laissent des traces de leurs comportements en ligne. Comme l'explique Dominique Cardon<sup>3</sup>, les algorithmes prédictifs et algorithmes de corrélation visent à prédire ce que veulent les internautes en fonction de ce qu'ils ont fait dans le passé. Toute action en ligne laisse une trace qui permet aux algorithmes du web de vous proposer des contenus similaires ou proches de ceux que vous avez consultés. Nos parcours sur le web nous exposent, au-delà de ce que nous imaginons, à l'exploitation par quelques entreprises qui font commerce de ces données personnelles. L'entrée en vigueur le 25 mai 2018 du règlement général sur la protection des données (RGPD) montre l'enjeu de la protection des données personnelles et l'ignorance des utilisateurs à l'égard de cette transparence dont ils font preuve à leur insu. Nombre d'entreprises ne sont pas encore en conformité avec ce règlement, preuve que la surexposition individuelle et l'exploitation des données privées restent un impensé pour beaucoup. Dans la vie publique et politique, la notion de transparence est à comprendre comme une quête de probité, d'éthique et l'application d'une déontologie. Plusieurs institutions ont d'ailleurs repris ce

**“ Dans la vie publique et politique, la notion de transparence est à comprendre comme une quête de probité, d'éthique et l'application d'une déontologie ”**

mot : la Haute autorité pour la transparence de la vie publique, *Transparency international*, l'ONG de lutte contre la corruption. La Haute autorité pour la transparence de la vie publique a été créée en 2014. Après différentes démarches de moralisation de la vie publique entamées depuis le début des années 1980, l'urgente nécessité d'assainir la vie politique est apparue avec l'éclatement de

l'affaire Cahuzac en 2012. Posons-nous à ce propos la question du sens du terme transparence. Les citoyens attendent-ils de « tout savoir » sur leurs représentants élus ou bien d'avoir l'assurance que l'éthique, la déontologie, et tout simplement la loi sont respectées par ceux qui la représentent ? Manifestement, c'est de cela qu'il s'agit dans le domaine public. D'une attente d'honnêteté. Les

personnalités politiques élues défendent l'intérêt général et c'est à ce titre que pèse sur elles une attente forte d'exemplarité.

Comme le souligne Olivier Babeau, « *on ne peut que se féliciter des mécanismes qui vont limiter les dérives et la corruption, pour autant, soyons conscients que la politique est faite de discussions, d'arrangements de points de vue différents. En voulant assainir, on risque aussi d'aseptiser.* » Il poursuit, évoquant la loi sur le secret des affaires, « *dès qu'il y a des discussions, des processus* » ►►

*cachés, on suspecte des actes répréhensibles. Mais la négociation et ses corollaires que sont le bluff et la mise en scène font partie du jeu. Exiger la transparence totale n'a pas de sens.* » À bien y regarder, la transparence est revendiquée et exprimée comme attente aussi bien concernant des personnalités politiques, des entreprises, des institutions mais il s'agit finalement plus d'une valeur, d'un absolu que d'un besoin fondamental.

### Derrière les vitres des entreprises

Les besoins des individus exigeant de la transparence sont plutôt des besoins de vérité, d'authenticité, d'honnêteté et de confiance. Exiger la transparence découle plus d'une perte de confiance dans les organisations. Comme l'indique Thierry Libaert, expert en communication des organisations et membre du Comité économique et social européen, « *l'absence de confiance entraîne le sentiment d'opacité, mais la transparence généralisée n'amène pas la confiance* ». L'exigence de transparence serait donc un besoin de pouvoir faire confiance. Et sur quoi repose la confiance ? Le succès du portail Glassdoor, littéralement « porte vitrée », est éclairant. Ce portail qui présente les notes de salariés sur les entreprises pour lesquelles ils travaillent ou ont travaillé, permet à de futurs candidats d'en savoir plus sur la « vraie vie » de ces organisations. Ce que permet ce portail n'est pas tant de voir à travers les vitres de l'entreprise, mais plutôt de savoir, avant de s'y engager, si les discours tenus auprès de candidats sont incarnés au quotidien. En somme, s'ils peuvent faire confiance au discours de la « marque employeur ». Lorsque des salariés veulent que leur patron soit transparent sur la stratégie à cinq ans, qu'attendent-ils réellement ? Attendent-ils de connaître le détail du plan de développement de l'entreprise ou ont-ils besoin de savoir quelle sera leur mission, et où ils seront dans cinq ans ?

Dans des environnements où le flux d'information incessant sur les intranets et réseaux sociaux d'entreprise alimente un bruit de fond continu et où il est de plus en plus difficile pour chacun de s'y retrouver, enjoindre les communicants à pratiquer la transparence les place dans une situation de

contrainte impossible. Thierry Libaert utilise la formule « *transparence aveuglante* » et invite les communicants à cesser de courir après cette chimère. Selon lui, les communicants doivent aider les salariés à sortir du « palais des glaces » dans lesquels l'excès d'informations et les demandes croissantes de *reporting* les placent. « *Ce qui compte vraiment c'est donner le sens, distinguer l'important de l'accessoire* ». Le rôle des communicants est donc bien de mettre en perspective les informations qui circulent dans une entreprise, sélectionner ce qui est important et doit être capitalisé, retenu, porté à la connaissance de tous... et donc assumer de ne pas tout dire, tout le temps, à tous. Il s'agit au fond de trouver sa place dans cette

économie de l'attention. Comme l'indiquait Valentine Maillard, lors d'une journée de formation Afcï : « *Communiquer avec des salariés non-connectés* », « *ne pas tout dire à tous les salariés ne signifie pas que l'on cherche à leur cacher des choses. Il s'agit plutôt de sélectionner l'information pertinente à diffuser en fonction de l'utilité de cette information et de l'attention que les salariés peuvent*

*y accorder.* » Paraphrasons le psychanalyste Thomas d'Ansembourg<sup>4</sup>, pour appliquer à l'échelle de l'entreprise et de la communication sa recommandation pour améliorer les relations interpersonnelles : cessez d'être transparents, soyez vrais! ■■■

**“ Le rôle des communicants est de mettre en perspective les informations qui circulent dans une entreprise, sélectionner ce qui est important et doit être porté à la connaissance de tous ”**

<sup>1</sup> Professeur à l'université de Bordeaux, Olivier Babeau est président de l'Institut Sapiens. Il a notamment publié *La Nouvelle Ferme des animaux* (2016) et *L'Horreur politique* (2017).

<sup>2</sup> Éditions du Cerf – collection Idées - 2018.

<sup>3</sup> Dominique Cardon, *À quoi rêvent les algorithmes, nos vies à l'heure des big data*. Le Seuil, 2016. Ce livre a reçu le prix Afcï 2016.

<sup>4</sup> Psychanalyste, auteur de *Cessez d'être gentil, soyez vrai!* Les éditions de l'Homme, 2014. Thomas d'Ansembourg décrypte comment, à titre individuel, une meilleure écoute de soi-même et de ses besoins permet de développer une meilleure relation à l'autre, plus respectueuse et sincère.

## Trois questions à Thierry Libaert



**Thierry Libaert, expert en communication des organisations et membre du Comité économique et social européen, a publié en 2003 *La transparence en trompe-l'œil*, Éditions Descartes, et a coordonné en 2015 avec Audrey Crucifix et Andrea Catellani *La communication transparente*, Presses Universitaires de Louvain.**

### **Quel sens revêt la quête de transparence pour les entreprises ? Est-ce une recherche de vérité ?**

**Thierry Libaert :** L'exigence de transparence fait apparaître une certaine ambivalence. Pour un salarié, l'attente de transparence est en réalité un besoin de sens, de savoir où l'entreprise va, quelle va être son évolution, quel est le sens de son action. À l'inverse, si on pousse la logique de transparence « absolue », alors la perception tombe rapidement dans une surveillance généralisée. La quête de transparence repose sur une hypothèse erronée. Rechercher la transparence permettrait de gagner ou regagner la confiance (notamment après une crise, comme pour mieux nettoyer ses effets). Or, cela ne fonctionne pas ainsi ; c'est peut-être bien l'inverse. Les professions dans lesquelles on peut avoir confiance, comme les médecins, les avocats, les curés ou encore les journalistes, sont justement celles qui fondent la confiance qu'on leur accorde sur une certaine idée du secret. C'est bien parce que l'on sait qu'un journaliste ne divulgue pas ses sources, tout en ayant la certitude qu'il les recoupe, que la confiance en son propos s'installe. L'absence de confiance entraîne le sentiment de l'opacité, mais la transparence généralisée n'amène pas la confiance.

### **D'où vient cette exigence actuelle de transparence ?**

D'abord, de la mondialisation des échanges. Cette mondialisation nous fait perdre la traçabilité des sources. Et plus on perd ses repères, plus on cherche à se raccrocher à une vaine quête de transparence. Du digital ensuite, et plus particulièrement de l'explosion des big data. On sait aujourd'hui que quelques

organisations peuvent absolument tout savoir de nous, de nos déplacements, de notre vie privée. De la succession de crises enfin. Avec les scandales sanitaires ou les malversations financières, s'est imposée peu à peu l'impression que les entreprises ne nous disaient pas tout. La quête de transparence a donc de multiples causes : économiques, sociales, techniques, politiques.

### **Quelques recommandations aux communicants ?**

D'abord de bien comprendre ce qui se cache derrière une demande de plus de transparence. C'est bien souvent le symptôme d'une perte de confiance. Accroître la confiance passe par ce que j'appelle les 3 P : la preuve, la proximité et les partenariats, c'est-à-dire la relation directe avec ses parties prenantes. Ensuite, d'arrêter de sur-promettre. Arrêter de promettre que l'on peut ou que l'on va être transparent ; c'est impossible. Il faut être prudent dès lors que l'on entre dans l'univers sémantique de la transparence. Enfin, d'assumer une part de secret, de non-transparence. Si elles voulaient vraiment être rigoureuses sur le sujet, les entreprises devraient organiser une réflexion sur la transparence autour de quatre axes. D'abord en termes de contenu (ce que nous pouvons communiquer et ce que nous ne pouvons pas communiquer), ensuite en termes temporels (ce que nous ne pouvons pas communiquer maintenant, mais que nous pourrions communiquer plus tard), puis en termes de publics (ce que nous pouvons dire à certains interlocuteurs, plus difficilement à d'autres) et enfin en termes de porte-parole (qui est habilité à délivrer des informations).

**Blanche Segrestin**  
Professeure en sciences de gestion à Mines ParisTech



# L'entreprise, entre savoir et réforme

La loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) a suscité en amont de nombreux rapports et articles, en particulier les rapports Notat-Sénard ou Terra Nova. Ces travaux sur la réforme de l'entreprise se réfèrent le plus souvent aux recherches fécondes du Collège des Bernardins. Un colloque conclusif de ces recherches qui ont duré neuf ans s'est tenu en mars 2018 à Paris. Blanche Segrestin, qui a coordonné ces travaux avec Olivier Favereau<sup>1</sup>, Armand Hatchuel, Stéphane Vernac et Baudoin Roger, répond à nos questions.

Les recherches du Collège des Bernardins ont été engagées en 2009 avec l'objectif d'analyser la crise économique en réinterrogeant les théories de l'entreprise. Qu'avez-vous appris au cours de ces années ?

B.S. : Précisons d'emblée que notre approche a été trans-disciplinaire (économie, sciences de gestion, droit, sociologie, etc.). Nous avons constaté un vide théorique et juridique sur la question de l'entreprise. Ce qui nous

a conduits à chercher à reconstruire une nouvelle représentation de celle-ci et à proposer de nouvelles

normes de gouvernement dont nous souhaitons qu'elles deviennent un modèle européen. Nous avons analysé la crise comme le symptôme d'une « grande déformation » de l'entreprise. La focalisation sur la valeur actionnariale a produit de

grands déséquilibres sociaux et environnementaux et a mis en danger l'entreprise elle-même.

“ La focalisation sur la valeur actionnariale a produit de grands déséquilibres sociaux et environnementaux ”

La limitation de ses investissements, en matière de recherche et de développement notamment, la fragilise au moment où l'on attend qu'elle s'engage sur la transition énergétique par exemple. Ceci n'est pas dû uniquement à la financiarisation – « l'industrialisation » du monde actionnarial –, mais aussi à des représentations théoriques dangereuses pour l'entreprise comme la théorie de l'agence<sup>2</sup>. En outre nous avons constaté un vide juridique : le droit ne reconnaît pas l'entreprise, mais seulement la société commerciale. Le chef d'entreprise n'existe pas en droit. Il n'y a que des mandataires sociaux, des représentants des actionnaires. Plus généralement, les chercheurs ont considéré que l'entreprise est un « *point aveugle du savoir* » : non seulement en droit, mais aussi en théorie économique, en sociologie – qui a plus investigué les relations de travail que l'entreprise elle-même – et en gestion, focalisée sur le management.

#### Alors, quelles réformes possibles de l'entreprise et sur quoi s'appuient-elles ?

**B.S. :** Nous voyons deux grands blocs parmi les propositions actuelles de réforme de l'entreprise. Elles n'ont pour l'heure pas abouti, faute d'une théorie adaptée de l'entreprise. Il y a d'une part des propositions issues de la théorie dite des « parties prenantes ». Elles cherchent à justifier la représentation de certains intérêts dans les instances de gouvernance. Le problème de cette théorie est le suivant : comment qualifier le périmètre des parties constituantes de l'entreprise ? Il manque un principe de constitution et de cohésion de l'entreprise permettant de dire qui participe réellement au gouvernement et bénéficie de l'espace de solidarité ainsi créé.

Il y a d'autre part des propositions issues d'approches théoriques envisageant la société comme « *separate legal entity* ». Elles laissent intact le système de gouvernance de la société commerciale, mais proposent d'étendre la responsabilité des dirigeants à l'égard de nouvelles parties prenantes. Ainsi, les dirigeants ne devraient pas agir dans le seul intérêt des associés, mais dans l'intérêt de la société dans laquelle l'entreprise intervient. C'est ce qu'envisagent les propositions actuelles de réforme du Code civil. Problème de cette théorie : quid de la liberté d'entreprendre et de l'autonomie des associés ? L'entrepreneur devrait rester seul juge de ses décisions. Or, ce point ne nous semble plus tenable. On ne peut plus

penser la liberté d'entreprendre dans l'action collective indépendamment de normes de responsabilité. Il faut réfléchir à ce que signifie aujourd'hui « bien gérer ». Nous avons besoin de normes de constitution et de gestion.

#### En quoi les recherches du Collège des Bernardins se distinguent-elles ?

**B.S. :** Il y a l'action collective et il y a l'axe politique. Sur le premier point, nous disons que l'entreprise n'est pas seulement un espace de production, une entité commerciale, c'est un dispositif de création collective. Elle naît de la volonté de construire un futur souhaitable. Il ne s'agit donc pas d'administrer la société, mais de penser un nouvel usage des ressources. L'entreprise n'est plus vue ici comme un lieu où l'on consomme du travail, mais un lieu où les salariés vont entreprendre un processus d'apprentissage collectif. Le travail n'est plus seulement productif, mais aussi constructif. Et les salariés, comme on le dit des seuls actionnaires dans la théorie standard, mettent aussi en jeu leur devenir et prennent des risques.

