



RETOUR A ➡



D' E N C R E

Analyses, réflexions, observations, expériences, études, recherches et prospectives sur la communication interne des entreprises et des groupes humains.

**A CONSEIL & LONGUEUR D'ONDE**  
Etudes et Recherche.

## LES FORCES CONTRAIRES DU CHANGEMENT

La tranquillité n'existe plus !

Tout change, et de plus en plus vite.

Mais nos regrets sont-ils bien légitimes ? En tant que consommateur, chacun participe à cette évolution : on veut tout, tout de suite, au meilleur prix pour une qualité optimale. On s'habitue à être choyé, séduit et obtenir toujours davantage.

En tant que client, on dicte donc à l'entreprise des exigences qu'elle répercute. Elle change et adapte en effet en permanence son organisation pour être réactive, anticiper nos moindres caprices de client, innover, accroître sa productivité, etc.

Et l'on se retrouve, en tant que salarié, à "subir" ces adaptations au marché comme autant de contraintes : apprendre à travailler autrement, plus vite, changer ses habitudes et son confort... quelles turbulences !

Notre cœur de client balance vers l'envie de la nouveauté, celui de salarié vers l'inquiétude du changement.

Comment l'entreprise peut-elle alors réussir les évolutions indispensables sans que celles-ci soient surtout vécues en interne comme des contraintes auxquelles chacun s'appliquera... à résister ?

Le moteur essentiel reste celui de la compréhension et du désir. Le dirigeant doit investir la communication interne tout comme il investit la communication externe pour motiver ses clients, sans commettre l'erreur d'oublier ou de taire les aspects délicats des évolutions (il n'y a pas que des gagnants !). Et il ne peut légitimer le changement sans mettre en valeur ses objectifs. A lui d'introduire le débat sur les nouvelles perspectives, d'en valoriser les aspects positifs, d'écouter les inquiétudes, de rassurer, de former... Seules des idées bien partagées par tous les collaborateurs sur ce que pourra être l'avenir de l'entreprise libéreront des énergies volontaires et constructives.

## CHANGEMENT ET COMMUNICATION INTERNE

Les salariés craignent avec l'arrivée de la Nième réorganisation ce que craignaient les Gaulois avec le ciel... Pourtant, les entreprises doivent s'adapter en permanence. Conséquence : mettre en œuvre le changement est désormais l'une des missions essentielles des Directions et de l'encadrement, alors que les salariés dans leur grande majorité préfèrent de loin la stabilité.



### Temps couvert pour l'encadrement P2 & 3

L'encadrement, dont la mission est de relayer le changement, n'est pas toujours à la fête. Le point de vue de spécialistes de la communication interne et du management.

### Quand les DRH orchestrent le changement P4 à 8

Table ronde entre les responsables des Ressources Humaines d'Etam, Melitta et Prisunic. Un dialogue sans langue de bois.

### Un outil qui change... les habitudes ! P9

Internet et autres Intranet ont le vent en poupe. Essilor lance InESS, serveur d'information interne qui crée une petite révolution dans les habitudes de communication.

### Les dirigeants sont-ils mauvais conducteurs ? P10 & 11

Ils manquent encore souvent d'idées neuves pour piloter le changement. Un consultant propose l'actionnariat pour mieux associer les salariés au devenir de leur entreprise.

### Tourner la page P11

Une sélection de quelques ouvrages, aux titres souvent barbares mais bien efficaces, d'abord pour comprendre le changement et ensuite pour l'approprier.

### La clé sur la porte P12

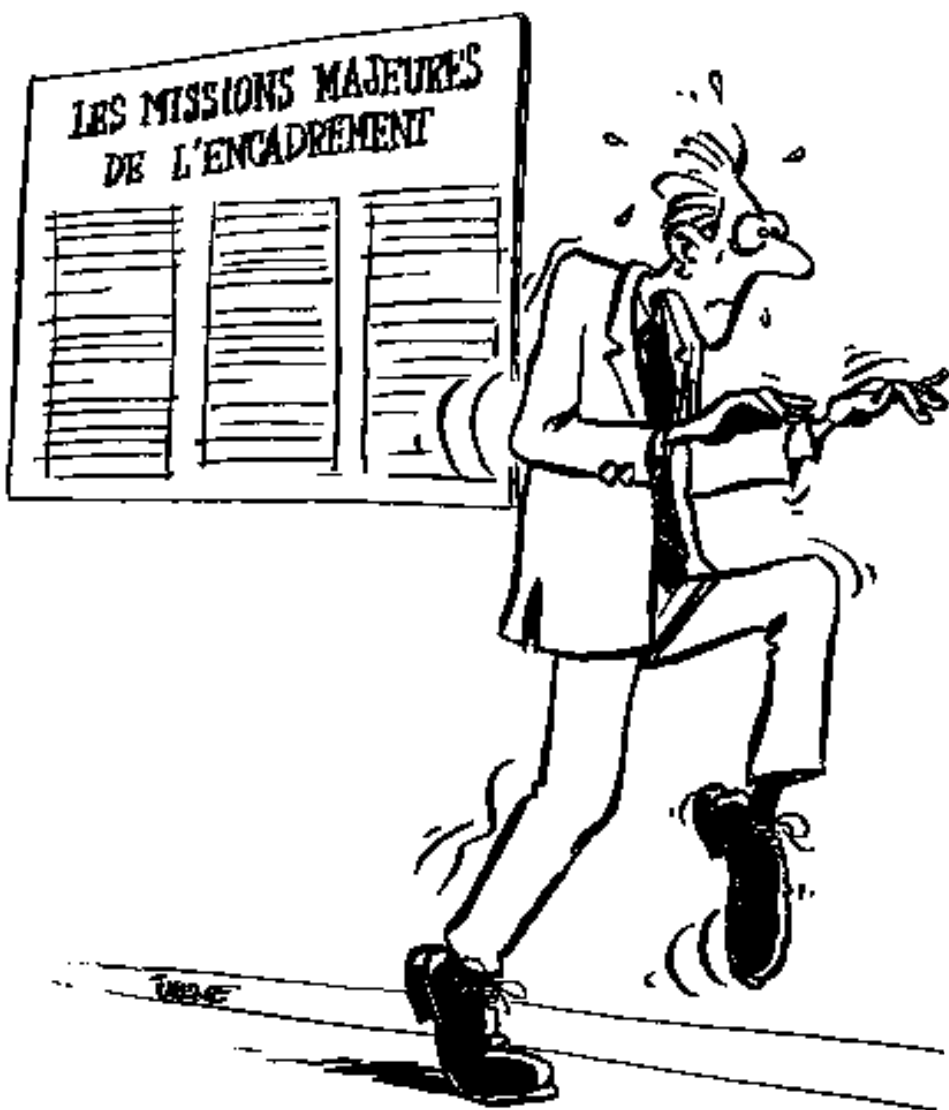
Après une réorganisation, que deviennent les outils déjà en place ? Le responsable de VIP, la lettre d'informations de la Mairie de Villeurbanne, a pris soin de préparer le terrain pour son successeur.

