



RETOUR A 



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

L'AGENCE A CONSEIL & LONGUEUR D'ONDE
Études et Recherche

MON PÈRE AVAIT RAISON !*

D'un côté, il y a les illusions d'optique. D'un autre côté, il y a les illusions du temps, celles où la nostalgie enjolive le passé : malgré les acquis du présent, on entonne facilement le refrain du « c'était mieux avant ! ».

Avec le temps, sauf à exercer sa souplesse intellectuelle et s'évertuer à débusquer le positif, le raidissement de l'esprit critique peut nous gagner. Pire, on finit parfois par baigner dans l'amertume. Or, pour aller de l'avant et propager un bon élan autour de soi, rien ne vaut l'enthousiasme avec le comportement qui va de pair. Seulement, pas question d'observer le monde en s'abandonnant à la béatitude sous prétexte de ne pas nuire à la motivation ! Une motivation qui reste bel et bien présente dans les organisations, sous certaines conditions cependant. Il n'est plus question de faire « comme au temps de... », il s'agit de tenir compte de tout ce qui est (relativement) nouveau : les attentes d'épanouissement du personnel, l'utilisation d'outils d'une communication instantanée (internet), la gestion par projets, la vitesse accrue du changement du monde du travail, etc.

Regard critique et attitude constructive face aux problèmes, tels sont les angles d'attaque d'un management efficace. En même temps, il demeure indispensable de s'appuyer sur des repères rénovés, avec le souci permanent de les diffuser et de savoir bien les partager avec le personnel. On échappe mieux au vieillissement en puisant ses ressources dans l'avenir.

* Pièce de Sacha Guitry qui révèle que la même façon de voir le monde se transmet de père en fils, la même nostalgie du temps qui passe, quelles que soient les évolutions.

TROUVER DES REPÈRES QUAND TOUT CHANGE SI VITE

Clivage ou mariage des âges

p 2

Mésentente au travail entre les générations?

Les Directions des Ressources Humaines doivent désormais faire face à des populations qui ne partagent pas les mêmes attentes. Quelques règles existent pour rapprocher les âges.

Les temps pressés

p 4

Il faut progresser vite et bien, mais pour agir rien ne nous manque davantage que... du temps. Or, pour gagner un peu de confort (et d'efficacité), il faut investir du temps pour lire (et retenir) les bonnes idées (prévoir 2' 45" de lecture tranquille pour cette page 4).



Intranet nous bouscule-t-il?

p 5

Cet outil a silencieusement révolutionné la façon de travailler d'une majorité d'entre nous. Rien n'est plus comme avant : ici on bénéficie d'une réactivité extraordinaire, mais là on est noyé. Quelques intranets appréciés par leurs utilisateurs.

Manager par la peur?

p 6

Le management des ressources humaines ne cesse de surprendre. Certaines entreprises ont subrepticement mis en place, à travers le *forced ranking*, un système fondé sur l'intimidation et la peur. Une approche contestable et contestée mais qui, paradoxalement, offre des repères tangibles.

La communication interne dans tous ses états... des lieux

p 7

Diagnostic. Avant toute action d'amélioration, ou périodiquement, il est indispensable de faire le point sur l'existant. Une investigation qui, évidemment, vaut aussi pour les Ressources Humaines et la Communication Interne, avec plusieurs approches possibles.

L'objectif d'abord

p 8

Quand on est perdu ou emporté par la vitesse, il est salutaire de se recentrer sur ses objectifs.

CLIVAGE OU MARIAGE DES ÂGES ?

« C'était mieux avant. » « Changeons les vieux discours ! »

Les générations ne se ressemblent pas, de là naissent des conflits au travail. Mais au-delà de ce constat, il est possible de favoriser une cohabitation intelligente, mariant innovation et expérience. Quelques clés pour y parvenir.

D'un côté, ils sont jeunes, surdiplômés⁽¹⁾, flexibles, allergiques à la hiérarchie. Ils savent manier l'internet, travailler en autonomie et en réseau. Ils veulent un chef qui sache les motiver sans leur donner d'ordres, le tout dans une ambiance sympa avec du temps pour les loisirs. De l'autre, ils sont plus anciens, ou moins jeunes selon votre appréciation, sont fidèles à la notion de travail et à la structure dans laquelle ils ont souvent effectué toute leur carrière. Ils ont acquis des compétences sur le tas, possèdent pouvoir et statut et ne sont pas habitués au tout-changement d'aujourd'hui.

