



ASSOCIATION FRANÇAISE
DE COMMUNICATION INTERNE

LES CAHIERS DE LA
COMMUNICATION
INTERNE N° 11

DOSSIER **B**ONJOUR L'AMBIANCE !

La langue de bois
fait de la résistance

Manager par les valeurs,
un levier pour vivre ensemble

Les réseaux internes
se professionnalisent

Dynamique intranet,
opportunités et contraintes

Sommaire

Dossier	Bonjour l'ambiance ! ————— p. 2 Atmosphère, atmosphère... Jean-Marc Le Gall Votre corps social a-t-il une âme ? Philippe Détrie La convivialité... si on en dissertait Maurice Calmein Profession : maîtresse de maison Mireille Ledru, Caroline Viennet
La langue de bois :	origine, recettes et intentions ————— p. 15 Robert de Backer
Le management par les valeurs,	levier d'un art de vivre ensemble ————— p. 19 Jean-François Claude
Intranet et changement des organisations	————— p. 22 Michel Germain
La dynamique d'un réseau de communication interne	————— p. 27 Anne Bouet Patrick Settelen
Animer et professionnaliser un réseau	de correspondants à l'international ————— p. 30 Valérie Perruchot Garcia
Lu pour vous	————— p. 34 Regards sur l'édition, miroir identitaire de l'entreprise Revue éditée par Euro RSCG Publishing et la Sorbonne Tous DRH Jean-Marie Peretti
La chronique du net	————— p. 36 La dynamique intranet : de l'information à l'interaction Valérie Perrier
Actualités	————— p. 40 Développement durable et communication Pierre Labasse

Notre ambition

Depuis leur parution en 1997, *Les Cahiers de la Communication Interne* poursuivent deux objectifs :

- Donner l'occasion aux communicants internes d'élargir leur horizon et de réfléchir à leurs pratiques ainsi qu'à leurs représentations. Avec une priorité : les aider à comprendre les situations qu'ils vivent et ce qu'ils y font. *Les Cahiers* ne seront jamais un assimilé pour communicants internes en manque de recettes.
- Dans ce but, lancer des passerelles entre le monde des organisations, préoccupé d'action efficace, et celui de l'Université - enseignants, chercheurs, consultants - garant d'une pensée rigoureuse et distanciée.

Ce projet éditorial comporte des exigences.

Outre la sélection, toujours difficile, des auteurs, il y a celle des thèmes et de leur traitement, fond et forme. Citons quelques critères qui guident la politique rédactionnelle des *Cahiers* :

- Dans le choix des thèmes, préférer à la mode une actualité porteuse de défis et d'évolutions.
- Privilégier l'exposé honnête des faits ; bannir le narcissisme et le "penser correct" autant que possible... car on conçoit la difficulté de publier, par exemple, le bilan critique d'une expérience d'entreprise !
- Analyser les faits en multipliant les angles de vue et privilégier le questionnement. Par exemple, dans le dossier sur le climat et l'ambiance présenté page 3, on a préféré s'interroger sur la signification de la demande effrénée de bon climat plutôt que répertorier les techniques récentes d'animation, au risque de frustrer certains lecteurs avides de savoir-faire.
- Ne pas enfermer les textes dans une "pensée savante", même brillante, mais les articuler autant que possible à une approche ethnographique conduite à partir de témoignages et d'observations issus du terrain. En ce sens, la présentation atypique publiée page 13 sur les maîtresses de maison, donne matière à réflexion.
- Veiller à ce que les articles soient rédigés, avec rigueur et technicité (voir l'article sur l'intranet, page 22), sans langue de bois (voir article page 15), ni jargon.

Vaste programme !

Paris ne s'est pas fait en un jour, dit-on. Numéro après numéro, *Les Cahiers* progressent. Leur comité de rédaction ambitionne d'en faire une revue de référence qui, certes, intéresse les communicants internes, mais aussi les universitaires, et pourquoi pas, les managers ?

Bonjour l'ambiance !

L'intonation et la mine que l'on prend pour lancer "Bonjour l'ambiance" en disent souvent long sur la qualité de l'ambiance en question. L'appréciation de l'ambiance dans un milieu professionnel est évidemment influencée par ce qu'on pense du travail qui s'y fait, sous l'influence de représentations transmises d'âge en âge, depuis le message biblique "tu travailleras à la sueur de ton front" jusqu'à Taylor qui interdisait aux ouvriers de parler pour assurer la productivité.

Qu'en est-il de l'ambiance de travail aujourd'hui ? Le dossier traite cette question par le biais de différents éclairages.

Pour Jean-Marc Le Gall, qui ouvre le dossier avec "Atmosphère, atmosphère...", l'ambiance n'est pas une cerise que l'on rajoute sur le gâteau, car elle résulte de toutes les politiques de l'entreprise et de ses pratiques internes et externes, dont elle devra toujours davantage rendre compte. La communication interne y joue un rôle déterminant et, au-delà, le nouveau contrat que les entreprises doivent établir avec leurs salariés exige des contributions réciproque de qualité.

Dans "Votre corps social a-t-il une âme ?", Philippe Détrie propose un état des lieux chiffré qui a le mérite d'annoncer la couleur : l'ambiance de travail est le premier critère de choix d'une entreprise lors de la recherche d'un emploi. À bon entendeur, salut ! Car, en réponse à cette attente, on constate trop souvent une ambiance à couper au couteau, d'après les bases de données d'INergie qui regroupent plus de cent cinquante entreprises. Et pourtant, une autre enquête révèle que plus vous investissez pour améliorer les qualités de l'environnement au travail, plus vous performez. Certaines entreprises l'ont compris, ce qui fait dire à Philippe Détrie que l'utopie est en marche.

En écho, Maurice Calmein nous alerte dans son article "La convivialité... si on en dissertait" sur les risques d'une convivialité convenue, impulsée par le haut, surtout quand, dans le même temps, on communique sur des changements qui génèrent stress et incertitudes. La convivialité spontanée, naturelle, rejoint en quelque sorte la motivation. Mais comment créer les conditions pour atteindre cette subtile et fragile alchimie ?

Se soucier du bien-être des salariés, c'est maintenir la vie dans l'entreprise, mais c'est aussi contribuer largement à maintenir celle-ci en vie. L'interview de Mireille Ledru et Caroline Viennet, maîtresses de maison aux Laboratoires Boiron, réalisée par Bernard Jacquand, témoigne d'une intéressante réalisation. L'utopie ferait-elle son chemin ?

Michel Forcet

Atmosphère, atmosphère...

Jean-Marc Le Gall

L'émergence de concepts ou de thèmes nouveaux - du développement durable au management par les valeurs - est un phénomène récurrent qui rythme la vie des entreprises ; le sérieux y côtoie l'artificiel... Comment, dès lors, distinguer les contributions utiles des "vieilles boissons dans de nouvelles bouteilles", selon l'expression d'Henri Mintzberg ? En confrontant chaque nouvelle proposition à la réalité de l'entreprise et à une approche compréhensive de son fonctionnement. S'agissant de l'ambiance, quelle attitude adopter ? Peut-on "mettre de l'ambiance" dans l'entreprise ? Peut-on y jouer sur les "facteurs d'ambiance", comme pour un lieu d'accueil du public ? Formulées ainsi, ces deux questions suggèrent une approche "décorative" de l'ambiance, alors qu'elle est un baromètre sensible qui informe sur la réalité du bien vivre dans l'entreprise.

L'ambiance n'est pas quelque chose qu'on ajoute. Si une entreprise est perçue comme une "cage", le fait d'être dorée ne changera rien à sa perception par le personnel. L'ambiance, c'est au contraire, et littéralement, ce qui enveloppe, ce qui entoure de tous côtés, comme l'air ambiant que l'on respire... C'est ce que Jankélévitch appelait "ce je ne sais quoi", qui résulte d'une multitude d'éléments, d'un mélange d'histoire et de stratégie, de formel et d'informel, de décisions et de comportements.