### Branchés sur le changement P12

France Télécom passe de l'entreprise technicienne à l'entreprise de services.

## TEMPS COUVERT POUR L'ENCADREMENT !

Le changement, vécu hier comme un cap à passer, une étape intermédiaire entre deux périodes de stabilisation, est devenu le pain quotidien des entreprises. Face à ces incertitudes, l'encadrement, dont c'est la mission de relayer et de conduire en interne ces nouvelles données, n'est pas à la fête. Comment rassurer lorsque la ligne droite n'existe plus et qu'on ne sait pas ce qui vous attend après le prochain virage ? Entretien avec deux spécialistes de la communication interne et du management.



FLASH D'ENCRE :

*Aujourd'hui, les discours mobilisateurs semblent plutôt glisser sur les salariés comme l'eau sur les plumes d'un canard. Et les managers, pris entre la Direction qui impulse des changements successifs et les salariés qui adoptent des comportements de plus en plus passifs, ne sont plus très enclins à s'exposer...*

PHILIPPE DÉTRIE : Le problème réside en grande partie dans la langue de bois, amie encore trop fidèle du discours de managers. Dans une société de médias où l'on apprend chaque événement quasiment en temps réel, il existe un décalage citoyen salarié ahurissant. Il est désolant que le salarié en apprenne davantage sur son entreprise par l'extérieur que par son manager !

La langue de bois va aussi de pair avec la considération et la reconnaissance. Nous remarquons de sérieux écarts entre les "professions de foi" énoncées par les entreprises et leurs modes de fonctionnement. Un exemple : les entretiens d'évaluation. Ils cristallisent les attentes de chacun, car on s'attend à une reconnaissance de la contribution individuelle, surtout dans les entreprises qui déroulent le slogan "les hommes sont notre première richesse". Or, on s'aperçoit que les critères majeurs d'appréciation des cadres portent d'abord sur l'excellence de leur gestion financière et leurs résultats, bien avant la capacité de motivation et d'entraînement de ceux qui ont contribué à atteindre ces résultats.

Les projets d'entreprise à long terme ne suffisent plus. Chacun devrait pouvoir s'impliquer autour de "micro-objectifs" proches des résultats.



Fd'E : *Cependant, sans certitudes, autour de quoi se mobiliser ?*

CATHERINE MESLIN-BROYEZ : chacun devrait pouvoir se recentrer et s'impliquer autour de "micro-objectifs" et d'unités d'appartenance proches des résultats, pour travailler à plus court terme. Dans un environnement de plus en plus mouvant, complexe et déstabilisant, les projets d'entreprise à long terme ne suffisent plus à créer une dynamique. Il semble par ailleurs difficile d'encourager d'une part l'initiative individuelle, de favoriser l'autonomie et d'autre part d'appeler le personnel à se fédérer autour de valeurs communes. Il apparaît plus judicieux de se concentrer sur deux ou trois objectifs de base communs et par ailleurs de favoriser l'initiative individuelle autour de ces "micro-objectifs". En quelque sorte, conjuguer rigueur et souplesse.

PH. D. : On devrait aussi se rassembler autour d'une valeur commune : le client. Une étude a montré que seules 30% des entreprises en France mesurent la satisfaction du client. On en reste aux discours incantatoires, à la sensibilisation, mais il faut passer aux actes ! Manager, c'est adapter sa structure, en priorité au client, ce qui va secouer bien des entreprises ! A commencer par l'organisation du travail, bien différente selon qu'on la calque sur les contraintes internes de gestion des Ressources Humaines ou sur les besoins du client. Les exemples sont légion : nous avons réaménagé l'organisation d'une compagnie d'assurances qui fermait son standard entre 12h et 14h et à partir de 17h... C'est-à-dire précisément aux horaires pendant lesquels le

client cherchait à contacter sa compagnie ! Les horaires d'ouverture sont d'ailleurs le meilleur indicateur de la culture-qualité d'une organisation...

C. M-B. : Bien sûr, pour cette compagnie d'assurances, il a fallu prendre le temps d'expliquer les enjeux réels de l'entreprise, commerciaux et surtout concurrentiels, à des personnes qui fonctionnaient sur un système défini depuis 15 ans. Nous avons donné la parole à l'encadrement, pour qu'il soit porteur de ces enjeux, et la concurrence a été longuement expliquée. Je citerais également comme exemple les projets de service élaborés par certaines entreprises, comme EDF/GDF qui s'est dotée d'une Charte Qualité : "les neuf engagements d'EDF-GDF Services" qui a permis de repenser l'organisation et de ressouder les équipes.

De façon générale, je dirais que les entreprises françaises se sont enkystées, et qu'il reste encore beaucoup à faire !

Fd'E : *Les managers ont-ils la capacité de porter ces changements ? Les salariés sont devenus très critiques..*

PH. D. : En effet, le salarié est aujourd'hui à même de juger son encadrement et d'apprécier la qualité de la prise de décision de sa Direction. Il a acquis de l'expérience et la capacité de dire si son manager direct est bon ou pas. D'ailleurs, un certain nombre d'enquêtes internes ont été lancées pour mesurer cette appréciation. Et leurs conclusions mettent en lumière un paradoxe également "bien de chez nous" : c'est encore le meilleur joueur de football qui devient capitaine de l'équipe ! Or, bien connaître son métier ne suffit pas pour encadrer une équipe, l'expertise n'est plus suffisante. Animer, c'est diriger vers des objectifs une équipe qui, elle, possède l'expertise, et prendre le temps de résoudre des problèmes. Animer, pour un manager, c'est aussi "donner de l'âme", ce que je traduis par la notion de "chaleur ajoutée". Plus de présence et d'attention au quotidien, c'est ce qu'attend chacun de son encadrement aujourd'hui.