Mettez ces deux profils dans une même entreprise, qu'obtenez-vous ? Des anciens qui peuvent voir d'un mauvais œil les jeunes arriver en jean, de la théorie plein les poches, voulant bouleverser leurs méthodes de travail avant de changer d'entreprise d'ici 5 ans. Et des jeunes de considérer leurs aînés dépassés, mieux payés alors qu'ils ne s'adaptent pas assez vite aux conditions modernes.

Valeurs, cultures, repères différents... Ce n'est plus la lutte des classes ou des sexes, mais bien celle des générations sur laquelle les RH doivent porter leur attention ! Et pourtant, jeunes et moins jeunes doivent bien cohabiter

ensemble, d'autant plus que la durée de vie active s'allonge et que les départs en pré-retraite se raréfient...

DES RÈGLES SIMPLES

Mais comment faire travailler ensemble ces différentes générations ? **Première clé : établir les règles du jeu**, tout simplement. Vous avez tous avancé votre pion sur un jeu de l'oie⁽²⁾ ? Sans connaître la signification des cases, vous n'auriez pas compris pourquoi passer un tour ou, à l'inverse, progresser de 10 cases d'un coup. Mais avec le mode d'emploi, vous savez à quoi vous en tenir avant de commencer la partie. Eh bien dans une entreprise, c'est pareil ! Les règles du jeu, connues de tous, même si elles ne satisfont pas entièrement ou que partiellement les aspirations individuelles, ont le mérite de mettre les choses au clair et permettent de s'engager en connaissance de cause. Principes de fonctionnement, charte, constituent des références communes de travail, indispensables pour échanger et donc travailler ensemble.

Pour échanger, il faut se rencontrer. Voici notre deuxième clé ! À l'heure de l'impitoyable chasse aux temps morts, il est important de conserver des moments de rencontre. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la cafétéria et la pause-café sont fréquemment citées quand on demande aux salariés : « Par quels moyens êtes-vous informés sur la vie de votre entreprise ? ». Réunion (sans tomber dans la réunionite), bilan d'activité, convention, petit-déjeuner thématique, constituent autant d'occasions de rassembler des collaborateurs de métiers et d'âges différents.

« Nous avons constitué des groupes de travail d'une douzaine de personnes, toutes catégories de personnel confondues, pour réfléchir sur les freins au développement de notre société, confie la responsable RH d'un groupe dans les spiritueux. Il ne s'agissait pas de travailler sur les relations intergénérationnelles, mais ces réunions ont été l'occasion de faire échanger jeunes et anciens sur l'avenir de l'entreprise. Ceci est d'autant plus important qu'il existe un

“ Ce n'est plus la lutte des classes ou des sexes, mais bien celle des générations sur laquelle les RH doivent porter leur attention ! ”

ALORS PETIT, TU AS ÉTÉ DÉSIGNÉ POUR FAIRE LE STAGE DE SAUT À L'ELASTIQUE AVEC MOI ?!



“ Ce ne sont donc pas que les jeunes qui ont à apprendre des anciens. ”

véritable clivage chez nous. Des jeunes arrivent directement à des postes de managers tandis que des collaborateurs ont plus de 30 ans de carrière ici. »

La Caisse Régionale d'Assurance-maladie de Midi-Pyrénées a, quant à elle, créé un rendez-vous annuel entre ses retraités, les médaillés de l'année et les nouveaux embauchés. Autour d'un déjeuner, ces invités de tous âges discutent puis bénéficient d'une conférence menée par un intervenant extérieur. La communication peut également être virtuelle, par un forum intranet par exemple, comme chez France Telecom où tout le personnel peut poser ses questions et répondre librement.

APPRENDRE L'UN DE L'AUTRE

Notre troisième clé : le besoin d'être motivé... à 25, 40 comme à 55 ans ! Les jeunes doivent acquérir de l'expérience, profiter de la culture et des savoir-faire de l'entreprise. Les plus anciens doivent s'adapter à de nouveaux outils et méthodes de travail. Aussi, pour réduire encore la fracture entre générations, convient-il de développer des formations adaptées par âge. Et il faut savoir que si en 1995, un actif sur huit avait plus de 50 ans, en 2010, ils seront 1 sur 4⁽³⁾. Renault l'a bien compris, qui développe des programmes de formation au management pour ses cadres les plus âgés.