Sur le second point, l'entreprise est un espace politique et pas seulement un nœud de contrats. En interne, il y a un pouvoir de direction qui nécessite un équilibre entre les parties. Mais l'entreprise peut aussi être une multinationale disposant d'une puissance qui peut être supérieure à certains États et parti-

“ L'entreprise n'est pas seulement un espace de production, une entité commerciale, c'est un dispositif de création collective ”

ciper ainsi à la transformation du monde. Sa responsabilité doit donc être pensée en relation avec ce qu'elle « fait au monde » dans le cadre de l'intérêt public. La théorie politique, proposée pour une entreprise vue comme un acteur politique de la transformation du monde et de création collective, repose, à la fois, sur des normes de constitution et de gestion.

#### Quelles orientations majeures préconisez-vous ?

**B.S. :** La codétermination comme norme de constitution de l'entreprise et la mission comme norme de gestion. S'agissant de la première, le groupe de chercheurs animé par Olivier Favereau a constaté un paradoxe : la codétermination, autrement dit la participation des salariés au conseil d'administration, est la forme majoritaire en Europe. Or, elle a été sous-théorisée. La théorie de la création collective que nous défendons considère que, parmi les autres, certaines ►►

parties prenantes « constituent » le processus d'action/création collective. Les actionnaires et les salariés, « parties constituantes » de l'entreprise, confient leurs investissements et leurs potentiels d'action à une équipe dirigeante. La codétermination par ces parties constituantes doit donc être la forme normale de gouvernement de l'entreprise. Elle est efficace pour la mobilisation des salariés. Elle va empêcher l'appropriation des résultats par une des parties et rend possible une réelle coopération. La codétermination est légitime parce qu'en autorisant une représentation équilibrée des parties, elle rend acceptable la subordination et le principe d'un gouvernement encadré par la société commerciale. La codétermination est donc bien la norme de constitution de l'entreprise. Quant aux normes de gestion, elles doivent indiquer comment l'entreprise doit prendre en compte aussi l'intérêt de la collectivité où elle se situe. L'entreprise est née à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle du respect de

certaines normes managériales de responsabilité, comme la prévoyance et la solidarité, qui n'ont pas été codifiées par le droit. Le devoir de vigilance, instauré récemment par la loi en France pour les très grandes entreprises, nous semble une norme intéressante. Il reconnaît un principe de bonne gestion. On ne peut gérer sans prendre en compte et prévenir les risques qui peuvent être connus. Il faudrait expliciter des principes de responsabilité pour les dirigeants, mais il faut aller plus loin. En raison des risques qu'elles font courir à la société, il est nécessaire de penser la responsabilité des entreprises par rapport aux finalités qu'elles se donnent. En définitive, nous avons considéré qu'une entreprise doit se fixer une mission reliant l'entreprise à l'intérêt général comme norme première de gestion. Elle doit désigner le futur désirable à construire : un principe d'efficacité permettant de mobiliser des capacités d'innovation et de responsabilité par rapport aux enjeux actuels.

#### À l'issue de cet important de travail de recherche, quelles sont les perspectives ?

**B.S. :** Nous pensons que le corpus que nous proposons, notamment l'institution de sociétés à mission, devrait donner matière à un modèle qui pourrait être le modèle européen de l'entreprise du futur. Un modèle en fait très différent du modèle anglo-saxon. L'enseignement ayant trait à l'entreprise devrait par ailleurs être révisé dans le cadre d'un réseau de chercheurs et d'enseignants. Enfin, la recherche doit continuer pour approfondir cette refondation théorique de l'entreprise. ■

Propos recueillis par Jacques Viers,  
administrateur de l'APSE (Association des  
professionnels en sociologie de l'entreprise)



#### Refonder l'entreprise

Éditions du Seuil – La République  
des Idées, 2012, Prix Afcj 2 012

Blanche Segrestin et Armand Hatchuel, professeurs à Mines ParisTech, proposent une réflexion en profondeur sur l'entreprise, ses fondements liés notamment à la nécessité d'organiser l'innovation collective. Les deux auteurs reviennent sur les bases de l'entreprise moderne et comment elles ont été mises à mal par la théorie de la *corporate governance* plaçant le profit des actionnaires au premier rang des objectifs de l'entreprise et situant, à tort, les actionnaires comme les « propriétaires » de l'entreprise. Cette logique l'affaiblit puisqu'elle fait passer les intérêts financiers des actionnaires avant la pérennité de l'entreprise garantie par sa capacité à développer ses ressources humaines et à financer l'innovation.

<sup>1</sup> Olivier Favereau, *Entreprises : la grande déformation, Parole et silence*, Collège des Bernardins, 2014.

<sup>2</sup> L'entreprise est ici considérée comme un « *nœud de contrats* ». Les tenants de cette théorie définissent une relation d'agence « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou mandant, en l'occurrence l'assemblée générale des actionnaires) engagent une autre personne (l'agent ou mandataire, en l'occurrence les mandataires sociaux) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (cf. Jensen et Meckling).



## 2018-2019 Une saison de communication interne

*De demi-journées "Grand angle" en soirées "Rencontre avec", venez explorer les thèmes qui intéressent les professionnels de la communication interne aujourd'hui. D'autres rencontres, élaborées au fil de l'année et selon l'actualité, viendront compléter ce programme. À vos agendas !*



### Transformation digitale, révolution du big data, tsunami de l'IA... : quelles perspectives pour la communication interne ?

Quels sont les impacts de la deuxième lame de fond numérique, mais aussi les opportunités, pour la communication interne ?

- 11 octobre 2018 - Soirée-débat "Rencontre avec" - Paris
- 22 novembre 2018 - Témoignage - Bordeaux

3 décembre 2018 - Paris - Prix du Livre Afci



### La communication managériale, toutes les boîtes en parlent - mais peu en font vraiment

Au-delà des déclarations de principes, quelles conditions les entreprises réunissent-elles pour que la communication managériale devienne réalité ?

- 7 février 2019 - Atelier - Bordeaux
- 14 février 2019 - Demi-journée "Grand angle" - Paris
- 24 mai 2019 - Demi-journée "Grand angle" - Lyon



### La créativité, arme de mobilisation massive au service de la performance

La créativité ne se décrète pas, elle se stimule. Comment les communicants peuvent-ils accompagner les managers pour (re)découvrir leur créativité ?

- 21 mars 2019 - Atelier - Bordeaux
- 11 avril 2019 - Demi-journée "Grand angle" - Paris

20 juin 2019 - Soirée spéciale 30 ans de l'Afci - Paris

## Rejoindre l'Afci

Depuis 1989, l'Afci est l'association de référence des professionnels de la communication dans les organisations. Rejoignez ce réseau de 900 professionnels et venez, vous aussi, découvrir les évolutions du métier, vous professionnaliser et rencontrer vos pairs dans une ambiance conviviale et bienveillante.

# DOSSIER






# Créativité : l'ouvre-boîte(s)

---

Soyez créatif, soyez innovant ! L'incitation à la créativité gagne de plus en plus de secteurs professionnels. Elle a parfois des allures d'injonction paradoxale dans des secteurs peu habitués à ce vocabulaire. Elle représente un enjeu pour beaucoup d'entreprises confrontées à des défis d'innovation tant dans l'industrie que dans les services.



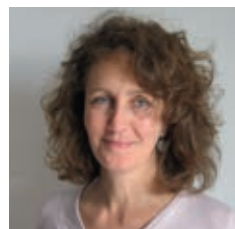
Seulement voilà, la créativité ne se décrète pas. On peut en créer les conditions pour peu que l'on accepte de sortir des approches pyramidales, d'ouvrir des espaces et de donner des marges de manœuvre aux salariés. Et puis, la créativité c'est du collectif. C'est une dynamique que l'on crée – ou pas – en reliant le dire et le faire. Des idées oui, mais avec accusé de réception et effet. Sinon, les salariés n'acceptent pas longtemps de jouer aux créatifs.

De tous les mots « tendance » qui circulent en entreprise, le mot créativité est un de ceux qui méritent attention. Parce qu'il renvoie au travail, à l'activité, il est chargé de sens pour chacun. Parce qu'il sous-tend l'innovation, il pousse les entreprises à s'ouvrir.



**Catherine Jacquet**

Directrice Deloitte développement durable,  
Administratrice de l'Afci



## Collaborations et créativité en entreprise

Entreprise libérée, organisation opale<sup>1</sup>, facilitation, *innovation Lab*... autant d'alternatives émergentes pointant, chacune à sa manière, les limites des modèles classiques pour mobiliser et engager les salariés. De nouvelles formes de management et de gouvernance sont attendues pour retrouver le sens au travail et réaffirmer « la raison d'être » des entreprises (loi Pacte). Catherine Jacquet, fait le point des attentes et des tendances actuelles.

**A**u sein des entreprises, ces nouvelles approches restent souvent pragmatiques avant d'être des convictions. Il faut améliorer la performance globale, notamment sociale, attirer les talents, répondre aux aspirations du corps social qui veut comprendre le sens de la stratégie. Alors, on teste d'autres façons de travailler ensemble ; on recompose de petits collectifs pour imaginer des solutions innovantes ; on observe ce qui se fait ailleurs ; on se forme à de nouvelles compétences comportementales (*soft skills*) pour améliorer la connaissance de soi et l'écoute des autres...

Signe des temps, l'association ANVIE<sup>2</sup>, reconnue pour « *faire des sciences humaines et sociales une ressource pour les entreprises* », a lancé, début 2018, deux groupes de travail traduisant bien cette évolution : « *L'intelligence collective comme levier de performance* » et « *Innovation Lab, espace collaboratif/expérimental : au-delà des effets de mode, bilan et perspectives* ». Si tout cela reste encore expérimental et fragmentaire dans la plupart des entreprises, quelques grandes tendances se dessinent.

### Changer, oui mais grâce à une intelligence collective

Le changement en entreprise a pris la forme d'un mouvement continu. Un mouvement qui n'est pas près de s'arrêter quand on songe à ce qui vient en matière d'intelligence artificielle ou de big data. La question est de savoir comment appréhender ce mouvement. Le présent reste très contraint par les KPI's, les indicateurs de performance et une concurrence internationale implacable. Mais ce système rencontre des limites, notamment en termes d'attractivité auprès de ceux (nombreux) qui recherchent de nouvelles façons de travailler, seul ou ensemble, basées sur le sens, la confiance, la réduction des formes hiérarchiques, la reconnaissance, le dialogue et l'écoute. Il devient plus difficile d'attirer et de retenir les compétences. On sait par ailleurs qu'il faudra travailler plus longtemps, donc revoir l'approche actuelle de la « séniorité ». Et puis, le travail change sous l'effet de la globalisation et du numérique, ce qui implique de nouvelles formes d'intelligence...

Cette intelligence au travail est avant tout collective comme en témoignent Caroline Gerber et

Agnès Cabannes, respectivement administratrice et déléguée générale de l'association SOL France<sup>3</sup>. SOL accueille, aide, forme et met en relation des acteurs du changement en entreprise qui doivent accompagner la transformation dans leurs organisations. Ces personnes se sentent souvent seules en interne. Beaucoup d'entreprises préfèrent aller chercher au dehors ce qui est nouveau ou externaliser ce qui semble moins créateur de valeur, même si on voit apparaître des facilitateurs, des coaches internes comme chez COVEA, Michelin, ou OCP au Maroc<sup>4</sup>...

SOL fait le constat que les managers sont les plus perturbés par cette conception du changement. À la différence des opérationnels de terrain qui s'appuient sur des formes d'intelligence naturellement collectives, les managers ont une approche plus classique. « *Souvent, les opérationnels sont plus équipés, plus habitués à travailler en mode agile, en facilitation et cette compétence vient renforcer leur rôle sur le terrain, contrairement à des managers qui sont plus à distance de la réalité et peinent à se légitimer* », confirme Agnès Cabannes.

Pour SOL, l'intelligence collective est une démarche complexe qui fait appel à plusieurs dimensions : la maîtrise personnelle comme préalable à l'ouverture au collectif, la compréhension de nos modèles mentaux, la vision partagée pour comprendre ce que l'on veut réellement créer et transformer, l'apprenance<sup>5</sup> en équipe par de nouvelles formes collaboratives et la pensée systémique qui permet à chacun de comprendre l'environnement complexe dans lequel il évolue.

### Réinventer nos organisations par de nouvelles postures facilitantes

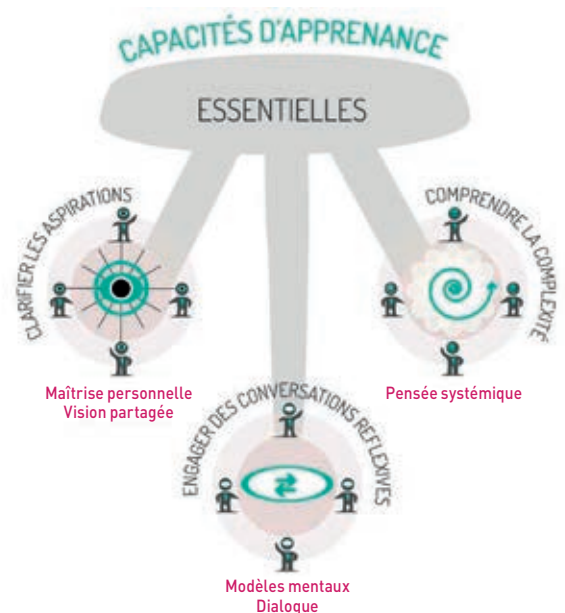
Si le coach est vu comme un tiers qui accompagne les individus ou les équipes, pour les aider à « accoucher » de nouvelles façons d'être et de faire, si le consultant est un expert qui transmet un savoir dans l'action, le facilitateur apparaît comme un appui ponctuel et discret au travail des groupes. Il ne se substitue pas à eux, mais les guide dans la transformation. Dans certaines organisations pionnières, les managers deviennent souvent facilitateurs. L'autorité change de nature ; la contrainte cède la place à la facilitation. Il n'est plus question d'imposer, mais de faire émerger de nouvelles formes d'engagement, de responsabilité. L'idée n'est pas de passer d'une pyramide (*top/down*) à une autre (*bottom/up*), mais d'intégrer la pertinence d'une nouvelle forme de gestion en cercle, base du travail de facilitation.

## “ Le facilitateur apparaît comme un appui ponctuel et discret au travail des groupes ”

L'une des plus belles reconversions professionnelles au sein de notre communauté AfcI est celle de Michel Slimani, ancien administrateur de l'association. Il est aujourd'hui facilitateur après un parcours professionnel de communicant interne et une formation à la facilitation chez Formapart. « *J'avais envie de nouvelles perspectives avec une utilité sociale concrète, faire ma part avec une nouvelle posture, une vraie vision. Je faisais déjà de la facilitation à titre bénévole dans des collectifs citoyens (Mouvement Colibris). Pour moi, la facilitation c'est faire vivre des expériences collaboratives transformatrices, ouvrant sur de nouvelles perspectives d'évolution* ».

À l'époque où il était responsable de la communication interne de la CCI du Loiret, Michel Slimani a dû gérer une phase de restructuration. Pour s'en sortir par le haut, lui et son équipe ont mis en place des « Rencontres Performance » pour travailler avec plusieurs communautés externes de PME à la mise en place de démarches d'intelligence collective. « *Nous avons expérimenté un Forum Ouvert qui a eu un fort écho. Les Rencontres Performance se sont de plus en plus orientées sur l'humain. On faisait de la facilitation sans le savoir. Puis l'équipe a été formée à la facilitation : dynamique de groupes, processus collaboratifs, mise en pratique directe...* ».