\* Auteurs de «la communication interne au service du management» (1995 / Ed. Liaisons)



Animer une équipe, c'est donner de la "chaleur ajoutée", plus de présence et d'attention.



ÉCHANGES D'EXPÉRIENCES : ETAM, MELITTA ET PRISUNIC

## QUAND LES DRH ORCHESTRENT LE CHANGEMENT

Concernant leur entreprise ou leur métier, bon nombre de salariés sont tentés de répondre comme un philosophe auquel on demandait l'heure : "je ne sais pas, ça change tout le temps" !

Aujourd'hui en effet, si le changement est devenu une composante de la vie des entreprises, l'aptitude à remettre en cause ses méthodes de travail et à changer ses comportements est loin d'être naturellement partagée par tous les salariés. Dans ce contexte, leur donner envie de s'impliquer pour mettre en œuvre ces changements est l'un des challenges des Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs de la Communication.

Trois d'entre eux ont échangé leurs points de vue et expériences autour de cette question : comment créer un contexte de communication interne qui favorise la compréhension des enjeux et la mobilisation des salariés ?



**Jean-Claude Olivier**  
Directeur des Ressources Humaines  
& responsable de la Communication Interne  
chez ETAM



**Arsène Losson**  
Directeur des Ressources Humaines  
& responsable de la Communication Interne  
chez MELITTA France



**Francis Depernet**  
Directeur des Ressources Humaines  
& responsable de la Communication Interne  
chez PRISUNIC



## 1 LES PARADOXES DU CHANGEMENT

**Fd'E :** *La notion de changement met en évidence un paradoxe : les hommes représentent plus que jamais une ressource essentielle, alors que les entreprises continuent à licencier... Ce qui génère un discours et des actes souvent contradictoires et déstabilisants pour les salariés.*

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Nous avons en effet changé de priorité : la notion de service l'emporte aujourd'hui sur la seule notion de capital, ce qui place les hommes au cœur de l'entreprise. S'ils ne s'adaptent pas, c'est la qualité du service qui en souffre, et toute la compétitivité de l'entreprise, un phénomène qui génère un stress collectif et individuel. Et les entreprises elles-mêmes peuvent se trouver prisonnières du paradoxe : elles sont amenées à licencier tout en tenant un discours mobilisateur auprès de ceux qui restent et qui représentent les acteurs du changement.

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** La notion de "capital humain" repose en priorité sur cette capacité à évoluer, car les compétences d'aujourd'hui ne seront pas forcément celles de demain. Les entreprises attendent donc avant tout de leurs salariés un état d'esprit "évolutif", quel que soit leur poste. Une vendeuse par exemple doit pouvoir comprendre pourquoi on met en valeur un rayon plutôt qu'un autre et y contribuer activement. Si elle se dit "c'est vert aujourd'hui, ce sera bleu demain", le contact avec la clientèle s'en ressentira et à terme les résultats commerciaux également.

Cette adaptabilité nécessaire est à la base de la notion actuelle "d'employabilité", de développement individuel des compétences. Malheureusement, l'ancienneté et l'expérience ne vont pas toujours de pair avec la souplesse et l'adaptabilité, ce qui rend la conduite du changement parfois difficile.

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** En effet, si les messages ne passent pas de façon satisfaisante entre la Direction et le personnel, c'est le client qui en souffrira. Et cette nécessaire communication entre des fonctions et des catégories de personnel qui se côtoyaient hier sans trop se mêler est une donnée nouvelle. Certains ont 30 ans de maison, d'autres 6 mois, certains sont bardés de diplômes et d'autres ne possèdent aucune formation... Il faut les faire dialoguer, d'où la nécessité de la communication interne.

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** En période de changement, on vit également un autre paradoxe : on a davantage besoin de communiquer, alors qu'on a moins de temps et de moyens pour le faire puisqu'il faut démarrer de nouvelles actions. Et chacun perd ses repères, on communique donc encore moins spontanément. Difficile de lancer des actions de communication interne quand tout s'accélère... Depuis quelques mois, nous préparons le rapprochement avec la société Dowbrands. Nous allons devoir intégrer ces nouvelles activités et apprendre à bien travailler ensemble, ce qui demande un niveau d'informations et d'échanges accru. Or, les informations diffusées pour l'instant restent relativement générales, pour respecter les contraintes légales et la confidentialité, et parce que les priorités se multiplient, la communication interne n'est pas toujours vécue comme la priorité. En tant que responsable de la communication interne, je souhaiterais souvent que nous soyions plus réactifs.

### Groupe ETAM

- Secteur d'activité : groupe français de diffusion textile
- 3 enseignes : Etam Prêt-à-porter, Etam Lingerie, 1 2 3
- 2 200 personnes
- Problématique de changement : Passer d'une entreprise d'origine familiale à une entreprise à dimension industrielle.

### Groupe MELITTA

- Groupe allemand
- Secteur d'activité : filtres à café (Melitta) et emballages ménagers (Handybag)
- 5 000 personnes dans le monde
- 250 personnes en France
- Problématique de changement : Gérer le rapprochement avec une autre société pour constituer une nouvelle société européenne.

### PRISUNIC/GROUPE PINAULT-PRINTEMPS-LA REDOUTE

- Secteur d'activité : chaîne française de distribution
- 6 000 personnes
- Problématique de changement : accompagner le repositionnement commercial et la restructuration lancés depuis deux ans.

QUAND LES DRH ORCHESTRENT  
LE CHANGEMENT



## 2 LA RÉACTIVITÉ FACE AU CHANGEMENT

**Fd'E :** *Réactivité, un mot clé. On attend de chacun une aptitude à remettre en cause ses méthodes de travail et ses comportements. Mais les salariés préfèrent de loin la stabilité...*

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** Il est vrai que lors de changements successifs, c'est la peur des suppressions de postes qui domine, notamment lors de rapprochements entre sociétés, comme c'est notre cas actuellement. La réactivité de chacun est pourtant nécessaire pour impulser une nouvelle dynamique. Je crois que la Direction dans ce cas doit donner l'exemple. A la Direction des Ressources Humaines, nous avons profité de cette période de changement pour adapter nos outils existants, afin de donner plus rapidement des informations ponctuelles. Cependant, nous tardons à les mettre en œuvre, car il est difficile de faire mesurer à la Direction Générale l'intensité des attentes du personnel dans ces moments d'instabilité. Les événements en effet ne présentent pas la même importance pour une Direction Générale et pour des salariés. Par exemple, notre projet de rapprochement a pris du retard pour de simples raisons juridiques, ce qui peut paraître accessoire pour le Comité de Direction, alors que pendant ce temps, les salariés s'inquiètent et l'on prend du retard pour impliquer chacun dans la nouvelle entreprise.