Pour Mazars, cabinet d'audit et d'expertises, les séminaires de formation constituent une opportunité de dialogue entre les générations. « Chez nous, la moyenne d'âge est de 30 ans et l'ancienneté est vraiment synonyme de hiérarchie et de pouvoir. Ceux qui débutent sont en relation avec la hiérarchie intermédiaire mais rencontrent rarement les Associés du cabinet. Alors, à chaque étape importante de la vie professionnelle (séminaire d'intégration, séminaire de passage au titre de responsable de mission, etc.), nous essayons, autant que faire se peut, qu'un ou plusieurs associés marquent de leur présence ces moments forts. Figures du cabinet, ils représentent l'aspect corporate et impressionnent souvent. C'est important qu'ils viennent à la rencontre des collaborateurs » explique Caroline Diaz-Haquet, responsable de la communication interne et des relations écoles de Mazars France. « Les traditionnels

repas de fin de mission, où l'Associé réunit toute l'équipe autour d'un repas convivial, sont très appréciés aussi ! » conclut-elle.

Quatrième clé efficace : le parrainage.

« Quand vous entrez chez GrandVision⁽⁴⁾, vous êtes doté d'un parrain. Choisi pour son expertise et non son grade hiérarchique, il a pour mission de préparer votre accueil, de faciliter votre intégration en vous faisant découvrir le groupe et son esprit, d'accompagner votre apprentissage du métier » précise Philippe Coulon, responsable formation du groupe. Le parrain est formé pour ça, sur une journée, et reçoit le guide du parrainage. Les gains pour la nouvelle recrue sont évidents. Et le mentor y gagne aussi : « Être choisi est un gage de confiance et de reconnaissance de la part du directeur du magasin. Et transmettre son savoir est toujours une bonne révision, une occasion de formaliser des pratiques quotidiennes. Cela permet parfois de mettre le doigt sur des lacunes... et d'approfondir ses connaissances avant de les enseigner ! ». Le parrain participe à la validation de la période d'essai de son « protégé », tandis que le filleul évalue l'accueil et l'efficacité de son tuteur. Le parrainage, on a tous à y gagner, pourrait-on dire !

Ce ne sont donc pas que les jeunes qui ont à apprendre des anciens. Aujourd'hui, l'enjeu pour les organisations est de réussir le cocktail gagnant : dynamisme et volonté de changement des jeunes, sagesse et savoir-faire des anciens, échanges et motivation ! « La culture d'entreprise est riche, bien sûr, mais elle peut aussi être un poids. L'envie d'innover des jeunes est aussi importante que la mémoire et l'expérience des anciens » conclut la responsable RH du groupe de spiritueux. ●

On a tous sa caméra café

Jean-Claude, Hervé, Jeanne, Philippe, Fred, Maeva... de la stagiaire au DRH, du standard à la direction des affaires financières, de 22 à 55 ans, tous se retrouvent autour de la machine à café, tous les soirs à 19h50 et 20h40, depuis 2001. Ils y échangent idées, projets, potins... Et on adore ça (plus de 4 millions de spectateurs suivent régulièrement ces parodies en 7 minutes de la vie de bureau) car c'est tellement vrai ! En entreprise comme ailleurs, les gens ont besoin de communiquer. Et le restaurant d'entreprise, la machine à café, sont une occasion de rencontrer ses collègues, d'un autre service, d'un autre âge. Et c'est une tendance "internationale", en témoigne l'adaptation de l'émission française en Grèce, en Irlande, au Québec, en Yougoslavie ou en Belgique... On ne peut pas ne pas communiquer !



⁽¹⁾ L'âge médian de fin des études est passé de 17 ans pour la génération d'après-guerre à 22 ans aujourd'hui.

⁽²⁾ Sinon, le Jeu des lois de la communication, un jeu créé par A CONSEIL, vous sera offert sur simple demande et grâce à la lecture de cet article !

⁽³⁾ *Entreprise & Carrières* n° 710 - du 30 mars au 5 avril 2004.

⁽⁴⁾ GrandVision comprend les enseignes GrandOptical, Générale d'Optique, Solaris et Vision Express/Optical Lab.



