



Jean-Marc Le Gall

Repenser

la communication interne pour attirer et fidéliser

Dans un contexte économique en pleine mutation, la communication interne doit savoir évoluer pour s'adapter aux nouveaux enjeux des entreprises. Une nouvelle communication plus responsable, plus ouverte, plus transversale, plus individuelle aussi, doit émerger. Jean-Marc Le Gall, directeur du Centre d'expertise Cohésion sociale d'Entreprise et Personnel, explique comment la communication interne doit se saisir à nouveau des questions collectives pour vraiment opérer sa transformation.

- **Afci : Pensez-vous que la communication interne soit au cœur d'un processus de transformation ?**

Jean-Marc Le Gall : De toute évidence. Elle est prise dans le maelstrom de la mondialisation qui n'en est qu'à ses débuts, ses balbutiements... Si la communication s'enracine dans les enjeux RH, l'entreprise, elle, s'enracine dans l'économie. Et n'imaginons pas une seconde qu'il s'agit là d'un changement qui sera suivi d'un répit. Il n'y aura pas de pause. Nous – l'entreprise, tous ses services et chacun de ses collaborateurs – sommes face à une nouvelle géographie économique, et nous devons repenser la fonction communication dans ce nouveau cadre.

- **Afci : Pour repenser la fonction communication, il faut la situer face aux nouveaux enjeux liés à l'accélération de cette mondialisation. Quels sont-ils selon vous ?**

J.-M. L. : Le premier, c'est que le travail lui-même est entré dans la danse de la mondialisation. Et ce pas du seul point de vue des tâches à faible valeur ajoutée. Cette « mondialisation phase 2 » est beaucoup plus intense, elle touche activités, implantations, business mais aussi les personnes individuellement. Le deuxième enjeu porte sur la santé au travail. Avec

l'accélération du temps, les alertes en matière de conditions de travail se multiplient. Fini le temps où la concurrence portait sur les seuls prix ou la qualité. Aujourd'hui, c'est la rapidité d'accès à un marché ou à une innovation qui crée l'avantage concurrentiel. C'est le point de départ d'un cycle accéléré du temps des organisations, relayé par les nouveaux outils qui permettent et généralisent cet effet temps, et mettent l'entreprise et ses collaborateurs en flux tendu. Ceci explique l'évocation fréquente aujourd'hui de formes de souffrance au travail et la transformation du métier de manager au détriment de l'attention portée à l'autre, faute de temps...

Le troisième enjeu est un enjeu de taille puisqu'il s'agit de l'engagement. L'engagement est à géométrie variable dans les entreprises. Et je ne parle pas de motivation, ce qui est une confusion courante. Prenez l'exemple des traders, ce sont des personnes motivées, par leurs gains en particulier, mais pour ce qui est de leur engagement pour l'entreprise, c'est une toute autre affaire ! L'engagement est aujourd'hui à durée déterminée. Le modèle conjugal « *pour le meilleur et pour le pire* » n'est même plus de mise dans des entreprises publiques comme la SNCF. Cette nouvelle réalité touche toutes les générations et se traduit dans ces deux questions : « *Si je réussis, quel sera le*

pay-back? », « si j'ai des difficultés, serais-je soutenu? ». Nous sommes au cœur d'une relation transitoire problématique, qui oblige de nombreuses entreprises à réinventer un contrat implicite avec leurs collaborateurs.

• **Afci : Très concrètement, pour faire face à ces enjeux réellement déterminants, quelle démarche la communication interne doit-elle initier ?**

J.-M. L. : Comme toujours, le mieux est de commencer par se poser les bonnes questions :

- L'offre globale proposée par l'entreprise est-elle perçue comme une offre de qualité en termes de contrat? Celui-ci m'inspire-t-il confiance? Est-il suffisamment souple?
- L'offre réelle vécue est-elle vraiment de qualité? Me permet-elle d'apprendre? Développe-t-elle mon employabilité?
- L'offre symbolique communiquée est-elle attirante et en cohérence avec l'offre globale et l'offre réelle? En cas de hiatus entre ces trois offres, les ennuis commencent! Au risque auparavant de décevoir les clients de l'entreprise s'ajoute désormais celui de décevoir les salariés. Le retournement du marché du travail, s'il se confirme, mettra l'accent sur ce dernier aspect.

• **Afci : À vous écouter, on ne peut s'empêcher de penser qu'il y a urgence dans cet enjeu de transformation pour la communication interne? Pensez-vous que la notion de risque soit centrale ?**

J.-M. L. : Absolument! Il y a une montée des risques pour l'entreprise: risque d'opinion tout d'abord, à prendre très au sérieux, mais aussi de retrait, d'épuisement, de désengagement des collaborateurs, et de perte de dialogue professionnel au sein des équipes et avec le manager... C'est un vrai changement de fond. L'équilibre contribution-rétribution par exemple ne peut plus se faire sur quarante ans de carrière au sein de la même entreprise comme autrefois. Aujourd'hui les gens veulent du qualitatif, du contractuel explicite, et surtout du « ici et maintenant ». Les promesses doivent être tenues, faute de quoi la confiance s'évanouit rapidement.

• **Afci : Pensez-vous que la communication interne doive en quelque sorte s'individualiser, avoir pour souci de s'adresser à l'individu ?**

J.-M. L. : Je pense surtout que nous devons remettre de l'innovation dans les conditions de travail, dans les organisations. Nous ne pouvons plus

nous permettre d'être dans la réponse standardisée, nous devons personnaliser nos initiatives et enfin nous prémunir d'éventuelles mauvaises pratiques pour maîtriser le risque d'opinion. Individualiser si nécessaire, mais aussi toujours veiller au collectif et au sens à partager par tous.

