

afci

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

L'engagement à l'ère de la performance sociale : quelles finalités ? Quelles conditions ?



Synthèse des échanges
Soirée-débat du 29 juin 2017 à Paris

L'engagement à l'ère de la performance sociale : quelles finalités ? Quelles conditions ?

Soirée-débat de l'Afci
Paris, le 29 juin 2017
Synthèse des échanges

Introduction	3
Regards croisés.....	4
L'engagement à l'ère de la performance sociale	4
Du bon usage des mots	4
Le prix de la confiance, le coût de la défiance	4
L'engagement en action.....	6
La clé de la communication managériale.....	6
S'affranchir des canaux traditionnels.....	7
Échanges avec les participants	7
Tous désengagés ?.....	7
Les vertus de la parole sur le travail.....	8
La RSE, témoin d'un engagement réciproque.....	9
L'entreprise libérée et ses écueils.....	9

L'engagement à l'ère de la performance sociale : quelles finalités ? Quelles conditions ?

Soirée-débat de l'Afci
Paris, le 29 juin 2017
Synthèse des échanges

Introduction

Emmanuelle Bravard-Sarraz
Directeur Communication interne et accompagnement du changement,
Spie Batignolles TPCI, Vice-présidente de l'Afci

et

Jean-Marc Bernardini
Directeur de la communication interne et corporate, RATP
Administrateur de l'Afci

Bien qu'un déclin de l'esprit collectif soit souvent dénoncé, diverses études prouvent que nos concitoyens s'engagent plus que jamais pour l'intérêt général. En témoigne, par exemple, leur vigoureuse adhésion au service civique, dispositif relancé après les attentats terroristes : les candidatures ont crû de 95 % entre 2014 et 2015, puis de 40 % l'année suivante. Et entre 2015 et 2016, le taux d'engagement bénévole chez les 18-25 ans est passé de 24 à 35 %.

Les entreprises se sont pleinement saisies de la notion d'engagement, ce qui suscite une double interrogation. Faut-il y voir la captation cynique d'un phénomène au profit du business ? Est-ce au contraire une réponse sincère au constat selon lequel les salariés se désengageraient du travail sous l'effet d'une injonction de performance toujours plus pesante ?

Le terme de « performance sociale » s'est en effet progressivement imposé, **et l'on évoque** volontiers le « capital humain » plutôt que les « ressources humaines ». Cette évolution sémantique met en évidence l'enjeu économique sous-jacent aux actions visant à mobiliser et impliquer davantage les salariés.

Les services de communication interne et de ressources humaines multiplient d'ailleurs les **baromètres** d'engagement. Si les résultats sont à analyser avec précaution, il en ressort toutefois quelques tendances fortes, au premier chef un désengagement croissant des salariés. Le phénomène affecterait davantage les collaborateurs que les managers, et les grandes entreprises plus que les **petites**. Les moins de 35 ans seraient plus engagés que leurs aînés. Par ailleurs, un tiers des opérateurs se disent désengagés en réaction au manque d'exemplarité de leur management. Comme le souligne Jean-Marc Legall dans une édition récente des *Cahiers de l'Afci*¹, le désengagement pourrait être une forme douce d'opposition et de mécontentement au travail, dans un pays où la conflictualité a quelque peu reculé.

¹ Cahier de la communication interne n°39, *Engagement, désengagement : une actualité paradoxale*.

Regards croisés

L'engagement à l'ère de la performance sociale

Intervenants :

- Valérie Perruchot Garcia, Directeur Affaires publiques et communication, Janssen, groupe Johnson & Johnson, ancienne présidente de l'Afci ;
- Martin Richer, consultant Management & RSE, membre du comité de rédaction de Metis Europe.

Débat animé par Emmanuelle Bravard-Sarraz et Jean-Marc Bernardini.

Du bon usage des mots

Valérie Perruchot-Garcia

Dans une entreprise où j'ai précédemment occupé la fonction de « directeur de la communication interne », ce poste a été rebaptisé « *chief engagement officer* ». La notion d'engagement détrônerait-elle la communication interne ? Elle est en tout cas une formidable occasion pour les communicants de repenser leur action.

