



Regards croisés : Thierry Libaert, Ingrid Maillard, Robert Zarader

Communication interne : ce qui est en jeu

Mondialisation, logique financière ou encore révolution numérique ont transformé le monde du travail et le rapport des salariés à l'entreprise. Et ce n'est pas fini... De nouvelles relations sociales vont apparaître dans les prochaines années, dont nous distinguons seulement les prémices. Difficile, dans ces conditions, de se projeter dans l'avenir. Thierry Libaert, expert en communication des organisations et membre du Comité économique et social européen, Ingrid Maillard, présidente de l'Afci, directrice de la communication DPDgroup et Robert Zarader, conseiller en communication, président d'Equancy&Co, ont accepté de se prêter au jeu. En décryptant les récentes évolutions de la communication interne et de son environnement, ils imaginent ses formes futures et dessinent le profil du communicant de demain : ouvert aux sciences sociales, aiguillon de la transformation collective, capable d'orchestrer le dialogue dans l'entreprise et de raconter l'histoire commune...

Ces dernières années, on a beaucoup évoqué la porosité entre communication interne et communication externe des organisations. Selon vous, la communication interne a-t-elle encore ses spécificités et sa raison d'être ?

Thierry Libaert → Il est certain que la porosité existe et que le discours de l'entreprise doit être

commun à toutes les communications, dans un souci de cohérence. Dans ce cadre, cependant, la communication interne conserve toujours ses particularités. Elle s'adresse à un public spécifique, les salariés, sans lequel l'organisation ne peut fonctionner. Ses enjeux, ses objectifs et ses outils sont donc adaptés à cette population particulière. C'est encore plus vrai depuis l'apparition des réseaux sociaux professionnels

comme Viadeo ou LinkedIn : deux millions de salariés y sont inscrits, se plaçant ainsi dans une recherche passive d'emploi, à l'écoute des offres que d'autres entreprises pourraient leur proposer.

Ingrid Maillard → La tendance à préparer des contenus uniques diffusés à toutes les cibles de l'entreprise, dans une logique d'écosystème, a été en vogue et l'est encore. Parfois, la gouvernance par la finance réduit le salarié à une cible ordinaire. C'est vrai aussi que dans de nombreux cas, les frontières entre les publics sont de plus en plus floues. À La Poste, par exemple, un salarié est aussi un client. Pour moi, les salariés restent pourtant une catégorie particulière, le corps social de l'entreprise. Et je constate que les dirigeants sont de plus en plus conscients du lien entre la performance et la qualité des relations internes. Si on recherche l'engagement du salarié, il faut lui apporter quelque chose en plus, l'informer avant les publics externes ou, au minimum, en même temps. Car ce que le manager partage avec son collaborateur donne à celui-ci une identité professionnelle, dont on sait combien elle est importante en France. Par ailleurs, on sait que la parole des salariés sur les réseaux sociaux a bien plus de poids que la publicité.

Robert Zarader → Je pense aussi que distinguer la communication interne a toujours un sens. Dans cette communauté d'intérêts qu'est l'entreprise, les salariés n'ont pas la même distance que les autres publics et la façon de les informer a toujours un impact particulier. Tous les collaborateurs, à tous les échelons de l'organisation, ont aujourd'hui une exigence de partage et de compréhension, non seulement de la stratégie de leur entreprise, mais de l'environnement dans lequel elle évolue et des mécanismes d'un monde extrêmement complexe. Une communication interne superficielle ne suffit plus. La considération de la personne est au cœur de nombreuses stratégies d'entreprise aujourd'hui, et c'est un travail à mener déjà vis-à-vis de l'interne.

Ce rapport des salariés à la communication interne a-t-il beaucoup évolué dans les dernières années ?

Robert Zarader → Cette appétence pour le partage de l'information me paraît de plus en plus présente. L'idée que les questions d'ordre stratégique n'appartiennent qu'aux dirigeants a été balayée ces dernières années. L'apparition de nouveaux médias, en particulier les chaînes d'information continue, a familiarisé les salariés avec les questions économiques, financières ou industrielles, y compris à l'échelle internationale. Il est devenu très difficile de mobiliser l'entreprise sans un travail de pédagogie en amont

des grandes décisions ou des grandes évolutions de l'organisation, positives ou négatives. Certaines entreprises pratiquent cette information pédagogique depuis longtemps. Je l'ai constaté notamment, et cela peut surprendre, dans les entreprises familiales comme Auchan, Décathlon, Leroy Merlin... Des groupes comme Danone, ou La Poste, ou

encore Schneider, ont aussi travaillé sur cette culture du partage. Les organisations où domine la culture du secret devront sûrement évoluer, tant l'attente est forte. Et dans cette évolution, il ne faut pas oublier que la communication interne relève aussi de la responsabilité managériale.