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** La dynamique du changement doit commencer "par le haut", en effet. Nous avons fait évoluer le journal interne sur le fond et la forme depuis deux ans, ce qui correspond à l'arrivée d'une nouvelle Direction Générale et une nouvelle orientation commerciale. Notre journal interne est aujourd'hui distribué à l'ensemble du personnel, car nous avons besoin d'expliquer la stratégie commerciale à chacun. Il est en couleurs, ce qui permet de se rapprocher de la communication publicitaire clients et de le rendre plus attrayant pour tous.

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** La nécessité d'être réactifs est également liée à la croissance de l'entreprise. Etam connaît une progression régulière de son chiffre d'affaires et de ses effectifs, nous devons donc développer notre mobilité, notre souplesse et notre esprit d'initiative. Les salariés sont ainsi de plus en plus nombreux à travailler à temps partiel.

**Fd'E :** *A l'opposé de la réactivité, le "pouvoir de dire non" le plus manifeste aujourd'hui, c'est la passivité. Comment créer un contexte de participation active ?*

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** En décloisonnant et en impliquant chacun dans des domaines qu'il n'abordait pas jusqu'alors. Nous faisons "plancher" ensemble les opérateurs de machine pour imaginer les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Une méthode de travail qui va à l'encontre de la conception classique de la hiérarchie pyramidale : "c'est la responsabilité du chef de service de trouver des solutions"!

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Quelle passivité ? Je n'en vois pas chez nous ! Comment peut-on être passif dans un magasin sans faire couler le chiffre d'affaires ? Pour une boutique, il existe une relation directe entre le sens commercial et le chiffre d'affaires.

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** Donnez-moi vite votre recette !... Toute plaisanterie mise à part, la passivité dans un magasin consiste pour une vendeuse à dire bonjour d'une certaine façon, pas impolie ni mal aimable, mais il manque l'accueil et la valeur ajoutée. C'est aussi la formation qui fonde la motivation. Demander à une caissière par exemple de saluer le client, de lui sourire et d'emballer ses achats, c'est transformer son poste. Il faut à la fois la former et lui expliquer la finalité commerciale, pour la faire participer activement. Peut-on faire sourire quelqu'un mécaniquement ? Cela s'appelle un rictus...

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** En effet, nous ne faisons pas de formations "musculaires" mais des formations comportementales d'accueil de la clientèle !

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** Je ressens, au cours de cet échange à quel point les relations dans l'entreprise ont évolué : non seulement l'entreprise communique envers ses salariés pour expliquer sa stratégie et ses méthodes, mais elle demande implicitement à ses salariés de communiquer vis-à-vis des clients, et cela à tous les postes ! C'est ce qui donne tout son sens à la notion de réactivité et à une bonne communication interne.

QUELQUES OUTILS

**Groupe ETAM**

Managers 2001 :

un programme de formation destiné aux cadres, qui représente 18 mois de mise au point, un investissement de 6 MF et une durée de 3 ans.  
Chiffres-Clés du Bilan Social :  
les données clés en matière d'emploi, de rémunération, de formation et de communication, diffusées à l'ensemble du personnel.

**Groupe MELITTA**

Un plan de communication

élaboré pour repositionner les outils existants et en lancer d'autres.

Petits déjeuners d'information :

ils rassemblent autour d'un thème spécifique un petit groupe de salariés et un membre de la Direction ou un spécialiste extérieur du sujet présenté.

**PRISUNIC**

Le journal FIP :

journal interne créé en 1989 pour informer les cadres, il évolue progressivement sur le fond et la forme pour devenir depuis peu le journal de l'ensemble des salariés.

Il permet aujourd'hui de relayer la politique commerciale de façon pédagogique et de valoriser le personnel.



### 3 LE RÔLE DE L'ENCADREMENT

**Fd'E :** *En période de changement, l'encadrement sait-il bien gérer l'information ? Il n'a pas forcément le savoir-faire pour la rediffuser ou faire face aux questions difficiles que l'on risque de lui poser.*

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** En effet, l'encadrement joue un rôle clé, dans lequel il peut se sentir particulièrement "exposé". Il lui revient la délicate mission de faire comprendre ces changements tout en motivant ses équipes. Mais ces circonstances parfois difficiles peuvent être l'occasion de se remettre en question et de se former. Nous avons engagé un programme de formation des cadres depuis la rentrée. Ce programme est né d'une demande des cadres eux-mêmes, à l'issue d'une journée de réflexion autour du thème du professionnalisme. Ils ont spontanément mis en valeur le thème de la remise en cause, un synonyme du changement en somme. Grâce à cette formation, nous souhaitons renforcer la responsabilité de l'encadrement afin de créer une vraie communication interne et de décloisonner les services et les fonctions. Jusque-là, les résultats se révèlent encore décevants : l'encadrement, lui-même très demandeur d'informations envers la Direction, ne perçoit pas vraiment cette même demande de la part de ses propres collaborateurs. La prochaine étape sera d'évaluer les attentes du personnel envers son encadrement, afin de progresser encore dans la rediffusion de l'information.

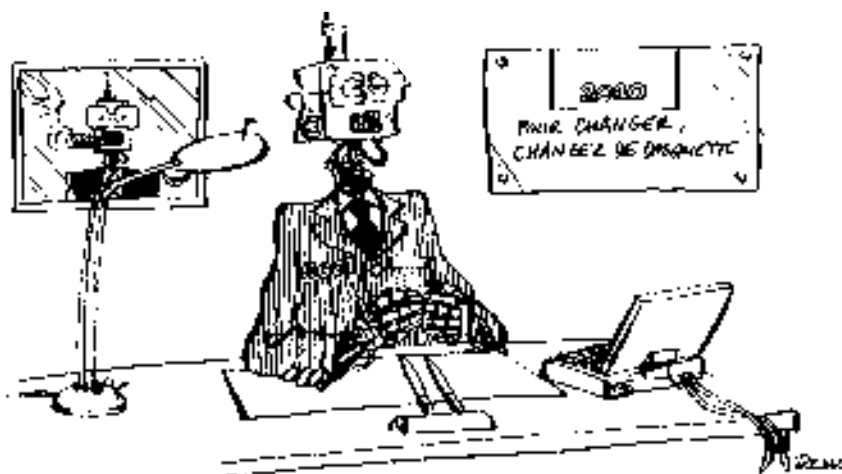
**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Chez Etam, l'encadrement représente bien notre première cible de communication. Notre volonté est de les associer, en tant qu'acteurs directs du changement, à la stratégie de la Direction Générale. C'est pourquoi la formation

"Managers 2001" a été conçue pour les aider à délivrer leurs messages à leurs équipes. Et leur capacité de communication sera l'un des critères sur lesquels nous allons dorénavant les évaluer.