LES TEMPS PRESSÉS

Dans l'entreprise, le temps est injonction : aller plus vite pour devancer les concurrents et satisfaire un client toujours plus exigeant et volatil... Il est ainsi vécu par beaucoup de collaborateurs comme une pression à laquelle ils ne peuvent échapper et cette course effrénée les laisse parfois sans repères.

UN MONDE À TOUTE VITESSE

Qu'il s'agisse d'apporter des améliorations technologiques ou techniques, de faire émerger de nouveaux concepts, de lancer un produit, de proposer un service plus étendu, faire mieux et plus vite procure un avantage concurrentiel indéniable... Non seulement il faut concevoir, fabriquer, contrôler et communiquer plus vite mais aussi, face au client, être réactif et même proactif pour proposer, vendre, satisfaire et entretenir...

Oui... Nous sommes dans un monde d'accélération permanente et de changements continuels et les environnements dans lesquels nous évoluons se modifient sans cesse au rythme des fusions, des réorganisations et des innovations technologiques.

LE NEZ DANS LE GUIDON

Grâce aux TIC, l'information au service de toute cette efficacité circule de plus en plus

“ **Vite et bien, telle est l'exigence... une exigence qui porte en elle ses propres limites car chacun sait qu'une mauvaise option fait perdre un temps considérable, à tout le monde.** ”

vite et dans tous les sens. Il en résulte pour beaucoup de salariés la nécessité de prendre connaissance en temps quasi réel d'une pléthore d'informations et d'essayer de les traiter dans la foulée ! Et puis, il y a les réunions, les rendez-vous, les problèmes urgents à résoudre... Ainsi filent les journées qui laissent certains acteurs de l'entreprise avec la sensation de n'avoir eu aucune prise sur le temps et les événements et, pis encore, de n'avoir pas fait le cinquième de ce qu'il aurait fallu ! Sans avoir arrêté de courir, beaucoup sortent de leur journée de travail "vidés" et, paradoxe, avec le sentiment frustrant d'être hors course.

RENDONS-NOUS LE TEMPS

Le temps, il faut réapprendre à l'habiter et savoir s'extraire de toute cette agitation pour s'organiser, rétablir les priorités, déléguer... Fuir ce monde affolé quelques heures pour discerner ce qui est important de ce qui est accessoire, pour réfléchir, prendre de l'avance, anticiper. Car, bizarrement, pour aller plus vite, il faut aussi savoir prendre le temps de s'arrêter, de regarder devant soi, de peser le pour et le contre, de se concerter, d'écouter. Nos organisations modernes semblent l'avoir oublié.

Vite et bien, telle est l'exigence... une exigence qui porte en elle ses propres limites car chacun sait que les bonnes décisions se mûrissent et qu'une mauvaise option fait perdre un temps considérable, à tout le monde. « Faire et défaire, c'est toujours travailler » dit le proverbe, et il faut dire qu'aujourd'hui nous faisons et dé faisons beaucoup, faute d'avoir pu injecter du temps, de l'échange, de la réflexion au bon moment.

Il en résulte un sentiment d'inefficacité individuelle et collective. Car le temps de réflexion, d'analyse que n'a pas pris un collaborateur se répercute sur tous ceux qui travaillent dans son sillage et ce scénario, maintes fois répété, aboutit à une perte de sens et de repères qui rejaillit sur toute l'équipe ou l'organisation. ●

Briser la dictature du temps



Avec cette promesse à la tonalité presque révolutionnaire, Bruno Jarrosson nous guide dans les arcanes du temps pour nous le représenter sous l'angle de sa mesure ou, mieux, de son contenu. Il nous apprend que notre rapport au temps est d'abord culturel et économique : aux yeux d'un Américain, d'un Arabe, d'un Japonais ou d'un Africain, le non-achevé, le retard, l'anticipation, n'ont pas le même sens, ni la même importance.

Il nous révèle aussi que le temps est d'abord information et que de la densité de celle-ci émerge la valeur du temps. Il nous conduit à réfléchir à la séparation entre

notre temps social, réglé par les horloges, et notre temps personnel.

Enfin, il nous invite à lui "donner de l'épaisseur", ce qui revient à approfondir et non survoler, à chercher du sens pour soi et non empiler l'action pour tromper son angoisse. Ceci suppose courage, humilité, générosité car, paradoxalement, il faut offrir du temps au temps pour en disposer. Conseil évident : prendre son temps pour lire cet ouvrage !