Ingrid Maillard → C'est l'un des grands changements de ces dernières années : la communication interne n'est plus l'apanage du seul communicant. Aujourd'hui, on attend d'un manager qu'il sache expliquer pourquoi l'entreprise se réorganise ou qu'il échange avec son équipe avant de soumettre un projet à sa direction. Le communicant, autrefois messenger de la direction, est devenu un chef d'orchestre facilitant la parole dans l'entreprise. L'autre changement, c'est la démocratisation du digital. Les salariés sont aujourd'hui très familiers des techniques de communication et attendent de nous un certain niveau de qualité, en termes de présentation graphique mais aussi de rapidité. Or, dans le même temps, nous avons assisté au développement de la »»

“ L'idée que les questions d'ordre stratégique n'appartiennent qu'aux dirigeants a été balayée ces dernières années ”



langue de bois qui domine actuellement dans beaucoup de discours. Les communicants se retrouvent en position inconfortable, entre des directions frileuses et des collègues impatients et plus exigeants... La révolution numérique est aussi à l'origine de démarches participatives et collaboratives, par exemple sur les réseaux sociaux internes. S'il reste encore du travail pour en maîtriser les modalités et éviter de créer de la frustration, la volonté de donner davantage la parole aux salariés progresse.

Thierry Libaert → En 1998, j'ai publié avec Nicole d'Almeida l'ouvrage *La communication interne*. Nous préparons en ce moment la huitième édition et nous constatons qu'elle n'a plus rien de commun avec la première ! En particulier, la relation du salarié à son entreprise, comme à toutes les institutions, s'est profondément modifiée. Elle se caractérise par une défiance croissante, qui le pousse à s'informer de plus en plus par les médias extérieurs. La communication interne s'est adaptée en appuyant son discours sur des preuves et sur la proximité. Une autre notion a été bousculée : celle de culture interne. Très largement mentionnée dans tous les écrits il y a vingt ans, elle n'apparaît presque plus aujourd'hui. C'est sans doute un effet de la mondialisation et des fusions-acquisitions qui ont transformé radicalement certains secteurs (énergie, chimie, pharmacie, télécommunications...). Le salarié ne sait plus pour quel organe il travaille, à quelle culture il appartient. Enfin, nous avons assisté à un grand mouvement d'individualisation de la relation à l'entreprise, notamment par les directions des ressources humaines. Je crois, pour ma part, que nous sommes au bout de cette logique et qu'il faut désormais recréer du collectif. Conséquence de ces évolutions, la communication interne se donne des objectifs plus modestes aujourd'hui : il ne s'agit plus tant de motiver ou de « créer une fierté d'appartenance », que de faire en sorte que les gens se parlent et qu'il n'y ait pas de souffrance au travail.

“ La communication interne sera toujours nécessaire et le grand sujet des prochaines années portera sur le retour du collectif ”

Les évolutions des organisations et des espaces de travail ont-elles également pesé sur la communication interne ?

Robert Zarader → Longtemps, l'entreprise a obéi à la règle du théâtre classique : unité de lieu, de temps et d'action. Ces principes ont volé en éclats avec l'internationalisation et la diversification des grands groupes, le développement du télétravail, la disparition des horaires fixes et de la frontière entre vie privée et vie professionnelle... C'est toute la logistique de la communication interne qui s'en trouve bousculée. Sur le fond, les communicants doivent réinterroger le rapport au travail dans leur propre entreprise, non pas d'un point de vue philosophique, mais en intégrant des données très concrètes comme les différents profils et statuts des salariés ou les ruptures générationnelles

et en se posant toujours une question centrale : qu'est-ce qui fonde aujourd'hui le sentiment d'appartenance au groupe ?

Thierry Libaert → Nous avons assisté à une formidable accélération temporelle, à laquelle s'ajoutent les mouvements de fond comme la réduction générale des coûts et l'émergence des préoccupations de développement durable. On a vu ainsi apparaître l'*open space* sans place attribuée (« *coworking* dynamique »), le télétravail, mais aussi la réduction des déplacements, remplacés par les visioconférences. Si l'entreprise y a sans doute gagné en efficacité, elle y a perdu en relations humaines. Parallèlement, le web comme outil organisationnel a engendré une surinformation, y compris en communication interne, où les salariés ont des difficultés à distinguer le sens de l'action.

