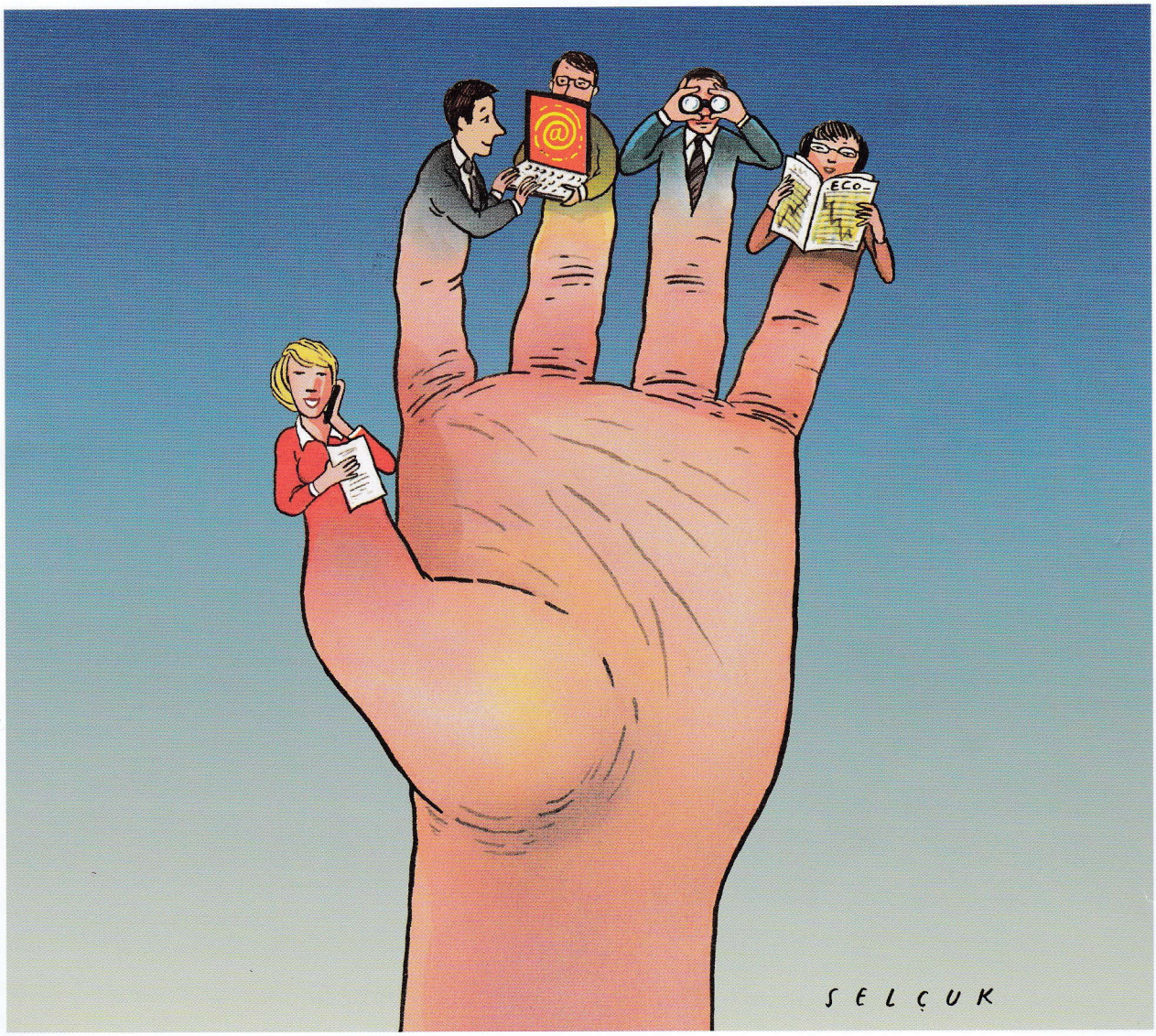
Les Cahiers
de la communication interne

N°41 / DÉCEMBRE 2017 / 25 €



Demain, tous communicants...

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

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Martin Richer
Directeur du cabinet Management & RSE

Travail, communication et performance sociale

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

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

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

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

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

Et côté verre à moitié plein ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quel est le rôle du management dans cette performance sociale ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier

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

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