Briser la dictature du temps, Bruno Jarrosson, Maxima, 2004 (1^{re} éd. 1993)

INTRANET NOUS BOUSCULE-T-IL ?

Intranet recouvre des réalités bien différentes selon les entreprises ; ici, il conditionne tout le fonctionnement de l'entreprise incluant toutes les applications de workflow, de e-learning..., ailleurs il est d'abord outil de communication permettant une meilleure fluidité de l'information. Et il y a aussi de multiples façons de parler de son intranet... Témoignages.

INTRANET A RÉVOLUTIONNÉ L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET A EU UN ÉNORME IMPACT SUR LA PRODUCTIVITÉ

« Travaillant dans l'e-business, on ne pouvait faire autrement que de s'emparer d'un outil comme l'intranet ! Il intègre de nombreuses applications liées aux process et au workflow. On y trouve tout, y compris des applications sophistiquées comme *Cop net* qui nous permet d'animer en ligne des réunions et des formations ; ceci a eu une incidence importante sur nos frais de déplacement. Par ailleurs, intranet me permet d'être informé de tout ce qui se passe - conférence de presse, réorganisation - et de pouvoir relayer, si nécessaire, cette information auprès de mes équipes. Un inconvénient toutefois, c'est *la surinformation*, ce qui fait qu'on va de moins en moins spontanément chercher l'information. » ●

Serge Biguet,
Transpac, filiale de France Telecom

C'EST UN EXCELLENT OUTIL, IL FAUDRAIT QU'IL SOIT PLUS UTILISÉ

« Chez nous, intranet existe depuis quatre ans environ ; il s'appelle *MIAM* (Mon Intranet À Moi) pour donner envie. Lors de sa mise en service, il a fait l'objet d'un lancement avec une manifestation. Malgré une incitation ludique et une première page en ouverture qui interpelle, les gens y vont finalement assez peu et l'outil mériterait de faire l'objet d'une nouvelle promo. Désormais, on ne peut plus dire que l'information n'est pas accessible... mais intranet ne fait pas tout ! » ●

Bernard Besancenot,
responsable de la communication externe,
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Bordeaux

TROP D'INFORMATION TUE L'INFORMATION

« Notre intranet s'est considérablement enrichi depuis son origine, il y a quatre ans environ et, en même temps, il s'est complexifié. Aujourd'hui, je ne sais pas toujours où trouver

les infos et je n'ai pas une vision globale de son contenu. Il faut souvent 4-5 clics avant d'arriver à ce que l'on cherche avec, en amont, des procédures de password et login.

Intranet a beaucoup contribué à la formalisation de nos procédures d'achats avec les commandes de fournitures en ligne et l'accès à des fournisseurs référencés. Notre intranet inclut des rubriques *extra-professionnelles* que j'apprécie. Sans être une accro, j'y fais rapidement un tour quand j'attends mon correspondant au téléphone par exemple. » ●

Valérie Deymier,
chef de projets - Institut Upsa de la Douleur
(Bristol-Myers Squibb)

AUTONOMIE ET MISE EN COMMUN : UN COMPROMIS PARFOIS DIFFICILE

« Chacun de nos établissements bénéficie d'une grande autonomie pour gérer son site et on dispose ainsi d'une grande réactivité et diversité dans la diffusion des informations : les actualités sont locales et fraîches. Je suis moi-même webmaster et, à ce titre, m'intéresse particulièrement à tout ce qui est mis en ligne. La contrepartie de cette autonomie, c'est que nous devons naviguer sur tous les sites pour disposer de l'ensemble des informations. » ●

Denise Dussouillez,
chargée de formation et assistante
de communication, Grande Paroisse

Les favoris de l'intranet

- L'annuaire
- Le trombinoscope
- L'agenda
- Les actus (notes de service, infos site, organisation)
- La revue de presse
- Les offres d'emplois
- Le workflow (commandes de fournitures, réservation de salle, demande de congés, applications spécifiques, etc.)
- Les rubriques *extraprofessionnelles* (CE, people, petites annonces, météo, covoiturage).

MANAGER PAR LA PEUR ?

Sur fond de pressions protéiformes, les directions générales s'inspirent parfois de l'école américaine et gèrent leurs troupes en usant d'un moyen "infaillible" : le management par la peur. Stressant !