Un rapide retour en arrière, des origines de l'entreprise (et du travail salarié) à l'entreprise communautaire des "trente glorieuses", permet de mesurer la double rupture actuelle, de l'emploi et du rapport au travail. Quelques pistes seront ensuite évoquées, pour rechercher comment l'entreprise flexible contemporaine pourrait redevenir ce que la philosophe Hannah Arendt appelait un "monde commun", c'est-à-dire une entreprise dont chacun se sente partie prenante.

Du travail prescrit à "l'individualisme coopératif"

De l'OST à l'analyse stratégique

Aux origines de la grande entreprise industrielle - fin XIX^e, début XX^e siècle - personne ne se soucie vraiment des conditions dans lesquelles travaille la classe ouvrière. Avec Fayol et Taylor, on pense alors qu'une bonne organisation du travail - une organisation scientifique du travail - suffit à optimiser la production, en évitant l'autonomie et la "flânerie" des ouvriers. Le travail est précisément analysé, décomposé et préparé, puis il est prescrit, et le critère d'efficacité est la bonne exécution des règles et des prescriptions. Autrement dit, la productivité des exécutants est fonction de la seule rationalisation de l'organisation du travail. Appliqué de manière souvent radicale, le taylorisme a rapidement rencontré une forte résistance, mais aussi des dysfonctionnements nombreux dans les entreprises (absentéisme, qualité médiocre, etc.).

L'ambiance ne devient un sujet d'intérêt dans l'entreprise qu'avec les travaux de l'École des relations humaines, et en particulier l'expérience menée à la Western Electric Company dans les années 1920 et 1930 aux États-Unis. Elle a montré l'influence décisive des facteurs affectifs et psychologiques sur la motivation au travail des ouvriers. Par exemple, l'attention portée par les managers aux relations quotidiennes avec les salariés, la qualité de leur écoute, mais aussi l'influence de la vie de groupe sur le comportement de chacun. La Pyramide de Maslow a synthétisé et incarné cette approche "humaine", en hiérarchisant les différents besoins de l'homme au travail, d'abord physiologiques et de sécurité, puis d'appartenance et de considération, et enfin de réalisation de soi. Ce que l'on a souvent oublié, c'est l'insistance de Maslow sur le caractère successif de chacun de ces stades : chacun doit être franchi de manière jugée satisfaisante avant que l'on prenne en compte le suivant. Ce courant de

Les limites de l'approche psychologique

pensée est à l'origine des politiques d'enrichissement des tâches et des expériences de groupes autonomes.

Enfin, les travaux de la sociologie des organisations ont montré les limites de cette approche psychologique. L'approche individuelle n'explique pas tout. Elle sous-estime en particulier le rôle des facteurs organisationnels tels que la distribution des responsabilités et de l'autorité et les structures organisationnelles. L'ensemble de ces éléments forme un contexte spécifique, une culture également, avec ses valeurs, ses rites et ses représentations. Selon leurs caractéristiques, les organisations favorisent chacune différents comportements, relations et modes d'investissement professionnel. Ainsi, la bureaucratie limite la capacité d'initiative de chacun, mais elle offre en revanche une sécurité affective, au contraire de "l'adhocratie", cette organisation au plus près des marchés qui valorise et sanctionne l'autonomie et la prise de risques. L'intérêt de cette approche de l'ambiance est son postulat d'un salarié actif - un "acteur" - qui coopère, compose ou s'oppose selon que l'on prend en compte ou non ses intérêts qui ne coïncident pas strictement avec ceux de l'organisation. La réflexion dépasse alors les seules conditions matérielles de travail et le "moral des troupes", et débouche sur une question plus stratégique : À quelles conditions vais-je m'in-

vestir dans cet emploi et pour cette entreprise ? Cette évolution s'est faite en partie dans le contexte des "trente glorieuses", cette longue période de croissance continue, assurée par des entreprises stables et intégrées, et dans le cadre d'une économie largement fermée et industrielle. Les crises pétrolières y ont mis un terme ; surtout, le contexte de la globalisation a provoqué une accélération de l'économie des services et de l'information, avec des conséquences majeures sur l'entreprise, le travail et le rapport au travail aujourd'hui.

La nouvelle donne

Les réflexions les plus récentes et les pratiques les plus innovantes témoignent de la prise en compte de la transformation des entreprises, du travail et de la population active au cours des dix dernières années.

S'agissant du travail, la concurrence exacerbée, le développement des TIC et celui des relations de service se sont renforcés mutuellement pour générer ensemble ce que le sociologue Christian Thuderoz a appelé "l'individualisme coopératif". Ce constat en forme de paradoxe souligne le fait assez général qu'il est aujourd'hui demandé au personnel des entreprises de s'engager à la fois sur un mode plus personnel et au sein de collectifs.

- En tant que personne d'abord - face au client par exemple, ou dans l'utilisation du système d'information et de l'intranet, ou encore pour détecter et corriger une anomalie - ce que d'ailleurs la tendance forte à l'individualisation concrétise dans les modes de gestion et de management des ressources humaines. Ainsi, respectivement 89 % et 62 % des entreprises attribuent aujourd'hui des augmentations individuelles aux employés et aux ouvriers (source : Hewitt, 2001).

- Dans le même temps, les entreprises mettent l'accent dans leur organisation sur la dimension collective du travail avec les groupes projets, l'organisation matricielle, les démarches qualité, les outils informatiques tels que les intranets, le "knowledge management", les forums, etc. Cet accent mis également sur la coopération est particulièrement décisif en matière de relation de service, qui oblige toute l'entreprise à se réorganiser pour soutenir le personnel en contact avec les clients.

S'agissant des salariés, en particulier ceux des jeunes générations, leur niveau de formation, leur méfiance à l'égard de l'entreprise et leur nouveau rapport au travail les rendent plus

exigeants et moins fidèles à l'égard de leur employeur. Ils tiennent également à préserver un équilibre vie privée/vie professionnelle, y compris les "high flyers". Interrogés par l'IFOP sur les défis que l'entreprise affrontera demain, 253 cadres supérieurs internationaux âgés de 30 à 48 ans ont placé "l'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle" en deuxième position après "la globalisation des marchés" (*Le Monde*, 12 février 2002). Ils insistent tous sur le bien-être : « on doit dire de notre entreprise qu'il y fait bon vivre »... L'entreprise doit prendre en compte cette attente si elle veut fidéliser ses équipes.

La Pyramide de Maslow, revue par un salarié des années 2000, pourrait alors prendre cette forme :

- Vais-je conserver mon emploi ?
- Sera-t-il intéressant ? M'offre-t-il un bon équilibre privé/professionnel ? L'ambiance y est-elle bonne ?
- Aurai-je un bon manager ? Fera-t-il progresser mes compétences ?
- Quelle sera ma position, mon influence ?
- Quelles seront mes perspectives de carrière ?

Tout converge donc - évolution du travail, évolution des salariés - pour mettre au pied du mur les entreprises : elles n'obtiendront de leur personnel cet engagement fort qu'en repensant leur politique de management et de ressources humaines. La mise en cause récente de leur responsabilité sociale (Total avec l'Erika, Nike et le travail des enfants, Danone et les "licenciements boursiers") et de certaines de leurs pratiques internes (harcèlement, notation manipulée chez IBM) renforce d'ailleurs ce constat à certains égards radical. La montée de l'éthique est une donnée des sociétés évoluées ; l'entreprise y est d'ores et déjà confrontée, à l'extérieur mais aussi à l'intérieur.

La recherche d'un échange équitable

À l'intérieur comme à l'extérieur

Pourquoi insister sur ce contexte de l'entreprise contemporaine ? D'abord parce que manifestement les motivations individuelles et collectives sont plus déterminantes qu'auparavant : il ne suffit plus pour être efficace d'appliquer des consignes, d'être "conscientieux", il faut de l'implication personnelle et un contexte collectif de qualité. Ensuite, parce que cette motivation est plus que jamais sous conditions : les jeunes générations exigent d'être considérées

- et gérées - autrement. Dès lors, le fait pour l'entreprise d'attendre de ses collaborateurs des nouveaux comportements l'oblige à se remettre elle-même en question en profondeur. Elle ne doit pas se contenter de formules magiques sur l'importance stratégique des ressources humaines, mais elle doit créer les conditions favorables à un tel investissement professionnel. Pour reprendre une ancienne formule publicitaire, "ce qu'elle fait à l'intérieur se voit à l'extérieur", ou, si l'on préfère, il est attendu de l'entreprise qu'elle se comporte avec chacun de ses collaborateurs comme elle leur demande de se comporter avec chacun de ses clients...