Notre époque supporte mal les discours sans aspérités, les faux objectifs et la plupart des collectifs en entreprise vivent avec intensité l'incertitude. Ils sont ►►



Source : Up! Studio Paris



## DOSSIER Créativité: l'ouvre-boîte(s)

prêts à évoluer, mais encore faut-il leur proposer du sur-mesure, avec des rencontres, des ateliers adaptés à leurs attentes pour les faire travailler avec intelligence. Le facilitateur crée les conditions pour que l'intelligence collective émerge, pour que les personnes osent parler. Son rôle est de créer de la confiance. Et pour cela, les outils sont multiples, à condition de servir une finalité bien explicitée en amont de toute intervention. Il ne faut pas sous-estimer la puissance des petites actions, l'expérimentation du coopératif, la décision partagée sur de petits enjeux : « *Le premier conseil que je peux donner à celui qui veut s'engager dans une telle démarche est d'enlever les tables dans les réunions pour échanger réellement. C'est le début de tout processus de facilitation. La table bloque les énergies* », nous rappelle Michel Slimani. En synthèse, casser les codes traditionnels et oser sortir des cadres bloquants.

### L'impact du digital sur le changement de pratiques

La transformation digitale apporte de nouvelles formes collaboratives avec des tiers-lieux tantôt permanents, tantôt ponctuels, rattachés ou externes... avec des *Innovation Labs*, des *FabLabs*, des *Hackathons* (cf. *Cahiers de l'innovation*<sup>6</sup>). Plusieurs méthodes se développent comme le *brainstorming*<sup>7</sup> jugé plus efficace que le *brainstorming*, ou le *design thinking*, qui reprend les modalités d'idéation et de concrétisation de l'univers du design, pour les transposer en réflexion et en innovation. Si la méthode est bien suivie, elle permet des changements rapides, à la fois organisationnels, culturels et managériaux, tout en respectant les expertises métier. Mais l'internalisation de tels outils peut mener à une normalisation des processus d'innovation comme le décrit Norbert Alter dans *L'innovation ordinaire*<sup>8</sup>. Au départ, l'entreprise incite à trouver du neuf et permet d'expérimenter en dehors des process classiques, mais très vite, un cadre est réinstauré et le désordre créateur initial est réorganisé. D'où l'intérêt d'un réseau de contributeurs externes en complément de l'interne qui apportera une liberté de ton et d'action, nécessaire à tout processus d'innovation.

L'arrivée du digital a contribué à faire bouger nos représentations et habitudes. Dans les entreprises, le changement de posture des Directions des Systèmes d'Information (DSI), avec l'intégration de

modèles agiles a bouleversé le rapport à l'usage, comme l'explique Caroline Gerber administratrice de SOL : « *Les designers ont fait entrer le digital dans l'entreprise avec l'UX Design qui a permis de comprendre la nécessité de partir du besoin de l'utilisateur. Si on ne pense pas l'ergonomie, le message en amont de l'émission, on n'obtiendra rien. Cela oblige à un changement de posture radical qui impacte les managers, mais aussi les communicants en cassant les lignes hiérarchiques classiques* ». La compréhension des besoins en amont de la transformation devient un passage obligé avec le digital, ce qui produit des changements de posture. Isabelle Reyre, dirigeante du Cabinet Arctus, confirme : « *L'évolution est en partie liée à l'usage à partir de méthodes inductives qui infiltrent tous les métiers. C'est cette agilité qui est portée par le design et le digital* ».

### Et la communication interne dans tout ça ?

Selon SOL, ces méthodes influencent encore peu les pratiques de communication interne car elles cherchent à dépasser le rapport hiérarchique. Or, la fonction communication interne reste structurellement très liée au management, alors que la communication et l'information sont de plus en plus distribuées et partagées. Aujourd'hui, le communicant interne doit composer avec des populations qui veulent « consommer » différemment l'information et, surtout, qui veulent émettre de l'information. Il devrait être plus concerné par le maillage des créateurs

de contenu en interne, à la fois sur le corporate et le non corporate. Ce nouveau positionnement amène une différenciation entre gestion de l'information, communication, collaboratif, connaissance et innovation. Selon Isabelle Reyre, « *c'est au niveau de la gestion de la connaissance*

*que se situe la valeur ajoutée de la communication interne; le communicant est agrégateur, « capitalisateur », valorisateur de contenus. C'est une sorte de knowledge management dédié à la communication interne qui solidifie son rôle* ».

Les communicants pourraient s'interroger sur ces nouvelles compétences, notamment celles permettant d'apprendre ensemble. Elles questionnent l'utilité des contenus produits. Comment aider à raconter les histoires auxquelles la communication interne a accès ? Comment parler de la vision partagée portée collectivement ? Comment se faire l'écho des changements structurels en cours ?

“ Au-delà du buzzword, la créativité est devenue un critère de différenciation entre les entreprises ”

## Du séquentiel au systémique

Le monde du travail est globalement tiré par la technologie avec des situations inédites qui obligent à travailler autrement. La lecture systémique des organisations s'est vulgarisée du fait de cette complexité. Ce n'est plus un champ réservé aux seuls chercheurs. On ne peut plus faire seul, on doit utiliser une multitude de ressources. On doit produire en permanence de la novation, du neuf. Au-delà du *buzzword*, la créativité est devenue un critère de différenciation entre les entreprises. C'est aussi un carburant qui permet d'exprimer ce qui nous définit en tant qu'humain, notre singularité. Et cette matière est disponible partout, dans toutes les têtes. C'est un enjeu managérial de fond pour l'entreprise que de faciliter l'émergence de la créativité à tous les niveaux. Et cela, dès à présent. ■■■

<sup>1</sup> « *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées* » Frédéric Laloux – Diateino - 2015.

<sup>2</sup> ANVIE : Association nationale de valorisation interdisciplinaire de la recherche en sciences humaines et sociales auprès des entreprises

<sup>3</sup> Cette association créée aux États-Unis il y a vingt ans par Peter Senge, professeur au MIT qui avait entrepris une réflexion académique pour comprendre comment se créent les conditions pour que les collaborateurs apprennent ensemble et génèrent de l'intelligence collective.

<sup>4</sup> <https://www.ecole.org/fr/seance/1263-comment-creer-de-nouveaux-degrees-de-liberte-dans-les-grandes-entreprises>

<sup>5</sup> Apprenance : néologisme qui définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est la volonté de rester en phase avec son écosystème. Elle exprime une volonté d'apprendre et d'apprendre ensemble à quatre niveaux : individuel, organisationnel, interorganisationnel et sociétal. C'est la démarche utilisée par les organisations apprenantes [source : wikipedia].

<sup>6</sup> [www.lescahiersdelinnovation.com/2015/11/phenomene-innovation-labs](http://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/11/phenomene-innovation-labs)

<sup>7</sup> <https://hbr.org/video/3373616535001/brainstorming-because-brainstorming-doesnt-work>

<sup>8</sup> Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.

## Deux questions à Isabelle Reyre, dirigeante du Cabinet Arctus



**Vous avez lancé dès 2016 un observatoire de la créativité. D'où vient ce projet ?**

Nous avons une culture d'observatoires (RH, e-transformation...) et nous avons envie de

capter la position des acteurs de l'entreprise sur ce sujet de la créativité. C'est devenu un élément différenciateur des entreprises en 2018. Le premier observatoire a été créé en 2016 et nous avons fait le choix d'en faire un dispositif biennal pour laisser aux répondants le temps d'évoluer, nous permettant ainsi de mesurer des écarts significatifs.

Nous avons envie d'amener les gens à être acteurs de la transformation en cours, notamment par un questionnement à vertu pédagogique. Comment leur permettre d'être à la fois plus sachant et acteur grâce à la créativité au sens large ? Nous voulons questionner la façon dont l'entreprise va laisser la créativité prendre sa place dans l'organisation. Nous regardons les évolutions concrètes : l'armure de l'entreprise, ce qui la qualifie, ses limites, ses « murs ». La créativité est ce qui va permettre de s'organiser, ou pas, de façon innovante, différente.

**Que vous a appris l'édition 2018 dont vous venez de publier les résultats en mai dernier ?**

Depuis 2016, la part des entreprises engagées dans leur transformation a augmenté (passant de 35 % à 40 %) et celle des entreprises en réflexion a diminué (de 52 % à 48 %). Ce passage de la réflexion à l'engagement s'observe chez les dirigeants, les managers, les salariés et les partenaires sociaux. On note depuis 2016 une belle progression des actions de sensibilisation et d'acculturation sur les sujets liés à la créativité. Sur un autre registre, 82 % des répondants se sentent légitimes pour faire des propositions d'amélioration pour leur service contre 55 % pour d'autres services. Les entreprises prônent un peu moins l'innovation (68 % contre 74 % en 2016), mais elles affichent davantage la créativité (29 % contre 25 % en 2016) et le plaisir (18 % contre 15 % en 2016). On voit émerger d'autres dimensions comme la confiance, l'agilité, l'engagement ou l'audace. On note une baisse des moyens d'action au profit de la créativité : l'ouverture aux propositions passe de 80 % en 2016 à 74 % en 2018. Un progrès est tout de même à noter dans l'ensemble pour favoriser la créativité dans les entreprises.

**Pour en savoir plus [www.observatoire-creativite.fr](http://www.observatoire-creativite.fr)**



**Françoise Plet-Servant**  
Directrice de la communication  
Sorbonne Université,  
Faculté des Lettres



© V. Bourdon

# La place de la créativité dans le travail

Sous la pression de la concurrence et des évolutions technologiques, nombre d'entreprises encouragent leurs salariés à développer leur créativité pour adapter l'organisation, les produits ou encore les services aux nouvelles exigences du marché. De quoi est-il question quand on parle de créativité au travail ? Qu'est que cela mobilise chez les individus ? Existe-il un environnement propice pour libérer la créativité dans les organisations ? Françoise Plet-Servant fait notamment écho à différentes recherches dont le livre *La créativité au travail*<sup>1</sup> rend compte.

**L**e concept de créativité, tel qu'on l'utilise aujourd'hui, vient au principal du courant de la psychologie positive. Son objectif est de promouvoir l'épanouissement et l'accomplissement des individus et des groupes sociaux. La créativité vise à produire un grand nombre de combinaisons originales, alors que la création suppose une capacité à sélectionner, dans cet ensemble de combinaisons, celle qui sera porteuse de sens pour la personne, explique en substance Brigitte Almudever, professeure de psychologie sociale du travail et des organisations. Le processus de création implique la réalisation d'une œuvre au sens large, sans être forcément une œuvre d'art.

**“ La créativité est la capacité à combiner, à recombinaison, à hybrider en faisant appel à son expérience et à son environnement ”**

## La résistance au réel

La créativité est la capacité à combiner, à recombinaison, à hybrider en faisant appel à son expérience et à son environnement. Le processus créatif met à l'épreuve et révèle à la personne ses capacités à trouver, à développer de nouveaux savoirs. Cela suppose toujours une forme de rupture, de prise de distance par rapport à son quotidien. Un détail, un petit rien, un échec, ou encore une contrainte sont autant d'événements qui constituent de possibles « embrayeurs » de créativité.

Elle n'est pas – comme l'explique le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejourns<sup>2</sup> – au rendez-vous du travail ordinaire. Mais, à force d'endurance, d'échecs, de tentatives répétées, de

bidouillages, de bricolages et de détours, le travailleur engagé dans une tâche trouvera enfin la solution. C'est la « *résistance au réel* » qui permet de trouver la solution en mobilisant l'intelligence. L'endurance à l'échec est au principe même de la production d'un travail d'œuvre et, plus encore, d'une œuvre d'art. Quel que soit le domaine, l'action créative est conditionnée par un objectif précis et l'individu est toujours au cœur de l'acte de création.

La créativité, qui en tout état de cause précède l'innovation, est une source potentielle de différenciation stratégique pour l'entreprise.

### La créativité est inhérente à l'activité dans le travail

La créativité n'existe pas en soi dans l'entreprise ou l'organisation. C'est au cœur de l'activité qu'elle intervient. « *L'activité transforme le sujet assujéti en sujet auteur* », explique Marie-Anne Dujarier<sup>3</sup>, professeure de sociologie. « *Faire, c'est déployer une activité au cours de laquelle il est question de créer, à partir de multidéterminations sociales, une réponse qui, en retour, transforme son auteur* ». C'est l'activité qui façonne l'action, qui lui donne une signification. En faisant partie de l'activité, la créativité n'est pas un concept réservé à une élite professionnelle ou artistique. Pour travailler, l'individu doit dépasser le prescrit, surmonter les difficultés, les contraintes connues et inconnues. Puisque

travailler ce n'est pas simplement exécuter, l'activité est une aventure dans laquelle la créativité a sa place. Travailler suppose de sélectionner dans les ressources disponibles et dans ses expériences.

La créativité est un moyen de se dégager des contraintes du travail, des tensions et contradictions, de développer une activité propre, personnelle, de reconfigurer son milieu de travail et d'exister comme sujet. Le psychiatre britannique Donald Winnicott affirme que « *la vie créative renforce le sentiment que l'on est vivant, qu'on est soi-même* ». Pour le psychanalyste Gérard Mendel<sup>4</sup>, « *plus la capacité du sujet est grande à jouer de manière non répétitive et créative et plus l'inventivité sera élevée à l'intérieur de l'intelligence rationnelle et pratique* ». L'intelligence de la pratique – la mêtis – est présente dans le travail et se rapproche du bricolage cher à Claude Lévi-Strauss<sup>5</sup> qui oppose le bricoleur à l'ingénieur opérant au plan rationnel. La créativité a, au fond, quelque chose d'universel. Elle est inhérente au fait de vivre. La créativité est à la portée de chacun mais à certaines conditions.

### Les obstacles et les ressources de la créativité

Kamel Mnisri et Haithem Nagati<sup>6</sup>, chercheurs en sciences de gestion, ont réalisé en 2012 une étude auprès d'un panel d'entreprises pour identifier les obstacles et les ressources à la créativité. Les ►►

“ La créativité est à la portée de chacun mais à certaines conditions ”



### La créativité au travail

Sous la direction de Gilles Amado, Dominique Lhuillier, psychosociologues, Jean-Philippe Bouilloud, sociologue, et Anne-Lise Ulmann, spécialiste des sciences de l'éducation, cet ouvrage rassemble différents points de vue issus des sciences du travail, de la psychanalyse, de la philosophie, de la sociologie, de la psychosociologie ou encore des sciences de gestion. À partir de plusieurs études dans différents univers professionnels tels que la santé ou la formation, les auteurs montrent que la créativité ne va pas de soi. Elle a besoin de conditions de travail adaptées « *qui échappent à toute pensée processuelle et systémique par trop réductrice de l'intelligence humaine* ». Les ressources sont souvent absentes ou sous-dimensionnées et le cadre de travail contraint avec de multiples normes et règles. Ce qui apparaît antinomique avec le processus de créativité comme il est décrit dans les articles de Corinne Gaudat, Christophe Dejours, Danièle Linhart, Marie-Anne Dujarier, ou encore Simon Viviers. Cet ouvrage est une réflexion sur l'individu au travail qui, pour accomplir ses missions, puise en permanence dans ses ressources par un aller-retour permanent pour répondre aux commandes de sa hiérarchie et trouver des parades aux contraintes et obstacles. La créativité se situe là, dans cette aptitude de l'être humain à répondre aux multiples sollicitations de son milieu.