“ **La logique financière a pris le pas sur les ressources humaines, qui ne constituent qu'une variable ajustable parmi d'autres** ”

« Nous vivons dans un système complètement kafkaïen qui est aujourd'hui à bout de souffle ». Ce propos de Thomas, cadre dirigeant dans une société américaine, vise les logiques managériales qui sous-tendent sa vie professionnelle, à savoir pression incessante des actionnaires relayée par le top management, culte obsessionnel de la performance, recherche exacerbée de rentabilité, évaluation et notation permanentes des salariés dont les moins compétitifs sont poussés dehors et les plus brillants fortement rémunérés. Un exemple inspiré du système imaginé et mis en œuvre par Jack Welch, l'ex-Pdg de General Electric.

UN SYSTÈME ADULÉ... MAIS CONTESTABLE

Idéologiquement élitiste, ce système se singularise par un management fondé sur le classement forcé ou *forced ranking*. Il s'agit de catégoriser chaque année les salariés en trois tiers inégaux : 20 % d'excellents (note "A"), 70 % de moyens (note "B") et 10 % de faibles ou d'insuffisamment performants (note "C"). La clé du système réside dans le fait qu'une partie des salariés doit nécessairement se retrouver dans cette dernière catégorie honnie, quel que soit le niveau de leurs performances réelles. En outre, deux notations "C" consécutives impliquent un vrai risque de licenciement⁽¹⁾. C'est ce que Thomas appelle le « management par la peur » ! Alors qu'à l'origine, il s'agissait « d'optimiser le capital humain », le système a généré dans les faits une compétition sans fin entre les salariés encouragés par la promesse de promotions potentielles, l'institutionnalisation de primes et un suivi individualisé pour les meilleurs d'entre eux. « Le problème, poursuit Thomas, c'est que ce système divise inévitablement les salariés. Nous hésiterons d'autant moins à pousser dehors les moins bien notés que les mieux notés en profiteront financièrement parlant. Bref, la logique financière a pris le pas sur les ressources humaines, qui ne constituent qu'une variable ajustable parmi d'autres ». Le jugement, sans appel, met assurément mal à l'aise.

POUR QUELS RÉSULTATS ?

Pour les salariés, cette classification statistique est difficile à vivre car elle laisse supposer qu'ils évoluent dans une "jungle" dont seuls

les adeptes du darwinisme tireront leur épingle du jeu. Sur le plan économique, ce *forced ranking* s'oppose au sens collectif et annihile la dynamique de groupe. Il peut donc, au final, coûter assez cher aux entreprises et pénaliser les résultats de certains groupes projets. Sur le plan philosophique, c'est l'objectivité d'un tel système qui est en question : les notés "C" sont-ils aussi incompetents qu'on voudrait nous le faire croire ? Les conséquences sur un plan humain peuvent être redoutables : démotivation ou apathie des salariés "rescapés", absence ou insuffisance de prise de risques, culture du repli sur soi. Thomas ajoute que cette pression insidieuse génère un stress qui dévore littéralement l'individu du fait de son omniprésence et implique une violence plus ou moins contenue, ce que les médecins du travail dénoncent d'ailleurs régulièrement depuis quelques années.

MANAGEMENT ET COMMUNICATION INTERNE

Dans un tel contexte, la communication interne se résume à peu de choses : « culture du résultat, diffusion de plans d'actions prévus pour l'améliorer, organisation de séminaires de stratégie et de motivation pour les first lines destinés à sur-performer les ratios ». Bref, du court terme, de l'immédiat et de la communication s'assimilant à du marketing. Les managers n'en ont pas moins un rôle central puisqu'ils se voient dans l'obligation de "vendre" les vertus de ce système pervers et de porter simultanément la parole de la direction, sans avoir toujours les moyens et les outils nécessaires pour le faire. Cette position d'équilibriste, qui frôle la schizophrénie, leur laisse un choix peu flatteur : adhérer sans faire grand cas de leurs états d'âme ou partir ! Une vraie politique du bâton et de la carotte !

QUE FAIRE ?

