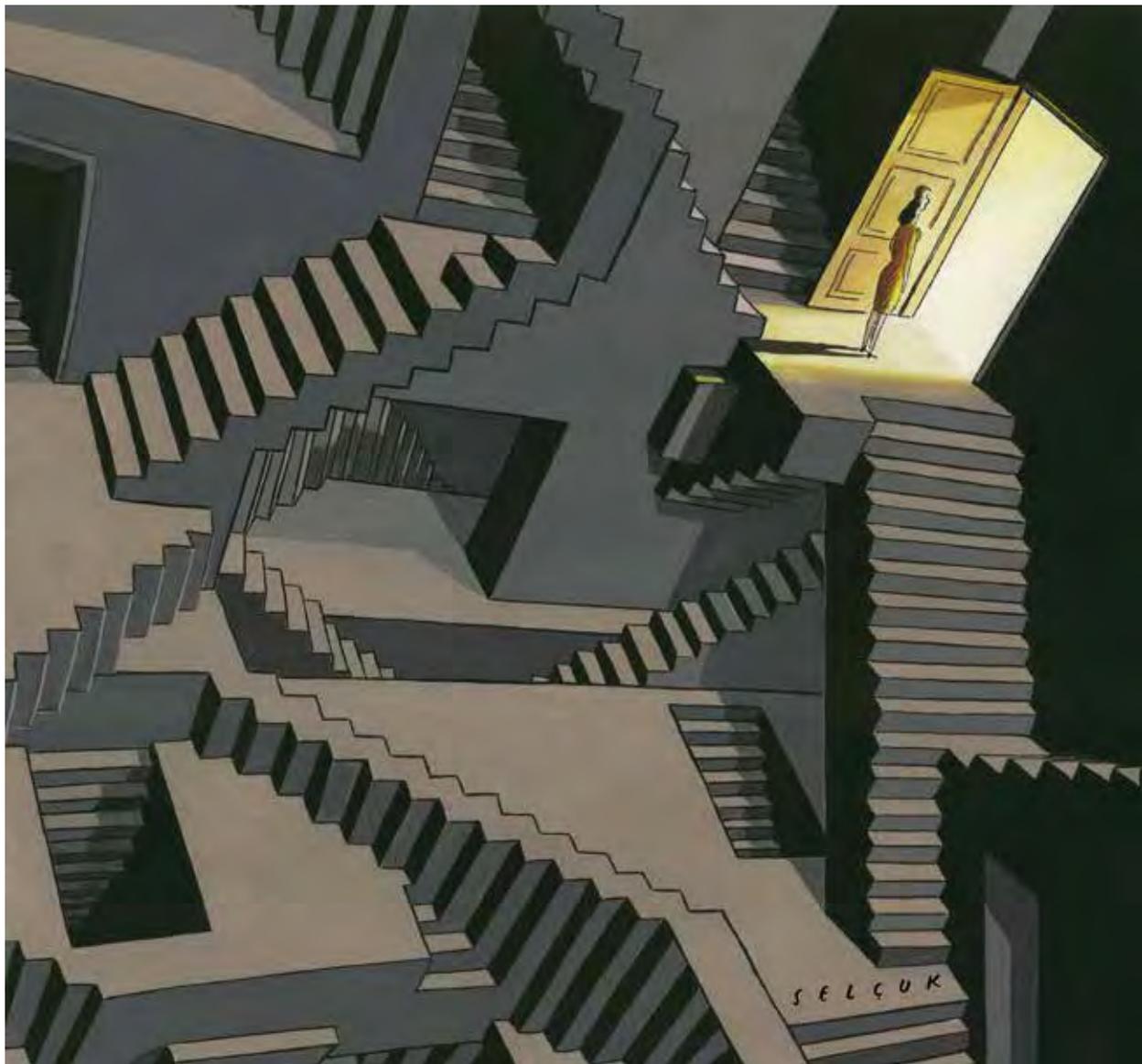


Les Cahiers

de la communication interne

N° 48 / DÉCEMBRE 2022 / 25€



À la hauteur

de défis inédits

Et aussi > Communication en recomposition, salariés et managers bousculés - Quand le Covid secoue la communication interne - Vous avez dit travail, mais de quel travail s'agit-il ?

afci

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES
ORGANISATIONS

SOMMAIRE

ÉDITO 3

VIE DES IDÉES

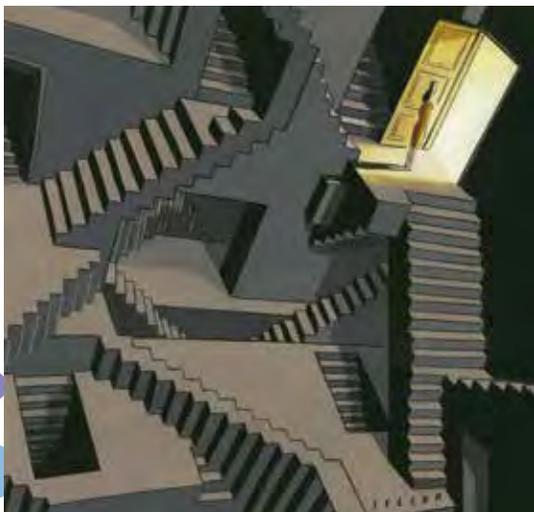
Viens loin de moi... Ce qui a changé dans nos interactions sociales 4

L'entreprise, nouvel acteur politique ? 9

Du bon usage des études pour produire du pouvoir d'agir 14

Communication en recomposition, salariés et managers bousculés 19

DOSSIER



À LA HAUTEUR DE DÉFIS INÉDITS

Cyberattaque : entre anticipation, réaction et communication 24

Quand on n'a que l'humour... 28

« Grande démission », « Quiet quitting »... et si on parlait vrai ? 32

Télétravail, management et communication : vers un nouveau monde ? 36

REGARDS CROISÉS

Une nouvelle utilité des communicants pour demain ? 40
François Lambotte, Nolwenn Le Goff, Elodie Chadel-Amanou

VUES D'AILLEURS

Quand le Covid secoue la communication interne 44

VIE DU RÉSEAU

Faire réseau en région, entre proximité et convivialité 48

LU POUR VOUS

Vous avez dit travail, mais de quel travail s'agit-il ? 50

Coaching : un grand livre de sociologie 53

ÉDITO



Les communicants internes mesurent chaque jour combien il leur faut être à la hauteur d'événements qui, en profondeur, changent la donne...

Agir dans un monde incertain

De la pandémie au dérèglement climatique, sans oublier le retour de la guerre en Europe, nous évoluons dans un contexte sujet au chaos et à l'imprévu. Le degré élevé d'incertitude déstabilise, inhibe, fragilise, mais il est aussi, on le dit moins, l'occasion de faire face, d'innover, de créer, de mobiliser. C'est vrai dans la société comme dans l'entreprise. Dans ce moment compliqué, rien au fond n'est plus nécessaire que la confiance que l'on retrouve à travers l'initiative, l'action et le capital relationnel.

C'est le propre d'un métier comme le nôtre que d'œuvrer en ce sens, non pour tenter de créer de fausses sécurités ou pour masquer des réalités critiques, mais pour permettre d'agir dans un monde incertain. Nous ne sommes pas des agents d'ambiance pour temps difficiles. Avec d'autres, RH ou managers, nous facilitons le développement de liens, de coopérations et d'actions dans les métiers, les collectifs. Nous le faisons à partir de nos compétences et de nos savoir-faire.

Qu'il s'agisse d'information ou de relation, les communicants internes mesurent chaque jour combien il leur faut être à la hauteur d'événements qui, en profondeur, changent la donne. Loin de l'infobésité ou, pire, du *bullshit*, notre défi professionnel est dans la qualité, la précision et la sobriété de l'information. C'est bien le moins que nous devons au respect du récepteur dans la période. Le chercheur en sciences de la communication Vincent Brulois parle à juste titre du rôle irremplaçable des communicants internes dans la traduction, la décantation, la désintoxication.

Même exigence concernant la qualité des liens en entreprise. Plus que jamais, ils sont au centre du métier. L'attention des communicants à la proximité comme à la culture commune, y compris et peut-être surtout quand le travail se fait plus distant, n'est pas un supplément d'âme, mais une dimension clé du métier qui a à voir avec la relation comme avec la médiation. Les risques de déliaison dans le travail sont forts. D'où l'importance d'une communication de proximité pour soutenir le lien social et le dialogue professionnel. D'où l'importance d'avoir des interlocuteurs dans la communication. On est allé très loin, trop loin, dans la désintermédiation. À un moment donné, des questions apparemment anciennes reviennent : comment faire entreprise ? comment faire équipe ?

Pour agir dans un monde incertain, on a besoin de corps intermédiaires, on a besoin de médiateurs. Nous en sommes et fiers de l'être.

Bonne lecture. ●

« **VIENS LOIN DE MOI** »...

Ce qui a changé dans nos interactions sociales

Nous connaissons d'importants changements dans nos façons d'interagir dans la société comme dans l'entreprise. La pandémie de Covid-19 est passée par là qui est venue bousculer nos interactions quotidiennes. Que faut-il en penser ? Nous en parlons avec Yves Winkin, anthropologue de la communication.

Propos recueillis par Marie-Gaëlle Michelin et Jean-Marie Charpentier



Yves Winkin,
Anthropologue de la communication

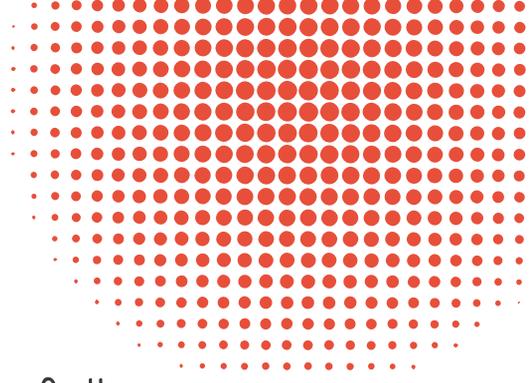
Yves Winkin est anthropologue de la communication. Dans les années 1980, ses travaux, menés à partir de différents apports des sciences sociales américaines, l'ont conduit à privilégier une approche ethnographique de la communication : observer et comprendre ce qui se joue dans les interactions sociales. Les communicants se rappelleront notamment son livre *La Nouvelle communication*, paru au Seuil, ainsi que différents ouvrages consacrés au sociologue Erving Goffman qui ont largement contribué à le faire connaître en France. Il a aussi été professeur à l'université de Liège, en Belgique, à l'École normale supérieure et au Conservatoire national des arts et métiers.

Depuis le printemps 2020, nous vivons des situations impensables auparavant, touchant à notre manière de saluer, de communiquer, d'être ensemble. Le travail à distance s'est installé. Qu'est-ce qui vous a le plus marqué en termes d'interactions sociales au cours de cette période ?

Yves Winkin : Au cours des différentes périodes de confinement que nous avons vécues, j'ai noté un contraste tout à fait surprenant pour l'anthropologue des interactions que je suis. Pendant le premier confinement, nous nous disions qu'il s'agissait peut-être, au-delà de la pandémie, de l'avènement d'un nouveau monde. On parlait d'ailleurs de société nouvelle qui allait arriver avec de nouvelles formes d'interactions à distance, joyeuses et créatives. On a vu nombre de projections de ce que pourrait être ce nouveau monde par les designers, les architectes ou les artistes.

Le « monde d'après » ...

YW : Exactement. Or, plus personne n'utilise cette expression aujourd'hui. Le second confinement a introduit une période de désenchantement, voire d'abattement.



Entre les deux périodes, nous nous sommes rendu compte que le monde d'après ressemblait curieusement au monde d'avant. Mais sommes-nous revenus en arrière, dans le monde d'avant ? Peut-être.
Ce désenchantement en tout cas m'a frappé, quel que soit notre univers de travail ou notre domaine d'engagement.

Le cadre de nos relations a pour une part changé pendant cette période. Pour rencontrer les autres, ce n'était plus tout à fait la même chose. Comment caractériser ce recadrage que nous avons dû faire dans la vie quotidienne comme au travail ?

YW : Toute la difficulté a consisté à conjuguer distance et proximité. La revue numérique *AOC* m'avait demandé de leur écrire un petit texte au début du premier confinement de mars 2020. J'étais parti d'une formule de l'anthropologue Gregory Bateson dont on a résumé les travaux par cette notion appelée double contrainte :

« *Viens loin de moi.* »
Or, j'ai le sentiment que le recadrage que nous nous sommes imposé en permanence correspond à cette injonction paradoxale : rapproche-toi loin de moi. Comment réaliser les deux en même temps ? Et c'est précisément ce que l'on nous a demandé. Je pense que notre mal-être actuel vient de cette oscillation permanente. Alors que nous étions habitués à un seul mouvement, être loin ou être proche, il nous a fallu en même temps être loin et proche, sans alternative. C'est particulièrement vrai en entreprise.

La dimension de la proximité est particulièrement questionnée. Comment demeurer proche quand la distance s'accroît en situation critique ou *via* les outils numériques, notamment ? Comment sortir de cette double contrainte ?

YW : Ce qui me vient à l'esprit c'est l'humour. À mon sens, lors d'un *Teams* ou d'un *Zoom*, l'humour est une bonne réponse, car il possède cette double propriété de pouvoir mettre à distance et de rapprocher l'interlocuteur de vous. Peut-être permet-il de sortir de cette oscillation. Gregory Bateson nous dit que dans les situations de double contrainte, l'humour et la créativité sont des manières d'en sortir par le haut. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé lors du premier confinement. Souvenez-vous des blagues qui circulaient. Si nous devons

Il nous a fallu
en même temps
être loin et proche,
sans alternative

nous installer dans cette oscillation sur le plus ou moins long terme, l'humour et la créativité artistique permettent de donner des signes de proximité et de réassurance à l'autre. C'est, en tout cas, la voie dans laquelle j'aimerais pouvoir m'engager. Je formule là une espérance. Dans ce contexte de distance, on ne se sert pas de l'humour pour se protéger. Ce n'est pas l'humour cynique, désabusé, grinçant, râleur, mais plutôt un humour bon enfant, complice, voire taquin – une manière de nous envoyer, malgré tout, des signaux de complicité, de communauté et même ce très beau terme de « commensalité » qui rapporte au fait d'être ensemble, autour d'une même table – ce qui est symboliquement le cas.

On parle beaucoup de travail en mode hybride, alternant présentiel et distanciel – ces nouveaux mots qui font florès. Que vous inspire cette expression ?

YW : Disons-le tout de suite, je ne l'aime pas. Un collègue disait qu'une formule hybride était une formule stérile. Or, pourquoi ne pas parler de formule mixte ou plurielle ? Pourquoi avoir employé d'emblée un mot quelque peu stigmatisant ? Par ailleurs, j'ai été surpris de voir apparaître un certain nombre d'expressions étranges dans le discours social et médiatique, telles que la « distanciation sociale » qui a envahi le premier confinement et évoquant un certain mépris



L'humour et la créativité sont des manières de sortir par le haut des situations de double contrainte

de classe. Je pense qu'il s'agit de mauvaises traductions de l'anglais. Ces expressions se sont faufilees dans la langue française pour être systématiquement reprises par les moteurs de recherche ou les indexations lexicales automatiques. Pour les journalistes ou les universitaires, il y aurait un vrai travail de formation lexicale à engager, afin de veiller à ce que l'on dit et tenter de trouver des mots plus valorisants.

De nouveaux rituels sont apparus avec l'usage des outils de réunions à distance, tels que Zoom ou Teams. En quoi peuvent-ils révéler de nouveaux liens sociaux ?

YW : Le sociologue américain Erving Goffman parlait de tenue et de déférence. Il disait que nous étions, les uns vis-à-vis des autres, comme des petits prêtres honorant des petits dieux, étant à la fois les prêtres et les dieux. Nous devons toujours être dans une notion de respect – si l'on bouscule quelqu'un, l'on s'excuse. Dans une relation digitalisée, il est beaucoup plus difficile de trouver les signes verbaux ou non-verbaux permettant de tenir ce rôle de prêtre et ou de dieu. Ce qu'il risque de se passer est un amoindrissement, un affadissement. Par exemple, dans le passage d'un interlocuteur à l'autre, le soupçon de mépris ou de

désengagement va être difficile à effacer. Dans la relation physique, lors de moments d'égarement ou de distraction, nous pouvons effacer tout ce qui aurait pu apparaître comme une offense aux yeux de l'autre à travers le simple geste de tendre le bras. Cette démarche est plus difficile sur Zoom ou Teams. De fait, ces liens sociaux nouveaux peuvent être négatifs.

Comment retrouver l'harmonie qu'il y a dans la synchronie de la conversation physique ? Les divers jeux d'émoticônes ne sont pas spontanés, trop fabriqués, et personne n'y croit vraiment. Nous pouvons espérer revenir à la bonne vieille réunion d'antan, mais bon nombre d'entreprises réfléchissent à diminuer le nombre de postes de travail, soit une tendance qui était déjà en cours. Ainsi, pandémie ou non, nous pourrions continuer à travailler à distance, puisque cela supprime des coûts de fonctionnement dans les entreprises. Si Teams et Zoom prennent de l'ampleur en termes d'utilisation, il faudra réfléchir à trouver d'autres moments de convivialité, de commensalité, de situations où l'on se permette de se témoigner son respect et sa déférence.

Finalement, nous n'opposons pas nécessairement lien social et nouvelle technologie ?

YW : Non. Pendant les interactions numériques, nous maintenons des liens sociaux, même s'ils sont très affadis. Pour ma part, lorsque je dois donner des cours sur Zoom, je m'épuise. Mes collègues disent la même chose. Ne plus voir l'étudiant, parce que la bande passante n'est pas suffisante et que nous lui demandons de laisser seulement son micro ouvert est extrêmement épuisant. Ne plus avoir que le seul canal de la parole renforce tout le modèle de *La Nouvelle communication* sorti en 1981, c'est-à-dire la nécessité d'un multicanal permanent. Il nous faudra donc autre chose. Pour ma part, je suis d'accord pour faire un cours en Zoom, mais deux à trois fois par semaine nous devons nous retrouver tous ensemble. Je veux penser qu'il en sera de même en entreprise.



Pour continuer sur les rituels, deux gestes ont largement disparu de nos quotidiens professionnels et sociaux : la poignée de main et la bise. Est-ce un changement anecdotique ou un bouleversement plus profond qu'il n'y paraît ? On ne se salue plus de la même façon...

YW : C'est vrai, mais si vous allez dans les pays du nord de l'Europe, on ne s'est jamais salué de cette façon. Aux États-Unis, on ne se fait pas la bise, la poignée de main n'est pas systématique, et je ne parle même pas du Japon. Ces gestes restent donc très localisés. Nous allons peut-être trouver d'autres solutions et nous passer de la bise en entreprise, puisque finalement la disparition de cette pratique est un soulagement pour bon nombre de femmes notamment, parce qu'il s'agissait d'une obligation sociale et que ne pas la faire donnait l'impression d'être prétentieuse. Après tout, peut-être est-il aussi joyeux de faire un petit signe de la main ou d'incliner la tête sur le modèle asiatique. Peu importe la forme de l'ostensoir, pourvu que l'on parvienne à se célébrer entre prêtres et dieux.

Comment analysez-vous les formes de reconnaissance exceptionnelle, de remerciement, de célébration de cet engagement des salariés pendant les périodes de confinement, notamment pour celles et ceux de sites industriels qui n'ont pas eu la possibilité de se mettre à distance ?

YW : Je crains que cela se retourne contre le management. Pensez à l'amertume dans les hôpitaux aujourd'hui. Les applaudissements du premier confinement et l'attitude généreuse se sont estompés rapidement – plus d'applaudissements désormais ni de témoignages à l'égard de leur engagement. En Belgique, on évoque un taux de départ d'environ 30 % dans certains métiers de la santé. Je me méfie donc des célébrations trop rapides. Je préfère une petite musique douce, mais régulière.

Le management s'interroge. En quoi ce qui se passe aujourd'hui joue-t-il sur l'engagement et la coopération dans des organisations marquées à la fois par la présence physique et l'unité de temps et de lieu ? La distance physique ne risque-t-elle pas d'induire une distance vis-à-vis du travail ou même de l'entreprise ?