Un contexte exigeant, un contrat renouvelé

L'appel à l'initiative et à la coopération rencontre dans de nombreuses entreprises le développement de l'incertitude, voire des formes de précarité, et cette perception ambivalente du changement suscite le scepticisme parmi leur personnel. Or, la montée de l'individualisme dans l'entreprise coexiste avec la demande d'un échange équitable pour s'y impliquer et coopérer. Aussi, l'entreprise doit-elle engager une réflexion innovante sur le contenu d'un nouveau "contrat" avec ses salariés, qui permette de les rassurer et de les mobiliser.

Un "nouveau contrat" avec les salariés

Puisque le "contrat implicite" de l'entreprise précédente - l'implication en échange de la garantie d'emploi - n'est plus valide, il faut réfléchir à un contrat qui fonde un mode nouveau de réciprocité : la performance du salarié, en échange de l'investissement de l'entreprise dans ses conditions de travail et ses compétences transférables. Ce nouvel engagement réciproque n'est plus voué à durer éternellement, mais il doit constituer une base équitable et réciproque. La mobilité est ainsi préparée et mieux assumée le moment venu : elle n'est plus vécue comme un échec. Cette perspective nécessite, bien sûr, une gestion de toutes les ressources humaines. C'est donc un chantier considérable, mais la perspective du "papy boom" et les tensions fortes induites sur le marché du travail vont mettre le projecteur sur les pratiques des entreprises, car celles-ci vont conditionner leur attractivité à l'embauche... Autrement dit, conditionner les facteurs de leur performance.

L'ambiance comme baromètre social

De ce qui précède, on peut retenir la conclusion suivante : aucune entreprise ne pourra durablement s'affranchir de rendre des comptes sur ses pratiques internes et externes. Elle est certes aujourd'hui soumise à l'énorme pression du calcul économique, mais en même temps chacune de ses contradictions, chacun de ses faux pas sont tôt ou tard rendus publics, et aussitôt analysés et critiqués, autant par la société civile que par les syndicats et son personnel. Avec des conséquences fortes en termes d'image, y compris auprès de ses actionnaires, sensibles à la préservation de la marque.

Considérée comme la résultante de toutes les politiques de l'entreprise et comme sa perception effective par les salariés, l'ambiance peut jouer le rôle d'un baromètre social. Dès lors, elle se confond avec son climat social, et traduit en positif ou en négatif la qualité de ses actes de gestion et de management. L'ambiance exprime leur cohérence, ou leur absence de cohérence, et concrètement elle repose sur les choix faits en matière :

- d'éthique : qu'en est-il du respect de la personne, de la transparence des pratiques, de l'équité ?
- d'organisation : est-elle appréciée par les salariés qui jugent sévèrement ses défauts et en souffrent ?
- de management : fait-il progresser les compétences des personnes ? Est-il à l'écoute ?
- de GRH : combine-t-elle une approche individuelle et collective, gère-t-elle tous les salariés ou seulement les hauts potentiels ?
- de communication : est-ce seulement l'information descendante, et, au pire, la "voix de son maître", ou, au contraire, fait-elle place au dialogue et au langage de vérité ? N'oublions pas que la Cité (polis) chez les Athéniens reposait notamment sur l'*isegoria*, c'est-à-dire l'égalité de chacun devant la parole... De plus, l'effritement des frontières entre l'entreprise et son environnement rend plus que jamais artificielles celles entre les différentes communications de l'entreprise.

L'enjeu de l'entreprise aujourd'hui est de passer d'un modèle communautaire, dans lequel le salarié n'était vraiment ni bien géré ni bien managé, mais bénéficiait d'une garantie de carrière, à un modèle radicalement nouveau qui repose sur un pacte, certes à durée déterminée,

mais très exigeant de part et d'autre. À cet égard, la qualité des contributions réciproques, et aussi celle de la communication, est la base de ce nouveau contrat à construire. Nul doute que l'air ambiant respiré dans l'entreprise nous apprend beaucoup sur la réalité et la qualité de ce nouvel échange et sur le bien vivre ensemble des salariés.

Références bibliographiques

- P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1985.
 P. Cabin (dir), *Les organisations*, Sciences humaines Éditions, 1999.
 J-M. Le Gall, *La gestion de ressources humaines*, Que sais-je ? P.U.F., 6^e édition, 2002.
 C.Thuderoz, *Du lien social dans l'entreprise. Travail et individualisme coopératif*, Revue française de sociologie, vol 36, n° 2, 1995, p 325-354.

Jean-Marc Le Gall
*est directeur d'études
 à Entreprise & Personnel,
 et professeur associé au Celsa
 (Paris-IV Sorbonne)*

Votre corps social a-t-il une âme ?

Philippe Détrie

Fait-il bon vivre dans votre entreprise ou organisation ? Le thème est d'actualité : les référentiels fleurissent, qui ambitionnent de mesurer l'accomplissement des salariés au travail. L'importance du sujet ne trouve pas sa justification dans l'actualité mais se fonde sur l'exigence nouvelle des collaborateurs vis-à-vis de leur travail. C'est loin d'être un non-événement.

Deux tendances lourdes se retrouvent en tête dans la plupart des études de perception du travail réalisées ces dernières années : la recherche d'un bon climat et de l'intérêt dans le travail. Deux études récentes en témoignent :

- L'étude menée par l'IFOP en janvier 2001 pour l'APCE (Association Pour la Création d'Entreprises) restitue le classement suivant :

Quels sont les critères de choix d'une entreprise ?

- L'ambiance de travail - - - - - 83 %
- L'intérêt pour son travail - - - - - 79 %
- L'épanouissement personnel - - - - - 72 %
- La rémunération - - - - - 63 %
- L'autonomie et l'indépendance - - - 62 %
- Les perspectives de promotion - - - 51 %

- Le Cadroscope 2002 de l'APEC, réalisé auprès de 3 000 cadres du secteur privé, obtient les six plus forts motifs de satisfaction suivants :

Principaux motifs de satisfaction au travail

- Les relations avec les collègues - - 96 %
 - L'intérêt de la mission - - - - - 89 %
 - Les relations avec les supérieurs hiérarchiques - - - - - 82 %
 - La rémunération - - - - - 73 %
 - Le climat général de l'entreprise - 68 %
 - Les perspectives de carrière - - - - 54 %
- Ceci loin devant la crainte du chômage (16 %) ou les envies de mobilité.

Les attentes des salariés privilégient ainsi dans l'ordre : les relations de travail (c'est-à-dire moins de stress inutile et plus de convivialité), puis l'intérêt pour le travail. Donc, de l'ambiance et du challenge...

Si besoin était, la lecture de la presse comme reflet de la pensée de la société conforte l'émergence de ce besoin de communauté qui se traduit aujourd'hui par une recherche de contacts avec ses semblables sur un mode "affinitaire" et non plus statutaire.

Le magazine *Psychologies*, la plus forte progression de la presse depuis cinq ans en 2002, affiche dans sa base-line *Mieux vivre sa vie*. Une publicité publiée dans *Le Monde* du 4 avril 2002 illustre la nouvelle aspiration profonde et légitime de chacun à s'épanouir et à rechercher le bien-être. Dans le même numéro, la Caisse d'Épargne vante un produit d'assurance-vie sur toute une page et signe : « Et si une banque vous aidait à vivre mieux ? »

La convivialité : une aspiration très forte des salariés

Les réponses ci-après (tableau page suivante) sont extraites de la base de données d'INergie qui regroupe plus de 150 entreprises et représente 200 000 salariés.