Si certaines entreprises tendent à adoucir les modalités d'un tel système, il y a fort à parier qu'elles méditeront, sous la double pression des syndicats et des tribunaux, l'enseignement du *Guépard*, à savoir qu'il faut occasionnellement « tout changer pour, finalement, ne rien changer »⁽²⁾. Le management par la peur risque donc encore d'avoir de beaux jours devant lui ! ●

⁽¹⁾ Des variantes existent dans la répartition des pourcentages, sans remettre cependant en cause la philosophie du système. Certaines entreprises vont plus loin puisqu'elles imposent à leurs managers de désigner nommément leur successeur... au cas où ceux-ci seraient à leur tour victimes de quelque mésaventure.

⁽²⁾ Roman de Giuseppe Tomasi di Lampedusa dépeignant avec finesse et subtilité une génération d'aristocrates vivant en équilibre instable entre les temps nouveaux et les temps anciens. Les cinéphiles se souviennent du film de Visconti dans lequel le prince Salina / Burt Lancaster - l'aristocrate assistant impassiblement au déclin des nobles et à l'ascension de la bourgeoisie - résume sa vision du monde par l'inoubliable "il fallait bien que quelque chose change pour que tout puisse rester comme avant...".

LA COMMUNICATION INTERNE DANS TOUS SES ÉTATS... DES LIEUX

Comment y voir clair ? Plusieurs types d'audits permettent à la communication interne d'une organisation d'asseoir son action future sur un socle plus ferme. Présentation.

L'AUDIT DE CLIMAT INTERNE OU BAROMÈTRE SOCIAL

Son but ? Donner à la direction de l'entreprise, à la direction des ressources humaines et à la communication interne un éclairage sur tous les éléments qui participent à la satisfaction ou à la motivation des salariés de l'entreprise. Récurrente, cette mesure

devient un baromètre social. À travers cet audit, on apprécie le rapport qu'entretiennent les salariés avec leur entreprise sur plusieurs dimensions : ambiance, confiance dans l'entreprise, compréhension des orientations, qualité du lien hiérarchique, circulation de l'information, appréciation de la politique RH et communication interne.

Les résultats permettent de dresser un diagnostic global

et ils sont d'un apport précieux pour la construction d'un plan de communication interne. Dans le processus d'amélioration qui s'ensuit, plusieurs fonctions de l'entreprise peuvent être impliquées.

Ici, par exemple, on s'appliquera à clarifier les processus d'évolution professionnelle ou à formaliser un processus d'intégration.

Ailleurs, on mettra en place une formation à destination des managers pour les sensibiliser à leur rôle de relais d'information.

Ailleurs encore, on développera des actions visant à décloisonner les services...

L'AUDIT DE COMMUNICATION INTERNE

Donner un éclairage à la communication interne pour son action propre, tel est le but de cet audit. L'investigation porte ici sur les attentes et besoins des salariés en matière de communication, sur leur appréciation des outils mis à leur disposition et sur la circulation de l'information dans l'entreprise.



9 conditions pour une meilleure investigation

- Définir précisément ce que l'on cherche (c'est encore le meilleur moyen de le trouver !).
- Ne pas forcément se limiter à un questionnaire. L'animation de groupes, en amont ou en aval d'un audit, est souvent d'un apport précieux, soit pour construire un questionnaire plus pertinent, soit pour approfondir et mieux comprendre certaines problématiques émergeant de la consultation.
- Annoncer l'opération, informer sur ses objectifs et préciser les modalités de la consultation.
- Garantir l'anonymat.
- Éviter de trop segmenter la population, ceci rend l'échantillon trop complexe (ou ne permet parfois pas d'interprétations sur certaines populations).
- Élaborer un questionnaire extrêmement précis car il constitue la colonne vertébrale du processus d'investigation. Mal formulées, certaines questions seront sujettes à interprétations différentes, voire contradictoires.
- Éviter les biais méthodologiques en cas d'administration directe du questionnaire notamment (personnes peu rompues à l'exercice ou trop impliquées dans la démarche).
- Recueillir un nombre suffisant de réponses pour en tirer des conclusions. Retenir que les résultats obtenus (souvent exprimés en pourcentage) seront plus le reflet de tendances et non des chiffres à considérer stricto sensu.
- Restituer les résultats et informer sur les mesures qui seront mises en œuvre.

► Les résultats obtenus permettent de bâtir un nouveau plan de communication, de faire évoluer les outils existants, d'en supprimer ou d'en créer, de proposer des actions visant à une meilleure efficacité de la communication interne (par exemple mise en place de réunions, création d'événements ou d'outils pour certaines populations).