YW : Que se passe-t-il dans les entreprises au Japon dans cette période de télétravail ? Cette question peut être un premier élément de réponse, étant donné que le présentisme japonais nous a toujours été montré comme une exigence des cadres. Faut-il toujours faire une équation entre engagement et présence ? Après tout, le télétravail engagé existe. Nous pouvons même dire que l'engagement dans le télétravail est supérieur, puisque l'on accepte d'être dérangé chez soi, de reconfigurer son salon, ses horaires, ses relations familiales, et ce, pour répondre aux demandes de l'entreprise. C'est une forme de présentisme. Ce n'est pas parce que nous sommes présents physiquement que nous le sommes intellectuellement. Ainsi doit-on faire une distinction entre présence physique et présence cognitive.

Lorsque l'on évoque toutes ces situations nouvelles faites de paroles, de gestes, de messages, de rites, il est question de communication. Comment pouvons-nous mettre en perspective ce qu'il nous arrive sur le plan culturel de la communication ?

YW : Margaret Mead, anthropologue qui fut l'épouse de Gregory Bateson, disait que la communication pouvait être aussi courte qu'une interaction et aussi longue qu'une génération. De là, je voudrais dire que la communication que nous vivons comme étant très perturbée pour le moment présente en fait une grande stabilité quand nous la rapprochons de ce qu'est la culture, la société, l'histoire, le temps long. Aussi, cette communication aussi longue qu'une génération ne bouge pas beaucoup plus que les courbes démographiques.

On nous a dit que lorsque nous ferons l'histoire des courbes démographiques des années 2020, la pandémie fera une petite bosse. De même, la communication qui sera vue à travers une perspective culturelle aura simplement continué à ronronner, à construire de la prévisibilité, à performer la culture. Étrangement, nous ne sommes pas dans des à-coups aussi violents que nous pourrions le penser, mais comme nous sommes constamment secoués, interrompus par des annonces paraissant spectaculaires, nous avons l'impression de vivre des temps extrêmement tourmentés – mais non. Est-ce rassurant de parler ainsi, de dire que l'histoire suit son cours ? Finalement, nous ne devons pas trop nous tracasser. Aussi pourrions-nous terminer en disant à l'anglo-saxonne : « *take it easy* » ou « *keep cool* » – l'injonction serait plus proche de la réalité que celle qui consisterait à nous dire de s'accrocher à la rambarde. ●

L'ENTREPRISE, NOUVEL ACTEUR POLITIQUE ?

En quoi l'entreprise joue-t-elle un rôle politique ? Au regard de l'évolution des entreprises et de la société, il est intéressant de comprendre comment l'entreprise peut venir renforcer la démocratie et comment la démocratie interroge les pratiques et stratégies d'entreprise soumises à l'impératif de rentabilité. À travers leur essai *Puissante et fragile, l'entreprise en démocratie* (éditions Odile Jacob), Dominique et Alain Schnapper éclairent ces questions d'actualité. Auteurs et lauréats du Prix du livre Afcj 2021, ils nous font part de leurs regards croisés, entre analyse sociologique et expertise managériale.

Propos recueillis par Dorothée Phelip et Jean-Marie Charpentier



Dominique et Alain Schnapper

Dominique Schnapper est une grande figure de la sociologie française, membre honoraire du Conseil constitutionnel. Elle a été longtemps directrice d'étude à l'École des hautes études en sciences sociales. Ses travaux de recherches et ses livres portent notamment sur les questions de citoyenneté et de démocratie.

Alain Schnapper a travaillé pendant trente ans dans le conseil, l'industrie et la distribution. Depuis 2018, il mène des activités de conseil auprès des directions générales et de recherche comme praticien associé à la chaire « Théorie de l'entreprise, modèle de gouvernance et création collective » de Mines Paris Tech-Université PSL. Il est vice-président de la Communauté des entreprises à Mission.

Au fond, que représente l'entreprise aujourd'hui ?

Alain Schnapper : L'entreprise est un collectif d'action et d'innovation. Son rôle est, d'une part de mobiliser des ressources pour produire des biens, des services, des usages, mais d'autre part, elle a aussi vocation à transformer la société. L'entreprise agit sous la contrainte de la rentabilité, sans pour autant se donner de limites dans le temps, en cherchant à prolonger son existence. Nous retrouvons cette dimension de collectif d'action et d'innovation depuis la fin du XIX^{ème} siècle, renforcée par des interactions avec le fonctionnement de l'État.

Pourquoi rapprocher aujourd'hui entreprise et démocratie ? Qu'est-ce qui a changé, pour remettre ainsi l'entreprise en perspective avec la démocratie ?

Dominique Schnapper : D'un côté, les sociologues s'occupent principalement de l'entreprise comme milieu social et éventuellement de la démocratie. D'autres chercheurs s'intéressent au fonctionnement de l'entreprise du point de vue économique ou du point de vue de la



Par sa puissance d'action, par ses effets sociaux, par ses conséquences sur la société, l'entreprise est l'une des conditions d'exercice de la démocratie.

gestion. L'intérêt et l'originalité du projet que nous avons réalisé ensemble résident dans ce dialogue étroit entre la connaissance de l'entreprise et l'effet de celle-ci sur la démocratie et réciproquement. Notre collaboration a permis de conjuguer ces deux points de vue ensemble. Évidemment, tout le monde s'accorde sur le fait que l'entreprise étant une institution de la démocratie, cette dernière a un effet sur l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'elle est composée d'hommes et de femmes qui sont des démocrates.

Nous relevons un effet de la démocratie sur le fonctionnement interne de l'entreprise par le fait qu'elle est formée d'un collectif d'*homo democraticus*, comme l'on parle d'*homo economicus*. Par sa puissance d'action, par ses effets sociaux, par ses conséquences sur la société, l'entreprise est l'une des conditions d'exercice de la démocratie. Les entreprises sont suffisamment actives et efficaces pour

produire les richesses qui sont redistribuées dans les social-démocraties actuelles, ces régimes s'efforcent de conjuguer la vitalité du capitalisme et la redistribution indispensable au nom des valeurs démocratiques.

Des travaux ont été menés pour montrer comment la social-démocratie s'organise différemment dans les différents pays, mais le principe relève toujours fondamentalement du compromis social-démocrate. Les conséquences du projet démocratique sur l'entreprise – et inversement – sont au cœur de ce que nous avons souhaité traiter.

Dans quelle mesure les crises, qu'elles soient financières, sociales ou climatiques, amènent-elles de nouvelles régulations pour l'entreprise ?

AS : De manière générale, dans nos sociétés démocratiques, les entreprises fonctionnent dans des environnements définis par les règlements imposés par l'État et par le consensus de l'opinion publique. Depuis la crise financière de 2008, les crises que nous vivons font que la société exprime des attentes nouvelles à l'égard des entreprises. Les entreprises ont à faire face à de nouvelles exigences et à se poser des questions sur leur utilité. Comment peuvent-elles contribuer à transformer le monde ?

Que signifie être responsable ?

Le contexte renforce les attentes et les exigences, même si ce n'est pas nouveau historiquement. Au siècle dernier, les conditions économiques et politiques ont eu des conséquences sur la façon dont les entreprises se sont développées et ont, elles-mêmes, transformé les sociétés.

DS : Nous avons, d'une part, les crises économiques *stricto sensu* et, d'autre part, les guerres qui ont été des occasions de transformations considérables de la société en général et des entreprises en particulier. La guerre en Ukraine actuelle révèle des choses que nous savions déjà, comme la dépendance énergétique à l'égard de la Russie. Cependant, nous n'en tirons aucun enseignement. La guerre est une occasion de réflexion et de remise en cause d'un certain nombre de dispositions.



Les crises et les guerres sont l'occasion d'une refondation politique de l'économie...

DS : Cela force à voir par exemple des situations dont tout le monde n'était pas vraiment conscient. Lors de la pandémie, tout le monde savait que les médicaments dépendaient de l'Inde et de la Chine, mais la remise en cause de la logique purement économique s'est manifestée plus clairement pendant la crise. En ce moment, le problème du blé et du gaz pose la question de la pure logique économique.

AS : Inversement, n'oublions pas que les périodes de guerre – notamment les deux guerres mondiales – sont profitables sur le plan du développement des entreprises poussées à inventer des méthodes et de nouvelles façons de faire dont nous bénéficions encore aujourd'hui. Les victoires ont été obtenues par la capacité des pays à mobiliser leurs entreprises dans la logique de l'effort de guerre. Il s'agit d'une autre dimension révélatrice des interactions entre les entreprises et les États.

Les déformations financières ne sont-elles pas devenues telles qu'elles mettent l'entreprise en danger ?

AS : Absolument ! Dans les entreprises, les actionnaires ont clairement imposé un mode de fonctionnement dans une logique de maximisation de leurs profits - selon la formule de Milton Friedman - ayant conduit à des dysfonctionnements majeurs et continuant à remettre en cause l'utilité même des entreprises pour la société, notamment *via* la grande transformation amenée par la financiarisation. Dans une certaine mesure, à partir des années 1980, les effets de la financiarisation de l'économie ont transformé les modes de

Les grandes entreprises transnationales ont mis en concurrence les Etats entre eux en allant s'implanter dans les pays offrant les meilleures conditions.

fonctionnement des entreprises et ont fait perdre la synergie de développement qui a opéré pendant presque un siècle, c'est-à-dire avec des entreprises capables d'innover et d'enrichir la société grâce aux conditions offertes par les États. Cet équilibre a été bouleversé, non seulement par la financiarisation, mais aussi par la mondialisation. Les grandes entreprises transnationales ont mis en concurrence les Etats entre eux en allant s'implanter dans les pays offrant les meilleures conditions.

DS : Aujourd'hui, la mondialisation crée des problèmes sociaux, puisqu'une partie de la population la plus modeste se retrouve en concurrence objective avec les salariés de pays émergents. La mondialisation fait que les choix purement économiques vont évidemment vers ces derniers. C'est un problème social particulièrement saillant aujourd'hui.



Dans ce contexte, on a vu apparaître un mouvement d'entreprises dites citoyennes. Ensuite, la RSE s'est affirmée. Aujourd'hui il est question de raison d'être, de statut de société à mission ou de label B-Corp. Que révèlent ces démarches ? En quoi font-elles bouger les lignes ?

AS : J'observe aujourd'hui deux grandes catégories : ce qui relève de la responsabilité sociale des entreprises – avec notamment le label B-Corp – et le mouvement plus récent de la société à mission assez singulier en France. Le point commun à l'ensemble de ces démarches est une prise de conscience de la capacité qu'ont les entreprises à transformer la société. Or, qui dit pouvoir de transformation implique la question de la responsabilité. Aujourd'hui nous pouvons nous interroger sur la manière dont l'entreprise exerce son pouvoir de manière responsable vis-à-vis de la société. Pour cela, il faut que les entreprises agissent en réduisant leurs externalités négatives (ce qui relève de la RSE) ou en exerçant leur capacité de transformation de manière utile pour la société : c'est le propos de la société à mission. Il s'agit d'un dispositif très original dans le sens où la société à mission cherche à combiner les engagements forts – à travers une raison d'être et des objectifs inscrits dans les statuts votés par les actionnaires engagés –, à la sacro-sainte liberté d'entreprendre, avec un principe de contrôle.

DS : Il s'agit d'un sujet ancien, mais certainement plus vivace aujourd'hui à cause de la diffusion de l'*ethos* démocratique. En effet, l'interrogation sur le sens de l'entreprise est particulièrement portée par les jeunes générations. La société à mission a justement l'ambition d'y apporter une réponse nouvelle.

AS : Historiquement, la RSE a été abordée de façon managériale, soit une manière pour l'entreprise d'intégrer les exigences de la société, mais sans remettre en cause les problèmes de gouvernance, notamment les relations avec les actionnaires. La démarche de la société à mission est plus ambitieuse, puisqu'elle a la volonté d'entraîner et de mobiliser les actionnaires.

Pensez-vous que les entreprises s'emparent de ces démarches de manière sincère ?

AS : Certaines entreprises vont s'impliquer pour de mauvaises raisons. La vraie question reste de savoir dans quelle proportion. Ensuite, le dispositif en lui-même ne va-t-il pas entraîner les entreprises dans un cycle vertueux ? Je le pense. Nous sommes au début d'un mouvement et 600 entreprises ont franchi le pas. Celles qui le font aujourd'hui, en tant que pionnières, sont généralement très sincères. Dans le cas contraire, les effets sur la réputation seraient redoutables. En somme, la logique même du dispositif a tendance à pousser dans le bon sens.

Comment situer ces démarches de prise en compte sociale de l'entreprise par rapport au dialogue social plus interne ?

DS : L'entreprise n'est pas une institution démocratique où la voix de chacun a le même poids. Une forme de collaboration entre les responsables, les managers et les salariés est indispensable dans l'entreprise en démocratie. On ne peut pas simplement faire appel à l'autorité pour imposer quoi que ce soit. Il est souhaitable que les participants à ce collectif comprennent ce dont il s'agit, qu'ils aient entre eux la solidarité et la compétition nécessaires pour vivre ensemble de façon satisfaisante et humaine tout en conservant les capacités d'innovation nécessaires.

La loi PACTE découle en grande partie des travaux de chercheurs réunis dans le cadre du Collège des Bernardins sur la raison d'être et la société à mission. Quel regard portez-vous sur le fait qu'un mouvement de recherche a eu un impact politique ? C'est suffisamment rare pour être souligné...

AS : En effet, en France, ce mouvement porté par des chercheurs en sciences de gestion, quelques sociologues ou des juristes, dans le cadre du programme du Collège des Bernardins, est récent. Cette approche scientifique de l'entreprise est donc relativement neuve. Ce mouvement a été déclenché à la suite de la crise de 2008.

DS : Je note qu'il aura fallu comme intermédiaire entre le monde de la recherche et du politique, le rapport Notat-Sénard, soit la rencontre et le prestige d'une syndicaliste reconnue et d'un grand chef d'entreprise. Cette conjonction semble avoir été nécessaire pour adopter la loi qui a suivi.



Dans le contexte actuel, notamment avec l'emprise des GAFAM, la démocratisation des entreprises que nous évoquons ne pourrait-elle pas rencontrer une limite ?

AS : C'est le moins qu'on puisse dire. Clairement, nous assistons à une transformation de notre société posant une infinité de questions sur la nature même de nos démocraties, notamment lorsque l'on constate les effets des réseaux sociaux sur les convictions politiques, la manière dont cela individualise les comportements et génère des bulles d'informations. Par ailleurs, il s'agit d'une démonstration de grande ampleur de l'effet de transformation des sociétés par les entreprises.

DS : Pour appuyer le propos d'Alain, au début, Internet a été un rêve de démocratie absolue où chacun pourrait entrer en relation avec tous et échanger par-delà toutes les frontières au sein d'une humanité réconciliée par la technique. Or, nous observons plutôt un système social qui se développe sans contrôle, déchainant plus les haines et les passions que les échanges. Nous en avons certainement l'intuition, mais nous en avons désormais l'expérience sensible.

En quoi la communication, et singulièrement la communication interne, peut-elle être un accélérateur positif dans le rapport entre entreprise et démocratie ?

AS : Nous observons une attente des individus par rapport à leur entreprise, son rôle dans la société et leur place au sein de celle-ci. Cette importance flagrante ne va pas diminuer. Pour que la communication soit utile, il faut qu'elle ait un message fort et construit à faire passer. Quand les entreprises sauront formaliser leur utilité pour la société, la communication trouvera toute sa richesse et pourra jouer son rôle dans une dynamique de compréhension partagée à travers la contribution de chacun. À la lumière des enjeux actuels, cela rejoint le besoin de sens de la part des individus au sein de l'entreprise.

DS : Pour créer un collectif dans lequel chacun donne le meilleur de soi-même, il faut que les membres du collectif sachent quelle est leur action, et qu'ils aient la conviction d'y participer à différents niveaux. Dans l'espace démocratique, on ne peut pas demander aux gens d'obéir pour obéir. Ils ne le font que s'ils estiment qu'il est bien de le faire et que l'action contribue au but fixé. La communication interne traduit cette vision. Dans une société démocratique, on ne peut former, conduire et rendre efficace un collectif que dans ces conditions. ●

DU BON USAGE DES ÉTUDES

pour produire du pouvoir d'agir

À l'occasion de la parution du livre blanc « Études en entreprise et communication interne », copiloté par l'Afci et l'agence Bona fidé, nous revenons avec Delphine Martelli-Banegas, directrice du département corporate chez Harris Interactive et Florence Osty, sociologue, sur le rôle des études en entreprise.

Quelles méthodes adopter ? Quels pièges éviter ?

Quel rôle pour les communicants dans un dispositif d'études ?

Propos recueillis par Raphaëlle Giniès, Directrice générale de l'agence Bona fidé (ex-Equancy&co)



Delphine Martelli-Banegas,
directrice du pôle Corporate
chez Harris Interactive



Florence Osty,
sociologue intervenante,
présidente de l'association Safir



Les communicants
internes ont
beaucoup œuvré
sur comment
" faire collectif " ...

Quels sujets peuvent faire l'objet d'études internes ?

Delphine Martelli-Banegas : Traditionnellement, les études internes en entreprise portent sur tout ce qui touche au climat social. Où en sont les salariés ? Sont-ils mobilisés et mobilisables ? Sont-ils engagés dans la réussite de l'entreprise ? C'est un sujet qui épouse les préoccupations de tous les secteurs, tertiaire ou industriel. Mais récemment un autre sujet a pris de l'ampleur : celui de la transformation numérique des entreprises qui ne concerne pas seulement les fonctions de direction, mais nécessite également de se tourner vers les salariés. Ont-ils des questions ? Ont-ils besoin de formation ou d'accompagnement ? Il en va de même avec la généralisation du télétravail depuis le début de l'année 2020. Nous étudions les manières de les accompagner au mieux, car, outre les fonctions ressources humaines, les communicants internes ont beaucoup œuvré dans ce domaine en réfléchissant aux manières de « faire collectif ». Ces évolutions s'accompagnent de transformations pratiques.

Ainsi, qui dit réaménagement du travail, dit réaménagement des espaces de travail. Nous pilotons aussi des dispositifs et des outils de communication interne, que nous pré-testons parfois.

L'entreprise n'échappe donc pas aux mouvements d'opinion qui animent la société...

D. M-B. : Les études internes sont aussi des études d'opinion. Et les sujets ne manquent pas. Sur les nouveaux sujets RSE, qui traitent des questions écologiques ou sociales, nous nous adressons aux salariés en tant que citoyens également. Dans les métiers de l'énergie, traditionnellement très techniques et encore très masculins, nous interrogeons par exemple le traitement des questions de parité entre hommes et femmes. S'agissant du handicap, outre l'obligation légale des 6 %, le rôle des communicants internes est de savoir comment accompagner l'intégration et la carrière des salariés. En termes d'inclusion, nous nous saisissons aussi du sujet de la place des seniors, qui n'est là encore, pas qu'une problématique RH : il faut écouter ces salariés, comprendre ce qu'ils ont à donner à l'entreprise et à transmettre aux nouveaux arrivants.

Quelles sont les raisons de lancer une étude sociologique en interne ?

Florence Osty : Une entreprise fait en général appel à un sociologue lorsque quelque chose résiste à sa compréhension. Pour moi, intervenir en entreprise, c'est prendre en considération cette demande, l'interroger et l'analyser pour en dégager ce qui sera le point de départ de l'enquête. Qu'est-ce qui résiste à une compréhension immédiate ? C'est ce qu'on appelle une problématique, c'est-à-dire ce qui reste mystérieux, ce qu'il faut explorer. À l'issue de cette intervention sera produite une interprétation sociologique, laquelle a vocation à être restituée aux commanditaires comme une matière première pour qu'ils puissent s'approprier les résultats, partager une lecture en commun, agir et développer le pouvoir d'agir des différents acteurs de l'entreprise, à différents niveaux.



Une étude interne produit du pouvoir d'agir pour les communicants...

Très concrètement, comment une enquête se déroule-t-elle ?