Martin Richer

L'usage des mots est effectivement révélateur, et démontre la fascination des entreprises pour la problématique de l'engagement, devenu le Graal des communicants comme des Ressources humaines. J'ai pour ma part un *a priori* négatif vis-à-vis du terme « engagement » : il connote un mouvement irrémédiable, excessif, presque passionnel. Il relève d'ailleurs du vocabulaire militaire, tout comme la « mobilisation ». Ces deux vocables ont un caractère unilatéral, sans contrepartie pour les salariés, alors même que le lien avec l'entreprise devrait être de l'ordre du contrat, donc de la réciprocité. Le mot « investissement » ne me semble pas plus juste : outre qu'il appartient au champ de la comptabilité, il ne met pas suffisamment en avant la personne mais l'instrumentalise à des fins économiques.

Les termes « motivation » et plus encore « implication » me paraissent préférables, car ils portent l'idée qu'un salarié peut trouver sa place au sein de l'entreprise, qu'il en est un acteur dont la parole est possible et encouragée.

Enfin, il est plus pertinent d'évoquer l'engagement dans le *travail* plutôt que dans *l'entreprise*. Car, à se contenter d'invoquer l'adhésion des salariés à des valeurs *corporate* abstraites, l'on évacue la question du travail même, des activités mises en œuvre au quotidien par les salariés et des difficultés qu'ils rencontrent. « S'impliquer dans son travail » est donc une expression plus riche et plus humaine que « s'engager dans l'entreprise ».

Le prix de la confiance, le coût de la défiance

Jean-Marc Bernardini

Quelles sont les conditions d'engagement des salariés, ou à tout le moins leurs facteurs de désengagement ?

Valérie Perruchot-Garcia

Les salariés ont indéniablement besoin de s'inscrire dans le projet global de l'entreprise, et de comprendre quel est leur apport individuel à l'objectif commun. Les organisations leur en offrent-elles la possibilité ? Certaines ont pris acte de cette mutation, quand d'autres maintiennent une pyramide hiérarchique figée, un fonctionnement en silo et une communication interne exclusivement descendante. Le désengagement est sans doute plus manifeste dans ces dernières.

Martin Richer

En compulsant des recherches académiques sur les liens entre qualité de vie au travail et performance économique, et en analysant des organisations très différentes², l'on s'aperçoit que la clé de l'implication est déterminée par un « triangle magique » : **la confiance, l'autonomie et la reconnaissance**. Or, l'entreprise est en proie à une défiance croissante depuis la fin des années 1980, point fort de la période de financiarisation, et le contrôle a souvent été privilégié à l'autonomie.

Jean-Marc Bernardini

L'injonction de performance et le phénomène de financiarisation que vous évoquez expliquent-ils à eux seuls le manque de confiance qui sévit dans les entreprises ?

Martin Richer

À partir des années 1980, le secteur privé a travaillé essentiellement pour ses actionnaires, visant un impératif de rentabilité de 15 %. En n'œuvrant ainsi que pour l'une de ses parties prenantes, l'entreprise a faussé le contrat social, ces engagements réciproques établis plus ou moins tacitement entre employeurs et employés. Le travail s'est intensifié, tandis que les contreparties, telles que l'accès à la formation et la sécurité de l'emploi, se sont progressivement amoindries.

Google a mené une grande enquête interne, baptisée ReWork, pour comprendre la recette d'une équipe performante. Cinq facteurs-clés s'en dégagent : la sécurité psychologique (c'est-à-dire le sentiment de pouvoir s'exprimer en confiance, y compris sur les difficultés) ; l'entraide entre collègues ; la clarté des objectifs et des rôles (bien loin de la mode de l'entreprise dite libérée !) ; le sens du travail ; et enfin l'impact de l'activité de l'entreprise.

La sécurité psychologique s'avère de loin le moteur le plus déterminant pour atteindre la performance, mais aussi pour susciter l'émergence des quatre autres facteurs. La confiance est donc une notion-clé de la performance.

Valérie Perruchot-Garcia

Les dirigeants, plus encore que les managers, souffrent de la défiance des salariés depuis la crise de 2008. En effet, ils doivent souvent composer avec une double temporalité : être capables de réagir à très court terme, dans l'urgence, tout en sachant se projeter dans les moyen et long termes et entraîner avec eux leurs équipes. De fait, leurs décisions peuvent être vécues par les collaborateurs comme des injonctions contradictoires – quand, par exemple, il est demandé tout à la fois de réduire les coûts de voyage et de renforcer la visibilité d'une entité dans des réunions internationales.

² Voir Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Pérétie et Martin Richer, *La qualité de vie au travail, un levier de compétitivité*, La Fabrique de l'industrie, Terra Nova et le réseau Anact-Aract, 2016, à consulter sur tnova.fr.