Enseignement : nous sommes loin du paradis

Questions autour de la convivialité en entreprise

	Base de données INergie
L'ambiance est bonne dans l'entreprise	24
Le climat de travail est agréable	-7
L'organisation favorise la coopération entre les services	-1
Le respect des engagements est un comportement partagé	1
La considération est un comportement partagé	0
L'écoute est un comportement partagé	6
Le dialogue est un comportement/une attitude partagée(e)	9
La confiance est un comportement partagé	-4
La volonté de transparence est un comportement partagé	-10
La solidarité est un comportement partagé	-16
Mon entreprise est humaine	1
Le travail en équipe est reconnu	-14
Mon entreprise est attentive à ses collaborateurs	-11
Mon responsable direct instaure un bon climat	15
Chacun a plaisir à travailler dans l'entreprise	30
Les actions de communication interne contribuent au décloisonnement des services	-8

La méthodologie Baroclim® permet de calculer une note globale en appliquant aux réponses les coefficients multiplicateurs suivants :

- tout à fait d'accord	+ 100	- pas vraiment d'accord	- 33
- assez d'accord	+ 33	- pas du tout d'accord	- 100

La note d'opinion est obtenue en divisant la somme des points obtenus par le nombre de réponses exprimées. Le résultat s'exprime par une note d'opinion (moyenne pondérée) entre + 100 et - 100.

sur terre ! Beaucoup de comportements sont évalués négativement : il ne fait pas franchement bon travailler dans nos entreprises.

Christophe Dejours, dans son livre *Souffrance en France*, dresse à juste titre un tableau qui fait froid dans le dos : « La guerre saine, c'est d'abord une guerre pour la santé (des entreprises) : "dégraisser les effectifs", "enlever la mauvaise graisse" (Alain Juppé), "faire le ménage", "passer l'aspirateur", "décaper la crasse", "détartrer", "lutter contre la sclérose ou l'ankylose", autant d'expressions saisies ici et là dans le langage des dirigeants ».

Il faut constater que les salariés sont instamment pressés de s'engager dans une création de valeur au profit d'actionnaires inconnus et lointains devenus rentiers ou de devenir des animateurs de réseau, ce qui suppose, *a minima*, d'apprécier ses collègues ou au moins de faire semblant, au sens où André Comte-Sponville

l'entendait quand il écrivait que « la morale est un semblant d'amour. Agir moralement, c'est agir comme si on aimait ». On est loin du compte : on offre aux salariés de travailler moins (35 heures pour tous), ou pour les meilleurs de travailler plus (des stock options). Rien sur la façon de travailler ! La route vers la convivialité sera longue. Cette interpellation concerne au premier chef les responsables de communication interne : la réponse à la dernière question indique la forte attente de leurs collègues vis-à-vis d'une meilleure collaboration interne.

Des relations positives, faciles et chaleureuses

Nous proposons comme définition de la convivialité un ensemble de relations positives, faciles et chaleureuses. Pourquoi ?

- Relation : création de lien entre personnes ;

un convive n'est pas seul, sauf quand il a vraiment trop bu...

- Positif : qui donne la préférence aux faits et aux réalités, solide, concret, constructif, qui affirme du bien de quelqu'un ou de quelque chose, qui ouvre.
- Facile : simple, qui ne demande pas d'effort, qui ne sent ni la gêne ni la peine, accommodant, conciliant, doux, malléable, tolérant, docile.
- Chaleureux : qui montre, manifeste de l'animation, de la vie, ardent, empressé, cordial, enthousiaste.

Cette définition nous fait tendre vers la fraternité. Les vertus de cette convivialité sont nombreuses. En interne, il s'agit de relâcher les tensions, inviter à la remise en cause et à la créativité, aider à la pédagogie, créer du lien, apporter de la chaleur ajoutée... et vis-à-vis de l'extérieur : recruter et fidéliser collaborateurs et clients. On retrouve le triple antienne actuelle : attirer, motiver et fidéliser les talents.

L'objectif de convivialité serait-il une hypocrisie démoniaque ou une intention sincère ? Buckingham Marcus et Coffman Curt dans leur livre *Manager contre vents et marées* ont identifié, à partir de l'interview de 80 000 managers de différents pays, douze règles fondamentales qui caractérisent la qualité attendue d'un environnement managérial. Plus les réponses aux questions correspondant à ces douze facteurs étaient positives, plus la performance économique était au rendez-vous. « Ainsi, plus vous investissez pour améliorer les qualités de l'environnement au travail, plus vous performez. Cette conclusion est vérifiée quel que soit le lieu ou la nationalité de l'entreprise ».

Oui à la convivialité, non au mélange des vies !

Paradoxalement, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle se fragilise. Ces deux frontières autrefois bien délimitées s'estompent : même tenue au bureau que chez soi, téléphone portable exigeant en toute heure et en tout lieu, ordinateur portable ouvert tous les soirs, les week-ends et les vacances, connections permanentes... Aujourd'hui, ordinateur portable, téléphone mobile, voiture de fonction - tous ces avantages en nature permettant au salarié une plus grande mobilité et disponibilité dans

son travail - sont parfaitement entrés dans les mœurs. Mais pourquoi ne pas imaginer l'inverse, transformer le lieu de travail en un lieu de vie ?

Certaines sociétés comme Accenture, Accor, Bouygues Telecom, Cegos, Deloitte & Touche rivalisent d'imagination pour leurs salariés. La presse économique se régale à l'énumération de ces attentions. Car la liste est longue : pressing, salle de gymnastique, massages et acupuncture, nettoyage de voitures sur le parking, garderie, agence de voyages, concierge d'entreprise, e-services, courses déposées dans le coffre de la voiture, coiffeur, renouvellement de la carte grise déléguée à un mandataire... Certaines entreprises vont même au-delà de la sphère professionnelle et proposent des prestations à domicile, partant du postulat qu'un salarié satisfait, libéré mentalement des soucis et corvées quotidiennes, est plus disponible et performant pour l'entreprise.

Mais cette approche de marketing social peut être vécue comme une tentative insidieuse d'absorption de la vie privée dans la vie professionnelle ou d'émulsion de ces deux espaces. Même si ces éléments d'agrément peuvent ne pas être perçus comme des éléments de contrainte, le salarié peut vite développer le sentiment que l'entreprise cherche à l'enfermer. Les petites attentions ne fidélisent pas. Nous pensons que l'entreprise qui fidélise est l'entreprise où il est impossible de s'ennuyer. Didier Burgaud dans son livre *Le salaire ne fait plus tout...* le constate : « À un mode de management autoritaire et formaliste, s'est substitué un style plus ouvert et convivial qui, à condition qu'il soit honnête, satisfait les attentes des salariés ». En d'autres termes, l'expression triviale "s'éclater" renvoie bien à la volonté de s'échapper de tout enfermement.

Tolérance, encouragement et intégration

Le tableau ci-après a été complété par les participants à la journée "Ambiance, ambiance..." organisée par l'AFCL le jeudi 21 mars 2002 à Lyon.

Trois acteurs sont en présence :

- L'individu : la convivialité passe nécessairement par les attitudes de chacun. Elle ne peut pas s'épanouir avec des personnes fermées, tristes et de caractère difficile. La convivialité

Trois acteurs et trois modalités d'action			
	Chacun	Encadrement	Entreprise
Autoriser Permettre	<ul style="list-style-type: none"> • Dire bonjour • Sourire • Ne pas interdire • Ne pas créer du stress inutile 	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir - intégrer • Écouter • Faire preuve de bienveillance 	<ul style="list-style-type: none"> • Libérer l'expression • Affirmer la valeur conviviale • Agrémenter les locaux • Éviter bras de fer et langue de bois
Encourager Valoriser	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire de la courtoisie • Pouvoir se former 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialoguer • Organiser des portes ouvertes • Créer des réunions conviviales • Travailler en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Infléchir la politique RH • Promouvoir le mode coopératif • Créer des événements • Donner un ton joyeux à la CI
Intégrer au quotidien	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une action conviviale par jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Être exemplaire • Intégrer le critère dans les entretiens de progrès • Pouvoir suivre un coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Être disponible pour des temps de convivialité • Nommer des "maîtresses de maison" • Évaluer les pratiques

est proche de l'authenticité. Chez certains, l'esprit de finesse l'emporte sur l'esprit de géométrie, le soft sur le hard, l'immatériel sur le tangible. C'est le talent relationnel. Ou comment développer à côté de son Q.I. (Quotient Intellectuel) son Q.E. (Quotient Emotionnel).