Dans cette formation, nous ne sommes pas forcément directifs sur la méthode : nous attendons d'eux qu'ils retransmettent les informations utiles pour que leur équipe se sente bien. Après tout, le "bien-être", c'est aussi le "bien travailler". Nous les formons donc sur le "pourquoi communiquer" plutôt que sur le "comment communiquer".

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** Au-delà de la formation, on imagine mal à quel point les salariés -y compris les cadres- peuvent parfois être loin de la stratégie d'une Direction Générale. Et l'une des responsabilités essentielles en tant que cadre consiste à savoir dire "Franchement, j'aimerais y voir un peu plus clair sur ce point précis, parce que mes équipes me posent des questions auxquelles je ne peux moi-même pas répondre". En revanche, après avoir obtenu les réponses souhaitées, ils pourraient prendre davantage d'initiatives sur la façon de communiquer avec leurs équipes. J'ai parfois le sentiment de devoir produire un kit de communication avec mode d'emploi exhaustif et le mettre en œuvre à leur place !

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** Je formule la même remarque : nous souhaitons que les cadres prennent l'initiative de résoudre les problèmes eux-mêmes, sans attendre que la Direction Générale ou la Direction des Ressources Humaines leur invente une solution. Nous sommes là pour les aider à mettre en œuvre ces solutions, leur en donner les moyens et non pour "sortir une solution miracle de notre chapeau".



#### 4 TRANSPARENCE ET NAIVETÉ

**Fd'E :** *Impliquer, motiver, faire partager... Le débat autour du changement et la transparence vis-à-vis des salariés s'arrête là où commencent les intérêts stratégiques de la Direction et les objectifs économiques de l'entreprise.*  
*Ne confond-on pas transparence et naïveté ?*

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Je crois que la "participation" à la construction d'un projet commun, comme c'est la mode actuellement, comporte ses limites, dans le sens où les salariés ne choisissent pas les objectifs économiques de leur entreprise. En revanche, ils veulent avant tout comprendre la stratégie et les actions commerciales majeures à entreprendre.

Le message de fond essentiel, pour la plupart des équipes de Direction, consiste à dire au personnel "nous avançons pour vous donner les moyens de vous situer le mieux possible sur votre marché". Pas à organiser un plébiscite interne autour du dernier lancement de produit.

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** Prisunic a traversé une période difficile pendant laquelle on ne savait pas vraiment quel serait son avenir : quitter ou non le Groupe actionnaire ? Aujourd'hui, le débat contradictoire sur les objectifs et la politique commerciale n'est plus de mise dans la culture de Prisunic. L'encadrement et le journal interne sont là pour relayer la politique commerciale de l'entreprise. Nous sommes en train de mettre en forme un projet d'entreprise qui traduit nos objectifs de façon accessible à chacun. C'est une formalisation, pas un débat sur les objectifs.

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Plutôt qu'un débat en forme de "pour ou contre", il me semble plus intéressant d'expliquer plutôt le droit à l'erreur, qui représente le corollaire naturel des initiatives exigées de la part de chacun. Si l'on prend des initiatives, on a aussi le droit de se tromper.

C'est un message que nous essayons de faire passer chez Etam.

**Fd'E :** *La langue de bois, parce qu'elle distille un discours immuablement positif et fade, ne facilite en rien le changement. Alors, vous qui avez pris des initiatives récentes en matière de communication interne, pouvez-vous nous parler d'échecs ?*

**JEAN-CLAUDE OLIVIER/ETAM :** Oui ! Une ligne de téléphone directe interactive que nous venons de mettre en place. Chacun peut appeler, pour exprimer ce qu'il veut. C'est le silence absolu ! Je me demande si les gens ne préfèrent pas une ligne extérieure... Mais comme je le disais tout à l'heure, on a le droit à l'erreur !

**ARSENE LOSSON/MELITTA :** Nous avons joint un coupon-réponse à notre dernière Lettre d'information, au sujet de notre projet de rapprochement et un seul nous a été retourné. Or, je sais que de nombreuses questions se posent aujourd'hui, et je cherche la meilleure façon de les faire s'exprimer. En revanche, la formule des petits-déjeuners thématiques avec la Direction est bien plus intéressante, car on construit une relation d'échange et de confiance.

**FRANCIS DEPERNET/PRISUNIC :** J'ai été déçu par la façon dont certains ont relayé le changement de diffusion du journal interne. C'est quand même un changement majeur que de s'exprimer directement auprès des 6 000 employés de Prisunic au lieu de s'adresser aux seuls cadres ! Or, le journal est parfois resté en piles dans les magasins, malgré mes recommandations de distribution personnalisée. J'envisage de faire distribuer le prochain numéro "à la criée" par les directeurs de magasins ! Mais je suis également satisfait car des employés réclament à présent le journal. ●

Cliquez ici 

«La véritable révolution d'InESS, réside dans la participation du salarié à l'information.»

## UN OUTIL QUI CHANGE... LES HABITUDES !

Internet, Intranet, multimédia, CD-Rom... pas un journal ou un média qui n'ait abordé ce sujet en vogue, trop souvent du seul point de vue technique. Pourtant aujourd'hui, les problèmes techniques sont résolus. Reste la question centrale : quelle utilité dans l'entreprise ? Une réponse donnée par la communication interne d'Essilor.