F. O. : « *Comment faire en sorte que les managers soient plus motivés ?* » « *Comment limiter le turnover dans des services ?* » Ce type de questions, nous allons les reprendre sous l'angle du « *pourquoi* » et non du « *comment* ». Cela suppose de prendre le temps. La question du temps est essentielle. Bien souvent, pourtant, on saute cette étape pour dire : « *la demande que je vous ai adressée, c'est celle que je souhaite que vous traitiez* ». En l'occurrence, résister à cette demande est le premier travail d'un sociologue. Il faut savoir dépasser la première question. Sans quoi l'entreprise ne sera pas apprenante. Il est aussi important de ne pas arriver au sein de l'entreprise en « sous-marin ». Il faut que chacun soit au courant qu'une enquête a été décidée, qu'elle est en train d'être réalisée, et que celle-ci procède d'une instruction managériale. Il faut aussi cibler son objet de recherche, car tous les salariés d'une entreprise ne peuvent être interrogés. Cela prendrait un temps infini, sans être nécessairement utile. Nous pouvons pour cela nous appuyer sur un comité de pilotage ou créer des instances *ad hoc* pour avoir un panel représentatif.

L'innovation a-t-elle sa place dans les études ?

F. O. : Nous construisons toujours des dispositifs *ad hoc* en fonction de la demande qui nous est adressée. Nous n'élaborons donc jamais deux fois le même déroulé : nous réalisons parfois des entretiens collectifs pour saisir ce qui se joue dans certaines interactions, d'autres fois nous procédons par entretiens individuels ou par observation participante. Dans le traitement du matériau en revanche, nous appliquons des routines bien éprouvées.

Si nouveauté il devait y avoir, ce serait peut-être dans le choix des théories que nous allons éprouver, puisque nous ne nous contentons pas de juxtaposer des constats d'enquête, nous interprétons ces constats dans une logique d'articulation de différents éléments. Le corpus scientifique sociologique évolue au fur et à mesure du temps et de l'avancée des travaux de recherche. De nouvelles théories peuvent apparaître et d'autres peuvent être ajustées pour faire parler le matériau collecté.

Quels bénéfices l'entreprise peut-elle retirer d'un dispositif d'études ?

D. M.-B. : Le bénéfice en termes de réputation externe et d'attractivité de l'employeur est réel. Les études favorisent l'engagement et la productivité des salariés, et donc *in fine* la performance de l'entreprise. Et comme les salariés jouent de plus en plus le rôle d'ambassadeurs de leur entreprise, les améliorations internes se voient aussi à l'externe. Autrefois, la performance était avant tout économique. Aujourd'hui, il est acquis que les études peuvent aider à la performance sociale, et réciproquement.

F. O. : Nous sommes là pour montrer le bénéfice qu'il y aurait à faire une pause. Nous proposons de prendre le temps d'interroger toutes les parties prenantes, tous les acteurs porteurs d'une demande qui souvent est une demande d'action. La démarche peut sembler contre-intuitive au départ, mais lorsque cette pause est faite, le bénéfice apparaît clairement. Certes, cela vient heurter la dynamique d'accélération, d'agitation permanente dans lesquelles les organisations sont prises – ce qui n'est pas un reproche de ma part. Les dirigeants ont rarement le luxe de prendre le temps de la réflexion. Ils sont pris dans un flux qui ne s'arrête jamais. Notre place de tiers consiste aussi à déculpabiliser les acteurs dirigeants qui sont animés de l'idée selon laquelle ils devraient savoir – savoir quel chemin suivre, savoir quels problèmes résoudre, etc. Nous devons pouvoir leur dire « *vous ne maîtrisez pas tout, mais ce n'est pas grave !* ».





Dans le domaine des études, le temps de la mise en place est extrêmement important. C'est même l'un des principaux points de vigilance...

Quels sont les écueils à éviter ?

D. M.-B. : Une enquête ne peut pas se faire en 3, 5, 10 ou même 15 jours. Il faut prendre le temps au départ de faire le tour de toutes les questions qui traversent l'entreprise, et d'identifier clairement vers quel objectif converger. Autrement, le résultat sera sûrement décevant pour tout le monde. Ce premier moment de partage sert à définir les objectifs, à construire un questionnaire qui a du sens. Il sert aussi à réfléchir ensemble à la restitution des résultats. À qui sera-t-elle adressée ? Quand ? Sous quelle forme ? Réaliser une enquête interne, sans jamais se poser ces questions, peut vous conduire droit dans le mur.

Sur les sujets de transformation, on peut pourtant avoir le sentiment qu'il y a urgence à agir... ?

D. M.-B. : Il faut laisser le temps au temps. Nous devons toujours nous demander quel est le moment opportun et la bonne fréquence pour interroger les salariés. Nous avons essayé quelques revers dans certaines entreprises, en l'occurrence celles qui se sont accoutumées aux démarches d'écoute interne de type « *mood* ». Il y a eu une espèce de frénésie consistant à tout mesurer tout le temps. Les salariés étaient sur-sollicités, ce qui *in fine*, a débouché sur des résultats qui n'étaient ni statistiquement fiables, ni représentatifs.

Comment votre intervention est-elle perçue au sein de l'entreprise ?

D. M.-B. : Nous apportons un regard extérieur. Nous ne sommes ni des communicants internes ni des acteurs de l'entreprise. Nous n'avons donc pas la connaissance de l'entreprise. Notre rôle consiste à réunir les conditions d'un dialogue fructueux entre les communicants internes et d'autres acteurs de l'entreprise, afin de faciliter la mise en place de plans d'action et d'accompagnement des salariés de toute l'entreprise.

F. O. : Je dis souvent qu'on fait appel au sociologue avant de faire appel au sorcier. C'est une manière de dire que la plupart des dirigeants ne considèrent pas que les sociologues soient des acteurs utiles pour éclairer les problèmes qui touchent l'interne. Tout dépend bien entendu des milieux professionnels, certains sont malgré tout très « sciences socialisés ».

Quel est le rôle du communicant dans un dispositif d'étude interne ?

F. O. : Il est toujours intéressant de travailler avec des acteurs relais, comme l'est le communicant, qui a la légitimité suffisante pour conduire des enquêtes en interne. Le communicant est un acteur-médiateur, un acteur d'interface. C'est un acteur extrêmement important qui relie le haut et le bas, les différentes composantes de l'organisation, mais aussi l'interne et l'externe. Il est donc très bien placé pour être à l'origine d'une dynamique d'enquête. Nous travaillons aussi avec des médecins du travail et des préventeurs santé-sécurité. En outre, ce sont des acteurs qui ont dans le contexte actuel, besoin d'être équipés.

Le communicant est donc là pour piloter, pour crédibiliser la démarche et la sécuriser...

D. M.-B. : La question est double : comment convaincre du bénéfice des études et comment rassurer. Pour la partie « rassurer », nous avons des atouts. Nous nous appuyons sur un travail, une expérience, une expertise : la sociologie pour Florence, les méthodologies d'enquête pour moi. En étant extérieures aux entreprises, nous sommes également objectives et impartiales. Le communicant, quant à lui, joue en effet un rôle-clé dans la stratégie de conviction pour installer l'idée que l'étude est nécessaire.

F. O. : Les entreprises ne se posent pas assez de questions autour du travail. Certes, elles s'interrogent sur la périodicité du télétravail, sur la meilleure manière de faire du flex-office, etc. Mais que veut dire travailler aujourd'hui ? C'est la question qui est devant nous. Il serait intéressant de l'investiguer, encore faut-il qu'il y ait une demande. La question du rapport au travail, à l'entreprise et au collectif sont des thématiques absolument structurantes de la vie au travail. Or, elles ont été très altérées depuis deux ans. ●



L'AfcI a publié en partenariat avec l'agence Bona fidé (ex Equancy&co) un livre blanc traitant des études en entreprises et du rôle de la communication interne. L'AfcI s'est appuyée sur un groupe de travail réunissant des experts des études en entreprises (Orange, EDF, La Poste, RATP) ou en institut d'études et des experts en sociologie des entreprises pour mener à bien son projet. C'est la somme des expertises, des échanges et des analyses portées par chacun des membres de ce groupe qui est à l'origine de ce guide méthodologique, de la construction progressive et solide des contenus qui y sont proposés.

Observer, écouter, enquêter fait partie intégrante du métier de communicant. Mais la démarche doit être bien balisée et les projets être bien argumentés pour exister. Le livre aborde donc le champ des études avec le souci d'en éclairer les différentes facettes et, surtout, de permettre aux communicants de se poser les bonnes questions en connaissance de cause. Qu'attendre d'une enquête générale ou d'engagement ? Comment y intégrer l'enjeu de la communication ? Faut-il mettre en place un baromètre spécifique de communication ? Le guide propose ainsi des repères utiles pour construire un dispositif d'étude interne. Réalisé à l'intention des communicants internes, ce livre vise véritablement un accompagnement sur mesure et aide à se poser les bonnes questions à chaque étape d'une telle démarche.

Il est disponible en format digital ou papier sur le site de l'AfcI et auprès de l'agence Bona fidé (stock limité).

COMMUNICATION EN RECOMPOSITION, salariés et managers bousculés

Après l'épisode pandémique, et alors que le contexte général n'a jamais été aussi complexe et imprévisible, comment les organisations et leur direction de la communication interne s'adaptent-elles ? Qu'en est-il de l'« expérience salariés » ? L'Observatoire Gallagher, qui suit l'évolution de la communication interne, offre depuis plus de dix ans, à l'échelle de plusieurs continents, un éclairage instructif sur l'évolution de nos métiers.



Isabelle Houdaille,
consultante senior en transformation
digitale interne chez Arctus et facilitatrice
en dynamiques collectives

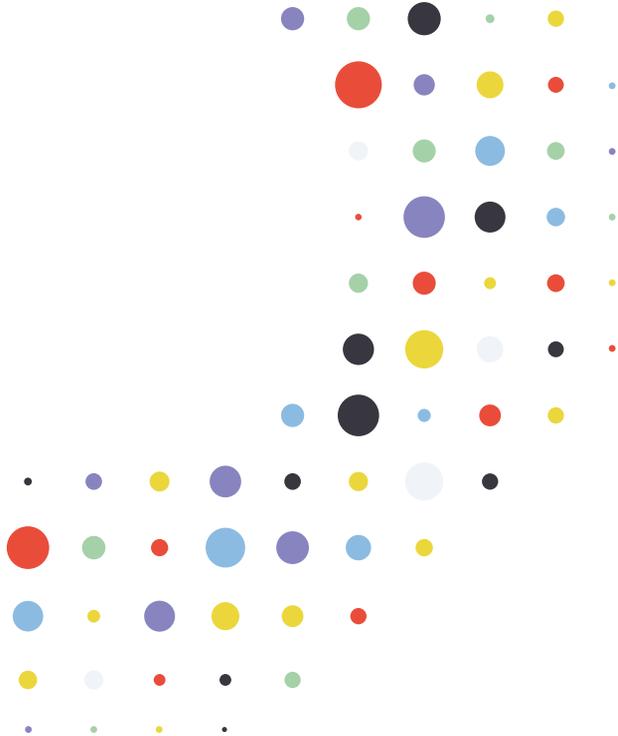
Communiquer, c'est rassembler

Les deux années sous pression que vient de traverser la profession ont le mérite d'avoir rappelé à beaucoup ses fondamentaux. Quels que soient le pays et le contexte, les 1 300 professionnels qui ont répondu à l'enquête *State of the sector 2021-2022* partagent, pour le travail, la même raison d'être : « mobiliser les employés autour d'un objectif, d'une stratégie et d'une vision ». Pas étonnant que « faire face à l'incertitude » soit aujourd'hui leur plus grand enjeu. La crise sanitaire a été une piqûre de rappel. Quand les modes de fonctionnement qui scellent habituellement un collectif se fragilisent et lui échappent, il est essentiel que l'information circule et que les liens ne se rompent pas. Face à l'incertitude, les directions de la communication ont (ré)activé des chantiers structurants autour du récit collectif et de la raison d'être, des valeurs, de la vision. Objectif : rassembler les salariés autour d'une histoire commune, où chacun se reconnaît et trouve du sens.

Ce travail de rassemblement et de clarté a permis à la communication de gagner en visibilité et de développer son influence auprès des instances dirigeantes. Comment ? Justement, en remettant en première ligne les dirigeants, tout en écoutant davantage l'organisation, en donnant la voix aux salariés, en tenant un discours transparent, incarné, et accessible. On ne peut que saluer ce retour aux essentiels du métier.

Recruter, motiver, retenir les salariés

L'observatoire le confirme : il n'a jamais été aussi compliqué, à l'échelle mondiale, de recruter, motiver et retenir les salariés. Le désengagement, qui était déjà identifié en 2020 comme le troisième défi le plus important, est désormais en haut du podium, juste avant - il est utile de le noter ! - le manque de ressources, le manque de mesure et d'analyse et le manque de compétences en communication des managers.



Avec l'amplification du télétravail et l'éclatement des canaux de communication, les organisations ont dû questionner leur dispositif global de communication.

À 82%, les communicants sont convaincus que la communication interne est un facteur-clé de ce que l'on appelle « l'expérience salariés » (« *Employee eXperience* » en anglais). L'implication de la profession est notable. Comment porte-t-elle le sujet ? Là encore, parmi les pistes privilégiées, on note le développement des compétences, la diversification des thèmes et des messages, plus centrés sur la reconnaissance des individus et des équipes tels que le bien être, la diversité, les nouveaux modes de travail voire le rapport au digital. Les répondants reconnaissent également que ces questions suscitent un intérêt croissant chez les directions générales qui voient là un moyen de développer l'attractivité de leur entreprise et faire de leurs équipes un véritable avantage concurrentiel. Pour autant, seuls 19% des organisations déclarent avoir vraiment investi dans une démarche structurée autour de cette « expérience salariés », avec un mandat clair pour la piloter. Face à ce constat, les responsables RH et de la communication optent pour une approche proactive et à « petits pas », en mettant en place des équipes interfonctionnelles dédiées.

Travail hybride : repenser les interactions et les canaux de diffusion

Comment aujourd'hui partager les connaissances et les informations ? Comment collaborer et innover dans un lieu de travail de plus en plus numérique ? Comment rendre les communications bi-directionnelles attrayantes ? Avec l'amplification du télétravail et l'éclatement des canaux de communication, les organisations ont dû questionner leur dispositif global de communication. Leur maturité digitale a progressé, même si elle s'est faite à géométrie variable.

Bonne nouvelle : les entreprises qui ont adapté leurs canaux de communication à l'ensemble de leurs employés obtiennent des niveaux d'attraction et de rétention des « talents » plus élevés... Les structures de plus de 15 000 employés qui ont déployé des solutions plus inclusives (applications mobiles, postes partagés, affichage...) à l'égard des *off line workers*, les salariés dits non connectés, tels que les manutentionnaires, les agents de terrain, qui n'ont ni équipement, ni identité numérique professionnelle, semblent avoir mieux réussi que les autres. Pour autant, sur ce plan, la communication n'a pas, semble-t-il, encore trouvé son modèle. Au-delà des enjeux évidents de communication, il est à parier que des directions générales auront besoin de données plus quantitatives pour investir dans des dispositifs de communication plus inclusive.

Des managers bousculés et un rôle d'appui encore insuffisant de la part des communicants

Avec la multiplication des outils et des canaux numériques et la surabondance d'information, la ligne managériale a été bousculée dans sa posture, ses méthodes et son management.



Un choc culturel, si l'on n'y est pas préparé ! Les responsables des ressources humaines et de la communication interne proposent-ils un accompagnement adapté pour que ces managers, désormais hybrides, puissent remplir au mieux leurs missions ? Ont-ils même tenté de clarifier leurs besoins ?

Les a-t-on sollicités ? Pas vraiment, nous dit Gallagher, et encore moins dans les pays d'Europe ! Une affaire de culture ? De reconnaissance des managers dans leur rôle ?

Toujours est-il que priver les managers d'une communication et d'un accompagnement dédiés et ciblés prive les services ressources humaines et communication interne d'un puissant levier pour relayer de l'information parfois critique auprès de salariés historiquement difficiles à toucher. Dans tous les cas, le manager a de fortes attentes, tant en termes de contenus que de simplicité d'accès à l'information. En clair, il a besoin d'un dispositif global qui lui facilite la vie... et surtout pas le contraire ! Ce n'est pas toujours le cas.

D'importantes opportunités

L'Observatoire Gallagher confirme les importantes opportunités qui s'offrent aux professionnels des ressources humaines et de la communication pour étendre leur champ d'activités et leur poids dans l'organisation. Ils ont besoin de travailler main dans la main avec les dirigeants pour donner un cap aux employés, pour rassurer, mobiliser et innover. Ils ont besoin d'alliés - les directions transverses, les directions métiers, les managers, l'ensemble des salariés - pour nourrir leurs réflexions, construire un

dispositif de communication adapté pour tous et contribuer activement sur des sujets transverses tels que « l'expérience salarié », le management hybride, l'engagement, la responsabilité sociale et sociétale.

Enfin, les professionnels des ressources humaines et de la communication ont besoin enfin d'asseoir leur leadership et porter haut et fort leurs convictions. En matière de communication, les organisations ont, plus que jamais, besoin de trouver un équilibre entre la recherche d'efficacité et de performance et la quête de sens, la confiance et la reconnaissance des salariés.

Voilà un futur passionnant à construire collectivement, avec humanité, exigence et créativité. ●

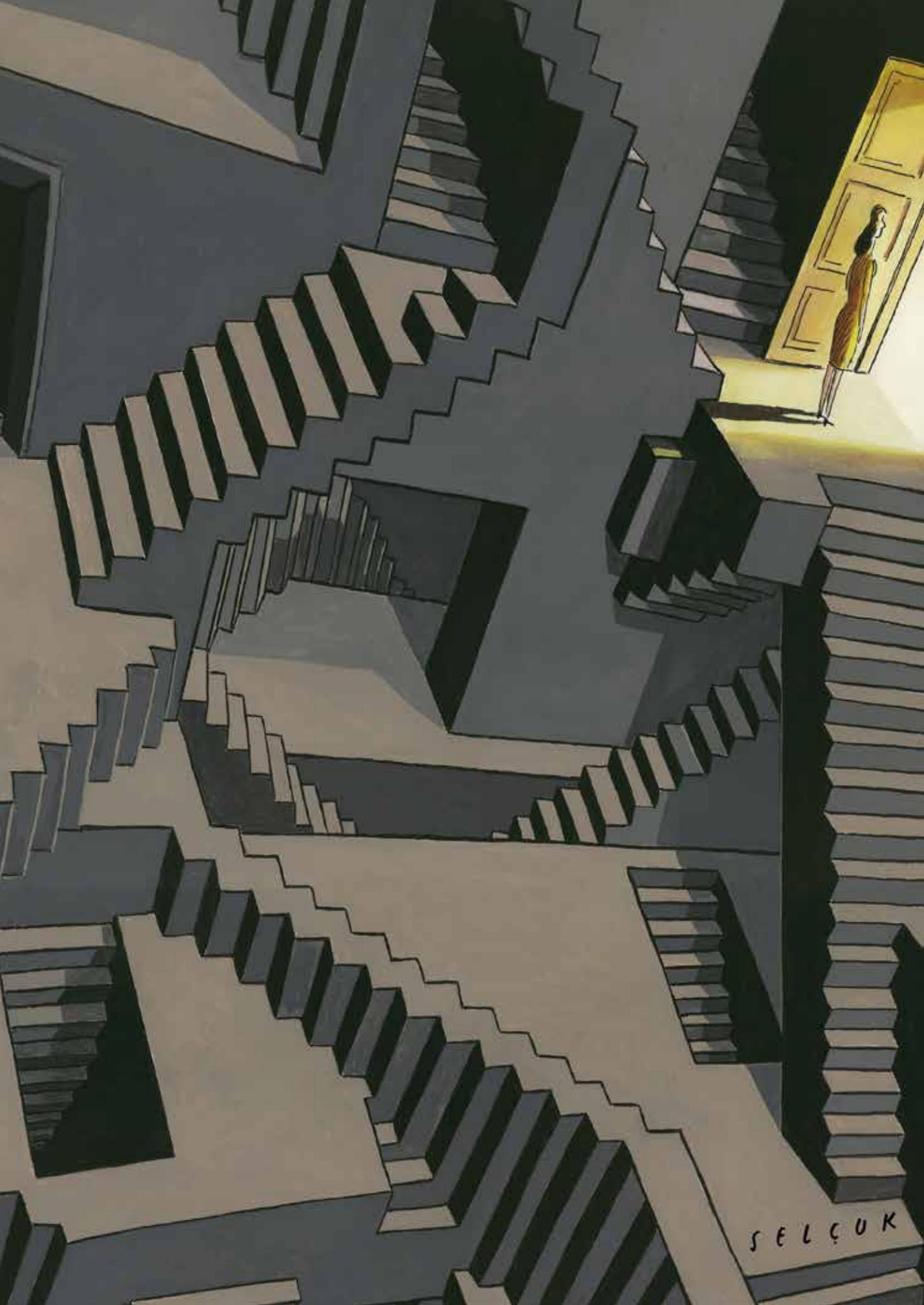
L'Observatoire Gallagher : connaître les tendances et anticiper

Depuis 2008, Gallagher s'intéresse à l'évolution du paysage de la communication interne et de l'engagement des salariés. Le rapport 2022, intitulé « *State of the Sector 2021/22* » est, selon cette agence de communication britannique, le plus prospectif à ce jour, avec plus de réponses et plus de territoires couverts que d'ordinaire.