UN DIAGNOSTIC DES OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE

Cette étude « à froid » met à plat les différents supports de communication pour voir comment ils répondent aux objectifs, pour apprécier leur qualité en termes de lisibilité, d'attractivité, d'identification et, aussi, leur complémentarité. Une telle analyse permet de reconsidérer le dispositif de communication et la structure éditoriale des différents outils en vue d'une meilleure cohérence

d'ensemble. Il apporte un éclairage complémentaire par rapport à une investigation menée auprès des collaborateurs décrite précédemment.

On peut aussi évaluer un outil spécifique pour mieux connaître son audience, ses modalités d'utilisation et les attentes de ses utilisateurs. L'enquête de lectorat, pour le journal interne, est couramment pratiquée; mais on peut également évaluer un intranet, un livret d'accueil, une lettre mensuelle ou même une réunion d'information.

Les frontières entre ces différents types d'investigations sont, bien entendu, perméables (par exemple, un audit de climat interne peut s'enrichir d'un éclairage particulier sur les outils de communication).

Là aussi, on peut jouer la complémentarité, le but ultime restant la recherche d'une meilleure efficacité de la communication interne. ●

Flash
D' E N C R E

Lettre saisonnière d'Études et Recherche
(paraît rarement l'hiver) de :

l'agence **A CONSEIL**

169, av. Jean-Jaurès
75019 Paris
Tél. : 01 42 40 23 00
Fax : 01 42 40 56 50
www.aconseil.fr
e-mail : contact@aconseil.fr

et de **LONGUEUR D'ONDE**

92, cours Vitton
69006 Lyon
Tél. : 04 78 65 90 90
Fax : 04 72 74 04 77
www.longueur-d-onde.fr
e-mail : bienvenue@longueur-d-onde.fr

Directeur de la publication :
Jean-Philippe Cathelin

Ont participé à ce numéro :

Christèle Cartailier
Franck Chimot
Patrick Féminier
Colette Flinois
Illustrations : Cire

N°ISSN : 0998-4380
Prix au numéro : 7 euros
Dépôt légal : 4^e trimestre 2004

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



L'AGENCE A CONSEIL

REPÈRE PREMIER

L'OBJECTIF D'ABORD !

On ne le répétera jamais assez, pour tout changement ou toute démarche d'amélioration, l'essentiel réside dans l'objectif. Le "pourquoi" avant le "comment".

Partez en vacances ! Non, il ne s'agit pas du conseil de quelqu'un qui vous veut du bien, mais d'un appel à l'observation. En effet, quand vous décidez de partir quelque part, vous vous concentrez d'abord sur votre objectif. Et celui-ci présente quelques caractéristiques comme d'être plutôt positif, de comporter une échéance avec des indicateurs de mesure (prix...) et de concerner un nombre précis de personnes. De fait, tout s'organise assez efficacement, alors que vous vous êtes concentré sur l'objectif et le pourquoi des choses, le « on veut aller se reposer au soleil » par exemple.

Testez la même démarche sur votre lieu de travail ! Oubliez dans un premier temps le « comment on va faire » et commencez par vous concentrer sur l'objectif d'amélioration de la situation à laquelle vous faites face ! On se motive davantage pour accroître « les plus » que pour

réduire « les moins », on se dynamise plus encore pour améliorer ou pour gagner, que pour moins souffrir ou moins perdre. Une question doit systématiquement coller à votre objectif : pourquoi ? Pourquoi améliorer notre journal interne, pourquoi suggérer une meilleure utilisation de l'intranet de l'entreprise, pourquoi améliorer le climat interne ? Et ce n'est qu'ensuite et après approfondissement des deux premières étapes qu'on s'interrogera sur « comment faire ? » Or, par réflexe, comme pour parer au plus pressé, dans l'objet de bien des réunions de travail, vous remarquerez que le « comment » l'emporte. On paierait bien pour obtenir la solution à « comment motiver mon équipe ? » alors que l'essentiel réside en amont : quels objectifs d'amélioration peut-on se fixer ? Et d'abord, où va-t-on ensemble ? Le reste, c'est-à-dire l'organisation, suit toujours plus facilement quand l'essentiel est posé, que les repères sont en place, que l'enjeu apparaît clairement aux yeux de tous. En bref, la communication interne d'abord, l'intendance suivra ! ●