Dans les couloirs d'Essilor on ne parle pas d'Internet, d'Intranet ou de multimédia, mais plus prosaïquement d'InESS, le serveur d'information interne, lancé en début d'année. Concrètement le salarié accède par l'intermédiaire d'un ordinateur (le sien ou un autre) à une série de rubriques d'infos : offres d'emplois internes, adresses des filiales à l'étranger, lexique informatique, chiffres-clé, fiches sur les produits... Pour Jean Rancoule, responsable de la communication interne qui a participé à la mise en œuvre du serveur, InESS répond à un besoin inéluctable aujourd'hui pour l'entreprise "de mieux faire circuler l'information entre les salariés. Notre objectif de départ n'était pas de remplacer le média papier mais plutôt d'utiliser ce média souple et évolutif pour publier des informations difficiles à localiser et qui nécessitent des mises à jour fréquentes". Neuf mois après, InESS, qui a réussi son décollage, s'enrichit comme un journal qui augmente sa pagination. Bientôt disponible : un guide du salarié qui présente les droits et les devoirs de chacun (interactif : simulation des droits du salarié à la retraite, des droits à congés, téléchargement de documents à remplir...), le cours de l'action Essilor, des infos spécialisées sur les métiers...

Pourquoi le cas Essilor mérite-t-il l'attention ? Parce que du point de vue technique, la mise en place du serveur s'est faite en tirant partie de l'architecture informatique existante. L'investissement de départ est réduit et la technologie internet est simple à mettre en œuvre. Ensuite par son organisation : ce ne sont pas les informaticiens ou la communication interne qui alimentent le contenu mais chaque information qui est diffusée sur le serveur est mise à jour et vérifiée par ceux qui la proposent. Chaque rubrique compte deux parrains : le responsable du service dont est issue l'information et son assistant(e) chargé(e) de la mise à jour. En outre, le duo bénéficie d'un retour puisqu'il prend connaissance des chiffres "d'audimat" de sa rubrique.

Enfin, l'utilisateur devient autant générateur que consommateur d'infos. En effet, six mois après la mise en place d'InESS, des salariés viennent proposer de l'information (présenter un service, diffuser la liste des salons spécialisés sur l'optique...) ou signalent des besoins auxquels InESS pourrait répondre. "La véritable révolution de ce média réside dans cette interactivité : donner envie à l'utilisateur d'enrichir le contenu" explique Jean Rancoule.

Un problème subsiste cependant : l'accessibilité. "Dans les bureaux, chacun dispose d'un ordinateur à portée de main. En revanche, dans les sites de production, nous avons songé à installer des ordinateurs en libre service. Au départ, les réactions des directions de sites ont été plutôt négatives : impensable selon elles qu'un ouvrier quitte son poste pour pianoter sur un ordinateur. En fait derrière cet argument, se cache la peur de voir un outil dont ils ne contrôlent pas le contenu". Pour Jean Rancoule, cela démontre la nécessité d'impliquer les différents responsables dans la mise en œuvre du contenu. "Quand ils s'apercevront que cette information ne nie pas leur rôle hiérarchique, l'utilité et la nécessité d'InESS deviendra évidente". Aujourd'hui, après ces réactions négatives, certains responsables de sites proposent d'utiliser InESS à l'occasion de l'accueil des nouveaux embauchés. Preuve que les mentalités changent ! ●

### INESS, EN RÉSUMÉ

Du point de vue technique, InESS est un serveur d'information basé sur les technologies internet, réputées pour leur simplicité et leur faible coût.

Pour accéder à InESS, l'utilisateur lance une application située sur son ordinateur. Le serveur d'information ouvert, le salarié choisit la rubrique qui l'intéresse (à la manière du minitel mais beaucoup plus rapide, avec des images, des liens hyper-texte, des animations, de la couleur...). Il peut consulter, par exemple, les dernières offres d'emploi interne du groupe, le cours réactualisé de l'action Essilor, les chiffres clés ou encore un lexique informatique...

Actuellement plus d'un millier d'ordinateurs sont équipés d'InESS. Chaque mois, plus d'un salarié sur deux accède à InESS, soit 3 000 connexions enregistrées et 20 000 pages consultées. InESS a été présenté à l'occasion d'une rencontre AFCI (tél. 01 47 36 90 90).



## LES DIRIGEANTS SONT-ILS MAUVAIS CONDUCTEURS ?

Imaginez un conducteur pilotant le dernier modèle BMW comme s'il se trouvait au volant d'une antique AMI 6... Pour Alain Cougard, consultant spécialisé dans l'ingénierie sociale, bien que les méthodes de travail soient souvent différentes depuis une dizaine d'années, une bonne proportion de dirigeants conduisent encore le changement dans leurs entreprises de façon anachronique et décalée. Petit aperçu de sa "théorie de l'évolution", centrée autour de la participation et de l'actionnariat des salariés.

**Fd'E. : Pourquoi certains dirigeants sont-ils donc si "mauvais conducteurs" face au changement ?**

A. C. : L'ère du changement est synonyme pour les salariés de "décrochage", c'est-à-dire d'un sentiment aujourd'hui largement répandu de divergence entre leurs propres intérêts et ceux de l'entreprise. Ils y répondent le plus souvent par une certaine passivité. Dans ce contexte, de nombreux dirigeants, pour conduire et faire accepter les changements qu'ils souhaitent lancer, utilisent paradoxalement les "vieilles recettes de Tante Marie" : d'une part ils informent façon langue de bois, d'autre part ils négocient de façon ultra-classique avec les partenaires sociaux, c'est-à-dire en les utilisant comme "vitrine légale". Or, ces derniers sont de moins en moins représentatifs du personnel, qui ne se reconnaît pas forcément dans leurs discours idéologiques, et surtout mal informés, tenus à l'écart de la stratégie et des vraies sources d'information. On assiste au paradoxe suivant : alors qu'il existe des structures abondantes de dialogue social à l'intérieur de l'entreprise, puisqu'on négocie régulièrement comme le veut la loi, les partenaires sociaux ne participent pas aux décisions essentielles -et de ce fait les salariés non plus-. On recherche simplement leur aval pour entériner ces décisions et non pas pour progresser ensemble vers l'avenir. Des méthodes plutôt obsolètes et qui ne favorisent pas l'implication de fond !