Ingrid Maillard → La généralisation des *open space* dans une optique de rentabilité oblige le salarié à s'isoler pour trouver un peu plus de confort et échapper aux interactions. Travail à domicile ou port du casque, ces formes d'isolement, ajoutées à l'omniprésence du digital, ravivent aujourd'hui fortement le besoin de réunions physiques. On croyait que les jeunes générations n'en éprou-

veraient pas la nécessité, on se trompait. Au contraire, elles ressentent comme une considération le fait d'y participer. Ces moments où le manager prend le temps de partager avec son équipe, où l'on peut rencontrer ses collègues, redeviennent d'autant plus essentiels que les temps informels d'échange ont tendance à disparaître avec la recherche de productivité.

À la lumière de ces évolutions, comment imaginez-vous la communication interne des prochaines années ?

Thierry Libaert → La première étude approfondie sur l'avenir de la communication interne, qui remonte à 2001, concluait à sa disparition ! Je ne partage pas cet avis...

Pour moi, la communication interne sera toujours nécessaire et le grand sujet des prochaines années portera sur le retour du collectif, auquel je crois beaucoup. Il faut recréer du lien social, fluidifier les relations au sein de l'entreprise. Ce n'est pas un hasard si l'Afci est la première association professionnelle à intégrer les sciences sociales dans ses réflexions.

Cette ouverture sera la clé de la communication de demain, ainsi que les relations de proximité, en face-à-face. Pour autant, je crois aussi que les communicants ne doivent pas céder à la mode du « bonheur au travail » à tout prix. Le bonheur, ce sentiment très personnel, n'entre pas dans le champ de nos compétences...

Robert Zarader → L'entreprise a beaucoup évolué, mais reste la cellule vivante de la société, par où passent de nombreuses constructions sociales au-delà du travail, comme la formation par exemple. De mon point de vue, dans dix ans, le communicant interne sera certes un producteur de contenus multicanaux, mais aussi un « évangéliste ». En effet, il y a encore un travail à mener auprès des dirigeants pour les convaincre de partager la stratégie et questionner leur capacité à associer les collaborateurs, en repensant pour cela l'organisation et la gestion des ressources humaines. La communication interne sera l'aiguillon de ces

évolutions. D'autres facteurs, exogènes, peuvent aussi avoir une influence. Ainsi, dans les années 1980, la communication interne a connu un vrai renouveau après l'adoption des lois Auroux sur le travail. Aujourd'hui, les pouvoirs publics peuvent à nouveau inciter, par la législation, à la diffusion de l'information et à la participation des salariés. Je crois qu'il est nécessaire d'avancer sur ces sujets pour éviter des crises et des conflits importants. La communication interne doit appliquer la logique de la prévention : il vaut mieux intervenir quand on est en bonne santé !

Ingrid Maillard → Comme vous, j'imagine que dans dix ans, la communication interne aura conservé sa fonction de conseil en communication managériale. Elle aura aussi été identifiée comme une

“ La communication interne sera la cheville ouvrière de la transformation de l'organisation, capable de raconter le temps long, l'histoire et la projection ”

cheville ouvrière de la transformation de l'organisation, capable de raconter le temps long, l'histoire et la projection vers l'avenir qui donne un sens à l'action. Nous devons produire des contenus pour alimenter tous les nouveaux canaux de communication, mais rester assez vigilants pour ne pas nous réduire à cette production. Comme je l'ai dit, je vois aussi au communicant

une fonction d'orchestration des différentes paroles dans l'entreprise. Dans dix ans, il sera le metteur en scène du corps social et donnera sa réalité au dialogue en l'organisant. Il devra toujours prendre le pouls de l'entreprise et intervenir comme médiateur entre les différentes populations qui la constituent. Ce ne sera pas facile car un nouveau rapport social se profile, dont nous vivons l'avènement. Le lien de subordination se transforme, suscitant de nombreuses incertitudes : quel est, par exemple, l'avenir du CDI ? Faut-il intégrer au public interne le sous-traitant du sous-traitant, qui porte lui aussi notre message ? Nous aurons à recréer la dimension collective en bâtissant une histoire commune avec ces publics différents. ■■■

Propos recueillis par Laurence de Beaufort