Les données de 1 300 responsables des ressources humaines et de la communication du monde entier, issus de 33 secteurs d'activité et basés, pour 46% d'entre eux en Amérique du Nord et 35% en Europe, ont ainsi été compilées *via* un questionnaire en ligne et ensuite analysées.

Les résultats de l'étude traduisent l'intensité des deux années que vient de traverser la profession. Ils sont denses, riches d'enseignement... et optimistes dans le sens où ils encouragent à l'action.

Plus d'infos sur www.ajg.co



S E L Ç U K

DOSSIER

À LA HAUTEUR de défis inédits

Dans un monde où l'incertitude domine, comment communiquer en interne, auprès des salariés ? Comment développer l'implication et le partage de sens ?

Comment favoriser le développement de relations fructueuses ? Comment enfin véritablement accompagner les transformations des entreprises ?

La "nouvelle normalité" post Covid-19 est évidemment porteuse de bouleversements et d'incertitude, et pourtant révélatrice de nouvelles opportunités. L'adaptabilité, la mise à distance et la capacité à apprendre vite deviennent alors des compétences clés pour être à la hauteur de ces défis inédits. Autant d'aspects du métier que nos contributeurs éclairent au fil de ce dossier.

CYBERATTAQUE

entre anticipation, réaction et communication

Le nombre d'entreprises françaises victimes d'une attaque informatique a été de 1082 en 2021⁽¹⁾. 2022 devrait aller bien au-delà, avec un impact économique déjà estimé à 660 millions d'euros de pertes cumulées, sans parler de la dégradation de l'image des entreprises touchées. La question n'est plus de savoir si les entreprises vont subir une cyberattaque, mais quand. Face à une cybercrise, il est essentiel d'anticiper, de savoir comment réagir et de mettre en place une communication adaptée.



Emmanuelle Bravard,

Directrice de la communication et du marketing, Direction de la stratégie et de la performance, Stime – Groupement Les Mousquetaires. Le parcours d'Emmanuelle l'a conduite à développer une compétence appuyée en communication interne conjuguée à une connaissance du monde de la sécurité informatique, grâce à ses fonctions actuelles au sein de la direction des systèmes d'information du Groupement Les Mousquetaires.

Emmanuelle est aussi administratrice de l'Afci.

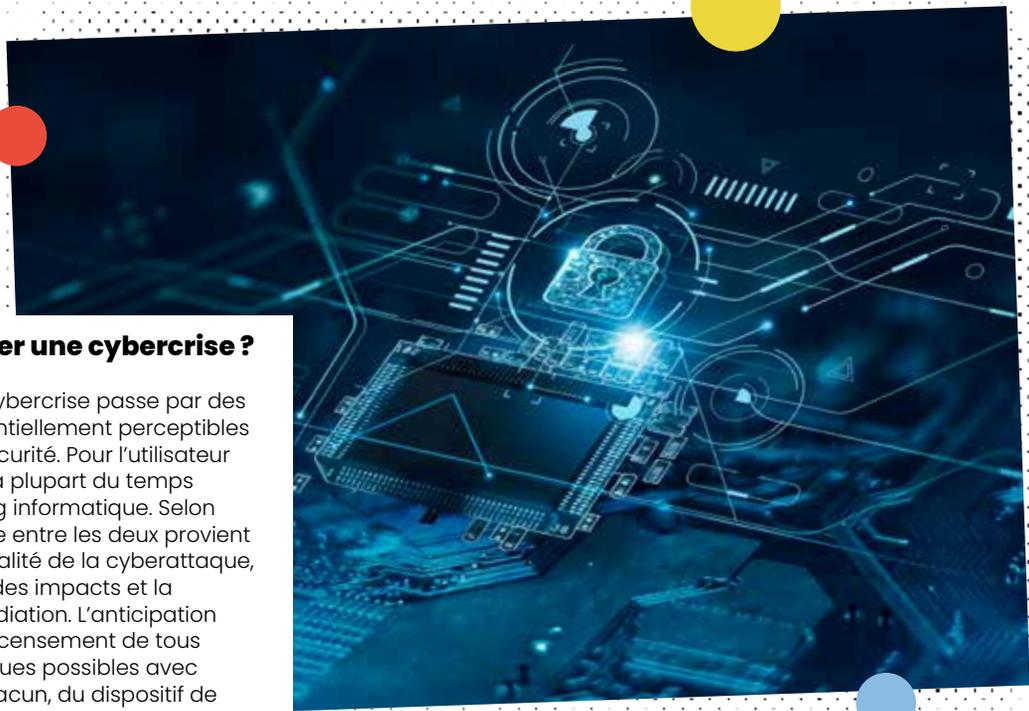
Cybercrise, mais de quoi parle-t-on au juste?

« Une cyberattaque est le fait, pour une organisation de subir un acte malveillant envers un dispositif informatique portant atteinte de manière significative à la confidentialité de l'information, à son intégrité et à sa disponibilité. L'attaque entraîne des pertes financières significatives pour l'entreprise, une atteinte à l'image ou nécessite des efforts significatifs de défense pour la contenir et la traiter⁽²⁾ ».
La crise est initiée par un tiers avec une volonté de nuire et/ou de s'enrichir.

Concrètement, il s'agit de l'attaque d'un élément vital du système d'information permettant de gérer les autorisations et paralysant les fonctions de base de l'entreprise. À titre d'exemples : des entrepôts empêchés de délivrer du matériel aux clients après un blocage des systèmes d'information, certaines informations sensibles (fiches de paie, dossiers sur la stratégie, adresses de messagerie, informations financières...) cryptées ou kidnappées dans un but de rançon, l'intégrité de l'entreprise atteinte par la modification des échanges, des flux logistiques ou financiers...

(1) Source : ANSSI, *Panorama de la menace informatique 2021*, mars 2022

(2) Source : CESIN, *Club des Experts de la Sécurité de l'Information et du Numérique*, <https://www.cesin.fr/>



Peut-on anticiper une cybercrise ?

La détection d'une cybercrise passe par des signaux faibles, essentiellement perceptibles par les experts en sécurité. Pour l'utilisateur lambda, elle prend la plupart du temps l'apparence d'un bug informatique. Selon l'ANSSI⁽³⁾, la différence entre les deux provient de la double temporalité de la cyberattaque, avec l'immédiateté des impacts et la longueur de la remédiation. L'anticipation commence par le recensement de tous les scénarios d'attaques possibles avec la définition, pour chacun, du dispositif de réaction le plus rapide et le plus efficace. La réactivité est cruciale : les personnes à contacter, les membres de la cellule de crise, les opérationnels, les décideurs, les porte-parole, ... chaque acteur de la gestion de crise est identifié et chacun connaît son rôle. Les éléments de langage propres à chaque scénario sont préparés, de façon à n'avoir plus qu'à compléter les passages 'en blanc' le jour où l'attaque survient. Les notes d'information à destination des salariés, voire les communiqués de presse s'il s'avère nécessaire de communiquer à l'externe, sont prêts. La temporalité de la communication est travaillée en fonction des différentes cibles. Il faut également anticiper le fait qu'une cyberattaque peut bloquer les canaux habituels de communication et donc déterminer le moyen d'informer et d'échanger sans la messagerie, l'intranet ou les lignes téléphoniques de l'entreprise.

La sensibilisation des salariés est la clé de l'anticipation, voire de la protection de l'entreprise. La définition des scénarios permet d'organiser des exercices de simulation très réalistes pour les personnes prioritairement concernées. Elles acquièrent ainsi des automatismes qui leur permettent de réagir calmement lorsque la crise survient, sans effet de sidération. Cette sensibilisation à la cyber-crise doit être entretenue régulièrement et peut prendre différentes formes. Campagnes de faux phishing

basées sur une série d'e-mails avec de faux liens frauduleux qui déclenchent un message d'information, décryptage illustré de situations (*phishing*, ingénierie sociale, vol de comptes, ...), *serious game*, glossaire d'acculturation au vocabulaire cyber, QCM sur les réactions à avoir face aux différents types d'attaques, ... : l'arsenal des outils de sensibilisation et de préparation est riche et varié pour accompagner les salariés dans la phase d'anticipation. L'enjeu est de faire comprendre que tout le monde peut être concerné par un incident cyber capable d'impacter grandement l'entreprise.



Chez Schneider Electric, lors des simulations, nous faisons venir des journalistes, afin que les exécutifs puissent apprendre à communiquer au mieux. En amont, nous organisons la gouvernance, la prise de parole, la cellule de crise stratégique avec des opérationnels, la direction cyber, la direction de la communication, la direction juridique, les assurances, la DPO, puis la cellule de crise cyber, l'ensemble travaillant sur le long terme avec les communications internes et externes pouvant s'appuyer sur des modèles réalisés lors des scénarios préétablis.

Eric Singer, DSSI Schneider Electric

(3) Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information, <https://www.ssi.gouv.fr/>

Réagir : une communication transparente, maîtrisée et cadencée

Lorsque la crise survient, le travail d'anticipation démontre toute son importance. Il permet d'avoir sous la main des éléments de contenus, pour envoyer un signal sur le fait que quelque chose d'anormal se passe et que la situation est sous contrôle. Dans cette zone grise du début de la crise, l'objectif est d'expliquer la situation aux parties prenantes, le niveau de maîtrise de la crise et les décisions prises, les actions mises en œuvre. Il s'agit également de préciser les comportements attendus, la durée estimée du dysfonctionnement des systèmes et, le cas échéant, les canaux de communication alternatifs ; et ce, quelle que soit la dimension de l'entreprise.

Le binôme RSSI⁽⁴⁾-communicant est central, le premier pilotant le personnel technique pour gérer la crise, le second recueillant les informations pour les formuler dans un langage compréhensible par tous. La transparence se construit progressivement au fur et à mesure de la compréhension et de l'avancée de la crise. Les équipes techniques peuvent amener de plus en plus d'éléments pour nourrir la communication. Les messages transmis sont maîtrisés et veillent à ne pas générer de panique ou de dégradation de l'image. Sur le plan du rythme, il est important de donner des points de rendez-vous : les communications sont en général très fréquentes en début de crise, puis elles s'espacent à mesure que cette dernière est contenue.



En fin d'année dernière, un acteur français du numérique, victime également d'une cyberattaque, a développé des éléments de communication très efficaces, à la fois en direction de la presse, de leurs clients, de leurs partenaires, de leurs fournisseurs, qu'ils aient été impactés ou non. Par ailleurs, le RSSI nous a tous contacté pour nous expliquer en détail ce qui était en train de se passer. En France, la communauté des RSSI se connaît très bien. Sur certains sujets, une règle de confidentialité naturelle se met en place. Aussi partageons-nous qui est à l'origine de l'attaque et de quelle façon cette dernière agit, ce qui nous permet en retour de mettre en œuvre des mécanismes de protection.

Fabrice Bru, DSSI Groupement Les Mousquetaires

Gérer la sortie de crise

Après différents paliers, arrive la sortie de la zone critique, qui ne signifie pas pour autant un retour à la normale du système d'information. Il reste important de déclarer officiellement que la crise est passée, notamment pour reconnaître le travail des équipes qui ont permis de surmonter la crise. Mais c'est un moment délicat, car l'impatience des utilisateurs grandit. Il peut devenir compliqué d'expliquer la réouverture seulement partielle du système.

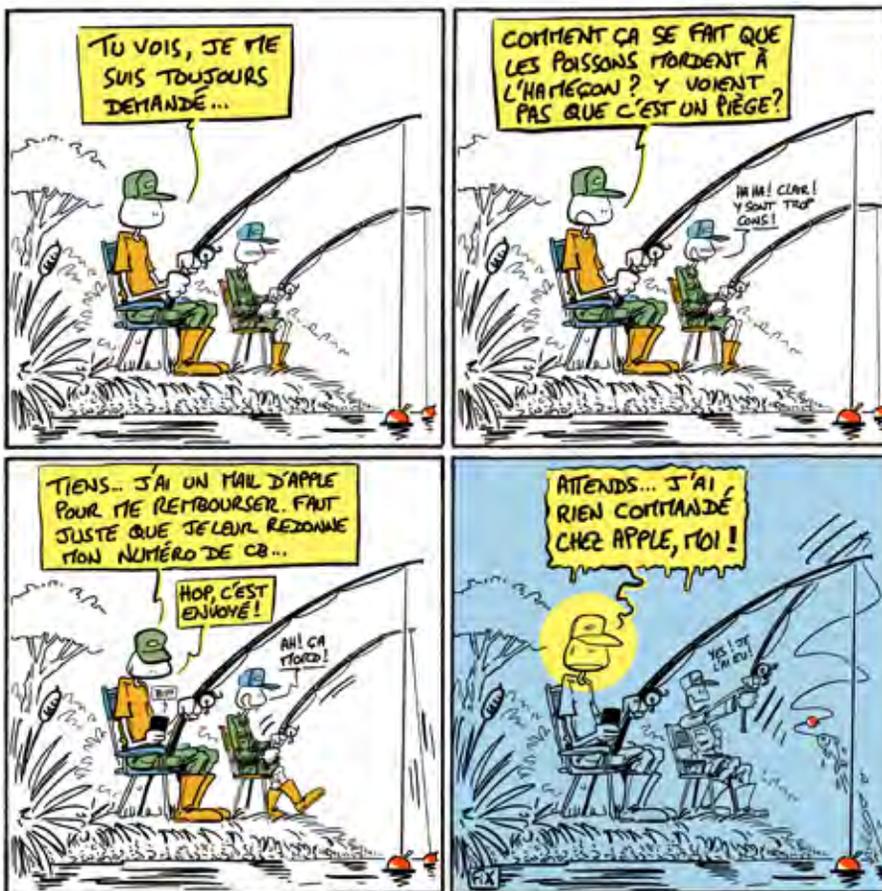


Au bout d'un moment, nous sommes entrés dans une période de remise en question de l'équipe des systèmes d'information. Le DSI et ses équipes étaient fatigués et leur tolérance à la pression et aux sollicitations était limitée. En somme, la cohérence, la mobilisation et la solidarité ont bien fonctionné sur les quinze premiers jours, puis l'impatience est devenue difficile à gérer. Au-delà de l'équipe du service informatique, la direction générale a pris le relais en appui, afin de réexpliquer les raisons pour lesquelles un temps long était nécessaire.

Nelly Déchery directrice de la communication de l'hôpital Nord-Ouest de Villefranche-sur-Saône à propos de l'attaque au « rançongiciel » subie le 16 février 2021

En parallèle, il faut apprendre de la crise, travailler au retour d'expérience, pour savoir comment améliorer les défenses cyber et opérationnelles de l'entreprise et faire en sorte que ce scénario ne se reproduise pas. Derrière une cybercrise, la bonne nouvelle est qu'il y a, temporairement, moins besoin de convaincre de l'importance de travailler sur des scénarios. Cela évite la période de déni consistant à dire que ce genre de crise n'arrive qu'aux autres. Si la crise a été contenue, il est plus facile de proposer des plans de sensibilisation.

(4) Responsable de la Sécurité des Systèmes d'information



En conclusion, quels comportements ou quelles qualités faut-il encourager pour la gestion la plus efficace d'une telle crise ? « Coopération » entre la communication et les experts cyber, « pragmatisme » favorisant la poursuite de l'activité, « tempérance » pour garder la tête froide et « humilité », car il s'agit d'un bon garde-fou – une crise surpassée n'empêchera pas qu'une autre advienne. Le mot de la fin revient à Jacques Brel qui disait : « *La chance, ça n'existe pas. La chance, c'est quand on est prêt.* » ●

Pour en savoir plus : Les guides de l'ANSSI⁽³⁾ : *Anticiper et gérer sa communication de crise cyber*, *La Sécurité du numérique à portée de clic* et *Guide des bonnes pratiques de l'informatique*.

Merci à **Nelly Déchery**, Directrice de la communication de l'hôpital Nord-Ouest de Villefranche sur Saône, **Fabrice Bru**, Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information de la Stime – DSI du Groupement Les Mousquetaires et **Eric Singer**, Directeur de la Sécurité des Systèmes d'Information du groupe Schneider pour leurs témoignages dans le cadre du webinaire du 17 mars 2022 (Quand la cyber attaque survient...).



À retrouver en ligne sur le site afci.asso.fr (accessible aux adhérents de l'association).

QUAND ON N'A QUE **L'HUMOUR...**

Face à la déferlante du bullshit, à la lassitude croissante des salariés ne faudrait-il pas recourir davantage à l'humour pour égayer la morosité ambiante et résister aux injonctions paradoxales ? Mais attention aux faux pas, on ne badine pas avec l'humour !



Benedikt Benenati,

Consultant en transformation, fondateur du cabinet de conseil Only the braves, Benedikt est un expert des enjeux de mobilisation et transformations internes. Il aime particulièrement piloter des programmes de transformation « non conventionnels » qui ouvrent vers une culture plus collaborative.

Un monde absurde qui ne donne plus envie et où l'on se sent trahi

Depuis quelques mois, une farandole de mots nouveaux - la plupart en anglais - semble alimenter la remise en cause du modèle des grandes organisations : *bullshit jobs, burn-out, bore-out, brown-out, grande démission, quiet quitting, ...*(*). Pourtant ces mots à la mode ne sont que des symptômes d'une crise profonde et de longue durée concernant l'engagement des collaborateurs en France, qui continue à dégringoler. L'étude menée tous les ans par l'institut Gallup sur 38 pays européens, publiée en juin 2022, confirme que seulement 6% des employés français se déclarent réellement engagés dans leurs missions au travail.

Le problème est profond, notamment dans les grandes organisations où les critiques de désincarnation ont augmenté et le contrat de confiance entre le salarié et l'entreprise est sérieusement remis en cause avec une sensation diffuse de

ras-le-bol et de fatigue face à ce *bullshit* galopant. Ils ont le sentiment que les objectifs fixés sont déconnectés de la réalité et sont découragés par l'accumulation de processus de contrôle et de reporting et par un langage technique et désincarné qui ne donne tout simplement pas envie de s'engager. Dans son livre « *Anti bullshit. Post-vérité, nudge, storytelling : quand les mots n'ont plus de sens (Et comment y remédier)* » la sémio-linguiste Elodie Mielczarek explique que les salariés sont en état de trouble permanent, bombardés tous les jours d'injonctions paradoxales, et les mots qui sont utilisés, entendus ou lus s'opposent à la réalité telle qu'ils la vivent. « *Le bullshit est une manipulation du langage... Il signifie littéralement raconter de la merde...* ». La crise sanitaire a amplifié ce phénomène, avec la mise en place de nouveaux codes et de nouvelles relations de travail à distance qui ne marchent que sur une base de confiance mais qui, en réalité, ont souvent généré encore plus de contrôle



Le bullshit est une manipulation du langage... Il signifie littéralement raconter de la merde...

et donc de défiance. Elodie Mielczareck précise : « *le bullshit colle à l'imaginaire anthropologique, social et collectif de la trahison. Là où il y a confiance mutuelle, il n'y a pas de bullshit. Car la confiance revêt une dimension contractuelle. Lorsque ce contrat n'est plus valide, c'est la porte ouverte aux bullshitters* ».

Face à cette situation où la détresse, la tristesse, l'ennui, la perte de sens et le désengagement ne cessent d'augmenter dans nos entreprises, comment faire pour injecter un peu d'espoir et de courage ? Et si on (re)tentait la carte de l'humour ?