L'engagement en action

Jean-Marc Bernardini

Comment l'entreprise, et plus particulièrement la communication interne, peuvent-elles comprendre et développer l'engagement des salariés ?

Valérie Perruchot-Garcia

Tous les ans, Johnson & Johnson mesure l'engagement de son personnel en croisant trois données : la compréhension de la stratégie, la dimension collaborative et la pertinence des ressources mises à disposition. La France présente invariablement l'index le plus bas d'Europe... Jusqu'à récemment, à chaque publication de résultats, la Communication interne était sommée de lancer un plan d'action correctif. Notre nouvelle présidente France, qui a pris ses fonctions il y a deux ans, a préféré engager un programme de transformation profonde de l'entreprise. C'est ainsi que le projet « From Good to Great, construire sur nos forces » a vu le jour, misant délibérément sur une dynamique informelle de volontariat et de bouche-à-oreille. Les équipes ont été invitées à former des groupes de travail (ou « chantiers ») pour réfléchir à des sujets qui les intéressaient, sans avoir à solliciter l'accord de leur manager. Chaque thème était sponsorisé par un membre du comité de direction, et des chefs de chantier autodésignés montaient librement leurs équipes.

En six mois, sur un effectif de 650 salariés, 150 personnes avaient déjà pris part à la démarche. Nous avons consacré les six mois suivants à recruter de nouveaux volontaires parmi nos équipes de terrain, en l'occurrence nos visiteurs médicaux. La première phase, menée en 2016, a abouti en janvier 2017 à la formulation de 27 recommandations, que nous devons à présent transformer en routines de travail. C'est donc une aventure originale, conduite sans les sempiternels cabinets de conseil, et qui constitue une vraie fierté pour ceux qui y ont contribué. Elle contribue à faire évoluer les mentalités. Après avoir manifesté une certaine perplexité, la maison-mère américaine s'enquiert régulièrement de l'avancement du projet, qui devient presque un cas d'école en interne. Si le taux d'engagement se relève cette année, j'y verrai aisément un lien avec ces travaux.

La clé de la communication managériale

Martin Richer

Gardons-nous d'exagérer le phénomène de désengagement. Certes, les résultats des enquêtes diligentées par l'institut Gallup, auquel recourent une majorité d'entreprises, sont à première vue alarmants : seuls 9 % des salariés français se disent engagés. Mais en étudiant attentivement ces questionnaires, on s'aperçoit qu'ils sont en réalité orientés vers la qualité du management, et non vers l'implication et l'engagement au travail.

Or, ainsi que l'ont analysé des sociologues comme Alain d'Iribarne, la France peine à opérer une transition managériale depuis le modèle taylorien, dans lequel les prescriptions et le contrôle dominant, vers un management plus horizontal, privilégiant le soutien et l'autonomie. Les organisations restent marquées par une tradition monarchique, bonapartiste, où le sens de la discipline et de la hiérarchie est très ancré. A cet égard, j'estime que les managers de proximité sont une des premières clés de succès dans la problématique de l'engagement. Ils ont grandement besoin du soutien de la communication interne pour mener à bien cette mission.

Valérie Perruchot-Garcia

La communication managériale est en effet l'une des missions-clés de notre fonction. Les managers doivent être accompagnés dans les processus de transformation, car ils n'ont pas tous

le même degré de maturité et de compréhension face aux idées nouvelles. Pour autant, les plus hautes fonctions doivent aussi être préparées aux actions de communication interne : les occasions pour un président de parler et d'exceller devant l'ensemble de son personnel sont rares et ne doivent pas être négligées. Cette attention permet en outre de créer une proximité entre la direction et la communication interne, capitale pour réussir toute transformation.

Au lancement notre programme, mi-2015, nous avons accordé un effort particulier à la reconnaissance, à la capacité à féliciter et à se réjouir des succès. En la matière, l'exemplarité du management est déterminante, à commencer par les comités de direction. Nous avons instauré des jeux de rôles consistant à échanger des compliments et autres nouvelles réjouissantes en début de réunion. Ces « *strokes positifs* » ont été repris dans les équipes et ont instauré un ton différent, une ambiance plus chaleureuse. L'usage de WhatsApp nous permet également d'entretenir des conversations moins formelles.

S'affranchir des canaux traditionnels

Martin Richer

La communication interne doit en outre dépasser la logique verticale et descendante qui la caractérise encore souvent, pour privilégier le transversal et l'horizontal. A l'ère du numérique, qui abolit les silos et multiplie les canaux d'information, une communication exclusivement descendante n'est plus de mise.