## DOSSIER

### Créativité: l'ouvre-boîte(s)

principaux freins sont d'ordre organisationnel, liés au groupe ou à l'individu. Ils sont essentiellement psychologiques (peur, réticence, démotivation, ignorance, etc.) ou socio-culturels (éducation, culture, tradition, conformité). « *Le manque de confiance et la réticence empêchent les individus de s'exprimer car ils craignent l'inconnu, la censure, la critique* », soulignent les chercheurs. Faible partage des informations, relations interindividuelles tendues, absence de coopération, environnement critique et intolérant..., autant de situations qui, c'est le moins qu'on puisse dire, ne favorisent pas la créativité. De la même façon, l'excès de règles et de normes ou encore le cloisonnement du travail inhibent la démarche de créativité.

À l'inverse, l'impulsion de la direction générale est un prérequis pour installer le processus de créativité au cœur de la culture de l'entreprise. Elle doit s'inscrire dans la stratégie globale et être reconnue. Les auteurs de l'étude concluent que, pour déployer la créativité, l'entreprise doit simultanément encourager l'autonomie et la prise de risques, favoriser l'ouverture, la confiance, la bienveillance mutuelle et dégager les moyens financiers pour mettre à disposition des dispositifs *ad hoc* tels qu'espaces adaptés et méthodes d'animation spécifiques.

### Les traboules ou la métaphore de la créativité

Les traboules sont des passages piétons à travers des cours d'immeubles qui permettent de se rendre d'une rue à une autre. Les plus connues sont à Lyon, plus précisément dans le vieux Lyon. Il en existe de plusieurs sortes : rectilignes, perpendiculaires ou coudées, en étoile ou à détour. Elles sont, selon François-Xavier de Vaujny<sup>7</sup>, professeur de management, très évocatrices des processus mobilisés pour mettre en œuvre la créativité dans le travail. Il montre comment les quatre types de traboules sont autant de métaphores pour penser le travail et ses temporalités.

Le premier type de traboule est droit, rectiligne. Il figure bien le travail automatisé où la créativité n'existe pas et où l'émotion est absente. Le second est perpendiculaire ou coudé. Plus complexe pour se projeter dans l'espace et le temps du quartier, il figure une certaine sophistication des procédures dans le travail, mais il n'y a toujours pas d'accomplissement, ni de création à proprement parler. Le troisième type de traboule

“ La créativité doit s'inscrire dans la stratégie globale et être reconnue ”



La traboule de la Tour Rose à Lyon.

est rayonnant ou en étoile. Il impose des dilemmes spatiaux et temporels. Cette disposition rapportée au travail implique des dilemmes et des choix.

Mais pour autant, l'individu n'a pas vraiment à improviser et à innover. Le dernier type de traboule, dite « à détour », ouvre la voie aux rencontres et aux petites pauses, aux possibilités de sorties multiples. La représentation du travail qui lui correspond est plus créative. Il faut improviser, créer plusieurs points de repère grâce auxquels l'individu s'émancipe. Cette forme de traboule se rapproche de l'activité de l'artisan, de l'innovateur, voire du « hacker » ou encore... du

## Le *design thinking* pour impulser la créativité

Outre les conditions favorables indispensables à réunir – qualité managériale, climat interne positif, environnement adapté –, la créativité peut être impulsée à l'aide de méthodes telles que le *design thinking*. Celle-ci permet de remettre « l'utilisateur » au centre de la réflexion, ce qui ne paraît être que du bon sens. Cependant, les normes et règles aboutissent souvent à perdre de vue les besoins des clients finaux, qu'ils soient internes ou externes. Le *design thinking* permet à la fois de libérer les imaginaires d'un groupe de professionnels, de favoriser des compétences parfois non utilisées, de stimuler la coopération et de mettre en mouvement une dynamique. Cette démarche très structurante, à l'aide d'outils de représentation visuelle, apprend à travailler en mode itératif, par essais et erreurs, de prototyper une idée et de la tester auprès des utilisateurs, voire de l'abandonner. Danone, Airbus, Castorama, etc. ont recours à cette méthode pour favoriser la *disruption*. Plusieurs grandes écoles – EM Lyon, École Polytechnique, Centrale Lyon, Audencia Nantes, etc. – ont intégré depuis plusieurs années le *design thinking* dans leur cursus.

communicant en entreprise quand il intervient en équilibre/déséquilibre aux frontières de plusieurs mondes (les dirigeants, les salariés, les clients...).

### Les paradoxes de la créativité

Pour bien faire leur métier, les communicants dans l'entreprise évoluent de plus en plus dans des traoubles en étoile ou à détour et de moins en moins, sauf à rester dans la seule transmission, dans les traoubles rectilignes ou perpendiculaires. La part croissante de créativité dans le métier en porte témoignage. Communiquer requiert écoute, dialogue et inventivité pour renouveler les activités et les faire correspondre aux besoins des organisations, des salariés et des transformations sociales. Écouter les personnels, enregistrer leurs mots et leurs expressions, exprimer le vécu professionnel

quotidien ouvre un champ de diversité dans lequel émergent quantité de détails narratifs. Des détails, pour certains surprenants et révélateurs, susceptibles de nous entraîner vers de nouvelles formes d'activités qui renouvellent en profondeur les pratiques du communicant.

Inhérente à l'activité, la créativité prend, c'est un fait, de plus en plus de place dans le travail. Mais pour s'épanouir, elle a besoin d'un certain nombre de conditions telles que les marges de manœuvre, l'autonomie. Or, elle est devenue ces dernières années une quasi-injonction dans certaines entreprises. Elle est parfois même présentée comme un idéal valorisé, voire devient un critère d'employabilité. Il suffit de lire les offres d'emplois pour constater combien le savoir être créatif est fréquemment requis... Des fonctions sont particulièrement concernées, celles relevant de la communication ou des métiers du conseil notamment. L'injonction à « *faire preuve de créativité* », dans des contextes de travail où les ressources sont de plus en plus contraintes, présente à vrai dire un caractère un peu paradoxal. La créativité peut devenir une idéologie à des fins instrumentales et économiques. On retrouve là les mêmes tensions/contradictions que pour l'engagement. On veut des salariés engagés et créatifs, mais dans des univers qui ne s'y prêtent pas toujours. Le travail appelle de plus en plus d'engagement et de créativité, mais les organisations, voire les conduites managériales, sont souvent dans la réalité résistantes à ces transformations. À surveiller de près... ■■■

<sup>1</sup> Gilles Amado, Jean-Philippe Bouilloud, Dominique Lhuillier, Anne-Lise Ulmann, *La créativité au travail*, Eres, 2017.

<sup>2</sup> Professeur, chaire Psychanalyse-Santé-Travail au CNAM. Auteur de *Travail vivant*, éditions Payot, Le choix. *Souffrir au travail n'est pas une fatalité*, éditions Bayard.

<sup>3</sup> Université Paris Diderot, membre du Laboratoire de changement social et politique (LSCP) et membre associé du LISE (CNAM/CNRS). Auteure de *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, éditions La Découverte, 2015.

<sup>4</sup> Gérard Mendel, (1930-2004) *L'acte est une aventure*, éditions La Découverte, 1998.

<sup>5</sup> Claude Lévi-Strauss, 1908-2009.

<sup>6</sup> ICN business school, « Une étude exploratoire de la créativité dans les organisations », p. 37 à 57. *Questions de management*, IM, CFI, 2012.

<sup>7</sup> Université Paris-Dauphine (PSL), « Repenser la temporalité du travail : petit détour par les traoubles de Lyon ». *The Conversation*. 8 mars 2018.



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



© V. Collin

# Transpirer... l'ingrédient indispensable des idées qui marchent

Les évènements d'entreprise accueillent de plus en plus d'ateliers de créativité. Cet engouement n'a de sens que s'il fait partie d'une démarche stratégique et courageuse, qui vise à transformer en profondeur nos façons de travailler. Dans ses responsabilités de directeur de la communication interne (Danone, Kingfisher, Renault) ou aujourd'hui comme consultant, Benedikt Benenati a eu souvent recours à la créativité. Il nous fait part de son expérience et de sa pratique.

Il est de bon ton, dans l'entreprise, de prôner le développement de la créativité et de l'afficher comme un élément nécessaire à l'innovation. L'intention est là et les initiatives ne manquent pas. La créativité témoigne de cette capacité à faire émerger de nouvelles idées, capacité désormais incontournable pour s'adapter aux changements d'un monde qui bouge. Faute de quoi, l'entreprise aurait du mal à assurer sa singularité face aux concurrents et donc peu de chances de survivre. Le défi est de créer les conditions pour que l'imagination en entreprise puisse se débrider et que, de là, sorte du neuf ou de l'original. L'hypothèse de base est que chacun – si les bonnes conditions sont réunies – peut se révéler créatif et capable de trouver de nouvelles voies. Il existe des dizaines de méthodes plus ou moins efficaces pour générer des idées, des solutions originales face à un problème spécifique. Les séminaires et les conventions d'entreprise regorgent d'ateliers de *brainstorming*, de *design thinking*, de sessions d'intelligence collective. Tous créatifs ? Certes, mais encore...

## Les idées sont si fragiles...

La vraie difficulté réside dans la mise en œuvre des idées. Comme toujours. Malgré les bonnes intentions, malgré l'énergie déployée, on préfère à la fin se conformer aux méthodes qui ont fait leurs preuves. Combien de fois, à la fin d'une effervescente session de *brainstorming*, n'avons-nous pas fait le constat que les participants quittaient la salle pour retourner à la « vraie vie », à leur « vrai boulot »..., en laissant sur place post-it et autres dessins fourmillant d'idées et de propositions ? Pourquoi toutes ces idées – souvent très bonnes – générées par des équipes disponibles et motivées non seulement ne sont pas mises en place ensuite, mais sont tout simplement laissées en plan ? Pourquoi toute cette énergie positive s'évapore-t-elle le temps d'un week-end, avec des salariés qui, dès le lundi, reviennent à leurs anciennes habitudes, aux process traditionnels ?

Notre approche cartésienne n'aime rien tant que la routine, les habitudes rassurantes. Les idées nouvelles créent toujours de l'insécurité, elles nous



La Danse, Henri Matisse, 1909.

sortent de notre zone de confort, bousculent l'ordre établi en nous plongeant dans un monde que l'on ne connaît pas encore. Des peurs naissent, très probablement liées à l'échec que la mise en place de ces nouvelles idées pourrait générer. Le risque inhérent à toute idée créative finit par nous décourager. Et on trouve assez rapidement de bonnes raisons pour continuer sur la lancée des démarches éprouvées. On a du mal à l'admettre, mais la créativité nous trouble au fond parce qu'elle va puiser dans nos émotions.

### 99 % de transpiration !

« Pour créer, il faut du courage », admettait le peintre Matisse. Du courage et pas uniquement cette capacité à casser

les codes avec panache ou cette faculté d'imaginer des solutions originales. Ce courage, souvent moins visible, est celui des héros discrets. Il a un nom : la persévérance. C'est un grand créatif – Thomas Edison – qui affirmait que « le génie est fait d'un pour cent d'inspiration et de quatre-vingt-dix-neuf pour cent de transpiration ». La créativité a besoin en réalité de beaucoup de rigueur. Apprendre à bien transpirer devient la compétence essentielle pour l'entreprise qui souhaite vraiment profiter de l'intelligence collective de ses collaborateurs. On ne devient pas une organisation créative en organisant, ici ou là, quelques ateliers de *design thinking* lors d'événements d'en-

treprise. Ce n'est que la pointe de l'iceberg et tout ce qui se passe avant et surtout après la session créative détermine le succès durable de la démarche.

### Une démarche stratégique, systémique et pragmatique

Une démarche créative n'aura d'impact que si la volonté de générer et de mettre en œuvre des idées nouvelles fait partie d'une stratégie assumée et vérita-

blement incarnée par les dirigeants. L'intention stratégique liée à l'activité, au business, à la performance est indispensable et les dirigeants doivent porter collectivement cette démarche. En clair, ils choisissent ensemble les enjeux stratégiques

à traiter en mode créatif. L'exercice n'est en rien périphérique ; il doit être utile et l'impact des nouvelles idées doit pouvoir se mesurer en termes d'efficacité et d'efficience. La clarté du *brief* est un facteur de succès et il faut que les dirigeants acceptent de jouer concrètement leur rôle de *sponsor* des idées générées par les salariés. C'est cette incarnation qui permet de crédibiliser la démarche.

Pendant l'atelier de créativité, il importe que tout le monde soit impliqué avec des rôles, des responsabilités spécifiques attribués à chacun. Un certain décalage par rapport aux codes habituels de l'entreprise et l'utilisation de symboles permettent de ►►

“ Tout ce qui se passe avant et surtout après la session créative détermine le succès durable de la démarche ”



## DOSSIER

### Créativité : l'ouvre-boîte(s)

fluidifier les échanges et de favoriser l'émergence d'idées. Le psychologue Edward de Bono<sup>1</sup>, connu pour ses ouvrages sur la pensée latérale et sur la théorie des six chapeaux, attribue beaucoup d'importance aux symboles qui permettent de mieux jouer certains rôles, au-delà des postures statutaires qui souvent inhibent la créativité.

Mais le moment de vérité a lieu juste après l'atelier créatif. Seule une démarche de suivi rigoureuse et systémique permet de mobiliser tous les acteurs et les ressources pour la mise en œuvre de ces idées. La persévérance des dirigeants et des collaborateurs est déterminante. Toutes les actions nécessaires doivent être mises en place, les budgets identifiés, les obstacles levés, les dispositifs de reconnaissance communiqués. Le premier bilan est dressé quelques mois après, lors d'un autre événement : celui de la

« moisson ». Ce sera le moment de faire le point, de célébrer les succès, mais aussi d'apprendre des échecs éventuels dans la mise en œuvre des idées. Nous avons parfois tendance à l'oublier, mais la créativité ne peut s'exercer que lorsque les salariés savent qu'ils ont le droit de tester des hypothèses, qu'ils ont le droit à l'erreur.

La créativité dans l'entreprise n'est possible qu'insérée dans un processus stratégique de réinvention continue qui mise sur l'adoption de façons de travailler plus efficaces et créatives. C'est le courage et la capacité des dirigeants à assurer la mise en œuvre des idées nouvelles et à accueillir les éventuels échecs. En somme, c'est le 99 % de transpiration qui fait la différence. ■■■

<sup>1</sup> Edward de Bono, *Lateral thinking*, Pinguin life, 2016.

### En pratique et en équipe...

Les membres du Codir RH de Crédit Agricole Consumer Finance sont réunis pour discuter du prochain séminaire avec leurs équipes. Une centaine de collaborateurs. L'enjeu de départ est de les réunir après deux ans pour partager la feuille de route, qui reposait sur trois axes. Un moment de bascule a lieu quand l'équipe de direction décide d'inscrire à l'agenda de cet événement un atelier créatif.

On demande aux pilotes de huit projets stratégiques déjà lancés de présenter leurs initiatives lors de l'évènement dans le but de récolter des idées nouvelles. En amont de l'évènement, les huit pilotes préparent avec soin un *brief* de leur projet en détaillant les enjeux et en formulant des demandes spécifiques.