L'humour, notre doigt d'honneur à l'absurdité

Il est vrai que nos organisations sont presque toujours agelastes, c'est-à-dire réfractaires à l'humour. Qu'ils soient cocasses, subtils, dans la raillerie, la dérision ou l'autodérision ces traits de l'esprit sont presque toujours réservés à des conversations discrètes entre pairs, à la machine à café. Dans certaines organisations, l'air est carrément pesant, on se croirait presque dans le roman *Le nom de la Rose* d'Umberto Eco, qui raconte la mort mystérieuse de certains moines d'une abbaye bénédictine du XIV^e siècle, empoisonnés parce qu'ils avaient lu un livre

interdit écrit par Aristote sur le rire. Pourquoi donc cette aversion au rire ? Serait-ce parce que les managers craignent que leurs équipes remettent en cause leur autorité ?

Catherine Petithomme, administratrice historique de l'Afci, et passionnée du thème du rire dans l'entreprise, avait déjà constaté dans un article des *Cahiers de la Communication interne* en 2015 que « *l'humour pénètre difficilement les entreprises car la représentation sociale que le travail c'est sérieux et qu'il n'y a pas de place pour l'amusement est tenace* ». Et elle signale aussi que « *faire de l'humour c'est lâcher le contrôle ... et craindre de perdre le pouvoir. Pouvoir sur la situation, pouvoir sur les autres* ».

L'humour est notre doigt d'honneur à l'absurdité, c'est un acte de résistance pour contrer l'ennui ou la détresse. En faisant de l'humour nous remettons en question les choses qu'on considère intouchables. Face à ce qui nous arrive, l'humour est notre façon d'affirmer notre dignité, de dire : « nous ne sommes pas dupes ».

L'humour, pour se préserver

Charlie Chaplin savait bien que « *quand un monde de déceptions et d'ennuis s'abat sur vous, si l'on ne s'abandonne pas au désespoir on se tourne soit vers la philosophie, soit vers l'humour* ». En faisant de l'humour on porte un regard sur une situation pour la dédramatiser et ceci renforce finalement notre instinct de survie et sauvegarde notre santé d'esprit. Isabelle Barros, administratrice de l'Afci est aussi convaincue que l'humour est « *un moyen de se détacher et de prendre du recul par rapport à certaines situations difficiles, dans l'objectif (outre la bonne humeur bien sûr) de se préserver* ».

Le sujet de l'humour comme remède face au monde kafkaïen de la bureaucratie et de l'absurdité en entreprise est tout sauf nouveau ! C'est en 1989 que Scott Adams a commencé à décrire ces aspects de la vie au bureau, à travers son personnage Dilbert, que nous avons découvert avec un amusement mêlé de consternation.

Ses nombreux livres sont de véritables manuels de management, et l'auteur continue à nous régaler avec des *comic-strips* au temps du Covid-19. Aujourd'hui, d'autres humoristes comme Karim Duval ont pris la relève sur LinkedIn pour décrire avec finesse certaines des pathologies de l'entreprise.

L'humour qui nous fait du bien et qui nous rapproche

Catherine Petithomme nous confirme que « *l'humour augmente la créativité et l'innovation en rompant les schémas de pensée circulaires et improductifs. L'humour impacte de nombreuses manières le collectif : il consolide les liens interpersonnels et renforce la communauté au travail et ainsi la cohésion sociale. Il crée une mentalité collective renforçant de fait la culture interne. Blaguer, rire ensemble nous humanise et booste le moral. Comme outil de communication, l'humour sert un rôle pédagogique. Il permet d'expliquer ce qui paraît complexe ou ce qui intéresse peu a priori. L'humour, qui joue sur les décalages avec les codes en usage renforce l'impact de messages sur l'instant et dans le temps. Il balaie les non-dits, se moque de la langue de bois, caricature les travers de nos organisations.* ».

L'humour est ainsi une sorte de lubrifiant social des relations de travail et de fait c'est un baromètre de l'état de santé et du bon fonctionnement d'une organisation innovante. Appréhender une situation à travers le prisme de l'humour permet de prendre de la distance, de voir les choses avec un regard frais et plus léger et de dénicher des pistes de solutions nouvelles à des problèmes.

Mais attention, on ne badine pas avec l'humour !

Certaines entreprises ont essayé de mettre en place un humour officiel, consensuel et lisse. Mais ces exercices maladroits ont été contreproductifs et apparentés à une nouvelle langue de bois, une tentative d'instrumentaliser, ou pire encore, d'infantiliser avec de la *câlinothérapie* impulsée par des *Chief Happiness Officers*. L'humour ne se décrète pas et pourrait être coercitif.

Il ne manquerait plus qu'on nous ordonne de rigoler ! Jean-Marie Charpentier, administrateur de l'Afci, confirme que « *ce sont les salariés qui peuvent et doivent (autant que possible) en être à l'origine. Comme une bouée, une respiration, un moyen de sortir des injonctions paradoxales... ça sonnera toujours faux si ça vient d'en haut. L'injonction à rire prête à rire...* ».

Par définition l'humour apporte du désordre, et ce désordre est sain et vertueux. L'humour est un acte de transgression, on pointe des dysfonctionnements et on prend des risques à sortir du bois. Il faut savoir manier cet art avec finesse. Lionel Bellenger, auteur du livre « *Manager avec le rire* », nous rappelle que « *quand Molière fait rire, il se moque de Louis XIV, mais il le fait avec beaucoup de talent, de finesse. Par ailleurs, l'éthique de l'humour devrait être de ne pas faire de victime ou de mal autour de soi. L'humour ne doit pas condamner quelqu'un, d'autant plus si cette personne est faible.* »

Là où les blagues ne seront pas punies...

L'enjeu n'est évidemment pas de former des humoristes attirés pour soigner les pathologies au sein de l'entreprise. Pour être efficace et crédible l'humour doit être spontané et surtout incarné.

Amy Edmonson, professeure en leadership à l'Université de Harvard, pense que la mission d'un manager est de créer autour de lui un environnement où chacun sait qu'il ne sera pas puni ou pénalisé pour avoir commis des erreurs ou pour avoir proposé ses idées. C'est ce qu'elle appelle la « *sécurité psychologique* » et ses études confirment que c'est ainsi qu'on améliore l'engagement des salariés, leur créativité et la performance collective.

Serait-ce donc la simple condition pour favoriser l'émergence d'un humour spontané et authentique ? Avoir partout des équipes où l'on est sérieux sans se prendre au sérieux ?

Des équipes où l'on est même capable de partager des humeurs différents (puisque l'on ne rigole pas tous des mêmes choses) et d'assurer donc cette coexistence des rires ?

Serait-il possible de faire le pari qu'une organisation où l'on se sent tout simplement en sécurité de partager librement ses meilleurs traits d'esprit, sans devoir trop se soucier des conséquences, serait l'entreprise où les salariés auront envie de rester et peut-être même de s'engager un peu plus ?

Occasion à saisir, disponible de suite : poste de Fou du Roy (en CDD ;-)

Dans ce cadre extrêmement dynamique, l'opportunité se présente aux communicants de continuer à faire évoluer et d'affirmer leur mission et la valeur qu'ils créent au sein de l'entreprise.

Comme le suggère Jean-Marie Charpentier, ils pourront assumer le rôle de « *passeurs d'humour, pour rendre visible et faire circuler l'humour généré par les salariés* ».

Mais certains communicants vont peut-être aussi accepter ce nouveau poste de *fou du Roy*, et devenir ainsi les pourfendeurs du *bullshit*, les chatouilleurs de la langue de bois, notamment de celle des dirigeants.

Intrépides, ils pourront aider les managers à trouver les bons mots pour faire partager un projet collectif, à donner envie de s'associer pour un but commun qui vaille la peine, ce que les juristes appellent l'*affectio societatis*. Pour y arriver, il s'autoriseront au bon moment des traits d'humour de qualité parce que – comme nous encourage à le faire la philosophe Hannah Arendt – « *les mots justes trouvés au bon moment sont de l'action* ». ●



(*) Petit glossaire des nouveaux mots à la mode dans un monde complexe (source : Wikipédia)

- ▶ **Bullshit jobs** : concept théorisé par l'anthropologue David Graeber, il désigne des tâches inutiles, superficielles et vides de sens effectuées dans le monde du travail
- ▶ **Burn-out** : état de fatigue intense et de grande détresse causé par le stress au travail
- ▶ **Bore-out** : état d'ennui mortifère quotidien au travail causé par un manque de stimulation intellectuelle, une impression d'inutilité et un manque de sollicitation
- ▶ **Brown-out** : état de manque d'énergie d'un salarié qui ne donne plus de sens à ses tâches (le brown-out est plus difficile à identifier que le burn-out ou le bore-out)
- ▶ **Grande démission** : ample phénomène de démissions professionnelles qui a commencé aux États-Unis suite à la pandémie de Covid-19 lorsque des millions de travailleurs insatisfaits de leur travail ou de leur salaire ont quitté leur emploi.
- ▶ **Quiet quitting** : la démission silencieuse à travers l'application du zèle dans lequel les employés travaillent pendant des heures de travail définies et s'engagent uniquement dans des activités pendant ces heures.

GRANDE DÉMISSION,

« *quiet quitting* »...
et si on parlait vrai ?

Derrière les mots qui aujourd'hui font le buzz, derrière les chiffres qui circulent sur les difficultés de recrutement, au-delà de l'emploi, il y a la question du sens du travail. Pour les RH et les communicants en entreprise, revenir sur cette dimension majeure permet de mieux comprendre ce qui se joue et de contribuer à sortir des stéréotypes et des confusions.



Jean-Marie Charpentier,

Docteur en Sciences de l'information et de la communication, Jean-Marie est expert des questions de communication interne. Il a exercé au sein de grandes entreprises publiques, a enseigné à l'Université et est aujourd'hui consultant Études, communication et social.

Jean-Marie est aussi administrateur de l'Afci.

On manque de chauffeurs de bus scolaires, on manque de profs, on manque de main d'œuvre dans la santé, l'agro-alimentaire, l'hôtellerie-restauration ou la construction ; des jeunes, à la fin de leurs études, répugnent à rejoindre des grands groupes du CAC 40... ou en démissionnent plus qu'avant. Il y a à cela différentes causes dont les rémunérations, mais une étude de la Dares⁽¹⁾ confirme le lien très fort avec les conditions de travail, qu'il s'agisse des contraintes physiques, des contraintes psycho-sociales et de l'impossibilité de pouvoir faire un travail de qualité. Alors, comme toujours, des expressions font florès. C'est le cas de la « grande démission »

qui, par un classique phénomène d'hyperbole, a pour effet de réduire la réalité ou, plus exactement, de charger les seuls salariés du poids d'une infidélité ou, pire, d'une paresse qui ne dit pas son nom.

Il s'est passé quelque chose avec le Covid

Que l'on ait la charge du recrutement côté RH ou que l'on ait à traiter de la « marque employeur » côté communication, il n'est pas inutile de revenir sur une réalité plus complexe qu'il n'y paraît. Bien sûr, il y a ce qui relève de la conjoncture économique

(1) *Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?*, Dares Analyses, n°26, juin 2022

qui a oscillé en peu de temps entre le stop de la pandémie et le go de l'après, provoquant un appel d'air soudain. Bien sûr, il y a des contraintes sectorielles qui, au passage, ne sont pas toujours nouvelles. Bien sûr, il y a des réalités d'entreprise, on pourrait même dire des cultures d'entreprise, qui comptent dans l'affaire. Bien sûr, il y a dans la situation du chômage en France des déficits de formation, des problèmes d'attractivité, de mobilité, de logement... Tout ça, à certains égards, n'est pas très nouveau. Mais ce qui paraît certain, c'est qu'il s'est passé quelque chose avec le Covid. Quelque chose qui a trait non seulement à l'emploi, mais au travail. Longtemps, très longtemps, il n'a été question dans la société et même dans les entreprises que d'emploi, souvent sur le seul plan statistique et quantitatif. Qu'elle soit sanitaire ou climatique, la crise a eu pour effet de mettre au centre la question du travail.

Il a fallu que nous soyons confinés pour, paradoxalement, faire ressortir toute l'ampleur du travail et de ses transformations. Tout un impensé de ce qu'il représente est remonté à la surface venant bousculer des certitudes trop bien réglées. D'où les interrogations sur le sens du travail⁽²⁾. « *Mon activité est-elle essentielle à la vie ? Si oui, pourquoi est-elle si pénible, peu considérée et mal rémunérée ? Sinon, pourquoi continuer ?* » Au-delà des débats sur le télétravail, les nouveaux espaces de travail, c'est le caractère politique du travail⁽³⁾ qui a fait irruption en des termes assez lourds, en tout cas très concrets. Sa finalité comme son organisation ont à voir avec le « monde commun » dans lequel nous vivons et dans lequel nous souhaitons nous projeter. Les secousses sur le plan de la santé et du climat ont en quelque sorte servi de révélateurs.

Le travail n'est pas que l'emploi

Le travail n'est pas que l'emploi. Il faut lire à ce sujet le remarquable livre de Marie-Anne Dujarier⁽⁴⁾ que vient de primer l'Afci en septembre dernier. La sociologue y rappelle opportunément que le mot travail renvoie à trois dimensions qui viennent de loin sur le plan historique. Il y a d'abord l'activité,

autrement dit l'effort, la peine que l'on se donne pour faire quelque chose. Il y a par ailleurs l'ouvrage, c'est-à-dire le produit, le résultat du travail. Il y a enfin l'occupation qui permet la subsistance, ce qu'on finira par appeler emploi. À ne considérer que cette dernière dimension, on réduit l'expérience du travail. Or, c'est bien le travail dans ses trois dimensions qui a été questionné avec la pandémie et ses suites.

Ce que je fais, ce que je produis et le cadre dans lequel j'exerce mon activité... Chacun sent, plus ou moins distinctement, que nous vivons un moment fort sur le plan personnel et professionnel. D'une certaine façon, cette prise de conscience plus étendue de ce que représente le travail est une bonne nouvelle, même si les conséquences peuvent être délicates à appréhender.

DES JEUNES DÉSINVESTIS DU TRAVAIL ?

Dans le bruit autour de la « grande démission », circulent une série de stéréotypes. Parmi eux, il en est un qui concerne les jeunes. Les jeunes seraient désinvestis du travail par rapport aux générations antérieures. Une enquête conduite par l'Institut Harris Interactive « Le cœur des Français - Trajectoires et perspectives partagées par les Français en 2021 » révèle le contraire. Elle montre que :

- ▶ les jeunes font de tous les items consacrés au travail une priorité nettement plus importante que ne le font les plus de 50 ans et l'ensemble des Français ;
- ▶ 72% des jeunes déclarent qu'ils continueraient de travailler (42% en conservant le même travail, 30% en en changeant) s'ils n'avaient pas besoin d'argent pour vivre ;
- ▶ une des qualités mises en avant par les jeunes et sur laquelle ils se distinguent massivement des adultes est l'ambition⁽⁵⁾.

(2) Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Redonner du sens au travail Une aspiration révolutionnaire*, Le Seuil, 2022

(3) « *Les bouleversements contemporains nous rappellent que le travail est une activité politique* », Anthony Hussenot, Emilie Lanciano, Jonathan Sambugaro, Philippe Lorino, *The Conversation* 21 juillet 2022

(4) Marie-Anne Dujarier, *Troubles dans le travail Sociologie d'une catégorie de pensée*, PUF, 2022

(5) Étude citée par Martin Richer « *Les jeunes, le travail et l'entreprise : pulvérisons quelques idées reçues* », Métis, 5 septembre 2022



La manière dont nombre de salariés et de managers ont géré la phase de pandémie a sans aucun doute accru les exigences.

La manière dont nombre de salariés et de managers ont « géré » la phase de pandémie a sans aucun doute accru les exigences. Ils ont eu à faire face à l'inconnu et pour cela ils ont dû mettre à distance des process et des contrôles qui se sont révélés inadaptés. Cette réalité marquée par une plus grande autonomie a duré des mois. Aussi difficile qu'elle ait pu être pour chacun, elle a produit des acquis, de nouvelles relations. Il y a eu une manière d'éprouver le travail, on peut même dire une certaine fierté qui, ensuite, se sont heurtés en sortie de crise à un retour difficile quand, dans les organisations, on a cherché à revenir au *business as usual*, c'est-à-dire au contrôle, au reporting, voire à des comportements de défiance. Pour tout dire, l'absence d'échanges sur l'organisation du travail après la phase aigüe de crise pèse aujourd'hui. Et l'on voit que le cocktail d'un télétravail assez verrouillé associé au flex desk et au retour du contrôle n'enchantent guère, c'est le moins qu'on puisse dire.

De fortes interrogations sur le sens du travail

L'épreuve du Covid est intervenue après des années de changements incessants sur fond d'individualisation. Avec cette injonction paradoxale demandant à chaque salarié de s'engager, d'être créatif et, en même temps, d'être sous le gouvernement des procédures et du contrôle. C'est là que ça coince dans de nombreux secteurs professionnels et c'est là que l'on touche au sens du travail. Thomas Coutrot et Coralie Perez nous en rappellent les principaux ressorts : « *Je fais quelque chose d'utile aux autres* », « *J'éprouve le sentiment du travail bien fait* », « *Dans mon travail, j'ai l'occasion de développer mes compétences* »⁽⁶⁾. Le sens du travail naît de l'articulation de ces dimensions. Il est intéressant de constater dans les études que parmi les différents métiers qui ont le plus fort sens du travail arrive en tête celui d'assistante maternelle du fait de l'alignement positif des dimensions évoquées.

Dans les transformations, menées souvent à marche forcée ces dernières années, le sens s'est quelque fois perdu en route. Il s'est perdu quand le travail bien fait s'est trouvé « empêché » par une rationalisation à vocation financière. Il s'est perdu quand les collectifs ont cédé du terrain enlevant aux salariés des ressources en matière de solidarité et d'entraide. Le Covid n'a en somme que fait rejaillir, parfois cruellement, ces manques à l'heure d'une numérisation, voire d'une plateformes croissantes. Des chercheurs en sciences de gestion⁽⁷⁾ en ont constaté récemment les effets sur les salariés. « *L'individu passe par une palette d'émotions négatives (ennui, inquiétude, méfiance, accablement, tristesse, colère, etc.). Quant au collectif, il est confronté à des difficultés dans le travail au quotidien pour mener son activité, pour communiquer, pour intégrer les nouveaux salariés, pour le management et le travail en flex office.* »

(6) Thomas Coutrot, Coralie Perez, *op cit*

(7) « *Deux ans et demi après le début de la crise sanitaire, le « new normal » reste une déception dans les entreprises* », Aurélie Dudézert, Fanny Gilbert, Florence Laval, *The Conversation*, 11 septembre 2022

Quelles interventions des RH et des communicants

Cela fait déjà quelque temps que les RH ou les communicants ont bien senti qu'il y avait un problème du côté du travail. Ils l'ont exprimé à leur manière, que ce soit à travers « *l'expérience collaborateur* », « *la symétrie des attentions* » entre clients et salariés, « *la marque employeur* ». Si ces démarches ont eu le mérite de déplacer le curseur vers l'interne et ce qui s'y passe, force est de constater qu'un excès de marketing a contribué à euphémiser les choses et à maintenir une distance avec la réalité du travail. Dans la période post-Covid, il y a besoin de se reconnecter au réel, sinon les mots perdent leur substance.

Les RH se sont tenus éloignés longtemps de l'organisation du travail et les communicants ont manqué de connexions avec la parole au travail et sur le travail. L'attractivité des entreprises ne se joue pas dans un marketing déconnecté, mais dans un effort de cohérence entre l'image, l'organisation et la réalité vécue du travail. Tout ce que les RH et les communicants pourront faire pour soutenir le retour des collectifs, l'affirmation et la fierté des métiers, la qualité du travail bien fait et la possibilité d'en débattre à travers des espaces de discussion ou des groupes d'analyse de pratiques est de nature à redonner du sens là où il fait défaut. On voit bien que pour ne pas rester en l'air les efforts réels accomplis dernièrement pour préciser la « raison d'être » et la « mission » des entreprises doivent encore pouvoir s'incarner au plus fin du travail. C'est le moment d'aller plus loin, plus loin que l'intention et l'affichage. Affaire de cohérence sans aucun doute. ●

TÉLÉTRAVAIL, MANAGEMENT ET COMMUNICATION : vers un nouveau monde ?