Valérie Perruchot-Garcia

Il est vrai que nous avons été éduqués dans des modèles où la communication était maîtrisée, verrouillée par le service qui en avait la charge, soumise à une architecture globale. Changer les règles demande un effort, mais n'a rien d'impossible. Nous avons par exemple déployé l'outil Chatter qui permet aux usagers de créer eux-mêmes leurs communautés (par centre d'intérêt, équipe, programme...) et assure une communication libre et spontanée entre le siège et le terrain. Il rencontre un bon succès, tandis que l'intranet, plus figé, est largement délaissé.

La Communication interne a dû se rendre à l'évidence : la sacro-sainte *newsletter* n'a rien d'indispensable. L'information circule bien, même sur des canaux moins standardisés et réguliers. L'e-mail reste cependant problématique, car il suscite une surcharge de messages et d'échanges. Pour pallier cette difficulté, nous invitons les collaborateurs à se familiariser avec les réseaux sociaux, Twitter en particulier. Le nombre de *tweets* ou *retweets* relevant du cadre professionnel est d'ailleurs un indice de l'engagement des salariés.

Échanges avec les participants

Tous désengagés ?

De la salle

Le profil des collaborateurs a-t-il une incidence sur leur engagement ?

Martin Richer

Etonnamment, les études révèlent une grande homogénéité des attentes des salariés, indépendamment des critères d'âge, de sexe ou d'expérience. En revanche, les différences sont très marquées entre les entreprises, selon qu'elles sont françaises ou basées en France mais étrangères. La question n'est donc pas celle de la culture nationale mais bien de la culture

managériale, et les chiffres montrent que les salariés travaillant en France pour des compagnies étrangères se sentent mieux que les employés d'entreprises françaises. La culture managériale anglo-saxonne, par exemple, voit moins de comportements « caporalistes » que celle des pays latins.

Valérie Perruchot-Garcia

Le profil managérial influe en effet sur l'adhésion au projet d'entreprise. Les managers qui ne diffusaient pas l'information hier, avant notre transformation, sont ceux qui manquent aujourd'hui le train du changement. Les aspects générationnels importent également, mais recouvrent surtout, dans notre cas, un écart entre le siège et les équipes de terrain. Ces dernières ont davantage d'ancienneté, et manifestent donc peut-être moins d'enthousiasme et plus d'anxiété face aux changements. Nous leur dédions un effort particulier d'explication des transformations en cours, sous forme de dialogue, en vérifiant si les thématiques que nous avons travaillées dans le cadre de notre programme de transformation sont pertinentes pour elles.

Les jeunes du siège se sont quant à eux manifestés très vite auprès de la Communication interne, avec l'envie de travailler de leur côté pour nous livrer le fruit de leurs réflexions. Nous leur avons confié des sujets et des hypothèses encore confidentiels – expérience très valorisante pour ces jeunes qui aspirent à des parcours décloisonnés au sein de l'entreprise. Ils se sont également vu confier une mission plus concrète de *reverse mentoring* : chacun est le mentor d'un salarié senior, généralement membre d'un comité de direction.

Les vertus de la parole sur le travail

Jean-Marie Charpentier, administrateur de l'Afci

Comme l'a souligné Martin Richer, l'implication et l'engagement concernent davantage le rapport au travail qu'à l'entreprise. Or au sein de celle-ci, divers acteurs se sont éloignés des équipes et du travail réel : les managers, happés par le reporting et les réunions ; les Ressources humaines, devenues des gestionnaires de processus et des « *business partners* » ; les communicants, qui ne s'expriment plus que via des outils ; le syndicalisme, qui s'est institutionnalisé. Nul doute que cet éloignement explique en partie le désengagement actuel. Pour y remédier, des entreprises comme Michelin ou la SNCF réinvestissent la parole sur le travail et sur ses difficultés, et réinstaurent des échanges directs, dans la proximité. L'implication et la confiance y gagnent. Ceci va certes à l'encontre d'une culture managériale française marquée par la « logique de l'honneur », qui répugne à évoquer les problèmes.

Valérie Perruchot-Garcia

Nous savons nous mobiliser pour mener des actions de communication de proximité lorsque nous en ressentons le besoin. Il y a quelques mois, quand Médecins du monde a lancé une campagne assez violente sur le prix des médicaments incriminant le secteur pharmaceutique, nous avons assisté nos visiteurs médicaux, qui étaient en première ligne, pour les aider à répondre aux inévitables questions. En deux mois, nous avons rencontré toutes les équipes de terrain, en face-à-face, pour leur prodiguer des explications de fond comme de forme. Les échanges physiques et l'écoute des besoins ont été primordiaux.