Le jour J, ils montent tous sur scène équipés d'un casque de chantier pour un *pitch* face à leurs collègues. L'objectif est simple : leur donner

envie d'assumer le rôle de coconstructeur et de bien vouloir les rejoindre pour une session au cours de laquelle ils pourraient partager leurs idées sur la façon de réinventer et accélérer leur projet.

Un grand espace a été aménagé dans une autre salle, avec huit zones de coconstruction où les participants pouvaient choisir trois collègues qu'ils souhaitent aider. Ce processus d'intelligence collective repose sur la qualité des *briefs* et sur l'implication des membres du Codir qui acceptent de jouer le rôle de facilitateur – munis eux aussi d'un casque de chantier afin de rendre visible leur rôle et leur nouvelle posture non hiérarchique. Chacun des 80 coconstructeurs a reçu un kit (avec un bloc de post-it personnalisés et des chapeaux inspirés de la technique de Bono) pour contribuer avec des idées et des offres de support.

Au final, plusieurs dizaines d'idées et de contributions

ciblées sont produites. Cette énergie collective ne s'est pas essouffée puisqu'avant la fin de l'évènement le Codir a annoncé la date du prochain rendez-vous dit « de la moisson », pour faire le point sur l'état d'avancement des huit projets. Par ailleurs, trois *Learning Expeditions* sont lancées suite à ce premier événement pour traiter d'autres enjeux stratégiques et mobiliser de nouveaux pilotes dans un autre exercice de créativité.

Cette démarche systémique et volontariste portée collectivement par le Codir a fait ses preuves. Certaines des idées produites ont été mises en œuvre et la fonction RH a réussi à s'inscrire comme un accélérateur de créativité au sein de l'entreprise, en impliquant certains de ses interlocuteurs à l'intérieur de l'entreprise dans des ateliers similaires, au service des enjeux business.

**Lou Martinez-Sancho**  
Directrice de l'innovation du groupe Spie batignolles



# Innovation et création de valeur durable

---

En entreprise, la créativité et l'innovation doivent aller de pair, comme l'idée et l'action. Sans créativité, pas d'innovation, nous rappelle Lou Martinez-Sancho qui, au sein de Spie batignolles, s'attache à mettre les idées en action. L'innovation qui crée de la valeur durable naît de la mise en œuvre de la créativité.

**Quelle est votre définition de la créativité et quelle différence faites-vous avec l'innovation ?**

**Lou Martinez-Sancho :** La créativité, c'est la capacité à trouver des idées nouvelles. C'est aussi l'ensemble des processus mentaux qui permettent la création. L'innovation, c'est la concrétisation de ces idées, leur mise en œuvre avec de la création de valeur. Alors que la créativité relève d'un processus mental, de l'imaginaire et de la réflexion, l'innovation relève de l'action. Le lien est étroit entre la créativité et l'innovation, car la première nourrit la seconde. Elle en est à l'origine. Permettant la production d'un maximum d'idées, elle est fondamentale pour l'émergence de l'innovation.

**La créativité a-t-elle sa place en entreprise ? Quelle est sa valeur ajoutée ?**

**L.M.-S. :** L'innovation est essentielle à la pérennité et surtout au développement de l'entreprise. C'est ce qui lui permet de s'adapter, de progresser et de

créer de la valeur de façon durable. La créativité est incontournable, car sans elle il n'y a pas d'innovation. Elle libère l'entreprise, en ce sens qu'elle permet aux collaborateurs d'oser et leur donne la possibilité de proposer. Cela crée énormément de valeur en termes d'engagement, de qualité de vie au travail, ce qui se traduit financièrement. Quand on laisse la place à la créativité, on retrouve le Petit Prince qui continue à dessiner en nous et qui est la source d'une véritable création de valeur.

**Quelle est votre perception du niveau de créativité actuel dans les entreprises françaises ?**

**L.M.-S. :** Je viens de rentrer de trois ans en Californie, qui est à la pointe des pratiques dans le domaine de la créativité et de l'innovation. Ma vision est donc un peu biaisée. Néanmoins, il y a beaucoup de créativité en France, mais elle est moins *show off* qu'aux États-Unis. La vraie différence est d'ordre ►►



## DOSSIER

### Créativité: l'ouvre-boîte(s)

culturel : ailleurs qu'en France, les entreprises ont moins peur de l'échec et passent plus vite à l'action. En France, il y a un modèle culturel, lié au système éducatif, dans lequel l'échec est perçu comme quelque chose de totalement négatif, dont il est difficile de se relever. C'est un frein à la créativité et donc à l'innovation. Car on apprend de ses échecs et de ses erreurs. Comme le dit Sandra Rey, fondatrice et PDG de Glowee<sup>1</sup> : « *Il faut chercher à comprendre ce que l'autre fait tout en acceptant de ne pas tout comprendre* ».

**Vous êtes Directrice de l'innovation : quelle place donnez-vous à la créativité dans le cadre de vos missions ?**

**L.M.-S.** : La créativité tient une place importante dans mon travail, mais je suis davantage orientée vers l'innovation qui correspond à mon besoin de mettre les idées en action. Ma mission consiste à définir et décliner une stratégie d'innovation chez Spie batignolles. Cela passe par la créativité qui est le point de départ de la démarche. Il est en effet essentiel de produire un maximum d'idées, car quand on passe à la concrétisation, il y en a finalement très peu qui sont appliquées. Faisons un parallèle avec la biotechnologie : pour une molécule commercialisée, il faut découvrir 6 000 à 8 000 molécules. J'utilise bien sûr des outils qui permettent de stimuler la créativité, entre autres la méthode EFICA<sup>2</sup> et d'autres méthodes d'innovation comme le *design thinking*. Elles permettent de canaliser les idées et d'être plus efficace dans leur mise en place. Mais le plus important, c'est l'état d'esprit qui irrigue l'entreprise. C'est essentiel parce que cela permet d'avoir des collaborateurs qui osent parce que leur manager leur fait confiance. Comme le dit un dicton irlandais : « *L'herbe ne pousse pas plus vite quand on tire dessus* ». Donc, en tant que Directrice de l'innovation, je prépare le terrain, je fais en sorte que les managers osent faire confiance et que les collaborateurs osent être créatifs.

**Selon vous, il existe donc un lien fort entre confiance et créativité...**

**L.M.-S.** : Absolument. C'est la clé : il faut faire confiance aux professionnels pour leur permettre

d'oser proposer leurs idées. Mais la créativité pour la créativité ne sert à rien et peut même mener à la frustration. Pour éviter cela, il faut faire confiance au salarié et lui donner les moyens d'action. C'est la condition *sine qua non* de la concrétisation. Il faut démarrer par des petits objectifs et donner les moyens de leur mise en œuvre.

**Vous travaillez dans un groupe qui réalise de nombreux projets de BTP. Quelle relation établissez-vous entre la créativité et le fait d'entreprendre ?**

**L.M.-S.** : Le lien est très fort. Le BTP est en effet très créateur et donne du sens. L'acte d'innover est un acte de création. Dans notre métier, il n'y a donc qu'un pas à franchir. Une entreprise qui veut avoir une croissance durable doit en permanence innover, pour s'adapter aux nouveaux paradigmes, aux besoins de ses clients, à ses engagements sociétaux... Les êtres humains ont dû innover pour

s'adapter aux évolutions de leur environnement et être encore là aujourd'hui. Ces innovations sont nées de la mise en œuvre de la créativité qui existe en chacun de nous. Elle est au cœur de l'histoire des entreprises et de l'humanité.

**Qu'est-ce que le digital peut apporter à la**

**créativité individuelle et collective ?**

**L.M.-S.** : Le digital, c'est de la création de valeur *via* la donnée. Dans une entreprise qui développe une démarche de créativité, le digital permet d'aller plus loin, plus vite. Si on parle d'outils digitaux, ils permettent aussi plus de flexibilité et de puissance dans la démultiplication des idées.

**Quelle est la place de la créativité dans le management ?**

**L.M.-S.** : C'est extrêmement important. Parmi tous les critères ou caractéristiques d'un bon manager, la créativité est essentielle. Le manager est un fertilisant, sinon il devient un gestionnaire. Pour cela, il doit permettre la créativité pour libérer ses collaborateurs, ses projets, ses services.

**Est-ce selon vous une compétence à la portée de tous ? Peut-elle s'acquérir et se développer ?**

**L.M.-S.** : On confond souvent créativité et création artistique. C'est ce qui fait dire à certains : « *je ne*



Comment construire un parcours de recrutement différenciant ?

Atelier de créativité avec une équipe RH. Le lego est une façon de passer rapidement de la pensée à l'action grâce au prototypage rapide.

propre ce lieu, un tiers-lieu qui leur appartenait. Cela crée beaucoup de valeur dans l'entreprise, y compris sur le plan du business...

**Quel conseil donnez-vous à un communicant qui souhaiterait intégrer la créativité dans son activité ?**  
**L.M.-S. :** Osez ! La communication est très liée à la créativité. En tant que communicant interne, on peut aller encore plus loin que dans les autres fonctions de l'entreprise. On a un rôle de modèle et de *cross fertilisateur*. Il faut donc se libérer, sortir du travail routinier et ne pas se mettre de barrière. ■

**Propos recueillis par Emmanuelle Bravard-Sarraz, directrice communication Spie batignolles TPCI et vice-présidente de l'Afci**

<sup>1</sup> Glowee est une start-up qui développe un système de lumière biologique utilisant les propriétés naturelles bioluminescentes d'organismes marins. [www.glowee.fr](http://www.glowee.fr)  
<sup>2</sup> EFICA : Explore-Formilize-Idea-Control-Action, méthode développée en interne par les équipes AREVA qui fournit un cadre méthodologique pour des projets innovants.

*suis pas créatif* ». Mais, la créativité est une compétence que nous avons en nous depuis l'enfance. C'est à ce moment-là qu'elle s'exprime le plus et le mieux. À l'âge adulte, nous restons tous créatifs, quel que soit notre métier, mais pas de la même façon ni sur les mêmes sujets. Il est possible de développer cette qualité, car la créativité, c'est comme le jogging. Il y a ceux qui ont des prédispositions bien sûr. Mais seuls ceux qui s'entraînent peuvent courir le marathon...

**Un souvenir d'un moment fort sur le plan créatif...**  
**L.M.-S. :** Deux moments forts me viennent à l'esprit : Le premier, dans l'automobile, lorsqu'on était dans la phase d'implémentation d'une nouvelle ligne de production. On a fait appel aux compagnons pour participer à la phase de conception des lignes de production avec les services d'ingénierie. C'est fabuleux ce qu'ils sont parvenus à faire ensemble. Le second souvenir, c'est dans le nucléaire : la mise en place du premier *fab lab*, un lieu dédié à la créativité. Ce qui était fort, c'était de voir les salariés s'ap-

## Parcours

**Lou Martinez-Sancho** est passionnée de sciences et de philosophie. Diplômée de l'Université Ramon Llull de Barcelone, elle a obtenu deux masters en sciences en 2002, respectivement à Paris V et Paris VI. Elle a consacré une grande partie de sa carrière à l'intégration stratégique des technologies. Son deuxième axe de travail est la culture de l'innovation managériale et sociétale. Multilingue et multiculturelle, elle a mené des transformations dans différents secteurs et pays (États-Unis/Espagne) Après un parcours industriel de plus de quinze ans, dans les secteurs de l'énergie, de l'automobile et des biotechnologies, elle est aujourd'hui Directrice de l'Innovation et membre du Comex du groupe Spie batignolles.



Regards croisés : Yanita Andonova, Jean-Marc Bernardini, Selçuk Demirel

# Pas de créativité sans dynamique collective

Que signifie être créatif ? Trois professionnels, issus de milieux très différents, décryptent les appels à la créativité et pointent les contradictions entre les discours et la réalité. Enseignante-chercheuse à l'université Paris XIII, spécialiste de la communication et coordinatrice du réseau international Crea2S, Yanita Andonova consacre ses recherches à l'analyse du numérique et aux injonctions à la créativité dans les organisations. Jean-Marc Bernardini est responsable de l'unité communication interne et corporate du groupe RATP. Selçuk Demirel, artiste dessinateur et illustrateur, publie notamment dans de nombreux organes de presse dont *Le Monde*, *The Washington Post*, *The New York Times* et... *les Cahiers de la communication interne*.

## Quelle est la part de créativité dans votre travail et comment la mobilisez-vous ?

**Selçuk Demirel** → Artiste, peintre et dessinateur, c'est par le dessin et la couleur que j'exprime librement mes opinions sur la politique, le social, le monde, la vie, ma vie... Pour moi, l'art c'est de l'émotion, se sentir vivant. Dessiner est non seulement un bonheur mais une absolue nécessité, autant que respirer. Mon inspiration naît de mes émotions et de mes sentiments, comme

la colère, la révolte contre l'injustice sociale, l'empathie, de même que des voyages (prendre le métro est déjà un voyage !), de la curiosité pour d'autres cultures, pour l'environnement. Un nouveau matériel peut aussi avoir une influence : j'ai découvert les pinceaux plumes de calligraphie il y a quelques années et ils ont changé ma vie. Au quotidien, j'ai toujours des cahiers de dessin dans mes poches. Je peux travailler n'importe où mais pour finaliser, je préfère retourner dans mon atelier qui constitue mon refuge, ma « grotte ». Pour mes dessins de presse, l'ins-

piration est liée à l'actualité, bien que j'aime que mon travail résiste au temps. Je cherche non pas à illustrer le sujet mais à en donner ma propre interprétation. Si je dispose d'un délai très court avant le bouclage, l'adrénaline sert aussi de stimulant. C'est le cas par exemple pour *Le Monde*: je suis *briefé* en fin de journée pour un rendu le lendemain avant 7 heures. Le processus est très différent dans le cas d'un livre, où je pourrai épurer, affiner le travail.

**Jean-Marc Bernardini** → La créativité est le propre du métier de communicant et souvent la raison pour laquelle on le choisit. Bouger, être dans le mouvement, inventer des formes, c'est ce que l'on nous demande et qui me plaît au travail. Je profite des moments récurrents, de type convention annuelle, pour me renouveler en fonction de la stratégie, du public visé. Je m'aperçois cependant qu'en interne, la créativité s'émousse avec le temps. Nous sommes contaminés par les réflexes de l'entreprise. C'est pourquoi je fais appel à des compétences extérieures, en agence où les collaborateurs sont davantage stimulés, ouverts à la nouveauté. Ils nous apportent une fraîcheur, des idées. Cette confrontation nous permet de maintenir intacte notre créativité. Je recommande aussi souvent à mon équipe d'imiter les « créatifs » des agences, c'est-à-dire de sortir, d'aller au cinéma, dans les colloques, les expositions, d'observer d'autres disciplines, pour ouvrir l'imagination. La curiosité est la première condition de la créativité, qui vient à la fois de notre propre personnalité et de ce que l'on va chercher à l'extérieur.

**Yanita Andonova** → La dimension créative du travail est souvent invisible, voire indicible. Dans mon métier de chercheur, il y a incontestablement une part non négligeable de créativité mais je ne saurais pas dire à quel moment exact, dans quelle tâche précise elle se déploie : dans l'écriture d'un article, durant un cours face aux étudiants, lors d'une conférence scientifique ? Où se cache la créativité ? Comment se déclenche-t-elle ? Ses ressorts sont-ils individuels et/ou collectifs ? De nombreuses questions émergent lorsque l'on aborde ce sujet.