- L'encadrement : Jean-René Fourtou a déclaré que le management doit apporter non plus de l'ordre, mais de la vie. Bertrand Collomb (Lafarge) propose de laisser de la place à un certain désordre. Nous sommes d'accord : animer une équipe, c'est lui donner de l'âme. Le management a un rôle capital à jouer.

- L'entreprise : L'enjeu des entreprises et des organisations serait de s'attacher à rendre les gens au moins aussi conviviaux que les outils qu'elles utilisent. L'utopie est en marche : nous arriverons bien un jour à passer d'une économie financiarisée à une économie humaine. La

convivialité en est un moyen, renvoyons le travail-tripalium (supplice) au Moyen-Âge et facilitons l'avènement du plaisir au travail !

Philippe Détrie
est président directeur général
du Groupe INergie

La convivialité... si on en dissertait

Maurice Calmein

La convivialité, c'est comme la communication : on n'en a jamais autant parlé que depuis qu'elle n'existe plus ! Voilà ce que je proposerais comme sujet de philo au Bac ou comme thème de réflexion aux étudiants du CELSA, si on me demandait mon avis... Si, en revanche, je figurais au rang des victimes de l'exercice, voici la thèse, l'antithèse et la synthèse que je développerais, même si je n'ai qu'un goût modéré pour la dialectique...

La convivialité semble avoir déserté l'entreprise

Un indicateur quantitatif : le nombre de pots de départ, d'arrosage de galons ou autres succès. Lorsque j'ai débuté dans une Direction Régionale de La Poste, il n'y avait pas de jour sans arrosage : le succès du petit au brevet, les nouvelles sacoches du vélo, la mutation de Germaine, tous les prétextes étaient bons. À peine sorti de la vie estudiantine, j'étais encore tout imprégné des chahuts et canulars qui constituaient au moins 50 % de cette vie.

Aujourd'hui, les jeunes recrutés, encore pétris des débats moroses sur les sujets de société et de l'ambiance désormais studieuse des salles de cours, arrivent déjà dans l'entreprise, l'œil triste et le propos préoccupé. Ils vont rejoindre les bataillons de ceux qui n'ont plus le temps de s'accorder une pause dans le travail ou de rire de leurs déboires. Et chez les cadres, c'est encore pire ! Le rire est suspect, l'humour à peine toléré et à condition qu'il soit grinçant et ambitieux.

Plus de poissons d'avril, plus de franche rigolade et boire un petit coup n'est même plus agréable tant l'auteur risque d'être suspect de

s'adonner à l'alcoolisme. Adieu Clairette de Die ! Mieux vaut encore prendre ostensiblement quelques amphétamines pour montrer que le boulot nous épuise.

Jadis, on passait beaucoup de temps au travail et celui-ci était dur, dans ses conditions matérielles et parfois même morales. En résultait un besoin cathartique et, dans les relations entre collègues de travail, une solidarité et une amitié qui compensaient la dureté du travail.

Mais les temps ont changé, le social a fait son œuvre, reléguant le travail au rang de punition et offrant des échappatoires ludiques hors de l'entreprise. Et les 35 heures n'ont guère arrangé les choses en accroissant la part des loisirs par rapport à celle du travail.

Conclusion : on ne rit plus au bureau et à peine un peu plus à l'usine ou dans de petites structures.

Heureusement, les gourous de la communication veillent au bon climat interne et l'on injecte de l'humour, savamment dosé par le haut, dans les conventions, formations et autres animations utilitaires. On rit à l'heure H, le jour J, sur ordre du régisseur... et il serait même

très mal vu de ne pas rire en cadence, à cet instant précis où le scénario le prévoit.

Apporter de la "chaleur ajoutée" est désormais une nécessité tant le climat de l'entreprise s'est refroidi. Et l'on voit parfois des patrons eux-mêmes se livrer à quelques pitreries pour tenter de dérider leurs cadres déprimés.

Humour et convivialité comme moyens

On ne peut pas reprocher aux entreprises, et en particulier aux directions de la communication, d'avoir saisi l'importance de l'humour dans la communication. Ses vertus "distanciatrices", dédramatisantes, thérapeutiques même, facilite la perception des messages et l'acceptation du changement.

Les prestataires de service se sont engouffrés dans la brèche : clowns analystes, troupes de théâtre d'entreprise, animateurs-humoristes, dessinateurs et réalisateurs vidéo ont offert leurs talents pour enrichir la communication d'entreprise et les marchands de rire ont ainsi fortement contribué à redynamiser la communication interne.

D'abord cantonné dans la publicité, l'humour a ensuite contribué à redonner de la convivialité au sein des entreprises. Si le monde du travail est devenu plus rigoureux et plus austère, les efforts pour davantage de convivialité n'en sont que plus méritoires.

Le cas de France Télécom

France Télécom avait traditionnellement une image plutôt froide aux yeux du public, mais, paradoxalement, une culture interne solidaire et conviviale. Ces deux données culturelles ont été fortement remises en cause sous l'effet des changements traversés.

Les années de changement (années 90) ont vu l'apparition de l'humour dans la batterie des moyens de communication interne (théâtre, clowns, dessinateurs), mais également d'une forte dose de convivialité dans les séminaires internes et en particulier ceux concernant les réseaux de métier (séquences détente, soirées dansantes, etc.).

Le début des années 2000 est marqué par un élément nouveau : l'affirmation de la convivialité dans les valeurs d'entreprise. Ainsi, l'un des principes d'action de France Télécom affiche que "Chacun doit pouvoir s'épanouir dans son travail et y prendre plaisir".

Orange, filiale de France Télécom, n'hésite pas

à placer au premier rang de ses valeurs : "Friendly" et "refreshing".

Mais parallèlement, comme dans la plupart des entreprises, l'effort de réduction des charges suscite une chasse aux dépenses superflues (repas, café-croissants d'accueil, etc.) et la convivialité, comme la communication il y a quelques années, est d'emblée dans le collimateur ! Gageons toutefois qu'elle finira par gagner ses lettres de noblesse et sera reconnue comme une charge nécessaire et respectable à condition d'être contenue dans des limites raisonnables.

La convivialité, avec art et doigté

La convivialité n'est plus, aujourd'hui, un phénomène spontané émanant des salariés. Elle est, généralement, impulsée par le haut, encadrée et utilitaire. On peut, certes, le regretter mais en estimant qu'elle est un mal nécessaire et que l'essentiel est dans son résultat.

Il est certain que ce n'est pas en communiquant sur des réductions d'effectifs ou de dépenses, sur l'accroissement de la concurrence, sur l'incertitude du lendemain ou la délocalisation d'unités de travail que l'on va, *ipso facto*, accroître le moral des salariés et la convivialité ! C'est donc une subtile alchimie qui consiste, pour préparer et accompagner ces changements générateurs d'inquiétude pour le personnel, à utiliser une denrée contradictoire : le rire et le plaisir ! C'est en quelque sorte, un traitement allopathique... mais "l'allo-pathie" n'est-elle pas la démarche la plus naturelle pour un opérateur de téléphone ?

En tout cas, manier l'humour dans un contexte de changement et d'inquiétude, c'est prendre des risques... L'organisateur d'un arrosage inopportun, pour célébrer un événement que l'entreprise ressent de façon négative, peut se trouver réduit au statut d'arroseur arrosé !

En conclusion, on peut dire que la convivialité est une denrée précieuse, rare, fragile et à utiliser avec précaution.

Maurice Calmein
est directeur du management
de la communication
chez France Télécom

Profession : maîtresse de maison

Mireille Ledru
Caroline Viennet

Lieu de travail, l'entreprise est aussi lieu de vie : pour les Laboratoires Boiron, numéro 1 de l'homéopathie, animer ce cadre de vie conduit à améliorer les conditions et les relations de travail, et donc l'efficacité. D'où la création, voici quinze ans déjà, d'une fonction de maîtresse de maison, assurée aujourd'hui par deux personnes.