**Fd'E. : Ne pensez-vous pas que ce "jeu social" soit autant le fait des syndicats que celui des dirigeants ?**

A. C. : Je crois effectivement que beaucoup dans les appareils se contentent d'un jeu institutionnel. D'ailleurs, les oppositions lors d'une négociation concernent rarement le sens d'un projet et sa pertinence mais plutôt ses modalités. Mon expérience m'a permis d'apprécier la qualité fréquente de la critique des instances syndi-

cales, critique pourtant généralement fondée sur le bon sens et les informations glanées de façon "artisanale". Imaginez combien serait riche et constructif le dialogue avec ces mêmes partenaires formés et informés ! Nous manquons en effet de "vrais" rapports de force, ceux qui permettent d'enrichir les points de vue, de changer l'angle de réponse à un problème, de redonner une vision neuve de l'avenir. Combien, parmi le personnel aujourd'hui, ont vraiment la capacité d'interpeller un dirigeant sur un projet d'avenir ? Il faut pour cela posséder les compétences nécessaires pour analyser toutes les données complexes de l'entreprise (financières, économiques, juridiques etc.).

**Fd'E. : Vous proposez d'enrichir le dialogue social sous une forme qui n'est pas vraiment nouvelle : l'actionnariat ou la participation, une idée que l'on qualifie volontiers d'humanisme désuet...**

A. C. : L'actionnariat des salariés existe déjà, mais de façon plus anecdotique et parfois plus paternaliste que stratégique. Ce dont je parle, qui est une pratique plus rare, concerne l'immersion réelle des représentants du personnel dans la stratégie de l'entreprise, à mon sens le moteur d'un vrai progrès. Le principe : associer des salariés de mieux en mieux formés à l'avenir de leur entreprise. Mais cela passe par un investissement en termes de formation. Ce qui manque en effet, c'est tout simplement une forme d'éducation commune, qui conduise à mieux dialoguer. Les dirigeants n'ont pas pris le temps ni les moyens de former leurs partenaires sociaux alors que le monde du travail évoluait, et ils en paient le prix aujourd'hui. Par ailleurs, les partenaires sociaux doivent aussi évoluer eux-mêmes hors des sentiers battus du syndicalisme. L'expérience menée par AXA autour du chèque syndical est intéressante : chaque salarié reçoit un chèque qu'il est libre de donner aux représentants de son choix. Conséquence :

Pour que les salariés  
s'investissent,  
développons  
l'actionnariat :  
associons les intérêts  
des actionnaires  
et ceux des salariés  
devenus actionnaires.

\* A. Cougard : Consultant et dirigeant de la société de conseil et d'ingénierie sociale ASTER, Rueil Malmaison

## ■ LA STRATÉGIE DU PROJET LATÉRAL

Olivier d'Herbemont  
et Bruno César Ed. Dunod

Ne vous laissez pas rebuter par son titre peu attrayant ! Ces 230 pages sont en réalité claires et faciles à lire et leur contenu très utile. Les auteurs proposent une démarche d'action en milieu passif ou hostile pour mener à bien des projets "sensibles".

S'appuyant sur des éléments de la socio-dynamique développée par Jean-Christian Fauvet, ils développent l'idée que "l'enjeu de celui qui est à l'origine d'un projet difficile consiste avant tout à aider les acteurs alliés à s'organiser". Ce qui va à l'encontre du réflexe de la plupart des responsables de projet : combattre les opposants d'abord... et perdre beaucoup de temps et d'énergie. Rédigé de manière très pédagogique, le livre présente des cas concrets et des principes simples, résumés par des formules-choc ("syndrome de la pie", "stratégie du guardian").

## ■ LA THÉORIE DE L'AGIR COMMUNICATIONNEL

Jurgen Habermas  
Ed. Fayard

Débat sur l'importance du débat...

Philosophe allemand, Jurgen Habermas est l'auteur dont on parle. Qu'écrit-il pour susciter aujourd'hui tant d'intérêt ? Il se pose la question des ressorts de l'action organisée d'un groupe. Il distingue quatre concepts d'action, dont le quatrième est "l'agir communicationnel". Ce concept établit que l'action collective, la coopération, ne peuvent s'engager efficacement sans l'élaboration explicite d'un minimum d'accord sur les intentions des participants. Autrement dit, sans avoir débattu préalablement sur la vérité des faits, sur la légitimité des modalités et sur l'authenticité des expressions. Dans une période où les dirigeants demandent à leurs salariés davantage d'implication et d'initiatives, l'entreprise ne peut plus éviter la confrontation de fond avec les acteurs qu'elle souhaite faire agir. Le débat sur l'importance du débat prend donc tout son sens.

## ■ L'ÉCOLE DE PALO ALTO

Edmond Marc  
et Dominique Picard  
Ed. Retz, Collection Psychologie Dynamique

C'est à Palo Alto, en Californie, que Gregory Bateson, chercheur à la curiosité infatigable et inventive, a suscité des travaux aussi variés que la communication, les stratégies de changement ou la schizophrénie. Psychologues de formation, les auteurs réussissent à présenter de façon accessible les grandes lignes de ces travaux, sans oublier d'évoquer les hommes et les idées qui en sont à l'origine.

L'ouvrage est organisé en trois grands chapitres : théorie de la communication, méthodologie du changement et méthodologie de pratique thérapeutique. Ce dernier n'est d'ailleurs pas le moins intéressant pour les spécialistes de la communication.

A lire non seulement pour briller dans les diners en ville, mais aussi pour mieux comprendre les phénomènes de résistance au changement.

## ■ DU DÉSIR AU PLAISIR DE CHANGER

Françoise Kourilsky-Belliard  
InterEditions

La couverture, avec son titre (Du désir...) et sous-titre à rallonges (Comprendre et provoquer le changement) tient ses promesses. Mais c'est bien sûr ! Cet ouvrage replace son lecteur au cœur de certaines évidences dans les domaines de la communication, de la perception, de la motivation. On se réveille sur sa façon de voir, d'user de la langue de bois, de trop généraliser ses appréciations : on cherchait à vaincre une résistance, on se rend compte qu'il faut la réorienter ; on croyait promouvoir le changement, on commençait déjà par en désigner les risques... Maints exemples et des clés sur la réinterprétation des événements et sur les interactions entre les personnes nous conduisent à envisager tout autrement les logiques du changement. Pédagogique, efficace et même revigorant.

la qualité du dialogue et de la rencontre entre les organisations syndicales et les salariés a considérablement progressé.