---

**Vos recherches portent notamment sur la montée des discours managériaux sur la créativité. Quelle analyse en faites-vous ?**

**Yanita Andonova** → L'hégémonie du discours actuel sur la créativité s'inscrit dans un vaste ensemble de représentations et puise ses origines dans l'avènement d'un vocabulaire prégnant autour de notions confuses, telles que « économie créative » ou « industries créatives ». Plusieurs auteurs ont démontré comment celles-ci ont émergé dans le contexte anglo-saxon et se sont progressivement imposées dans différents secteurs de l'économie contemporaine. On a constaté un double mouvement : d'un côté, on attend aujourd'hui du monde culturel (artistes, directeurs de théâtre ou de festival...) des compétences comme la flexibilité ou la capacité d'en-

treprendre ; de l'autre, on voit que les termes d'originalité, de liberté, d'authenticité, d'improvisation ne sont plus l'apanage des artistes et se retrouvent associés à des professions et des secteurs très divers. De nombreux exemples témoignent de cette

porosité : la starisation de certains chefs d'entreprise par la mise en scène de leur propre personne, la construction de récits autour des marques... Et ne parle-t-on pas de « gestion des talents » en ressources humaines ? Le tournant créatif a gagné toutes les strates de la société, de l'école à l'université en passant par les *start-up* et l'administration publique, jusqu'aux instances internationales comme la Commission européenne et l'Unesco (Réseau des villes créatives).

**Selçuk Demirel** → Cette banalisation du vocabulaire culturel conduit, dans la vie quotidienne, à des abus de langage et à de la confusion. On parle, par exemple, d'« art de vivre », d'« art floral », des « arts de la table », alors que nous vivons dans un monde de reproduction et non pas de création artistique... On emploie le mot « création » pour désigner toute nouveauté, innovation, invention ou progrès technique. On confond artiste et artisan : ce dernier, dont le savoir-faire est respectable, ne devient pas forcément un artiste. Enfin, ce qu'on appelle la créativité (le fait d'avoir beaucoup d'idées) ne s'apparente pas à la »»

“ La dimension créative du travail est souvent invisible, voire indicible ”



## DOSSIER

### Créativité: l'ouvre-boîte(s)

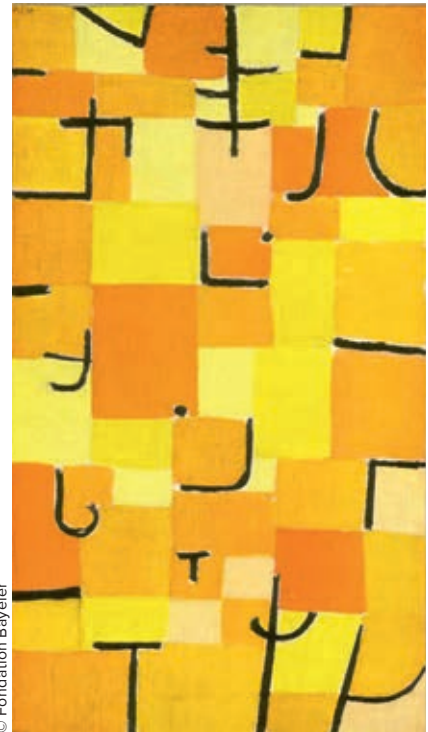
création d'une œuvre artistique. Le peintre Paul Klee disait « *L'art ne reproduit pas le visible, il rend visible* ».

**Yanita Andonova** → Cette définition de Paul Klee nous rappelle que, pendant longtemps, le terme de « création » était réservé au domaine religieux. La création divine était sacrée. Les artisans et les artistes ne pouvaient que la reproduire et créer à la gloire de Dieu. C'est au cours de la Renaissance italienne que les artistes ont revendiqué la dimension personnelle et esthétique de leur œuvre, qui les distinguait de l'artisan ou du technicien. Expérimentation et imagination sont alors entrées dans le champ de l'art. Pour mieux comprendre l'omniprésence de la référence créative dans le monde du travail actuel, il est important de rappeler que la place du travail dans la société a évolué. Si, de nos jours, les attentes vis-à-vis du travail sont fortes et orientées vers l'accomplissement de soi, cela n'a pas toujours été le cas. C'est à partir de la deuxième moitié du xx<sup>e</sup> siècle, avec l'émergence du besoin d'épanouissement individuel, y compris dans la vie professionnelle, que l'on observe un fort investissement affectif dans le travail et, en retour, une attente de reconnaissance des salariés, que vient conforter en partie l'appel incessant à la créativité. Mais les injonctions à la créativité sont nombreuses et non sans risques.

#### L'incitation à la créativité serait donc destinée à valoriser le personnel ?

**Jean-Marc Bernardini** → C'est vrai que l'incitation, voire l'injonction à la créativité s'est généralisée dans les entreprises. Elle est d'autant plus à la mode que les modèles économiques sont en train de changer brutalement. Les positions réputées dominantes depuis des décennies peuvent s'effondrer du jour au lendemain. On voit comment l'hôtellerie est menacée par Airbnb, le transport public par des nouveaux acteurs de la mobilité (à l'instar du covoiturage par exemple), sans parler des effets du déclin du courrier sur La Poste. Les entreprises n'ont que deux solutions : soit elles mettent la clé sous

“ Ce qu'on appelle la créativité ne s'apparente pas à la création d'une œuvre artistique ”



© Fondation Bayeler

Paul Klee, *Signe en jaune*, 1937.

la porte, soit elles réinjectent dans leur organisation un « esprit *start-up* » pour inventer leur modèle économique de demain. On comprend bien la logique. Cependant, la mise en pratique ne va pas de soi, car la créativité ne se décrète pas !

**Yanita Andonova** → Il faut dire que le discours sur la créativité est très consensuel. Il fait plaisir à la fois aux dirigeants, qui peuvent mobiliser leur personnel sans être critiqués, et aux salariés qui y trouvent une réponse à leurs aspirations.

Ce vocabulaire est porteur de promesses (d'épanouissement, de bonheur, de reconnaissance). Il peut avoir un effet sur des personnes qui ne trouvent plus de sens à leur travail. Cependant, on voit bien qu'il favorise le mode individuel : l'idéal mis en avant est celui de l'entrepreneur (qui crée sa *start-up* seul dans son garage). Cela s'ajoute à une autre tendance forte, le désengagement de l'Etat et des institutions.

À l'université, par exemple, l'étudiant est appelé à se prendre en main et à s'autoformer pour devenir employable, au travers de processus très individualisés qui pèsent finalement sur lui. La même philosophie règne dans l'entreprise ou à l'hôpital, où chacun est incité à développer sa flexibilité, sa polyvalence, son agilité... Et pour atténuer ce poids, on tente de ré-enchanter l'univers du travail par des discours et des récits. En réalité, le fait de stimuler l'innovation, de chercher à se différencier, n'est pas une nouveauté, seul le vocabulaire a évolué.

---

### **Au-delà du discours, quelle place est réellement faite à la créativité et aux créatifs dans les organisations ?**

**Selçuk Demirel** → Pour créer, il faut pouvoir penser et s'exprimer librement, au risque de la solitude et de l'incertitude financière. L'artiste est obligé de construire son œuvre hors du cadre des pouvoirs (politiques, idéologiques, religieux, économiques) car l'histoire a montré comment ceux-ci cherchent toujours à utiliser l'art à leur service. Je n'ai jamais travaillé en entreprise, mais j'imagine qu'il est difficile d'être créatif dans les structures hiérarchisées, où l'on doit respecter la politique et les objectifs de la « maison ». Pour moi, la créativité pose forcément la question de la démocratie interne.

**Jean-Marc Bernardini** → Pour ma part, je regarde avec circonspection ce rêve de transformer chaque salarié en créatif. L'expérience nous apprend que l'appel à la créativité peut relever parfois de l'injonction paradoxale. Tous les milieux professionnels ne s'y prêtent pas et, par ailleurs, certaines personnes ne se sentent pas à l'aise dans l'incitation à sortir du cadre, à explorer ses limites. Les forcer à s'émanciper de la routine revient à les soumettre à une pression insupportable. Confrontés à des failles de leur personnalité, ou simplement mal accompagnés, ces salariés risquent de se trouver en situation d'échec. La solution passe sans doute par la formation du personnel ou par le recrutement à l'extérieur de collaborateurs créatifs.

**Yanita Andonova** → Cette injonction paradoxale que vous évoquez est au cœur de mes recherches depuis quatre ans : on voit bien que l'appel à la créativité vient en contradiction avec le management par les chiffres, très désincarné, et avec l'absence de dynamique collective sans laquelle on ne peut pas innover. On sait aussi qu'un cadre organisationnel très contraignant, où les normes de qualité et de sécurité très strictes (comme dans les secteurs de l'industrie ou du BTP) laissent peu de place à la nouveauté. Reste qu'il y a de la créativité dans les choses les plus ordinaires et les plus simples, qui n'ont rien à voir avec le discours managérial.

**Jean-Marc Bernardini** → Je m'interroge souvent sur cette question de l'espace nécessaire. On voit par exemple une équipe fonctionnant parfaitement dans un environnement vétuste, et dont l'ambiance se délite dès qu'on améliore ses

“ L'expérience nous apprend que l'appel à la créativité peut relever parfois de l'injonction paradoxale ”

conditions de travail : certes, les locaux sont plus fonctionnels et mieux éclairés, mais chacun se sent dépossédé de la marge d'autonomie et des habitudes qu'il s'était ménagées. Je pense que le processus est assez proche en ce qui concerne la créativité. Il faut être attentif

à ne pas bousculer les uns et les autres individuellement, mais favoriser au niveau de l'organisation la créativité collective. Cela passe par des questions simples : est-ce que nous permettons les échanges ? Comment valorisons-nous le collectif quand il a une idée ? Le management soutient-il les initiatives ? Le cadre de travail incite-t-il à la créativité ? Le communicant peut aussi donner des occasions d'ouverture à d'autres milieux, d'autres disciplines, pour permettre le « pas de côté » nécessaire. À la RATP nous avons organisé des conférences libres d'accès, sur le modèle du « Bouillon de culture » de Bernard Pivot, où nous invitons des personnalités (scientifiques, culturelles...) sans lien avec notre métier à parler de leur domaine d'activité. Si je suis sceptique quant à la mobilisation individuelle, je crois en revanche beaucoup à la créativité collective. ■

**Propos recueillis par Laurence de Beaufort**



**Dominique Massoni**

Directrice du développement des ressources humaines  
et de la communication interne d'Arkema



# Être en prise directe avec la réalité humaine et sociale

On entend souvent parler de rapprochement entre communication interne et externe, peut-être moins entre communication interne et RH. C'est pourtant ce qu'a toujours défendu Dominique Massoni... et aujourd'hui encore chez Arkema, acteur majeur de la chimie mondiale.

**D**ominique Massoni a fait de la communication interne tout au long de son parcours professionnel... dans les différentes fonctions RH qu'elle a occupées. « *Il y a ceux qui considèrent qu'il faut mélanger ou fusionner la communication externe et interne, ce n'est pas du tout mon sentiment. Je pense qu'il y a un point qui les relie, c'est l'information. Mais le mode de traitement de cette information n'a rien à voir et les enjeux n'ont rien à voir non plus. Et puis, il y a une autre école qui considère qu'il faut plutôt rapprocher la communication interne et la fonction RH. C'est mon avis ! Pourquoi ? Parce que, dans les deux cas, on travaille sur le collectif et sur la façon de mobiliser les salariés autour d'un projet ; on partage avec eux les enjeux et la manière de créer une vie sociale interne de bonne qualité, en renforçant par exemple la convivialité.* »

### La communication interne, jamais loin des RH

Dès ses débuts, sur les bancs de l'université, Dominique Massoni s'oriente vers les RH. Après Sciences Po, elle se forme en psychologie sociale, puis en sociologie du travail. Et tout récemment encore, elle a passé un Master II d'ergonomie. Sur le papier, rien à voir avec la communication interne... « *J'ai fait de la communication interne au fur et à mesure de ma carrière par le biais du recrutement, de la formation, de la gestion des RH et des carrières qui est mon cœur de métier. Ces différentes fonctions impliquent toujours la mise en œuvre de dispositifs sur lesquels il faut donner de l'information, expliquer les enjeux et aussi les impacts très concrets pour les salariés* », explique Dominique Massoni.

Son premier poste, elle le décroche en 1985 à la Compagnie française des pétroles (qui deviendra

plus tard Total). Elle est en charge du recrutement. Très vite, elle est nommée chef de projets RH. « *Je faisais du développement social et je travaillais sur la vie interne de l'entreprise en imaginant et en pilotant des actions afin d'améliorer les conditions de vie – on dirait aujourd'hui la qualité de vie au travail – au sein de l'entreprise.* » Elle lance par exemple l'entretien individuel annuel et plusieurs enquêtes d'opinion. La communication, sans le dire, n'est jamais loin car il faut faire comprendre aux salariés l'intérêt de ces dispositifs. Dominique Massoni travaille sur des contenus, réalise des argumentaires et des brochures pour expliquer tout cela aux salariés. Près de huit ans après ses débuts professionnels, elle part dans une filiale du groupe Total pour piloter un rapprochement des statuts du personnel dans le cadre d'une fusion de deux entités. Un rôle très administratif. « *Il fallait harmoniser les systèmes de mutuelle, de retraite, de remboursement de frais...* », se souvient-elle. Mais là encore, c'est elle qui s'occupe de communiquer auprès des salariés sur ces changements dans un contexte de restructuration complexe.

Puis, fin d'un cycle, Dominique Massoni quitte Total pour une société d'intermédiation financière en tant que DRH. « *Cette société s'était développée très rapidement. Il y avait une effervescence incroyable dans cette activité et il fallait absolument apporter plus de structure alors que s'annonçait la fin de la bulle financière.* » Recrutement, rémunération, formation... Dominique Massoni et son équipe explorent en profondeur ces processus RH pour repartir sur des bases solides. Et, bien sûr, communiquent au fur et à mesure sur l'ensemble de ces transformations. « *Là encore, il s'est agi de travailler et de construire des argumentaires sur des sujets complexes et administratifs. Le fait de bien maîtriser ces problématiques en tant que DRH a énormément facilité les choses pour élaborer ces contenus. C'est dans ces moments que le rapprochement DRH - communication interne prend tout son sens. Une entreprise est une société au sens social du terme, c'est-à-dire une communauté de personnes. Et la fonction RH, tout comme la communication interne, a pour objectif de faire vivre ce collectif* », indique-t-elle.

“ Une entreprise est une société au sens social du terme, c'est-à-dire une communauté de personnes ”

## Retour chez Total pour la fusion avec Elf

Au bout de quatre ans, en 2000, retour aux sources. Le groupe Total rappelle Dominique Massoni et lui propose un poste de responsable de projets RH. Au programme, la fusion entre Total-Fina et Elf (qui donnera naissance au groupe Total) avec tout un travail à mener sur le rapprochement des équipes et celui des cultures. Là encore, elle met à profit son expertise RH alliée à celle de la communication. « *Nous avons lancé une grande enquête auprès de l'ensemble des salariés des deux entités pour comprendre leur perception de cette fusion et nous en avons tiré des éléments pour mieux communiquer* ». Elle lance ainsi un programme de formation pour les managers afin de créer une culture et un langage commun au sein de l'encadrement. Trois ans plus tard, nouveau changement. Elle se voit confier la direction de la communication de l'entité AtoFina, filiale « Chimie » de Total et prend en charge une équipe de communication externe et interne.