Les Laboratoires Boiron

Laboratoire Homéopathique, N° 1 mondial, contrôlé majoritairement par la famille Boiron.

Chiffre d'affaires 2001 : 266 millions d'euros.

2 600 salariés dont 2 000 en France, répartis sur 31 sites :

- 39 ans de moyenne d'âge • 78 % de femmes
- 6,2 % de salariés handicapés
- 30 % des salariés travaillent à temps partiel

25 accords d'entreprise signés en 15 ans, dont :

- accord d'aide à un projet d'engagement personnel dans la vie politique (1985),
- accord concernant l'aide aux projets personnels des salariés (1987),
- accord sur l'accès à temps partiel pour des salariés travaillant à temps plein (1991).

Pour Christian Boiron, "maintenir l'entreprise en vie" va bien au-delà d'une finalité économique. Il s'agit d'y entretenir la vie dans tout ce qu'elle a de chaleur, de lumière, d'échanges, de créativité, de convivialité. « À certains égards, entendez par là l'attention portée aux gens, l'entreprise est comme une maison : on s'enrichit d'une atmosphère », souligne Mireille Ledru, qui a créé la fonction.

Rendre la vie plus harmonieuse

« Notre rôle tient de l'alchimie entre mille détails et quelques grands projets », poursuit Mireille Ledru. Travailler sur l'atmosphère, c'est agir sur chaque élément de l'ambiance :

- améliorer l'atmosphère des lieux d'accueil et des espaces collectifs, pour les collaborateurs comme pour les visiteurs (décoration aux teintes acidulées ou chaudes, mobilier, éclairage indirect, espaces verts "sculptés" ou sauvages...);
- faire travailler des créateurs pour des objets utilitaires du quotidien (des horloges surprenantes émaillent les murs colorés des bureaux, portemanteaux et porte-serviettes semblent sortis d'un conte fantastique...);
- organiser des événements pour rythmer l'année de travail ou fêter des temps forts ;
- prévoir attentions et clins d'œil saisonniers (bouquets, œufs de Pâques...).

« Injecter du chaud, du drôle, du sensible, de l'énergie... En fait, notre rôle consiste à apporter ou suggérer "ce petit je ne sais quoi" qui change tout, qui fait qu'on se sent chez soi, ou accueilli avec plaisir ».

... et plus efficace

Qu'on ne s'y trompe pas : si Boiron revendique avec conviction le droit au plaisir, l'entreprise ne perd pas de vue l'impératif d'efficacité.

L'art dans l'entreprise ou l'art d'éveiller la créativité

L'ouverture de Boiron à l'expression artistique est ancienne. Elle a précédé la création de la fonction de maîtresse de maison, tout en esquissant puisque l'expression artistique en constitue une tonalité majeure.

Souvent affaire personnelle du dirigeant, l'art dans l'entreprise se cantonne fréquemment à une collection dont les pièces ornent le siège social, l'accueil, les bureaux de direction... avant de "finir" en fondation. Chez Boiron, l'art est présent partout : dans les bureaux, les couloirs, au restaurant d'entreprise, dans les ateliers de production, dans les vingt-deux établissements régionaux, les filiales à l'étranger, et jusqu'aux jardins semés de mobiles et illuminés de sculptures-candélabres.

- L'art apparaît sous des formes multiples : ici un mobilier aux formes féminines, là un écran d'ordinateur enchâssé dans une frise de fer forgé. Aux murs des salles de réunion, des horloges spécialement conçues par un artiste égrènent l'heure entre des personnages aux allures d'Alice au pays des merveilles. Les couloirs de la direction informatique sont revêtus de teintes pastels ou acidulées, et les courbes colorées des encadrements de porte assouplissent la rigueur des bureaux ergonomiques.

- Aux réalisations confiées à des artistes s'ajoutent les œuvres signées individuellement ou collectivement par les salariés, comme cette fresque mosaïque réalisée par quelque quarante personnes et dont les pièces sont dispersées dans tous les sites de l'entreprise.

- Périodiquement, des animations sont proposées par les maîtresses de maison, au gré du temps, sur suggestion d'un service ou d'une équipe. Peinture, sculpture, musique, collages, mode, cuisine... : toutes les expressions ont droit de cité.

- La quasi totalité des 2 500 salariés a suivi une formation animée par une artiste. L'objectif ? Faire découvrir à chacun sa créativité, souvent affleurante et prête à s'épanouir. À charge pour lui, si tel est son élan, d'apporter à son cadre de travail un peu de cette créativité, et pourquoi pas de l'appliquer au travail lui-même. Travailler autrement, sortir du cadre : l'art en éclairage du management ?

« La qualité des lieux et l'ambiance sont considérées comme des clés de l'efficacité : non pas des accessoires, mais des conditions de réussite à part entière ».

Ainsi, veiller à ce qu'une salle de réunion soit disponible, en ordre, équipée de matériel en état de marche, au mode d'emploi clair, frigo plein et machine à café en chauffe, participe à l'efficacité collective.

Il en va de même pour l'accueil des visiteurs : recevoir un hôte, c'est créer les conditions d'un échange utile à chacun. Les maîtresses de maison suggéreront un lieu, une marque d'attention, un parcours de visite, des rencontres, la remise d'un document marquant ou d'un objet évocateur de l'activité de l'entreprise...

De la même manière, l'animation culturelle confiée aux maîtresses de maison (expositions d'art plastique, concerts, rencontres avec des artistes) est un élément clé de la vie de l'entreprise. Signe d'ouverture à la vie et à l'environnement, éveil à des sensibilités multiples, la fréquentation quotidienne de l'art favorise la créativité des salariés et contribue à apporter une dimension spécifique à la résolution de problèmes professionnels. En cela, l'art épouse

pleinement le projet de l'entreprise et la spécificité de l'homéopathie qui placent l'individu au cœur de son activité.

Comme toute fonction de l'entreprise, celle de maîtresse de maison (rattachée à la DRH) fait l'objet d'une description de poste, d'un budget, et d'une évaluation. « Seules, nous ne pouvons rien : à nous d'inciter chaque salarié à se comporter lui-même en habitant accueillant. Nous sollicitons les idées ou aidons à les réaliser, en suscitant un regard différent. Nous ne cherchons pas à prouver quoi que ce soit, mais à donner du sens aux actions que chacun mène. Notre bonheur est d'être nous-mêmes surprises ! Et nous le sommes de plus en plus souvent ».

Propos recueillis par Bernard Jacquand, directeur associé de Longueur d'Onde à Lyon.

Mireille Ledru
Caroline Viennet
*sont maîtresses de maison
au sein des laboratoires Boiron*

La langue de bois : origine, recettes et intentions

Robert de Backer

L'expression "langue de bois" date des années 50 et nous vient des Polonais qui l'ont inventée pour moquer les apparatchiks. Elle a fait mouche, s'est exportée, et est toujours à la mode. Nos "langues de bois" ne se comprenant bien qu'à partir de l'original, deux questions se posent donc : quel sens avait cette formule à l'époque ? Pourquoi reste-t-elle à la mode et que signifie-t-elle ?

Le succès de l'expression "langue de bois" tient à son humour qui consistait à qualifier une langue... de bois, c'est-à-dire quelque chose d'insensible, de fermé, de mort. "On n'est pas de bois" dit-on pour protester de son humanité et de sa sensibilité ; "un visage de bois" est un visage fermé et "avoir la gueule de bois" appartient aux mêmes registres. S'agissant d'une langue qui servait à communiquer, l'image était cruelle. Elle stigmatisait tout autant le style de communication des apparatchiks, la finalité de leur discours, oral ou écrit, et son contenu. Voyons pourquoi.

Un style de communication ennuyeux

Les fonctionnaires du parti bannissaient de leurs discours les états d'âme et les sentiments, excluaient toute pensée personnelle, ne toléraient ni discussion ni critique. Tout était dit sur le ton de l'évidence à propos de vérités universelles... ce qui provoquait un ennui à couper au couteau.