Travailler en « présentiel » ou en « distanciel ». Ces expressions témoignent de nouvelles approches du travail et ont des implications dont nous commençons seulement à prendre conscience. Les lieux physiques sont en question, de même que la maturité digitale, l'adaptation du management et la communication. Les enseignements d'études de l'Observatoire du travail hybride et du management digital du cabinet de conseil Arctus ainsi que de l'Observatoire du New Normal au Travail fondé et piloté par Aurélie Dudézert (Institut Mines-Télécom Business School)⁽¹⁾ nous éclairent sur le sujet.



Isabelle Reyre,

Directrice associée du cabinet Arctus.
Isabelle est aussi administratrice de l'Afci.

Adapter les lieux de vie professionnels

La nouvelle donne du travail questionne les lieux de vie professionnels et en particulier les bureaux. Deux domaines doivent évoluer pour soutenir la transformation du travail. L'aménagement des lieux est un premier sujet. Il s'agit, par la modulation des

espaces, de distinguer les zones et la nature des interactions envisageables : lieux silencieux, lieux où l'interaction est possible, lieux de réunion avec des variantes en termes d'équipement pour permettre des expériences hybrides, immersives, etc. Le second concerne les règles d'usage attachées à ces lieux. Comme l'indique Aurélie Dudézert, « il est nécessaire de

(1) Aurélie Dudézert est responsable du IS Lab IMT BS. Habilitée à diriger les recherches et agrégée des Universités en Management des Systèmes d'Information, elle étudie les transformations organisationnelles liées à l'utilisation des technologies collaboratives dans les pratiques de travail. Elle est l'auteure d'articles scientifiques et d'ouvrages, membre de comités éditoriaux de revues scientifiques et elle appartient au Business Science Institute, une institution internationale indépendante dont l'objectif est de développer l'enseignement des cadres d'entreprise au niveau doctoral dans le monde entier.

mettre en place des règles d'occupation des espaces de travail au même titre que le nombre de jours en télétravail est déterminé ou que les tâches qui nécessitent d'être en présentiel, distanciel ou en mode hybride sont définies ». On retiendra par ailleurs, comme indiqué par l'Observatoire du travail hybride, que près d'un tiers des entreprises participent aux frais d'aménagement du bureau à domicile, complété par la fourniture d'outils permettant le nomadisme dans 2/3 des cas.

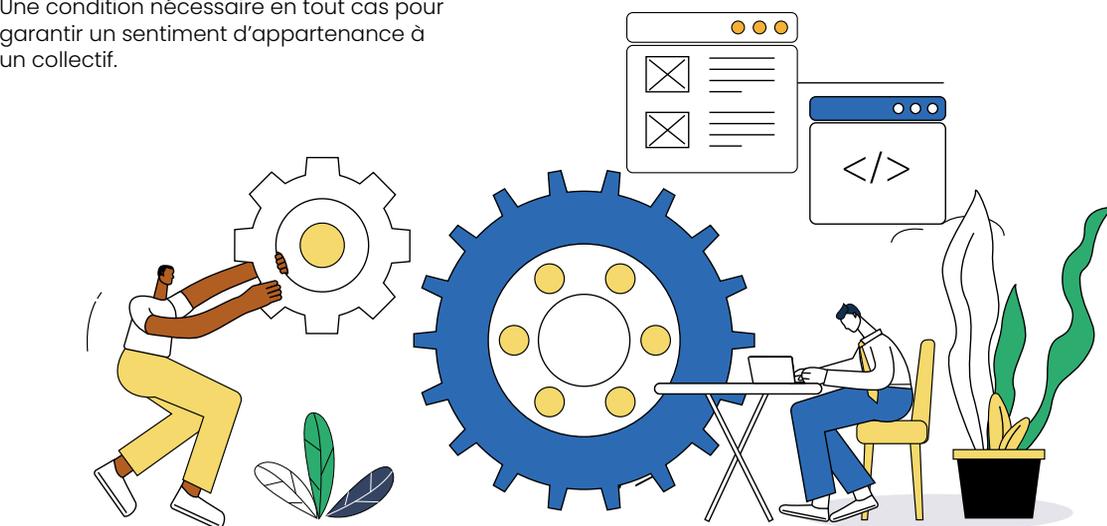
Développer la maturité digitale de tous les acteurs

Ces deux dernières années d'expérimentation et de normalisation de nouveaux modes de travail ont eu un pouvoir accélérateur aussi bien du point de vue de la production que des formes de collaboration. Deux indicateurs l'illustrent clairement : le taux d'équipement en outils permettant le travail hybride et la fréquence des accords de télétravail dans les entreprises où les métiers sont « télétravaillables ». Pourtant l'adaptation à l'usage de ces outils pose encore problème dans de nombreuses équipes. Il reste aussi à connecter les *deskless workers*, souvent oubliés, comme l'indiquent les directions de la communication. C'est à ce prix que les équipes pourront partager une expérience digitale commune et disposer d'un niveau d'information similaire. Une condition nécessaire en tout cas pour garantir un sentiment d'appartenance à un collectif.

Accompagner les managers dans l'évolution de leurs pratiques

Avec le déploiement des outils digitaux, le management accélère sa mutation, se diversifie dans ses modalités d'interactions et se complexifie dans la manière de gérer les relations. Traversés par des changements dont ils n'ont pas le contrôle, les managers suivent en tout cas le mouvement et l'acculturation au digital a lieu dans la majeure partie des cas, selon l'Observatoire du travail hybride. Il leur reste désormais à savoir animer les équipes à distance, ce qui constitue un incontestable défi.

Les salariés expriment en effet des attentes fortes. Ils considèrent très majoritairement l'hybridation du travail comme une opportunité pour développer leur autonomie. Mais ils attendent aussi plus de confiance de la part de leurs managers. Comme l'indique l'Observatoire du New Normal au travail, il faut contrôler les résultats et non les moyens et le faire en ayant recours aux outils digitaux et en formalisant les actions. Les managers doivent, en premier lieu, rendre leurs équipes plus autonomes. On voit que le gain d'autonomie doit aller de pair avec la confiance. Il y a là à la fois une demande des salariés et une opportunité de développement du télétravail.



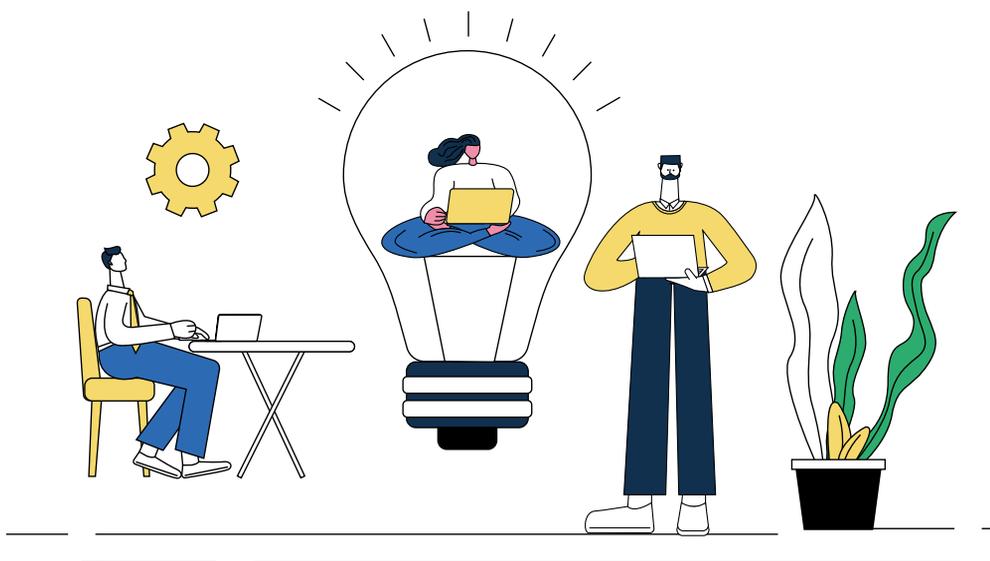
Apprendre à communiquer dans un monde hybride

Les enjeux pour les communicants internes sont nombreux, même si le niveau de leur engagement proprement dit sur ces projets est encore embryonnaire. Ils ne sont que 7% à porter principalement la conduite du changement liée au travail hybride selon l'Observatoire du travail hybride. Leur travail consiste au départ à réfléchir aux situations dans lesquelles se trouvent les différents types de salariés pour adapter les formats et les contenus. Dans un contexte d'atomisation des situations d'usage, il y a démultiplication des supports de plus en plus souvent multimédia et interactifs. On note aussi une demande expresse de plus grande transparence et de plus grande clarté de la part des salariés. L'opacité et le travestissement ne sont plus de mise. La demande de « parler vrai » s'impose. En situation de changement, il est impératif de communiquer activement, en phase avec l'accélération du rythme. En situation de transformation, les repères établis volent en éclats et c'est bien en émettant des messages clairs et réguliers que l'on peut construire un nouveau fonctionnement et fédérer le collectif autour de modalités de travail partagées.

Vers de nouvelles façons de travailler et de communiquer

Le télétravail est aujourd'hui encore le plus souvent traité comme une version délocalisée du travail sur site, engendrant frustration et désengagement. Il est essentiel d'en prendre conscience pour accompagner les managers dans leurs pratiques, former l'ensemble des utilisateurs au bon usage des outils digitaux et veiller à revoir la gestion de l'espace professionnel pour rendre l'expérience sur le lieu de travail plus engageante. À cela s'ajoute un élément de contexte : celui de la crise sanitaire. Cet événement a rebattu les cartes et sans doute fait bouger les lignes quant à la place qu'occupe désormais le travail dans la vie des salariés. Beaucoup sont à la recherche d'un meilleur équilibre de vie et aspirent à trouver sens et épanouissement dans leur expression professionnelle.

La communication interne, qui a eu à gérer une communication liée à la crise sanitaire, va devoir s'atteler à un nouveau chantier : accompagner les managers dans la communication et l'appropriation des nouvelles façons de travailler. Elle a aussi à inventer de nouveaux outils pour rendre la diffusion des messages adaptés à la délocalisation du travail et à son hybridation. Pour recréer du lien et fédérer, le rôle de la communication interne est essentiel. Une communication plus proche, plus émotionnelle parfois et plus authentique toujours.



L'Observatoire du New Normal au travail

Objectif

L'objet de l'Observatoire est de réaliser une étude longitudinale (observation répétée dans le temps d'un phénomène et/ou d'un échantillon d'individus) pour comprendre la transformation des organisations et des modes de travail au fil du temps.

Méthodologie

- Organisation de 4 focus groups mensuels de 1h30 de janvier à avril de chaque année en distanciel
- Un même groupe composé d'une vingtaine de personnes expertes sélectionnées pour leur expérience et leurs capacités réflexives sur l'évolution des pratiques de travail. Ces personnes travaillent à des postes variés issus de la fonction RH ou de fonctions liées à la transformation digitale d'entreprises ou de secteurs d'activité et de tailles là-aussi variés : Air Liquide, Banque de France, BNPParibas, CHU de Poitiers, Conseil Départemental 16, DGA, FDJ, Formind, Keolis, Michelin, Neocase, SNCF, Total Energies.
- Réflexion autour de plusieurs thématiques concernant le New Normal au travail (NNT) : le télétravail, les règles de travail, le collectif (clans/communautés), les attentes des individus.

Synthèse des enseignements

- Le télétravail n'est pas « le » travail, le NNT combine plusieurs modes de travail
- Les règles actuelles sont inadaptées et, lorsque les modes de régulation du NNT ne sont pas encore inventés, cela met les managers en difficulté
- Les individus aspirent à faire librement des choix de vie avec un mode de travail qui s'adapte à leurs besoins et aspirations. Les managers apprennent à composer avec cette nouvelle donne.

L'Observatoire a été fondé par Aurélie Duzert et Florence Laval. Il est développé et piloté avec le soutien de l'Institut Mines Télécom Business School et l'IAE de Poitiers.



<https://observatoire-nnt.wixsite.com/observatoire-nnt>

Observatoire du travail hybride et du management digital

Objectif

Mesurer l'adaptation des organisations à l'hybridation du travail, sous le prisme des outils digitaux et du management des équipes, capter les signaux qui porteront le changement dans les organisations dans les prochaines années, technologiquement et humainement.

Pour cette première édition le questionnaire se concentre sur :

- Le management digital (ex : enjeux, bénéfices, risques, compétences, indicateurs de réussite...)
- Les outils de l'hybridation du travail (ex : dispositifs et mesures mis en place ou à venir, solution de communication, de collaboration, équipements et nouvelles fonctionnalités...)
- La conduite du changement associée à cette transformation (ex : maturité digitale, gouvernance et leadership, organisation...)

Méthodologie

Enquête réalisée auprès 829 répondants issus de 752 entreprises françaises de toute taille des secteurs d'activité des services, de l'agroalimentaire, de l'industrie et du service public, soit + de 4,5 millions de salariés représentés, à travers un questionnaire en ligne ouvert du 1er février au 7 avril 2022.

Synthèse des enseignements

Hybridation du travail : une évolution inéluctable mais inachevée

- Nouvelle posture des managers attendue : autonomie et confiance
- Accélération depuis 2 ans des nouvelles pratiques et de l'adoption des outils associés
- Peu d'initiatives originales pour accompagner les personnes
- La DG et la DSI en première ligne pour la gestion du changement.

L'Observatoire du travail hybride et du management digital a été créé par Arctus, société de conseil en transformation numérique interne.



<https://www.observatoire-travail-hybride.com/>

REGARDS CROISÉS

UNE NOUVELLE UTILITÉ

des communicants pour demain ?

Ne pas retourner en arrière, rester à la hauteur de la légitimité acquise pendant la crise sanitaire, concilier aussi les attentes de plus en plus pressantes de dirigeants en quête d'engagement, de managers en quête de soutien et de salariés en quête de sens...

Depuis plusieurs mois les directions de la communication interne sont confrontées à des défis inédits. François Lambotte, Nolwenn Le Goff et Elodie Chadel-Amanou croisent leurs expériences pour identifier les conditions d'une utilité durable.



François Lambotte, professeur de communication organisationnelle et président de l'école de communication de l'UC Louvain, **Nolwenn Le Goff**, responsable communication corporate groupe des Laboratoires Expanscience et **Elodie Chadel-Amanou**, responsable de la communication interne groupe de la RATP



Quels ont été les principaux enseignements de la période Covid pour les professionnels de la communication interne ?

Nolwenn Le Goff : Chez Expanscience, le Covid a fait souffler un ouragan de changements ! Notre équipe a mis en place en urgence un dispositif de communication de proximité à différentes échelles pour s'adresser à des populations internes et dans des situations très variées : prises de parole hebdomadaires du Président, messages RH, informations spécifiques pour les commerciaux itinérants dont l'activité était mise en veille, ainsi que pour les salariés du siège qui devaient se familiariser

avec des modes de travail distanciels, pour les salariés de notre site de production toujours en présentiel compte tenu de la continuité d'activité des entreprises du secteur de la santé, pour nos treize filiales à l'international... Cette période nous a indéniablement fait progresser sur les terrains de l'agilité et de la proximité avec les besoins et les attentes des salariés.

Elodie Chadel-Amanou : Je partage le même constat, en particulier en ce qui concerne l'agilité. La RATP est une entreprise habituée à la gestion de crise, mais nous avons vécu là un choc sans précédent ! Nous avons mis en place une coordination

très rigoureuse afin que les messages émis arrivent aux bonnes personnes, au bon moment et sans ambiguïté, ce qui n'a rien d'évident dans une structure de près de 70 000 personnes. Mais, pour autant, cette organisation quasi militaire ne nous a pas empêché de découvrir qu'on pouvait économiser un temps considérable avec moins de process et de validation. De même nous avons gagné en sincérité. Enfin, le COVID nous aura aussi offert une opportunité de décloisonnement. Nous collaborions déjà régulièrement avec la direction de la stratégie et les RH dans le cadre de notre processus de transformation, mais ces mois à part ont définitivement installé notre trinôme.

On entend souvent dire que cette période a permis à nos professions de réaffirmer leur utilité, quelle lecture faites-vous de cette affirmation ?

François Lambotte : La crise que nous avons traversée a largement mis en lumière l'utilité de la communication interne. Les enquêtes menées en Belgique par Moodfactory et l'Université Catholique de Louvain depuis 2019 ont permis d'identifier plusieurs axes sur lesquels les pratiques ont particulièrement évolué. Les communicants ont su se recentrer sur leurs missions fondamentales. On a vu moins d'opérations de marketing interne et beaucoup plus d'informations adaptées aux besoins immédiats de l'ensemble des salariés qui attendaient avant tout qu'on les aide à faire leur travail dans des conditions totalement inédites. Pour beaucoup, les services de communication interne ont dû opérer une segmentation entre leurs différents publics en fonction des situations de travail. C'est sans doute une aptitude qu'il faudra développer à l'avenir. Parallèlement, on a constaté une grande diversification en termes de formats de communication avec la volonté de s'orienter vers des médias plus spontanés et plus proches des gens. Enfin le Covid a davantage mis en lumière le rôle que les professionnels de la communication interne peuvent avoir dans l'accompagnement des managers. C'est là une facette importante de leur valeur ajoutée.

N.L. : À l'échelle de notre entreprise, le Covid a confirmé sans ambiguïté l'importance des trois fonctions premières de la communication interne : accompagner le changement, donner du sens et fédérer un collectif autour d'une mission claire. Une enquête interne après le premier

confinement a révélé que la qualité de la communication en cette période était évaluée à 8 sur 10. C'est une grande fierté pour nos équipes, et cela engage aussi pour l'avenir !

E.C.-A. : La communication interne s'inscrit en effet de nouveau au centre du jeu. Créer du lien, mettre en perspective... tout ce que notre réseau de communicants faisaient déjà avant la crise a pris un relief nouveau. Par ailleurs, je partage l'analyse de François Lambotte au sujet de la segmentation des publics et de la priorité accordée dans nos stratégies à la communication managériale. À la RATP, les managers sont sursollicités : ils doivent digérer beaucoup d'informations et engager des équipes elles-mêmes sous tension souvent nomades. Ils ne doivent plus être le goulot d'étranglement de l'organisation. Nous ne pouvons pas nous contenter de produire du contenu et attendre qu'ils les diffusent sur le terrain. Notre utilité est aujourd'hui intimement liée à notre capacité à développer une approche partenariale et accompagnante auprès d'eux. C'est ce que nous a d'ailleurs amené à développer un module de formation à la communication managériale. Nous essayons aussi de leur faire gagner du temps avec des outils qui s'adressent directement à leurs équipes sur certains sujets complexes comme l'ouverture à la concurrence. Je pense notamment à notre *webapp Askip* qui permet d'apporter des réponses précises et concises aux nombreuses questions que se posent les salariés en ce moment.

L'enjeu maintenant est de rester à la hauteur ! Comment capitalisez-vous sur l'expérience et les connaissances acquises pendant la crise sanitaire ? Continuez-vous à faire évoluer vos pratiques ?

E.C.-A. : Nous nous efforçons depuis longtemps d'adapter nos outils et nos messages aux attentes des publics, aux spécificités des équipes et aux modes de travail. Mais la crise a nettement accéléré l'évolution de nos pratiques. Par exemple, quand nous avons ouvert le chantier de la concertation pour révéler la raison d'être du Groupe à l'automne 2020, nous avons fait très attention à ne pas surcharger nos managers et les salariés d'informations. Nous avons gagné en concision. Nous privilégions aussi les outils « pratiques » comme les FAQ, les fiches ou les infographies que les managers peuvent partager facilement.



Nous avons également adopté le format *webconf live* que nous avons décliné à deux niveaux : un rendez-vous mensuel animé par la présidente à destination du top management et des séances bimestrielles pour l'ensemble de l'encadrement.

Sur 12 000 personnes concernées, nous enregistrons à chaque fois près de 4000 connexions avec de bons retours ; le fait de pouvoir échanger directement avec des représentants de la direction est perçu comme une marque de considération de la part de nos encadrants. Pour nous, les *webconfs* sont également des outils d'écoute du climat interne. Grâce à elles, nous pouvons voir ce qui a été compris ou pas et prendre la température de l'état d'esprit des équipes.