En 2004, parallèlement à ce poste en communication, Dominique Massoni travaille avec les dirigeants à la création du groupe Arkema, né de la réorganisation d'AtoFina. Fidèle à ses convictions, c'est elle qui propose de scinder en deux la communication d'Arkema : d'un côté l'externe avec les relations presse, les relations clients et l'événementiel, de l'autre l'interne rattachée à la Direction RH, dont elle prend la responsabilité. Elle travaille également jusqu'en 2006 sur la séparation entre Total et Arkema qui se traduira par l'entrée en bourse de ce dernier.

Tous les projets qu'elle a menés depuis en communication interne ont bien sûr été marqués par une forte connotation RH. À commencer par le lancement d'un programme de sensibilisation à la sécurité industrielle pour l'ensemble des salariés. « *J'aime construire ce type de dispositif à la fois très utile et ambitieux. Pour valoriser en communication interne ce programme visant à réduire les risques pour les salariés, je me suis appuyée sur ma formation en sciences humaines* », explique Dominique Massoni. Connaissez-vous la théorie de l'engagement en psychologie sociale ? Il s'agit d'inciter les personnes à changer de comportement, non pas radicalement, mais au fur et à mesure de leurs actes, par petits pas en quelque sorte et en les impliquant fortement dans la dynamique de changement. « *Voilà maintenant* »

plus de douze ans que nous réalisons ces campagnes de communication sur la sécurité industrielle. Nous utilisons des vidéos, dans lesquelles jouent les salariés, qui sont diffusées sur l'ensemble des sites à toutes les équipes. Les salariés discutent de ces films et prennent ensemble les initiatives pour réduire les risques. Par ces actions combinées à d'autres, les accidents ont été divisés par dix.» Autre action :

un dispositif de communication managériale dont l'objectif est de renforcer l'implication de l'encadrement dans la communication interne. « Nous les avons désignés comme ambassadeurs. Ils ont pour rôle de relayer auprès des équipes des informations importantes : une nomination, une acquisition... Pour cela, ils reçoivent les éléments de communication en avant-première. Cela contribue à mieux diffuser l'information et leur permet de répondre aux questions des équipes sur le terrain. »

Pour Dominique Massoni, l'intérêt de rapprocher communication interne et RH, c'est aussi de vraiment travailler sur la vie interne de l'organisation. « La communication interne est au service du mieux-être au travail. Elle joue un rôle important dans le cadre du développe-

ment de la convivialité. Nous avons par exemple lancé le programme Run@Arkéma qui consiste à soutenir des salariés sur certaines courses à pied. Nous mettons en place toute une structure pour accueillir ces collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques qui font ensemble un semi ou un marathon par exemple. C'est un moyen de les faire se rencontrer en dehors du cadre de travail. »

Dans la même veine, le groupe sponsorise un bateau, ce qui relève de la communication externe, mais a un rayonnement interne important. Le bateau et son skipper font notamment la transat Jacques Vabre ou la Route du Rhum. À l'occasion des départs, des salariés, qui se sont

distingués dans leur activité, sont invités à l'événement. « Cela crée de nouveaux liens entre salariés de différents horizons et contribue à renforcer la culture interne autour de certaines valeurs comme le sport et le dépassement de soi. » ■

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

### « L'intérêt de rapprocher communication interne et RH, c'est aussi de vraiment travailler sur la vie interne de l'organisation »

#### Le communicant interne ? Opérationnel et curieux !

Professionnelle du métier RH, carrière et recrutement, on ne résiste pas à l'envie d'interroger Dominique Massoni sur les conseils qu'elle donnerait aux communicants pour mener à bien leur carrière. « La communication interne est un métier où il faut être opérationnel tout autant que stratège », répond-elle. « Quand j'ai commencé à faire de la communication, on m'a dit "Tu peux avoir les meilleures idées du monde, si tu n'es pas au rendez-vous et que ton information arrive le lendemain, c'est raté !" Les communicants ne doivent d'abord pas perdre de vue cette notion de juste à temps et ce rôle très opérationnel. Ce n'est pas dévalorisant, bien au contraire. C'est ce qui permettra d'affirmer qu'ils sont fiables !

Toutefois, il faut également que les communicants sachent se nourrir d'autres choses. Ils manipulent le langage, mais au-delà il faut comprendre par exemple ce que porte le langage en termes de connotation des mots, de représentation, de lecture internationale. Personnellement, je m'intéresse beaucoup à l'influence et à la mémoire. Sans devenir chercheur soi-même, cette ouverture sur d'autres sujets permet d'imaginer de nouveaux dispositifs au lieu de reprendre des choses qui ont déjà été mises en œuvre des dizaines de fois. Bref, il faut être un excellent opérationnel, mais il faut aussi être curieux, aller voir d'autres mondes, comparer pour s'enrichir. »



**Pia-Maria Zecevic**

Senior Group Manager Communications  
DPD Allemagne



## ALLEMAGNE

# Une fonction au défi de la transformation des marchés

Lorsque le marché se transforme pour s'ouvrir à un tout nouveau champ de clientèle, les impacts pour la communication interne sont majeurs. Pia-Maria Zecevic partage son analyse des mouvements que vit DPD Allemagne, sous la double impulsion du boom de l'activité de distribution de colis et la digitalisation des métiers du groupe.

### **Votre parcours vous a menée du monde de l'édition à celui de la communication d'entreprise...**

**Pia-Maria Zecevic :** J'ai d'abord suivi un cursus de lettres modernes à l'Université de Munich, en littérature allemande, espagnole et histoire. Après mon master, j'ai fait une thèse de doctorat, toujours à l'Université de Munich (Ethique et esthétique sur le sublime en littérature) à partir des œuvres de l'auteur Botho Strauß qui, à l'époque, était très connu pour ses œuvres de théâtre, y compris en France. J'ai ensuite travaillé dans l'édition, de 1990 à 2004, pour le compte des grandes maisons d'édition comme consultante et éditrice pour la publication d'œuvres littéraires françaises, espagnoles, latino-américaines et anglaises. Au cours de cette période, j'ai diversifié mes activités en travaillant de plus en plus pour des entreprises et des agences de communication. Après un passage de presque trois ans en agence de communication, j'ai rejoint DPD

il y a maintenant douze ans. Aujourd'hui, je suis en charge de la communication en Allemagne.

### **Quelle est l'histoire de DPD Allemagne au sein du groupe ?**

**P-M. Z. :** DPD a été le premier prestataire privé de colis express, à côté de la poste allemande. Le marché a été libéralisé au milieu des années 1970. C'est en 1976 que l'entreprise a été fondée par un conglomérat de transporteurs allemands, selon un modèle de franchise. L'entreprise a connu des taux de croissance importants dès le début et est rapidement devenue leader de son marché.

En 2000, le groupe français La Poste a pris, via GeoPost, des parts majoritaires au capital de l'entreprise. C'est ainsi que ce réseau, déjà puissant dans son domaine, est devenu une filiale du groupe La Poste. Aujourd'hui, le réseau de colis express de GeoPost opère sous le nom de DPDgroup. Il est le second ►►



réseau en Europe, juste derrière DHL. En 2015, nous avons procédé à un *rebranding* afin d'uniformiser la communication de marque des différentes filiales du groupe. Elles sont aujourd'hui quasiment toutes passées sous la bannière DPDgroup.

### Quels sont vos défis actuels ?

**P-M. Z. :** Le marché du colis est en grande transformation. Historiquement, nous nous sommes développés en B to B. Or, c'est le B to C qui domine actuellement, avec des taux de croissance de 10 à 20 % par an. Cette mutation du marché entraîne un gros besoin de transformation interne. Il faut changer les process, se tourner vers le B to C tout en continuant à être présent sur le B to B qui reste encore notre activité principale.

L'enjeu est de développer une nouvelle philosophie de services adaptée à ce marché dominé par l'e-commerce. En B to C, c'est le destinataire du colis, donc le particulier, qui est le client. En B to B, en revanche, le client est l'expéditeur, et la plupart du temps il s'agit d'une entreprise. Il faut donc repenser complètement la relation client.

Nous rencontrons un double enjeu de communication de marque et de communication interne. Il faut repositionner la marque sur ce marché des particuliers avec une image plus émotionnelle, plus relationnelle, moderne et tournée vers l'expérience client tout en conservant notre image de fiabilité et de qualité de livraison. La posture des équipes doit évoluer pour développer un plus grand sens de l'expérience client. Nous avons fait déjà pas mal de progrès en recherchant un nouvel équilibre sur ces deux domaines d'activité.

### Comment aidez-vous les salariés à prendre conscience de ces enjeux et à faire évoluer leur posture ?

**P-M. Z. :** Il est essentiel de donner accès à nos salariés, de manière simple et claire, aux informations importantes pour eux. Cela passe par une sélection des médias pertinents bien sûr, mais la communication interne s'appuie aussi beaucoup sur les managers qui ont pour mission de rendre les informations stratégiques porteuses de sens pour leurs équipes.

C'est un vrai défi pour nous. Notre siège est relativement petit et les équipes sont dispersées dans toute l'Allemagne ; la majeure partie des salariés travaillent dans des dépôts et des *hubs*, ce qui représente environ 80 sites en Allemagne. La moitié de l'effectif, environ 4 000 personnes, ne travaillent pas sur un PC et ne sont donc pas connectés à titre professionnel. Notre activité est soumise à une forte saisonnalité avec un pic d'activité au moment de Noël. Les effec-

tifs peuvent alors monter à plus de 10 000 salariés. Par ailleurs, nous nous appuyons sur 10 000 chauffeurs-livreurs, en sous-traitance, qui sont faiblement connectés à nos systèmes d'information. Nos publics internes sont très variés, avec une forte majorité de personnes non diplômées sur le terrain et des cadres diplômés dans les fonctions support. Il s'agit de trouver le meilleur compromis pour s'adresser à ces publics très différents.

### Quelle communication interne pour ces publics (ex : chauffeurs livreurs) qui, de fait, sont hors de l'entreprise ?

**P-M. Z. :** Le lien des chauffeurs-livreurs avec DPD passe en grande partie par leur responsable de dépôt. La communication interne repose sur les managers qui gèrent les tournées. Elle passe beaucoup par des documents imprimés, mais aussi des vidéos diffusées sur des écrans en salle de pause. Un canal YouTube a aussi été créé pour eux, accessible sur leur terminal informatique de suivi des livraisons.

### Plus largement, comment abordez-vous les enjeux de communication interne dans la transformation que vous connaissez ?

**P-M. Z. :** Pour accompagner la transformation de l'entreprise, nous avons créé il y a cinq ans un programme de communication fondé sur un principe de démultiplication de message, en premier lieu auprès du management intermédiaire. Les managers ont été invités à des événements d'information leur permettant ensuite de démultiplier les rencontres dans les dépôts.

Au bout de deux/trois ans, nous avons renforcé ce format de communication en créant des événements centralisés au cours desquels environ 1 000 personnes – 1 000 ambassadeurs – étaient invités à rencontrer la direction et échanger sous forme de *world café*. Ce format a été reconduit plusieurs années de suite. L'idée étant d'inciter les participants à faire de même localement, à partager les résultats des échanges avec leurs collègues du terrain.

Les échanges portaient sur notre façon de mettre en œuvre la stratégie, en s'appuyant sur les idées des salariés. Il en est ressorti qu'un maillon-clé de mise en œuvre de notre stratégie repose sur les chauffeurs-livreurs. La digitalisation de nos process et l'introduction de services numériques (l'indication d'un créneau horaire au destinataire ou une appli pour développer une expérience client plus pertinente) représentent, de fait, pour les équipes de terrain une charge nouvelle, avec des méthodes et des process différents. Et cela signifie pour les



Les chauffeurs-livreurs, maillon-clé de la mise en œuvre de la stratégie de communication.

managers le besoin d'un accompagnement assez fin auprès des salariés.

Beaucoup de salariés ont fait part d'une attente d'amélioration de la communication. Nous avons créé une charte de communication qui engage chacun à contribuer à utiliser les médias internes disponibles, à rechercher des échanges personnels réguliers et à transmettre l'information de manière plus efficace,

Un enjeu de taille pour nous consiste à refléter en communication interne toute la démarche de digitalisation de notre métier en faisant en sorte que la communication interne soit à la hauteur de nos manières de communiquer avec nos clients, mais aussi à la hauteur de la manière dont les collaborateurs utilisent la communication digitale dans leur vie quotidienne.

#### Et les managers?

**P-M. Z. :** Il existe un programme RH d'accompagnement des managers, basé essentiellement sur des formations. La charte de communication que nous avons créée a pour but de guider les managers dans leurs actes de communication, alors qu'ils sont focalisés sur l'exécution et sur l'opérationnel. Elle a pour vocation de les sensibiliser à leur rôle de communicants.

#### Vue de France, l'Allemagne présente une forte culture du dialogue social. Quelle est la place de la communication interne dans ce contexte ?

**P-M. Z. :** Le dialogue social est formellement géré par le directeur des ressources humaines, notamment à cause des implications légales et contractuelles. Si une communication interne d'accompagnement social devient nécessaire, la communication intervient toujours en support du DRH.

Il est vrai qu'ici le dialogue social est constructif. En Allemagne, les partenaires sociaux cherchent à identifier la meilleure solution pour que l'entreprise prospère et que cette prospérité profite à tous. J'ai l'impression qu'en France le rapport est plus basé sur une opposition d'intérêts. Il me semble que les salariés en France ont plutôt la perception qu'ils ne profitent pas pleinement du développement de l'entreprise.

#### Existe-t-il selon vous des spécificités à la communication interne en Allemagne ?

**P-M. Z. :** Je pense surtout que les différences et spécificités sont plutôt liées à la culture d'une entreprise, à sa structure, à son secteur d'activité et au profil des salariés. La culture de la logistique est différente de celle d'un autre secteur. C'est plutôt cela qui rend l'approche de la communication interne spécifique. ■■■

Propos recueillis par Sophie Palès, déléguée générale de l'Afci

#### DPDgroup en chiffres

- Deuxième acteur du marché du colis express en Europe
- 6,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires 2 17
- 68 000 salariés
- 4,8 millions de colis distribués chaque jour en Europe et à l'international, soit 1,2 milliard sur l'année 2017
- 1 réseau, 4 marques : DPD, Chronopost, SEUR (Espagne) et BRT (Italie)



# Parole au travail : parlons-en !

Le réseau Afcî de Grenoble a organisé sa rencontre Grand Format de février 2018 sur le thème *Parole au travail et parole sur le travail*, sujet d'un livre blanc publié en juin 2017 par l'Afcî. Au-delà des communicants internes, ce sujet a réuni des professionnels des ressources humaines et des universitaires, tous préoccupés par cette thématique transverse.

La rencontre a donné la parole aux auteurs<sup>2</sup> du livre blanc (voir 4<sup>e</sup> de couverture) dans un lieu choisi en conséquence, à l'IAE de Grenoble : La Ruche. Une salle collaborative gérée par Promising, programme universitaire visant à développer la pédagogie de l'innovation et de la créativité. « *Nous avons choisi ce thème car il fait fortement écho à la philosophie qui anime notre réseau : la parole entre professionnels de la communication interne, et pas seulement, sur leur travail et le travail en général* », témoigne Brigitte Sarazin, co-animatrice du réseau Afcî grenoblois.