Le rédacteur en chef d'un important magazine soviétique disait à propos des discours des "apparatchiks" du temps de Brejnev⁽¹⁾ : « Tout se déroule sans à-coups, par habitude, mais sans aucun sentiment, sans conviction ». Et un scientifique russe disait en aparté à un journaliste occidental : « Un homme qui a des idées à lui est en difficulté, parce que la règle du jeu consiste à comprendre les désirs des supérieurs, ou mieux encore à aller au-devant ».

La "langue de bois" soviétique était inhumaine parce qu'elle gommait ce que l'homme a de plus précieux : ses sentiments, ses émotions et sa pensée, son imagination, la vie en quelque sorte.

Dominer les consciences

C'était en effet le langage des "ingénieurs des âmes", comme disait Lénine à propos des écrivains. Tout empreint de froide raison communiste, il visait à propager l'idéal officiel et à identifier au pouvoir les citoyens, dans tous les domaines de la vie, pour qu'ils adhèrent à la

culture et à la vérité soviétiques et la reconnaissent comme l'unique vérité. "La grande tâche des mass média dans la société socialiste, est de développer et de perfectionner dans la direction voulue, la conscience de chacun".⁽²⁾

Une langue à part

Le vocabulaire russe possède en propre l'expression *krivda*, ce qui fait peut-être comprendre la spécificité de la langue de bois. *Krivda* signifie, en effet, non pas le mensonge ou l'erreur, mais le contraire de la vérité, son envers en quelque sorte. La mise en œuvre de ce concept subtil avait ses règles et ses recettes. Par exemple, taire les contradictions entre le réel et l'idéologie, ou entre les dirigeants et le peuple⁽³⁾ ; plus généralement, ne relater qu'un minimum de faits choisis. Les

La langue de bois se fabriquait

journaux soviétiques ne publiaient que peu ou pas d'informations sur les événements majeurs du pays ou de l'étranger ; même les faits divers⁽⁴⁾ étaient censurés !

On choisissait soigneusement les adjectifs. On réécrivait l'histoire. On trafiquait les statistiques, etc.

Car cette langue se fabriquait. Le passionnant livre d'Orwell, *1984*, explique comment et il en donne les recettes. Par exemple, on parlera d'humanisme réel, par comparaison avec l'humanisme bourgeois ; ou encore, on substitue l'expression "la véritable autogestion socialiste" à "l'autogestion anarcho-syndicaliste". Bref, on façonnait la langue pour modeler les esprits afin de les empêcher de penser autrement. Le but était d'élaborer des "points de vue étalon" et de les imposer dans tous les domaines de la vie, pour qu'il devienne impossible d'exprimer une opinion non-orthodoxe.

Cette logocratie se maintenait par la peur, et grâce à un appareil répressif qui châtiât ceux qui osaient poser des questions et mettre en doute la sagesse officielle. Un dissident, Andreï Amalrik, fut condamné à une peine de camp, pour "avoir mis en doute calomnieusement que la liberté d'expression était inexistante en URSS..." ainsi que le stipulait l'acte d'accusation.⁽¹⁾ Cherchez le mot qui fait "langue de bois" : calomnieusement, bien sûr. La bonne utilisation des adverbes faisait partie aussi des recettes.

Une tradition qui remonte aux Tsars

La "langue de bois", et le système d'oppression qu'elle entretenait, n'ont pas été inventés par les soviétiques. Il s'agit d'une tradition remontant aux Tsars. "Les lettres de Russie" écrites en 1839 par le marquis de Custine pour relater son voyage en Russie, un classique, sont une mine d'informations. Ses descriptions s'appliquaient encore à l'Union Soviétique, comme si peu de choses avait changé en 150 ans. Voyons par exemple, ce qu'il dit des fonctionnaires : « Ce membre (de l'administration), fonctionnant d'après une volonté qui n'est pas en lui, a autant de vie qu'un rouage d'horloge, pourtant on appelle cela l'homme en Russie. La vie de ces automates volontaires me fait peur ; il y a quelque chose de surnaturel dans un individu réduit à l'état de pure machine. Sous le despotisme, les hommes nous semblent de bois ; on se demande ce qu'ils peuvent faire de leur superflu de pensée et l'on se sent mal à l'aise à l'idée de la pression qu'il a fallu exercer contre des créatures intelligentes pour parvenir à en faire des choses... »⁽⁵⁾

Un art du trompe-l'œil

Et encore : « Je comparais avec une admiration mêlée d'effroi le désordre des idées qui règne chez nous à l'absence de toute pensée, de toute opinion personnelle, à la soumission aveugle qui fait la règle de conduite des chefs de l'administration russe, aussi bien que des employés subalternes : j'admiraient... l'accord tacite des supérieurs et des subordonnés pour faire la guerre aux idées et même aux faits... ».

Un art du trompe-l'œil ! Rappelons-nous, l'histoire des villages Potemkine, un demi-siècle avant le voyage de Custine, lorsqu'on fit construire des villages entiers, des routes qui ne servaient qu'une fois, destinés à un seul regard, celui de Catherine la Grande en voyage.

« L'impératrice passée, on rechassa tous ces malheureux chez eux. Beaucoup moururent des suites de cette transplantation », rapporte un témoin de l'époque.

La langue de bois aujourd'hui

Aujourd'hui, ce que nous appelons "langue de bois", dans un tout autre contexte, paraît anodin comparé à l'original ! Mais pourquoi l'expression reste-t-elle à la mode ? Et que signifie-t-elle ?

D'abord, il existe une différence majeure entre le discours soviétique et nos "langues de bois". Celles-ci n'émanent pas d'un système politique de domination totalitaire. Elles sont le fait soit d'individus, soit de groupes pratiquant des actions de lobbying plus ou moins avouables.

Mais il existe aussi un point commun : la mise hors circuit de la réflexion personnelle. Qu'on parle la langue de bois ou qu'on la subisse, et parfois dans les deux cas, sciemment ou malgré soi, la réflexion est mise entre parenthèses au profit de "prêts à penser" et de la volonté de masquer les faits.

Cinq situations se rencontrent

Aujourd'hui, nous appelons "langue de bois" différentes manières d'écrire ou de parler, souvent parasites, parfois pernicieuses. Tentons une typologie selon leur capacité de nuisance croissante.

Répéter les idées à la mode

- Le discours ou l'écrit, faits de poncifs, d'évidences, et de lieux communs. Leurs auteurs n'ont souvent pas pris le temps ou la peine de réfléchir. En conséquence, ils répètent les idées à la mode et propagent l'air du temps...

C'est vide de sens, toujours ennuyeux. Les rédacteurs des journaux internes en savent quelque chose.

- Le discours positivant, tout imprégné de narcissisme personnel ou collectif, ou encore, animé du besoin de justifier à tout prix une décision, quelle que soit la sanction des faits.

- La réaction du dirigeant ou du porte-parole officiel, embarrassé par la situation, qui veut imposer la vérité officielle et couper court aux questions. C'est une tentative dérisoire et vouée à l'échec dans une société ouverte à toutes les informations. On y a souvent recours en situation de crise.

- La manipulation d'autrui pour l'empêcher de comprendre, de réfléchir, de poser les bonnes questions. Les Anglais appellent "fogging" cette technique qui consiste à installer entre ses interlocuteurs et soi-même, un nuage de brouillard mental. On agit en prestidigitateur dans un souci d'efficacité, pour se débarrasser d'un gêneur par exemple.

- Plus pervers, enfin, sont les langages mis au point par des groupes décidés à influencer durablement l'opinion publique. Ceux, par exemple, qui propagent insidieusement une idéologie, le courant néo-libéral⁽⁶⁾, celui du "consensus" et de l'ordre moral qu'il promeut⁽⁷⁾. Rangeons dans cette catégorie les discours des hommes politiques en période électorale. Tous servent des stratégies d'influence, au bénéfice d'intérêts plus ou moins avouables. On pourrait aussi parler des sectes...

Langue de bois ou langue de coton ?

Les praticiens contemporains de la "langue de bois" sont nuisibles lorsqu'ils manipulent le langage pour tenter d'imposer une manière unique de voir ou de penser et pour empêcher les gens de poser ou de se poser des questions. Ils veulent asservir l'opinion, et dans les cas extrêmes, la conscience d'autrui, comme les apparatchiks d'antan, quoique sans visée totalitaire.