N.L. : Chez Expanscience nous n'avons pas non plus voulu laisser le soufflé retomber. La période du Covid a définitivement changé la donne. Au niveau du ton d'abord, bien plus informel et direct qu'auparavant. Au niveau des supports ensuite, avec une digitalisation accrue de nos outils, un impératif sans doute à l'heure où le travail hybride est devenu une réalité durable. Nous comptons transformer deux des trois grandes réunions annuelles en événements *online*, ce qui nous permet - comme le disait Elodie - de mieux monitorer nos indicateurs et surtout de toucher un public interne bien plus large grâce à la souplesse du distanciel et des *replays*. Parallèlement, nous tendons à estomper la frontière entre communication interne et externe. Nos salariés sont aussi des citoyens, des consommateurs ! Il n'y a pas de raison de leur parler différemment, d'autant plus qu'ils s'informent beaucoup sur les réseaux sociaux. Enfin depuis la crise sanitaire, nous déployons une approche beaucoup plus "*bottom up*" de la communication à travers des enquêtes, des questionnaires, des groupes quali...

Il s'agit bien sûr d'écouter ce que les salariés ont à nous dire mais surtout de coconstruire avec eux. La vérité est celle des cibles ! Nous voulons les rendre acteurs, répondre à un besoin d'implication grandissant. Cela s'est traduit par exemple par la coconstruction d'une charte du flex-office et surtout, en 2021 par la coconstruction très ambitieuse de notre stratégie de RSE ImpACT. Pendant six mois les équipes RSE et de la communication interne ont accompagné une équipe de 40 salariés dans la structuration et la définition de cette feuille de route qui constitue une nouvelle étape - après le label BCorp et l'adoption du statut d'entreprise à mission - dans la transition d'Expanscience vers un modèle régénératif à impact positif. Au total, 500 personnes ont exprimé leurs attentes, soit environ un salarié sur deux. C'est une grande réussite collective !

F.L. : Les trajectoires positives comme celles d'Expanscience et de la RATP ne sont pas, hélas, des généralités. Dans les enquêtes que nous menons auprès des entreprises belges nous constatons plutôt une déception palpable. Après le vent d'innovations et d'initiatives largement plébiscité pendant la crise sanitaire, le "nouveau normal" laisse un goût amer de retour en arrière. Les entreprises semblent ne pas avoir eu le temps de prendre du recul ni de capitaliser sur ce qu'elles ont appris en 2020. Dès le retour au bureau, leur *to-do-list* s'est remplie avec l'objectif de combler le retard acquis. Et à peine la situation commençait-elle à se stabiliser que la guerre en Ukraine est venue tout bouleverser. Le problème est vraiment criant au niveau des managers de proximité que j'évoquais plus haut. Ils ont maintenant des attentes très fortes et ils ont, pour beaucoup, l'impression d'être délaissés. Ils se plaignent notamment d'un manque d'authenticité et de pédagogie qui leur permettrait de savoir ce qu'on attend réellement d'eux.

Depuis plusieurs mois les médias se font fréquemment l'écho de la quête de sens et du besoin de transparence grandissant chez les salariés. Comment prenez-vous en compte ces sujets ?

F.L. : Dans nos travaux de recherche nous remarquons une dissonance constante entre ce que nous vivons en tant que citoyens et ce que nous faisons dans les organisations qui nous emploient.

À l'heure où le changement climatique se rappelle plus en plus souvent à nous, le fait de travailler dans une entreprise émissive, energy intensive ou socialement néfaste devient pour certains très difficile à vivre. Bien sûr, tous ne démissionneront pas demain, ne serait-ce parce beaucoup de travailleurs n'ont pas le loisir de construire leur trajectoire professionnelle comme ils le souhaiteraient. Mais le nombre de ceux qui questionnent la finalité de leur travail et le positionnement de leur employeur vis-à-vis des grands enjeux du monde va indéniablement en augmentant. Dans ce contexte, quelle peut être la marge de manœuvre des services de communication à qui on demande, plus que jamais, de "créer de l'engagement" ? J'identifie plusieurs priorités. La première sera de renforcer la qualité d'écoute et les canaux *bottom-up*. Au-delà de l'écoute il faut aussi faire de la communication un véritable outil de dialogue et de concertation en s'associant notamment à l'encadrement de proximité. Et le tout en continuant d'assurer le relais de la stratégie et la diffusion de l'information. Sur ce dernier axe, je pense qu'il pourrait être intéressant de se pencher sur les solutions de gestion de l'information et de production automatique de contenu qui permettraient aux salariés d'accéder à une information personnalisée et à la demande, tout en dégagant du temps pour les missions de communication proprement dites, où l'humain a réellement une valeur ajoutée.

N.L. : Le besoin de donner un sens à son travail et à son existence est naturel. Je constate dans mon entourage professionnel et personnel que beaucoup de personnes se posent encore plus de questions depuis la crise sanitaire. Les employeurs ne peuvent plus passer à côté de ces interrogations ! Pour leur part, les dirigeants d'Expanscience ont toujours été convaincus que la responsabilité du groupe ne s'arrêtait pas à ses produits. Au fil des années nous nous sommes efforcés de démontrer que les entreprises font partie de la solution pour faire face aux enjeux sociétaux et environnementaux. Cela passe notamment par l'inclusion de nos parties prenantes dans le processus décisionnel, et en particulier les femmes et les hommes d'Expanscience. Cette approche a suscité une grande fierté et un engagement profond de la part de nos salariés qui savent qu'ils œuvrent pour le bien commun à travers notre raison d'être "aider les individus à façonner leur bien-être". Nourrir cet engagement et cette fierté nécessite

des efforts continus, notamment de notre part à nous, communicants et du concret au quotidien cascadié par tous les métiers. Nous avons notamment dû apprendre à cultiver la transparence, en acceptant de dire qu'on ne sait pas toujours, qu'on a besoin d'aide, en encourageant *le feedback*, en essayant sans cesse de nouvelles choses, quitte à se planter... Dans les mois qui viennent nous voudrions approfondir plusieurs thématiques pour nourrir cette dynamique. Je pense notamment à la symétrie des attentions entre nos cibles internes et externes, à la prise en compte de la diversité et à *l'empowerment* de nos salariés. Enfin, comme toutes les entreprises nous devons envisager l'avenir de notre culture commune à l'heure où 100% télétravail devient une voie possible.

E.C.-A. : Le réseau de transports en commun en Ile-de-France entre en concurrence progressivement marquant la fin du monopole d'exploitation pour les lignes de bus, de métro, de tramway et de RER sur Paris et sa petite couronne. C'est une petite révolution pour l'ensemble de la RATP. Nous construisons désormais un Groupe international avec un nouveau contrat social à écrire ; nous devons défendre notre place de leader mondial du transport urbain, avec un nouveau contexte réglementaire et concurrentiel. Parallèlement, la crise COVID et notre engagement en matière environnementale soulignent notre rôle d'acteur public au service de l'intérêt général. Dans ce contexte, la question du sens reprend de l'importance pour de nombreux salariés toujours très engagés, mais bousculés par les nombreuses transformations. C'est un défi de taille pour la communication interne qui doit jouer son rôle d'accompagnement de la stratégie en catalysant la fierté collective, en expliquant pourquoi le rôle de chacun est important, comment les nouvelles méthodes de travail pourront être mis au service de notre mission de service public. Cela nécessite d'explorer plus avant certaines voies : célébrer les victoires, accueillir les échecs, valoriser la compétition... Le tout, en incarnant davantage nos communications. Sur ce terrain, nous devons d'ailleurs aller plus loin, en faisant émerger une nouvelle posture d'employeur qui sera moins celle d'une "valeur refuge" et davantage celle d'une entreprise attractive et pleine de potentiels en termes d'expérience individuelle et partagée. ●

QUAND LE COVID secoue la communication interne

Avec trois sites d'hospitalisation et 550 lits, les Hôpitaux Iris Sud, situés à Bruxelles, étaient aux premières loges de la crise Covid. Delphine Jarosinski, alors responsable communication dans cet établissement hospitalier, raconte l'avant et l'après Covid à partir de son expérience de communicante.

Propos recueillis par Isabelle Barros.



Delphine Jarosinski
responsable communication
au CHU Brugmann à Bruxelles

Quel est votre parcours de communicante ?

Delphine Jarosinski : Après des études en langues romanes, j'ai travaillé pendant une dizaine d'années dans différents cabinets ministériels, et j'ai notamment été l'attachée de presse de la ministre de la Santé au niveau régional. Chaque vendredi, nous visitons une maison de repos et un hôpital. C'est là que j'ai pris goût au secteur hospitalier, qui me fascinait dans sa complexité et sa diversité. J'y évolue maintenant depuis onze ans.

J'ai intégré les Hôpitaux Iris Sud juste avant le Covid en tant que responsable communication et, aujourd'hui, je suis responsable communication au CHU Brugmann, un autre hôpital public, situé également à Bruxelles.

Comment travailliez-vous avant la crise Covid ?

DJ : Remarque importante par rapport à d'autres communicants, je suis en charge à la fois de la communication interne et externe. C'est assez pertinent en fait, car organiser la communication interne pour 4 500 personnes, ça devient vite de la communication externe. Dans un hôpital, le service communication dépend en ligne directe de la direction générale et j'assiste au comité de direction. L'objectif attendu de la communication, c'est de faire « descendre » toutes les décisions prises par la direction, auprès du personnel. En clair, accompagner la direction dans la mise en place de la stratégie, à différents niveaux. Un hôpital, cela se présente un peu comme des couches de lasagne, avec un côté très hiérarchisé. Ce que le Covid a fait éclater, c'est à la fois le côté descendant et l'existence de tous ces silos. L'ordre établi a été bousculé et les communicants ont pu se rendre sur le terrain et rencontrer de manière informelle médecins, soignants, aides-soignants, brancardiers, personnel de nettoyage ...

Comment le Covid a-t-il été vécu au sein de votre hôpital ?

D. J : Ce que j'en retiens, avant tout, c'est l'état de sidération dans lequel notre secteur s'est retrouvé du jour au lendemain. En particulier au sein de l'hôpital dans lequel je travaillais, puisque l'on a pris en charge le premier patient décédé du Covid en Belgique. Tout a basculé très rapidement.

Au petit matin, le médecin-chef était convoqué à l'administration (NDRL, le SPF Santé en Belgique), pour organiser une première conférence de presse sur le sujet. De ma vie de communicante, je n'ai jamais vu autant de journalistes et de caméras rassemblés. J'avais connu différentes crises, notamment des crises politiques dans mes vies précédentes... mais là, c'était bien plus prégnant. Lorsqu'on a repris la route pour rejoindre l'hôpital, on s'est dit avec mon collègue : « *notre vie va changer* ». La veille, on organisait encore des réunions dans une salle pleine à craquer, sans masque, parce que les gens voulaient de l'information sur ce Covid encore méconnu...



Comment s'est passée cette gestion du Covid au quotidien ?

DJ : Chaque hôpital a dû s'organiser en interne. J'étais membre de la cellule de crise hospitalière (CCH), qui a géré tous les aspects de la pandémie. Chaque matin, on recevait les chiffres (nombre de patients Covid) et en fonction de ceux-ci, l'hôpital se réinventait sans cesse, en créant des unités supplémentaires ou réorganisant les unités existantes. L'un des principaux rôles que j'ai assumés, c'était de faire circuler ces informations auprès de l'ensemble du personnel. Au fil des vagues successives, on a tenté de maintenir une activité médicale, surtout opératoire. Il a fallu mener de front deux combats : s'occuper des cas Covid et assurer la continuité des soins hors Covid.

Comment communiquez-vous avec les équipes ?

DJ : On avait un système de *newsletter* Covid rédigée en équipe, puis envoyée à l'ensemble du personnel plusieurs fois par semaine en fonction de l'actualité. La direction a choisi d'être très transparente. On communiquait, en temps réel, les bonnes et les mauvaises nouvelles. Les recommandations pour l'habillement en unité Covid, la bonne utilisation du masque, les dons de toutes sortes, comme celui d'un chocolatier célèbre venu remercier le personnel. Puis, il y a eu des décès au sein de nos équipes et des séances d'hommages à mettre en œuvre. Toutes ces infos étaient diffusées par mail et sur l'intranet. Pour le personnel qui ne disposait pas d'ordinateur, ce sont les chefs de service et les chefs d'équipe qui faisaient percoler l'information. On a aussi créé un groupe Facebook privé, pour tenter de relayer un maximum d'infos.

Et vous, en tant que communicante, comment avez-vous vécu cette crise Covid ?

DJ : J'étais en complet décalage par rapport à ma famille et mes amis. Je n'ai pas vu mes parents pendant des mois. Travaillant dans le secteur hospitalier, mes collègues et moi étions stigmatisés. Je savais que j'étais à risque puisque j'accompagnais très souvent la presse dans les unités de soins intensifs ou dans les unités Covid. Pour certaines personnes de mon entourage, la vie s'est arrêtée avec le confinement. Elles se sont occupées de leurs enfants, ont fait du pain, ont lu, ont rangé leurs armoires, leur bibliothèque... Je n'ai jamais travaillé autant qu'à cette période et me suis rendue chaque jour à l'hôpital.

La journée démarrait à 7h30, mais je ne savais jamais à quelle heure elle s'arrêterait...

Est-ce que ça a eu un impact sur votre vision du métier et surtout sur votre façon de l'exercer ?

DJ : Oui, probablement dans ma manière d'être sur le terrain. Je privilégie davantage l'écoute. Souvent un communicant a pour mission de diffuser un message construit en amont au niveau de la direction. En période Covid, j'ai été très fort à l'écoute de ce que disait le terrain, en inversant le mécanisme et en portant au niveau de la direction, ce qui se disait dans les unités. Cela m'a offert une double dimension. Le fait d'aller sur le terrain permet de rectifier les messages qui viennent du management, de les adapter, en les « lissant » dans le sens positif du terme. J'ai l'impression qu'il y a désormais moins de distance entre les différentes strates de l'hôpital.



Quelle vision avez-vous aujourd'hui du métier de communicant interne ?

DJ : C'est un métier fabuleux, très enrichissant. Modestement, je pense que notre rôle consiste à jeter des ponts entre des réalités qui ne se rencontrent pas souvent. Il y a aussi le côté dynamisant dans tous ces échanges multimétiers.

Le côté plus « sombre » réside dans le fait que c'est très énergivore. Il faut pouvoir se préserver personnellement. Éviter de se retrouver coincé entre le souhait de la direction en matière de communication et les messages à faire passer, en face du terrain qui n'est pas toujours prêt et qui peut être frustré, voire agressif. Cela dit, quand on débarque avec un projet solide et bien structuré, l'accueil est souvent bon. Et cela, de part et d'autre.

Quels conseils donneriez-vous à un communicant interne qui s'interroge sur son métier ?

DJ : Être sélectif dans le choix des projets à mener, pour éviter de se perdre. Il faut également montrer qu'on est hyper professionnel. Par exemple, dernièrement, j'ai présenté un audit sur les réseaux sociaux de l'hôpital, en présentant les chiffres, le *tone of voice*, le taux d'engagement,.. J'ai un peu « jargonné com' » et cela a été bien perçu par mes collègues. Cela montre la plus-value de notre métier. On n'est pas juste des « bonnes » plumes dans un chouette bureau coloré, à faire des petites brochures, des petites vidéos, des petites interviews et des petits événements. Tout est toujours très *petit* et très *mignon* à la com'. Venir avec un budget, des graphiques, des chiffres et demander à la direction qu'elle s'implique, c'est montrer son professionnalisme et sortir de ce *petit monde de la com'*. Je pense qu'il faut être vigilant par rapport à ça. Les équipes de communication étaient fort visibles lors du Covid parce que notre secteur a été surmédiatisé, mais le risque demeure toujours qu'on soit renvoyé rapidement dans les coulisses. ●



TRACES : un projet et un livre au cœur de la crise

Mis en œuvre en pleine crise Covid, ce projet a été initié pour laisser aux membres du personnel la possibilité de s'exprimer sur leur vécu et leur ressenti, alors que les cellules de soutien psy classiques ne fonctionnaient pas. Concrétisé par deux artistes, un photographe et une écrivaine, et coordonné par une équipe de psys et de communicantes dont Delphine Jarosinski, « Traces » s'est fait la mémoire « *du courage et de l'abnégation, de l'effroi et du professionnalisme des infirmières, médecins, auxiliaires de soin et logisticiens qui firent face à l'inédit.* » Un ouvrage fort, diffusé également à l'externe, car « *quand l'énergie est belle en interne, elle est facile à exposer à l'extérieur. Et c'est un peu la magie Traces.* »



<https://www.tracescovid.be/>

FAIRE RÉSEAU EN RÉGION,

entre proximité et convivialité

Après deux ans de pandémie le besoin de se revoir ou de simplement faire connaissance « en vrai » se fait sentir chez les adhérents. Où en sont les communicants internes ? Quels sont les sujets qui les questionnent actuellement ? Quels sont leurs envies, leurs besoins ? Comment refaire réseau ? Autant de questions auxquelles nous avons tenté de répondre en allant à la rencontre des membres de l'Afci en région, à Lyon, à Grenoble et à Nantes pour donner un nouveau souffle aux réseaux.



Lyon, entre plaisir des retrouvailles et projection

Historiquement c'est à Lyon que le réseau Afci est le plus développé. Un nombre important de membres vivent et travaillent dans la région et l'Afci y organise traditionnellement une activité par an. Et puis... la pandémie est arrivée et le monde a changé.

Le besoin de rencontre et d'échange est plus que jamais présent ; Cependant, on a de moins en moins de temps à y consacrer et il est difficile de sacrifier du temps dans des agendas toujours plus surchargés. Compliqué dans ces conditions, d'envisager de mobiliser les adhérents pour une journée entière.

Alors que faire ? Des rendez-vous conviviaux, en fin d'après-midi, thématiques au gré des attentes et animés par plusieurs adhérentes impliquées. L'occasion de rassembler à chaque fois une vingtaine de personnes.

Des ateliers permettent de faire connaissance, de lister les sujets sur lesquels elles ont envie ou besoin d'échanger et les formats qui leur plaisent

« C'est à chaque fois un beau moment de retrouvailles et de rencontres entre les membres. Les adhérents sont vraiment heureux de recréer du lien » confirme Cécile Millet de l'Agence Ekno.

Grenoble : un réseau dynamique et entretenu

C'est le réseau de Grenoble qui a le mieux pris le virage du Covid, avec des rendez-vous à distance lorsque les rencontres n'étaient pas possibles. Et depuis le retour du présentiel, les rencontres sont organisées en partenariat avec l'association com'2 Grenoble, comme en juin 2022 avec une rencontre hybride consacrée à la marque employeur. L'occasion d'aborder les enjeux très actuels de recrutement et de fidélisation dans le contexte de sortie de crise. L'occasion également de tester un format hybride avec une quarantaine de personnes sur place et quelques-unes à distance *via* Zoom.

« *Les premiers retours sont très positifs et nous sommes très contentes de la qualité de cette rencontre !* » précise Brigitte Sarazin, responsable communication interne, Grenoble Métropole et animatrice du réseau régional. Un réseau d'autant plus dynamique qu'il n'a jamais cessé de proposer des activités, même au plus fort de la crise du Covid !



C'est à chaque fois un beau moment de retrouvailles et de rencontres entre les membres. Les adhérents sont vraiment heureux de recréer du lien...

Nantes : petit réseau deviendra grand

Avec une qualité de vie remarquable, des infrastructures de premier ordre, une offre culturelle riche et variée et un bassin d'emploi conséquent, la métropole nantaise réunit tous les ingrédients propices à l'émergence d'un réseau de communicants internes.

Un petit noyau d'adhérentes dynamiques et motivées pensent qu'il y a de la place à Nantes pour le partage et l'échange entre pairs ; elles ont pris en mains l'organisation d'un *afterwork* le 30 juin 2022 dans les locaux de l'ENC pôle Com.

Dans le même esprit que la rencontre organisée à Lyon, l'objectif était de faire connaissance et de s'interroger sur les sujets qui font l'actualité des communicants internes aujourd'hui.

Des rencontrent qui en appellent d'autres. À suivre...