### Des espaces pour parler des problèmes du travail

L'entreprise est aujourd'hui sous contrainte forte (internationalisation, adaptation permanente au changement). Les RH, managers, communicants et syndicalistes sont en réalité assez éloignés du travail réel des équipes. Or « *travailler c'est régler des problèmes et parler ensemble* », selon Jacques Viers. « *Et paradoxalement, malgré une relative perte de sens observée en raison d'injonctions contradictoires et de nombreuses réorganisations subies, 70 % des salariés sont contents de venir au travail. Une des explications réside dans le fait que des coopérations informelles, entre salariés, entre managers, entre salariés et managers, s'opèrent sur le lieu de travail* ».

Les entreprises étudiées lors de l'enquête de l'Afcî ont mis en place de multiples formes et espaces d'expression pour répondre au besoin de parler du travail, de ses dysfonctionnements, de ses problèmes afin de les régler ensemble. Une thématique que Damien Richard, enseignant-chercheur en sciences de gestion, présent à cette rencontre, a étudiée au sein de la chaire santé et travail de l'IAE Grenoble sous l'angle des espaces de discussion<sup>2</sup>.

Les dispositifs, portés par des acteurs variés, ont une finalité et une logique propre (performance, bien-être, QVT, sécurité...). Les fonctions supports

peuvent aider les salariés et les managers à concevoir, voire à animer ces dispositifs. La parole du salarié est requise tout comme l'écoute active du manager : il est question d'oser ouvrir la « boîte à baffes » pour échanger des points de vue, car « *travailler, c'est communiquer* ». Un double effort de pédagogie doit être mené pour libérer la parole et pour qu'elle soit entendue.

### Un réseau d'échanges professionnels

C'est sur ce principe de parole sur les expériences vécues au travail, d'écoute dans des tiers-lieux que fonctionne le réseau local Afcî. « *J'apprécie tout particulièrement les rencontres riches et constructives, où l'on peut piocher parmi les bonnes pratiques des membres du réseau pour s'en inspirer et apporter son propre retour d'expérience. On y croise de grandes entreprises et de plus petites structures, toutes représentatives du tissu économique grenoblois* », livre Sylvie Genin Lomier, responsable communication de Corys. Pour Nadège Canton, en charge de la communication interne au Leti, Institut de CEA Tech., « *participer à la vie du réseau permet d'interagir avec de multiples membres de la communauté régionale. Grâce aux rencontres, échanges de connaissances et de savoir-faire, je suis les évolutions du métier pour répondre aux attentes des collaborateurs de manière toujours plus professionnelle* ». C'est ainsi que, collectivement, les solutions s'élaborent. ■

**Hélène Gerbal et Brigitte Sarazin,**  
animatrices du réseau Afcî de Grenoble

<sup>1</sup> Vincent Brulois, enseignant chercheur en sciences de la communication à l'université Paris XIII, Jean-Marie Charpentier, administrateur de l'Afcî et rédacteur en chef des *Cahiers de la communication interne*, Valérie Lépine, enseignante-chercheuse en sciences de la communication à l'université Grenoble Alpes et Jacques Viers, administrateur de l'APSE (Association des professionnels en sociologie de l'entreprise).

<sup>2</sup> [www.chaires-iae-grenoble.fr](http://www.chaires-iae-grenoble.fr)



### Devenir facilitateur

**Jean-Philippe Poupard,**  
**1min30 Publishing, 200 pages**

Qu'est-ce qu'un facilitateur ? Dans quel contexte intervient-il ? Avec quels outils ? Quelles approches ? Pour quels résultats ? Jean-Philippe Poupard, facilitateur expérimenté et passionné, nous propose un guide méthodologique à la fois clair et opérationnel sur les différentes facettes d'un métier en plein essor en France.

Questions clés, cas concrets, exemples vécus, tableaux et schémas, bibliographie inspirante : Jean-Philippe Poupard fera gagner un temps précieux et évitera bien des pièges à toutes les personnes qui débutent ou souhaitent

progresser comme professionnel de la facilitation.

Non, il ne suffit pas de sortir de sa « boîte à outils » une méthode toute faite pour garantir le succès d'un atelier collaboratif. Il ne suffit pas non plus d'avoir des qualités relationnelles et une réserve de « post-it » pour faciliter l'expression d'un groupe et atteindre un objectif commun. Chaque intervention nécessite un déroulé spécifique, élaboré avec des approches sur mesure et adapté à un contexte différent. L'animation du groupe, suffisamment souple et structurée, demande au facilitateur une vraie qualité d'écoute et de présence pour garder le cap et s'adapter si nécessaire. L'évaluation ou la valorisation d'un atelier collaboratif peut contribuer à pérenniser une dynamique fructueuse et l'inscrire dans une démarche plus globale.

En mettant le focus sur la phase amont et la phase aval de l'animation de groupe, cet ouvrage éclaire les « angles morts » de la facilitation, précisément là où se construit

une bonne part de sa dimension stratégique et de sa valeur ajoutée. Au gré des pages, on découvre la puissance de la facilitation et à quel point elle peut transformer efficacement et en douceur la vie des organisations. Cela confère au facilitateur une responsabilité particulière : celle de s'assurer que l'usage croissant de ces outils et approches soit toujours mis au service du groupe.

**Michel Slimani,**  
**facilitateur de dynamiques collaboratives**

### Le manager et les 40 valeurs

**Maurice Thévenet**  
**EMS éditions, 2018, 226 pages**

Maurice Thévenet, professeur de management « vintage » comme il se décrit lui-même, et auteur ces dix-sept dernières années de plus de deux cents chroniques sur le site RH Info, nous livre ici une sélection de quarante de ces textes. La première caractéristique de ce travail de compilation et de mise en perspective est la constance. Dans un univers managérial soumis aux modes aussi diverses que versatiles, Maurice Thévenet laisse apparaître que, sur les temps longs, c'est bien la constance de valeurs qui l'emporte.

Certes les valeurs sont devenues des « mots-valises » au sein des organisations et le lecteur pourrait montrer une certaine méfiance. De quoi s'agit-il en fait ? Maurice Thévenet définit une valeur comme « une qualité attribuée au management » et porteuse de trois caractéristiques. Elle guide les comportements, de surcroît de manière pertinente. Elle est le fruit d'un apprentissage.

Car c'est là le *credo* de l'auteur : s'il n'y a pas de manager parfait, la bonne nouvelle c'est que le management s'apprend.

Ce livre y contribue. Maurice Thévenet l'a construit autour de trois principes managériaux chapeautant un ensemble de valeurs.

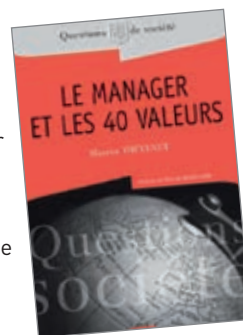
Avec le sens de la formule qui le caractérise, l'auteur nous apprend que « le manager n'est pas *Lucky Luck* ». Entendez par là qu'il n'est pas un *poor lonesome cowboy* et que son action se situe toujours dans une organisation. Si le rôle qu'il y joue et la place qu'il y occupe sont dépendants des caractéristiques structurelles et culturelles, le manager dispose toujours de principes pour agir, y compris dans les bureaucraties.

Si Sartre nous disait que « l'enfer, c'est les autres », Maurice Thévenet n'hésite pas à affirmer que le « problème du manager, c'est les autres ». Il est donc ici question d'altérité et de compréhension des autres. L'auteur fait partager aux lecteurs sa conviction « qu'une équipe c'est avant tout l'attention à l'exécution, la sensibilité à l'extérieur et le sens de l'adaptation. ».

En posture parfois inconfortable, le « manager est la personne du milieu, entre ses collaborateurs et son patron [...] c'est à lui de trouver sa place entre les deux ». Dans la veine d'un Ervin Goffman, Maurice Thévenet, pose comme

troisième principe que « le manager est un acteur » qui pratique « la mise en scène de soi ». Il « agit mais, surtout, il joue son rôle ». Ce faisant, il doit maîtriser le registre des émotions. Car « le management – cette tentative d'influence des

comportements pour rendre efficace une action collective – ne peut être abordé sans référence à la composante émotionnelle des relations humaines ». Tout comme l'acteur, le manager peut avoir un don, qui n'est rien sans le travail et la volonté du manager de progresser.



L'ouvrage revendique une vocation pédagogique, y compris dans sa forme. Chaque article est enrichi d'un encadré « à retenir » qui viendra opportunément compléter la boîte à outils du manager.

**Céline Gaiffier,**  
responsable Emploi,  
développement des compétences  
et formation du CEA

**La comédie humaine du travail - De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale**

**Danièle Linhart,**  
Édition Erès, 2015,  
158 pages

Danièle Linhart propose un ouvrage au-delà du prêt-à-penser. Un ouvrage

qui redonne son juste sens aux mots. Et les mots, pour nous communicants, ne sont-ils pas la quintessence même de notre travail ?

Taylor en son temps s'est approprié le savoir des ouvriers. L'auteur

rappelle que « la grande invention organisationnelle de Taylor consiste à ce que la direction puisse réunir – et s'approprier – l'ensemble des connaissances détenues par les ouvriers, les classer, en faire la synthèse, puis en tirer des règles, des process, des prescriptions, des feuilles de route. Bref, in fine, à ce que la direction puisse dire aux ouvriers en quoi consiste leur travail. ». Un siècle plus tard, exit les collectifs, bonjour le changement permanent. Avec un même résultat : casser les identités et les métiers au profit des compétences et des savoir-être. Oublier son expérience passée sous peine d'être ringardisé et désigné comme non adaptable. Plus de cent ans après, l'objectif perdure : préempter le professionnalisme, disqualifier le travail pour renforcer domination et contrôle. Depuis le milieu des années 1970, la gestion RH, sous prétexte de répondre aux aspirations des salariés, s'est individualisée et a mis les individus en concurrence. Lieux de solidarité, les collectifs ont été effacés. Ils jouent pourtant un rôle important, « ils décryptent les souffrances

et pénibilités, constituent des ressources affectives mais aussi très concrètes en termes de connaissances et d'expériences. Ils aident à tenir au travail... ».

Le management du XXI<sup>e</sup> siècle s'habille des atouts du *chief happiness officer*, parle de bienveillance et de réalisation personnelle. L'entreprise est là pour faire « grandir » les salariés, les masser, les initier à la méditation. Les conciergeries s'occupent de tout, tandis qu'ils s'engagent l'esprit « libéré ».

« Les qualités demandées relèvent de dimensions qui vont au-delà du professionnel : il s'agit de l'aptitude au bonheur, du besoin de se découvrir, de la capacité à faire confiance, à mobiliser son intuition, son sens de l'adaptation, à faire preuve de caractère, d'audace et de flexibilité... »

Face à un changement permanent, les salariés finissent par ne plus se sentir chez eux dans leur travail et leur entreprise et les anciens apparaissent comme embarrassants. Le changement perpétuel génère de la peur et un sentiment d'impuissance. On efface l'idée même du conflit. Il s'agit de discréditer la contestation et l'opposition, voire de les supprimer. Alors que les intérêts des salariés sont la prise en compte de leur santé, la préservation de leur temps de vie privée, le fait de travailler dans des conditions qui correspondent à leurs valeurs et à leur éthique. Humain trop humain ? En conclusion, l'auteur suggère que paradoxalement « le management du XXI<sup>e</sup> siècle ne serait pas déshumanisant mais trop humain, ne s'adressant qu'à des humains, leur besoin de reconnaissance, leurs peurs, leurs faiblesses pour les faire adhérer consentir, et non à des professionnels disposant de ressources, d'atouts susceptibles d'imposer leur point de vue, leurs manières de faire ».

**Catherine Petithomme,**  
fondatrice Atoutage et  
administratrice de l'Afci



**Sociologies Pratiques** donne la parole à des spécialistes et professionnels pour faire le point sur un débat social ou économique. *Sociologies pratiques* croise les témoignages et réflexions d'acteurs de terrain qui agissent au cœur des transformations et ceux de chercheurs et experts.

**POUR VOIR LES NUMÉROS PARUS, COMMANDER OU VOUS ABONNER (CODE AFCI) :**

- > [www.pressesdesciencespo.fr](http://www.pressesdesciencespo.fr)
- > [info.presses@sciencespo.fr](mailto:info.presses@sciencespo.fr)
- > [www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques.htm](http://www.cairn.info/revue-sociologies-pratiques.htm)

**Un tarif préférentiel de 45 € au lieu de 52 € pour deux numéros est accordé aux membres de l'Afci.**

**ÉGALEMENT DISPONIBLE EN LIBRAIRIE**

**SciencesPo**  
LES PRESSES

**Vous souhaitez proposer un sujet d'article ?  
Vous avez envie de contribuer à la rédaction des Cahiers ?  
Contactez le comité de rédaction : [contact@afci.asso.fr](mailto: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, Catherine Jacquet, Judith Matharan, Grégory Métaireau, Sophie Palès, Françoise Plet-Servant, Carole Thomas

• Délégation générale de l'AfcI: Sophie Palès, 67 rue de Chabrol, 75010 Paris. Tél. : 01 47 07 63 01. E-Mail : [contact@afci.asso.fr](mailto:contact@afci.asso.fr)

• Illustration de couverture : Selçuk Demirel • Crédit photos: Vincent Colin (p. 4, p. 10), Denis Lecuyer-Hansel (p. 7),

DR • Conception, réalisation: A Conseil. [www.aconseil.fr](http://www.aconseil.fr) • Dépôt légal : 2<sup>e</sup> trimestre 2018, achevé d'imprimer en juin 2018 •

Imprimeur: Siff18 • ISSN: 1286-4072

# LIVRES BLANCS



Si la parole dans l'entreprise est en apparence foisonnante, l'information et la communication omniprésentes, la parole sur le travail au quotidien fait trop souvent défaut. La question de la parole en entreprise a à voir avec la qualité du travail, l'innovation et la performance, mais aussi, avec la santé au travail. L'Afcï témoigne ainsi de l'importance de cette question pour la communication en entreprise. Issu d'une enquête de terrain ce livre blanc tire des enseignements sur la proximité, la subsidiarité et la dimension partagée de la communication.



La célébration d'un anniversaire d'entreprise, de marque ou de site est souvent le point de départ d'un travail sur la mémoire mais d'autres événements, notamment des projets de transformation profonde, peuvent aussi conduire à initier ce travail : fusion-acquisition, changement de nom, fermeture d'un site, déménagement... À travers des conseils méthodologiques et des retours d'expérience, cet ouvrage collectif apporte des pistes aux porteurs de ces projets (et notamment aux communicants) afin de les mener à bien et surtout d'en faire un véritable levier de performance sociale et économique à long terme.



**Vous souhaitez organiser une rencontre dans votre entreprise sur l'un de ces thèmes ?**

**Vous-même avez envie de témoigner de vos initiatives autour de la parole, de la mémoire, de la communication managériale ou encore des résultats économiques et financiers ?**

**Contactez la délégation générale de l'Afcï – [contact@afci.asso.fr](mailto:contact@afci.asso.fr)**



## Les autres livres blancs édités par l'Afcï :

- Livre blanc de la communication managériale (2013)
- Livre blanc pour une communication financière interne (2013)