• **Afci : Pensez-vous que la fonction communication doive apprendre à travailler plus transversalement, avec la RH, avec des médecins de travail, des partenaires sociaux? Bref, s'ouvrir aux mondes qui cohabitent dans et hors de l'entreprise ?**

J.-M. L. : Oui, résolument. Pour s'acquitter avec succès de ces transformations, la communication doit sortir de sa bulle confortable, de son petit monde à côté de l'entreprise. La communication interne doit « mouiller sa chemise » en plongeant dans l'aventure de l'entreprise au quotidien, pour comprendre ce qui s'y passe concrètement pour les commerciaux, pour les fonctionnels, pour les seniors, etc. Ce faisant, elle pourra apporter des réponses « différenciantes » et aussi réinjecter du collectif, recréer un monde commun à vivre, ce qui est une très forte attente de toutes les parties prenantes. Et convaincre de sa connaissance du réel et de sa complexité. Pour paraphraser le philosophe Habermas, la communication doit sortir de « la com » telle qu'elle existe trop souvent, formelle, descendante et sûre d'elle-même, pour passer à « l'agir communicationnel » : ouverte, pédagogique et préoccupée de susciter échanges et questionnements.

“
Les collaborateurs ne se leurrent pas sur la douce chanson que vous entonnez pour les endormir
”

• **Afci : Justement, comment « l'agir communicationnel » peut-il répondre à toutes les parties prenantes dont les intérêts ne sont pas forcément convergents ?**

J.-M. L. : Il n'y a pas de réponses simples aux questions que posent la stratégie de l'entreprise, le travail, et les différents choix de l'entreprise. Les fonctions RH et communication devraient assumer les paradoxes. Les réponses aux différentes questions qui surgissent dans l'entreprise sont souvent multiples, plusieurs points de vue sont possibles, voire contradictoires, et le travail de la communication est de trouver de vrais terrains de compromis, d'intégrer la complexité, de faire preuve de discernement. Avec lucidité, honnêteté et astuce, le travail des communicants pourrait ainsi se donner pour but de générer de vraies communications dans l'entreprise, qui ne diabolisent pas le débat. Cette « communication-paradoxe » est intéressante pour l'entreprise qui y gagne en honnêteté et en crédibilité. En effet, les collaborateurs connaissent cette véri-

té complexe. Si vous ne la nommez pas en communiquant, ils ne se leurrent pas sur la douce chanson que vous entonnez pour les endormir...

Tenez, prenez l'exemple des politiques de fidélisation. On fait comme si on tenait à fidéliser tout le monde, ce qui est bien sûr faux ! Résultat, même ceux que vous voulez fidéliser n'y croient souvent pas. On oublie que la nécessité de convaincre n'exclut pas de prendre en compte la complexité ; bien au contraire celle-ci est la condition de son succès auprès de publics avertis.

“ Une logique qui s'inscrit dans le temps, qui requiert innovation et courage ”

• **Afci : Finalement, c'est un métier complexe qui doit apprendre à renouer avec sa complexité fondamentale en s'investissant d'une mission de communication du paradoxe ?**

J.-M. L. : Oui. Dans les communautés humaines que sont aussi les entreprises, je crois salutaire un travail rigoureux qui évite les formules toutes faites, qui sait développer une éthique de la vérité, de la responsabilité, donner l'intelligible à comprendre. Keynes distinguait dans son *Treaty on money*, en 1939, la logique de l'entrepreneur, à la tête des entreprises, de celle du financier, sur les marchés. On constate que ces derniers sont désormais souvent les décideurs dans l'entreprise, au détriment des vrais entrepreneurs. Ceux-ci sont alors comme étouffés, et c'est exactement la place que devraient prendre les RH et les communicants. Ils devraient exercer leur travail dans une logique d'entrepreneurs – privilégier le sens, le projet, les perspectives – or c'est une logique qui s'inscrit dans le temps et qui requiert innovation et courage...

• **Afci : Nous sommes donc en déficit d'innovation et de courage dans notre posture actuelle ?**

J.-M. L. : Ne faut-il pas encourager dans l'entreprise une posture de « critique interne », une posture indispensable au bon fonctionnement de toute organisation ? Il faut savoir mettre en avant ce qui ne va pas, alerter, et susciter des échanges productifs. Dans les récentes et dramatiques histoires de suicide au travail, personne n'a rien vu venir ! Quant au courage, il est entamé par le rythme de l'entreprise mondialisée. On court toujours plus vite sans se poser de questions. La responsabilité sociale interne est engagée, mais également la dynamique économique : le stress pèse lourd sur le PNB, comme l'a justement souligné le Bureau International du Travail.

• **Afci : Mais comment faire bouger les lignes alors que nous sommes nous-mêmes pris dans l'accélération du temps et la montée du stress ?**

J.-M. L. : Les politiques de GRH et de management doivent se saisir de nouveau des questions collectives, et ne plus se centrer sur la seule individualisation, car celle-ci masque les vrais problèmes... qui finissent bien sûr par réapparaître. Mais il est alors bien souvent trop tard pour agir efficacement. Cette « révolution » ne se fera pas facilement. Mais, grâce à la médiatisation importante autour du stress, de la souffrance au travail et des suicides, un espace s'est ouvert pour prendre à bras-le-corps ces questions. Tous ces éléments d'actualité se renforcent et il est permis d'espérer que les entreprises s'investissent bientôt résolument dans la recherche de modèles alternatifs qui placent l'ergonomie et la communication véritable au cœur des projets. Les entrepreneurs feraient alors de nouveau bouger les lignes...

Interview réalisée par Dominique Albert-Mellinger, consultant en Ressources Humaines, DDI France