**Fd'E. : D'après vos propos, les dirigeants apparaissent comme isolés dans leur tour d'ivoire. Ne sont-ils pas plutôt jaloux d'un pouvoir qu'ils ne souhaitent pas partager et défenseurs de la logique financière avant tout ?**

**A. C. :** Ils sont isolés en effet, et exposés à la critique des actionnaires (y compris minoritaires). Ils pensent agir de la façon la plus rationnelle, mais faute de savoir réconcilier leur vision avec celle de leurs salariés, ils se privent d'un levier très puissant. Les salariés sont souvent beaucoup plus conscients des vrais atouts et défauts de leur entreprise que leurs dirigeants ne l'imaginent ! Cette complémentarité des points de vue, bien utilisée, pourrait mettre beaucoup plus en évidence tous les atouts de l'entreprise. Elle renforcerait la gamme des décisions stratégiques proposées aux conseils d'administration et améliorerait la qualité des rapports sociaux.

Il n'est pas question de remettre en cause la logique financière, dans un contexte mondial d'investissement de longue haleine et de raréfaction des capitaux. Mais il s'agit de dépasser les seules considérations d'ordre financier et de trouver des moyens de renforcer la participation des salariés au gouvernement de l'entreprise (en assurant par exemple leur représentation dans les Assemblées Générales ou au sein des conseils d'administration). En leur donnant d'abord les moyens d'être professionnels dans la compréhension des enjeux de l'entreprise. Et pour répondre sur ce dernier point aux dirigeants qui objectent sur l'investissement que cela représente, je reprendrai la formule d'un collègue : "si vous trouvez que la formation coûte trop cher, essayez l'ignorance !" ●

## LA CLEF SUR LA PORTE

C'est souvent avec fierté qu'on lance un support d'information mais on l'arrête généralement en catimini ou, plus sournoisement, on réduit ses budgets et parution jusqu'à ce que...

Aussi, quand un rédacteur en chef soigne le dernier numéro de sa publication et prépare le terrain de son successeur, il faut saluer l'opération !

Après les élections de juin 1995 et à la suite d'une réorganisation du service Communication de Villeurbanne, le personnel de ce service et notamment le rédacteur en chef de la lettre VIP préfèrent rendre leur tablier plutôt que d'être contractualisés (ce que leur propose le nouveau maire). Mais ils prennent soin de "laisser les lieux en bon état" pour que leurs successeurs puissent reprendre le flambeau de la communication. Mais comment passe-t-on le relais à un relais que l'on ne connaît pas encore ?

En laissant des jalons. L'équipe de rédaction a peaufiné son dernier numéro (rappel de l'historique et du fonctionnement de la Lettre, remerciements pour une participation qui a constitué une caractéristique majeure de VIP, un message sur les perspectives de développement possible de VIP).

## CONSERVER LA COHÉRENCE DE L'ACTION COLLECTIVE

Plutôt que d'exprimer une nostalgie, même légitime, Jacques Galliot a en effet choisi de communiquer sur le futur, en lançant une invitation à continuer cet outil. Bien sûr, la Lettre gérée par une autre équipe ne sera plus la même, mais elle sera une autre, dans la continuité de l'action déjà menée. Et c'est là l'essentiel. Voilà VIP mis en "arrière-plan" mais prêt à être "réactivé" ! De plus, le service laisse dans les tiroirs de ses successeurs un bilan de son action et un plan de communication. Le souhait de Jacques Galliot ? Que l'équipe suivante "remette en route une dynamique de communication et s'appuie sur l'action collective déjà menée".

Une démarche certes méritoire d'un point de vue "politique", mais qui relève également du respect du lecteur. ●



Lettre trimestrielle  
d'"Études et Recherche" de

l'agence **A CONSEIL**  
169, av. Jean-Jaurès  
75019 Paris  
Tél. : 01 42 40 23 00  
Fax : 01 42 40 56 50  
Numéris : 01 40 03 91 25

et de **LONGUEUR D'ONDE**  
92, cours Vitton  
69006 Lyon  
Tél. : 04 78 65 90 90  
Fax : 04 72 74 04 77

Directeur de la publication :  
Jean-Philippe Cathelin  
Rédacteur en chef :  
Florence Mailhos  
Ont participé à ce numéro :  
Patrick Féminier  
Bernard Jacquand  
Christophe Corbel  
Jean-Marc Vaudey  
Dessins : Ixène (01 43 15 92 83)  
N°ISSN : 0998-4380  
Prix au numéro : 50 F  
Dépôt légal : 4<sup>ème</sup> trimestre 1996  
Imprimerie Valière, 75019 Paris

Pour recevoir Flash d'Encre :  
A CONSEIL OU LONGUEUR D'ONDE



## BRANCHÉS SUR LE CHANGEMENT.

France Telecom vit depuis plusieurs années au rythme du changement tous azimuts. L'enjeu : passer du stade de l'entreprise technicienne à celui de prestataire de services.

Le plan d'action mené au Service Après-Vente des Terminaux (téléphones, fax, portables, répondeurs, minitel...) illustre, entre autres, ce parcours, mené tambour battant par France Telecom. La mise en place de la nouvelle organisation et des nouvelles méthodes de travail, le passage à la culture client se sont effectués en deux étapes :

- l'étalonnage (benchmarking) : analyser les processus de production et repérer ailleurs, en France et à l'étranger, les meilleures pratiques ;
- l'adaptation : identifier les améliorations transposables plutôt qu'importer une solution toute faite ;
- l'implication : associer le personnel à la construction de son processus de changement, par essaimage (groupe pilote, groupe élargi, démultiplication, généralisation...);
- avec un suivi : tableaux de bord "indicateurs du changement".

Dès le démarrage, les responsables du projet ont associé un cabinet d'organisation et une agence de communication interne. La stratégie de communication interne s'est appuyée sur les micro-succès obtenus par les directions régionales pilotes. Elle a rythmé les principales évolutions de la démarche de changement, en donnant la parole au personnel, et bien sûr aux clients. Des outils (plaquette, vidéo, argumentaire encadrement...) ont permis d'informer le personnel sur le changement, ses raisons, ses enjeux.

Un plan de communication interne, mis en œuvre par les 50 chefs de projet régional, a permis à chaque personne concernée par le changement de passer de la connaissance à la compréhension des actions à réaliser. Résultat : en moins d'un an, l'activité du SAV Terminaux est devenue un argument de vente tout en augmentant considérablement sa rentabilité.

Le changement n'a été efficace que parce qu'il a été compris par tous. ●