Martin Richer

Un levier d'engagement réside dans ce que l'Anact appelle le « dialogue professionnel ». Il part du constat selon lequel les tensions, le stress, les risques psychosociaux et autres incivilités se cristallisent souvent sur des problématiques liées à l'activité de travail, et plus particulièrement

sur des non-dits que n'abordent ni la communication interne ni les RH. Une approche intéressante, testée par différentes entreprises, consiste à mettre en place une ingénierie du dialogue autour du travail, pour que chacun ait l'occasion de dire ce qui va ou ne va pas. Il est important d'échanger, à distance de la ligne hiérarchique, sur les rapports entre collègues, les relations avec la direction ou les clients, les notions de travail bien fait et de qualité, les injonctions contradictoires... La Communication interne a un rôle à jouer pour faciliter ce processus.

De la salle

Mon entreprise a mis en place un réseau social, en espérant libérer la parole. Dans les faits, nous constatons que les salariés craignent d'être surveillés voire sanctionnés s'ils s'expriment trop librement. Le numérique permet-il vraiment de libérer les échanges ?

Martin Richer

C'est le signe que la confiance est loin d'être établie dans votre organisation. Il est vrai que dans la culture française, nous n'avons guère l'habitude de faire remonter les idées depuis le terrain. Une étude de la Fondation de Dublin place d'ailleurs la France en avant-dernière position parmi les 28 Etats membres à cet égard. Pour restaurer la confiance dans une organisation comme la vôtre, il peut être utile que des managers et des dirigeants donnent l'exemple, se saisissent du réseau social pour exprimer des points de vue « politiquement incorrects ». Les salariés s'y sentiraient alors plus libres.

La RSE, témoin d'un engagement réciproque

De la salle

Dans quelle mesure la communication interne peut-elle se saisir de la responsabilité sociale de l'entreprise pour renforcer l'engagement des collaborateurs ?

Valérie Perruchot-Garcia

Etant une entreprise qui fabrique des médicaments, nous revendiquons une grande attention aux patients – ambition noble mais à certains égards désincarnée. Pour décliner concrètement cette mission, j'ai créé au sein de mon équipe un « service de la relation avec les patients » et instauré des journées « Solid'Air » permettant aux collaborateurs volontaires de consacrer du temps à des associations de malades et des ONG. A cela s'ajoute notre programme de mécénat de compétences qui, au-delà des bénéficiaires traditionnels, profite aussi à des *start-up* du domaine de la santé ayant besoin de notre expertise.

Martin Richer

L'engagement est bel et bien biface : si l'entreprise veut que ses salariés s'impliquent en sa faveur, elle doit démontrer son propre engagement dans des causes sociales et environnementales. Le mécénat de compétences est très intéressant de ce point de vue, car il permet d'ancrer la RSE dans le corps social.

L'entreprise libérée et ses écueils

Jean-Marc Bernardini

La notion d'entreprise libérée est-elle un simple concept marketing, ou peut-elle contribuer à renforcer l'engagement au travail ?

Martin Richer

Le modèle de l'entreprise libérée présente des aspects positifs, mais est appliqué de manière quelque peu dévoyée en France. Il pose le principe louable d'une autonomisation des salariés, mais avec une contrepartie délétère : réaliser des économies sur le management intermédiaire, voire les RH et les communicants. Certaines de ces entreprises ont purgé les corps intermédiaires, ceux-là mêmes qui régulent les rapports de travail. Cela génère des conflits et de l'insécurité chez les salariés, qui ne savent plus à qui s'adresser. Dans les deux années qui ont suivi la mise en œuvre de l'holocratie, Zappos a ainsi souffert d'un turnover annuel de 20 %. Il est essentiel de valoriser le rôle du manager, d'autant que le soutien managérial est un facteur déterminant dans la perception positive des salariés vis-à-vis de leur travail.

Ne cherchons pas à libérer l'entreprise mais à libérer le travail, en nourrissant le dialogue professionnel !

A propos de l'Afci

Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afci), regroupe près de 500 membres, professionnels de la communication exerçant dans des organisations publiques et privées, consultants et universitaires.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.

www.afci.asso.fr



Délégation générale - 67 rue de Chabrol - 75010 Paris
Tél. : 01 47 07 63 01 - contact@afci.asso.fr