Vous souhaitez rencontrer des communicants internes « près de chez vous » ? Se parler, échanger, faire réseau ?

- Rejoignez les groupes régionaux mis en place sur l'espace membre du site internet,
- Proposez des rencontres et des rendez-vous,
- Rapprochez-vous des animateurs des réseaux déjà en place

LU POUR VOUS

VOUS AVEZ DIT **TRAVAIL**, mais de quel travail s'agit-il ?



Le 27 septembre 2022, l'Afci a attribué son prix annuel à Marie-Anne Dujarier pour son livre *Troubles dans le travail Sociologie d'une catégorie de pensée* paru aux PUF. Elle est sociologue, professeure de sociologie à l'Université Paris-Cité et membre du Laboratoire du changement social et politique. Dans ce passionnant livre de recherche, à la fois savant et très concret, elle revient sur la polysémie du mot travail et analyse les déformations et désarticulations que connaît le travail aujourd'hui. Nous reprenons quelques extraits de l'entretien que nous avons eu avec elle lors de la remise du prix.

Propos recueillis par Ingrid Maillard et Jean-Marie Charpentier

...Vous distinguez trois grandes significations du mot travail. Il y a d'abord l'activité, autrement dit l'effort, la peine que l'on se donne pour faire quelque chose. Il y a ensuite l'ouvrage, c'est-à-dire le produit, le résultat du travail. Il y a enfin l'occupation, qui permet la subsistance – ce que l'on finira par appeler l'emploi. Comment ces différents sens se forment-ils dans le temps ? Pouvez-vous nous donner quelques points de repère ?

Marie-Anne Dujarier : Le mot travail apparaît au XI^e siècle. Il évoque l'accouchement, la peine que l'on se donne pour faire quelque chose – pas ce que l'on fait, mais la peine invisible que cela demande. Ensuite, les ergonomes appelleront cela l'activité, le fait que

lorsqu'on fait quelque chose, il faut y mettre du sien – de l'intelligence, de l'habileté – pour que cela fonctionne. Plus tard, le sens de gagne-pain se collera progressivement au mot emploi. Un autre sens est l'ouvrage, la chose faite ou à faire, la tâche. On peut ainsi se répartir le travail, ou parler d'un beau travail.

Aujourd'hui, le mot travail compte 88 synonymes au moins, autant dire qu'on a affaire à un couteau suisse ! On peut lui faire dire ce que l'on veut, c'est formidable ! Mais on retrouve quand même, historiquement, ces trois grandes significations. Entre les années 1950 et 1980, elles étaient accolées. Quand on employait le mot travail, après-guerre, on s'entendait pour dire que c'était une activité qui demande de la peine et qui produit des choses utiles (la notion d'utilité apparaît à partir du 18^e siècle) à notre subsistance dans le cadre d'un emploi dont on peut vivre. En gros, l'ouvrier de chez Renault travaille : il fait quelque chose de dur, qui produit des choses utiles – des voitures – dans le cadre d'un emploi dont il peut à peu près faire un gagne-pain.

Puis, dans les années 1970, des féministes ont commencé à considérer que lorsqu'on fait des enfants, on les élève, on les emmène chez le médecin, on fait les courses, on fait le repas trois fois par jour etc., on travaille aussi, même si on n'est pas dans l'emploi. Ce premier questionnement invitait à réfléchir davantage à la catégorie de pensée travail telle qu'on l'avait construite. Les féministes ont ainsi ouvert une brèche, qui a été empruntée par de nombreux sociologues. Tout comme je parle de travail du consommateur – c'est une proposition politique, parce que le consommateur n'est pas employé au sens où il n'a pas un contrat de travail –, d'autres parlent de travail parental, de travail domestique, de travail militant... On parle même de travail bénévole. D'autres encore parlent de travail animal. Il paraît que les robots nous piquent notre travail : sans doute, donc, travaillent-ils eux-mêmes ? De multiples emplois du mot travail sont portés par les sociologues et, plus largement aussi, par des groupes militants ou critiques, qui pointent le fait que, dans notre société, des vivants – pas seulement les humains – se donnent la peine de faire des choses productives, utiles, hors emploi. Or, il existe un hiatus entre les usages sociaux très larges du travail et les usages institutionnels, c'est-à-dire la réduction du mot travail à la simple catégorie d'emploi.

Vous êtes sociologue. Mais dans votre livre, il n'y a pas que la sociologie. Vous convoquez aussi la philosophie, l'histoire, l'économie. Est-ce à dire que la sociologie de la catégorie de pensée « travail » est nécessairement pluridisciplinaire ?

M-AD : Si le mot travail apparaît dans le langage courant à partir du XI^e siècle, il apparaît dans les sciences pluridisciplinaires à partir du moment où elles se mettent à exister, ce qui est assez récent – au 18^e et au 19^e siècle. Toutes les sciences naissantes placent le mot travail au cœur de leurs théories. Les sciences physiques parlent de travail mécanique, un concept fondamental en physique. L'économie fait de même, avec Adam Smith et les autres, qui opposent le travail au capital et en font un concept central – pas du tout avec le même sens qu'en physique. Je vais vite, mais la psychanalyse aussi : Freud parle de travail de deuil, de travail de rêve et de travail de la cure pour parler de tout autre chose qu'est le processus intrapsychique. Les sociologues, les ergonomes...

Bref, toutes les sciences. Même la philosophie : à la même époque, Hegel se met à parler de travail alors que, jusque-là, la philosophie ne mobilisait pas ce terme.

Toutes les sciences, toutes les disciplines se mettent à prendre ce mot et à en faire un concept.

On quitte la catégorie de pensée ordinaire pour des concepts, avec des définitions très variables selon les disciplines. En plus, au sein d'une discipline,

nous ne sommes pas tous d'accord ! Même en sociologie du travail, on ne s'entend pas ! En philosophie, c'est pire !

Il arrive de trouver plusieurs significations du travail chez un même auteur – cela a été le cauchemar d'Engels quand il traduisait Marx, lequel parle du travail tantôt comme ce qu'est la vie, avec une définition très anthropologique (travailler, c'est transformer la nature en se transformant soi-même), tantôt pour signifier le salariat (en considérant qu'il faut le supprimer). De nombreux malentendus ont aisément pu se forger, des auteurs – Marx, Freud, Nietzsche – ayant donné plusieurs significations au même mot dans leur propre œuvre, au risque de malentendus scientifiques mais aussi politiques et ordinaires.



Vous avez rappelé les trois dimensions du travail. Aujourd'hui, elles apparaissent mélangées. Les frontières sont brouillées. Où est le travail ? On a l'impression qu'il est partout, qu'il ne s'arrête jamais et qu'en même temps, il a presque disparu. Sauriez-vous nous dire à quoi tient ce « trouble » que vous évoquez et que vous illustrez très concrètement dans l'ouvrage ?

M-AD : Les principaux troubles que j'ai pu voir sont des pratiques sociales très concrètes. Il existe un continent entier d'activités qui demandent de la peine, qui produisent des choses utiles et peut-être même absolument vitales, mais qui ne sont pas dans l'emploi. Vous aurez reconnu les tâches ménagères, les tâches parentales, le bénévolat, mais aussi ce qu'on pourrait appeler le travail animal – tout l'effort que produisent les animaux pour produire du cuir, des œufs, de la viande, pour tirer des charrettes, être chiens d'aveugles, transporter des armes, etc. Cela interroge ! Si le travail n'est que l'emploi, on devient complètement aveugle à une énorme production très utile dans la société. Il y aussi le travail écologique, c'est-à-dire la peine que nous nous donnons pour tenter de rendre cette terre habitable et qui est rarement réalisé dans le cadre de l'emploi.

À l'inverse, il existe des emplois dans lesquels on entend des salariés ou des fonctionnaires dire « *quand je fais ça, ce n'est pas du travail* ». « *Quand je suis infirmière et que je suis contrainte de maltraiter des personnes âgées parce que je suis toute seule pour 25 la nuit, ce n'est pas du boulot* » : quand elle dit ça, est-ce qu'il faut la croire ou pas ? Pour elle, subjectivement, ce n'est pas du travail. Certes, elle est rémunérée. Elle est professionnelle, donc institutionnellement elle travaille. Mais elle a le sentiment de ne pas produire quelque chose d'utile. Elle dit que ce n'est pas du travail. Ce trouble, on l'entend beaucoup dans le contexte de l'anthropocène dans lequel nous sommes. Lorsque des salariés – cadres, ouvriers, techniciens, employés... – ont le sentiment que, dans le cadre de leur emploi, ils ou elles

font des choses complètement inutiles (cf. les *bullshit jobs*) ou carrément nocives, cela signifie qu'ils produisent à détruire. C'est assez vertigineux ! Cela vient troubler la notion de travail, parce que si l'on se donne la peine de faire des choses qui réduisent notre possibilité de subsistance sur terre...

Certaines personnes font des choses très utiles en dehors de l'emploi et ne sont pas considérées comme des travailleurs, pendant que d'autres qui le sont ont l'impression de ne pas travailler. Il faut aussi citer les nouveaux modèles productifs. Je pense au *crowdsourcing*. Quand on poste des photos sur un réseau social, quand on détaille son CV sur un autre site ou quand on fait des *like* au sujet du dernier appartement qu'on a loué, on n'a pas le sentiment de travailler. Pourtant, les firmes font des profits colossaux à partir de cette activité, qui parfois demande un peu d'effort. On voit bien que le mot travail est troublé : on ne sait plus s'il y a travail ou pas.

Il y a aussi ce qu'on appelle le bio-capitalisme : des entreprises capitalistiques font du profit à partir de l'utilisation des capacités du vivant, notamment les capacités reproductives. Travaillez-vous quand vous donnez un rein, du sperme ou un ovule, ou quand vous les vendez ? Travaillez-vous quand vous portez un enfant pour autrui ? Travaillez-vous quand vous acceptez de faire des essais cliniques rémunérés ? Tout cela est très troublé... On est très loin du travail au sens d'horaires et de fiche de poste. Ce sont vos cellules et vos capacités reproductives qui sont mises à l'épreuve et au travail. Faut-il faire un contrat de travail avec vos cellules ? Le bio-capitalisme vient exploser les concepts de travail, à la fois du point de vue scientifique hérités de Marx et d'autres, et nos usages ordinaires du mot travail...

Il y a aussi la guérilla dans le salariat. Quand on doit changer d'uniforme parce qu'on a une activité très salissante ou très dangereuse et que changer d'uniforme prend dix minutes et parfois vingt, quand on doit se doucher parce qu'on travaille dans une centrale nucléaire, est-ce du temps de travail ? Doit-on rémunérer la question que l'on pose à un collègue, « *comment tu fais dans ces cas-là ?* », question tellement importante pour arriver à travailler ? Avec les 35 heures, tout cela a été plutôt remis dans le hors travail. Mais vous savez la guérilla qu'il peut y avoir entre les employeurs, qui ont intérêt à ne pas considérer cela comme du temps de travail, et les employés qui peuvent considérer que c'en est... ●

LU POUR VOUS

COACHING : UN GRAND LIVRE de sociologie



Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise
- Presses de SciencesPo

Scarlett Salman

Le livre de Scarlett Salman, qui figurait dans la sélection du Prix du livre de l'Afci 2022, est un grand livre de sociologie consacré à un phénomène de plus en plus répandu : le coaching. A partir d'une recherche engagée depuis le début des années 2000 et ayant conduit à l'écriture d'une thèse, l'analyse de Scarlett Salman, fondée sur un important terrain qu'elle sait nous faire partager, est d'une grande finesse. Issu des conséquences plus ou moins proches du « *nouvel esprit du capitalisme* », le coaching, avec son trio prescripteur RH-coach-coaché est analysé et mis en scène dans tous ses états. Le riche terrain de la sociologue illustre les modulations de ces relations avec un *verbatim* abondant et bien choisi. Le processus du coaching est disséqué dans toutes ses dimensions.

Qui sont les coachs ? Des consultants. D'anciens cadres en rupture ou en fin de carrière dotés d'un large réseau. Beaucoup de femmes, la plupart du temps exerçant d'autres activités par ailleurs, ayant souvent suivi des études de psychologie, initialement ou sur le tard. Scarlett Salman sait nous faire partager les parcours de ces « indépendants », à partir notamment d'une plongée dans les arcanes de leur bagage « psy ».

Qui sont les coachés ? Pourquoi leur demande-t-on de suivre un coaching ? Avec ce livre, vous saurez tout sur la prescription, souvent d'origine RH, les motivations de la demande de suivi par un coach : souvent une aide proposée pour trouver en soi les ressorts de certains manques, à l'occasion d'un changement d'organisation interne ou d'une fusion. Qu'en pensent les coachés ? Le très riche *verbatim* de l'ouvrage dévoile la réception du coaching par les coachés, très souvent ravis de trouver en eux des ressorts qu'ils ignoraient. Vu de l'extérieur, le coaching en lui-même est assez banal : en moyenne, pas plus d'une dizaine d'entretiens de quelques heures. Scarlett Salman sait vous tirer par le bras pour entrer dans le cabinet du coach.

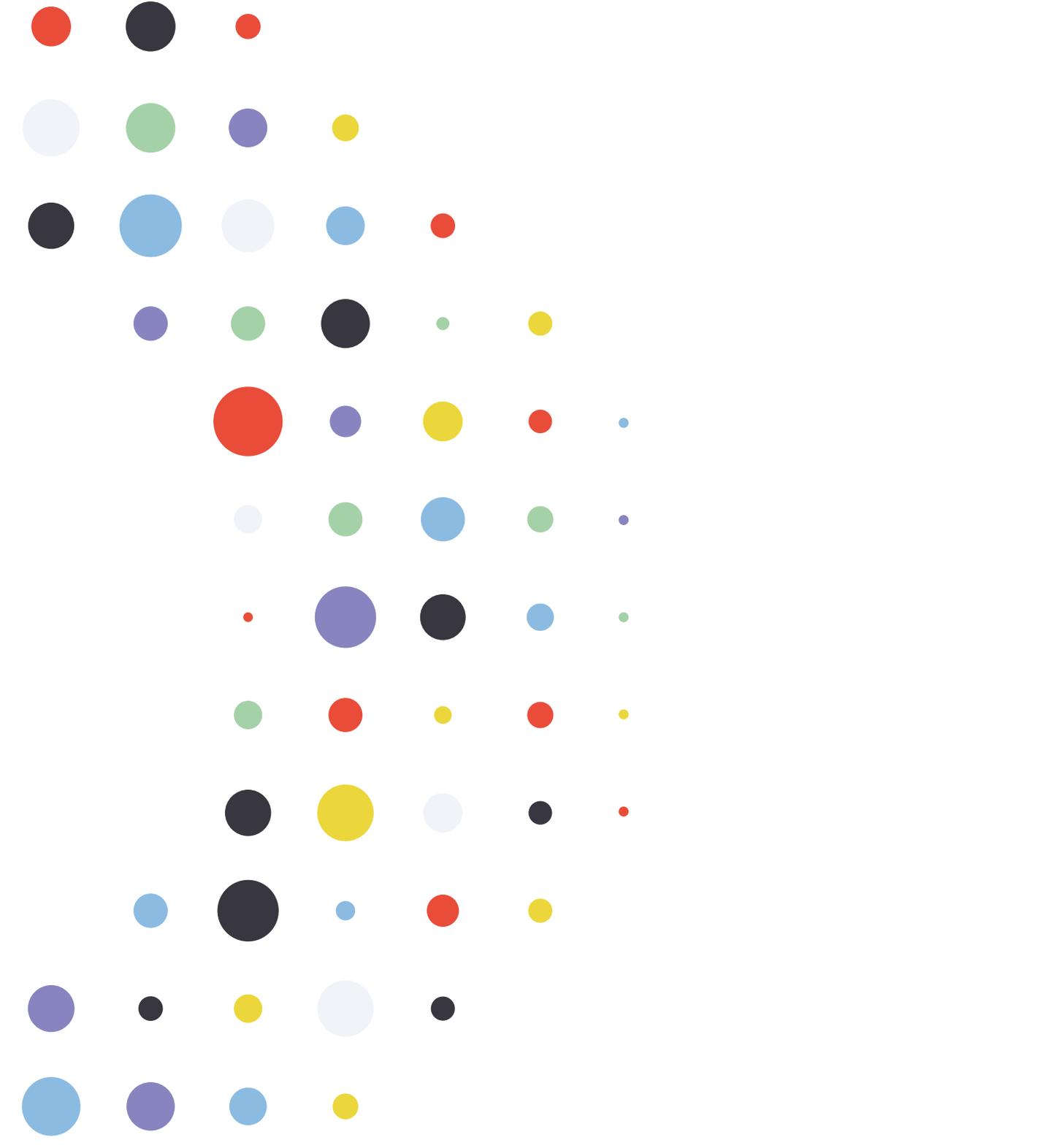
Sur le fond, le constat, très argumenté, est présenté sans concession : « *s'il constitue un soutien pour aider les cadres à faire face à leurs épreuves professionnelles, (le coaching) revient aussi à transférer sur l'individu la responsabilité, non seulement d'une partie de leur genèse, mais plus encore de leur bonne résolution... La fonction palliative exercée par le coaching défause l'entreprise de ses responsabilités inhérentes à l'organisation du travail et des carrières* » (page 282). Un constat qui découle d'une enquête effectuée sur la durée et dans de nombreux secteurs. Pas d'idéologie dans ce livre, seulement l'analyse critique issue de nombreuses années de terrain dans les entreprises. Ce livre intéressera de nombreux acteurs de l'entreprise. Souvent proches des RH impliqués en tant que prescripteurs dans le coaching, les communicants internes devraient en particulier y trouver un réel intérêt, certains parmi eux s'orientant d'ailleurs vers des activités de coachs après une carrière en entreprise. ●



Jacques Viers,
administrateur
de l'APSE
(Association
pour la
sociologie de
l'entreprise),
membre du jury
du prix Afci,
co-auteur, avec
Jean-Marie
Charpentier,
du livre
Communiquer
en entreprise
Retrouver du
sens grâce à la
sociologie, la
psychologie,
l'histoire...
paru chez
Vuibert en 2019



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



Les Cahiers

de la communication interne

Publication de l'Association française de communication interne (Afc)

Directeurs de publication : Dominique Crepy et Florence Vautrin • Comité

éditorial : Benedikt Benenati, Jean-Marie Charpentier, Sophie Palès, Isabelle Reyre,

Isabelle Barros • Merci à tous les rédacteurs-contributeurs de ce numéro • Délégation générale de l'Afc : 67 rue

de Chabrol, 75010 Paris. Tél. : 01 47 07 63 01. E-Mail : contact@afci.asso.fr • Illustration de couverture : Selçuk Demirel •

Crédit photos : DR, iStock.com • Conception, réalisation : A Conseil. www.aconseil.fr • Dépôt légal : 4^e trimestre 2022,

achevé d'imprimer en décembre 2022 • Imprimeur : Siff18 • ISSN : 1286-4072



VOTRE RÉSEAU DE PAIRS, VOTRE MEILLEUR ATOUT PROFESSIONNEL

Un réseau unique de
900 communicants internes

L'Association française de communication interne est l'association de référence pour tous les professionnels de la communication dans les organisations.

Les membres du réseau partagent des convictions, des expériences et une même volonté de faire progresser le positionnement stratégique du métier au service de la performance économique et sociale des organisations.

TROIS RAISONS POUR (RÉ)ADHÉRER

POUR **la connaissance**

- Pratiquer une veille métier en vous appuyant sur des publications de référence et une revue de presse hebdomadaire
- Accéder à des publications, analyses et contenus de qualité qui traitent des enjeux actuels de communication interne
- Participer à des conférences thématiques

POUR **la formation et l'expertise**

- Partager vos expériences dans un environnement bienveillant et convivial
- Bénéficier d'une offre de formation conçue pour vous
- Participer à des webinaires, ateliers et matinales, aussi bien en ligne qu'en présentiel

POUR **développer son réseau**

- Rencontrer des professionnels qui pratiquent votre métier, et partagent vos ambitions et vos interrogations
- Bénéficier des recommandations de vos pairs pour identifier rapidement des partenaires potentiels



Rejoignez l'Afci – www.afci.asso.fr – 01 47 07 63 01

afci

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES
ORGANISATIONS