Un autre trait les différencie de ces derniers : la tonalité et le contenu de leurs discours. Ceux-ci font penser au coton plus qu'au bois. Ils sont farcis de concepts mous et flous (mondialisation, consensus, motivation, etc.). On s'y enfonce plus qu'on s'y heurte. Ils étouffent au lieu d'assommer et la violence qu'ils produisent, c'est le stress, la confusion mentale et la difficulté à résister.

Reste une question cependant

Le pouvoir, quel qu'il soit, peut-il se passer d'une dose de langue de bois ? Probablement, non. D'abord parce que la parole est le levier de tout pouvoir. « Les mots et les formules sont les grands générateurs d'opinions et de croyances » (Le Bon). Ensuite, parce que même en démocratie, les responsables doivent sauver certaines apparences, maintenir une bonne distance avec les événements, respecter un minimum de protocole, de rituel, de censure. D'ailleurs, les citoyens et les salariés l'attendent ; ils ont besoin d'un brin de trompe-l'œil et d'illusion, de conformisme et même d'hypnose.

La "langue de bois" répond à cette nécessité et ce n'est pas sans raison qu'à la longue elle endort, après avoir fait rêver dans le meilleur des cas. Tout pouvoir et toute société, même démocratiques, génèrent donc leurs langues de

bois et leurs comportements politiquement corrects. La communication transparente restera un mythe, utile aux journalistes dont elle justifie le métier, mais aussi aux manipulateurs d'opinion... adeptes de la langue de bois ! Quant aux "communicants internes", ils devront toujours s'accommoder d'une dose de langue de bois... quitte à se refuser obstinément à la pratiquer eux-mêmes.

Les règles d'Orwell pour penser clairement

Les réflexions qui précèdent devraient donner lieu à des travaux pratiques : comment détecter la langue de bois chez autrui ? Quelles parades mettre en œuvre ? Etc.

Mais une question prime sur les autres : comment s'empêcher de pratiquer soi-même la langue de bois ? En effet, si le langage permet de communiquer avec autrui, il sert d'abord, on l'oublie trop souvent, à penser soi-même ! Comment, donc, ne pas devenir... une tête de bois ?

Mises au point par Orwell "pour penser clairement", les règles qui suivent sont à lire et à pratiquer :

- Ne jamais utiliser une métaphore, une comparaison ou une figure de discours qu'on a l'habitude de voir imprimée ;
- Ne pas utiliser un mot long, quand un court suffit ;
- S'il est possible d'éliminer un mot sans toucher au sens, toujours l'éliminer ;
- Ne pas utiliser le passif quand on peut utiliser l'actif ;
- Ne jamais utiliser une expression étrangère, un mot scientifique ou un terme de jargon si on peut trouver un équivalent dans l'anglais (le français...) de tous les jours ;
- Ne pas tenir compte de ces règles dès qu'on risque de dire quelque chose de barbare⁽⁸⁾.

Références bibliographiques

- (1) H. Smith, *Les Russes*, p.419.
- (2) Doc. offic. Soviétique, 1985.
- (3) H. Carrère d'Encausse, *Le pouvoir confisqué*, p.307.
- (4) H. Smith, *Les Russes*.
- (5) Custine, *Lettres de Russie*, p.70.
- (6) « Il existe un mode plus pernicieux de diffusion de l'idéologie managériale : la diffusion et la reprise massive de son vocabulaire, de ses modes de pensées dans l'ensemble des activités sociales et dans la vie quotidienne... Le problème essentiel devient chaque fois plus l'intériorisation de la nouvelle norme, sa prise en charge par l'individu lui-même, la formation d'un type de personnalité seul capable d'abaisser les seuils de l'intolérable et de la rendre naturelle... » (Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*).
- (7) Alain-Gérard Slama, *L'angélisme exterminateur*, essai sur l'ordre moral contemporain.
- (8) Texte inédit, publié dans *Le Monde* du 30 décembre 1983.

Robert de Backer
*est conseil en communication
et directeur de la rédaction
des Cahiers de la Communication Interne*

Le management par les valeurs, levier d'un art de vivre ensemble

Jean-François Claude

Beaucoup d'entreprises, et particulièrement les grandes, font désormais référence à leurs valeurs. Elles les ont décrites dans des chartes, mais arrivées à ce stade, ne savent pas trop comment poursuivre. Leurs personnels semblent dire : et maintenant ! Si l'on ne répond pas à ces attentes, il y a frustration, et les valeurs passent... comme une mode de plus.

Je crois personnellement que ce recours aux valeurs est essentiel. Encore faut-il clarifier pourquoi. Et, dans cette foulée, développer les moyens de faire vivre les valeurs. Explications.

Pourquoi les entreprises s'intéressent-elles aux valeurs ?

Il me semble que le recours aux valeurs, dans les entreprises, correspond à deux tendances de fond de leur évolution.

- D'une part, nous assistons depuis deux décennies à un processus très positif de responsabilisation individuelle, d'autonomie des personnes, de subsidiarité. Il est demandé à chaque collaborateur d'être de plus en plus autonome, de se prendre en charge. Et, de fait, chacun d'entre nous revendique sa différence, sa singularité. Mais cela rend plus difficile la vie en commun, le travail ensemble, le partage, le fait de s'impliquer pour autre chose que nous-mêmes.

- Parallèlement, l'évolution du cadre d'exercice que constitue l'entreprise ne facilite pas les choses. L'entreprise est devenue de plus en plus complexe, aléatoire. Les stratégies évoluent, les organisations se font et se défont. Rien ne paraît stable. Les périmètres du travail ensemble sont élastiques. Il faut être mobile, changer d'équipe. Les réorganisations succèdent aux réorganisations, les stratégies aux stratégies.

Face à cette situation de collaborateurs de plus en plus autonomes et d'entreprises de plus en plus complexes, on attend des valeurs qu'elles contribuent à :

- renforcer l'identité de l'entreprise ;
- mettre du lien entre les salariés ainsi qu'entre les salariés et l'entreprise ;

- donner plus de sens à l'action ;
- donner des points de repère ;
- accroître le sentiment d'appartenance ;
- doper l'envie et la capacité à travailler ensemble.

Les entreprises ont raison. Les valeurs sont un puissant levier pour créer du lien entre chaque collaborateur et son équipe et, au-delà, avec l'entreprise. Mais le recours aux valeurs n'est pas magique en lui-même. Il ne suffit pas de décréter des valeurs pour que, béatement, les équipes se fédèrent et que les collaborateurs deviennent de super patriotes de l'entreprise !

Qu'est-ce qu'un raisonnement "valeur" opératoire ?

Les valeurs nous mettent face à un paradoxe sur lequel nous devons nous arrêter un instant. Elles nous viennent de la société et des collectifs dans lesquels nous sommes insérés. Elles constituent des finalités et des exigences indispensables à la vie ensemble. Individuellement, nous n'inventons pas les valeurs : pensons à une valeur comme celle d'hospitalité, ou à celle "d'employabilité" reconnue depuis peu. Elles supposent un effort. Il en est ainsi des valeurs centrées sur la satisfaction du client, sur le sens du service. On préférerait quelquefois s'occuper de soi-même plutôt que du client. Pourtant, la valeur "client" nous convie à l'effort. Aussi, pour qu'une valeur soit suivie d'effet et motive l'action, il faut que chacun se l'approprie, s'y reconnaisse, "l'habite" pourrait-on dire.

Les valeurs sont toujours en tension

Enfin, il faut prendre conscience que les valeurs sont toujours en tension. C'est une des vertus de ce qu'on appelle le développement durable de mettre en évidence cette compétition des valeurs dans nos choix. En effet, le développement durable nous dit qu'un bon fonctionnement de l'entreprise, comme de la société, suppose de concilier l'équilibre économique, l'épanouissement des hommes et le respect de l'environnement. Il y a là tension.

Le raisonnement "valeur" nous invite ainsi à un équilibre dynamique, entre l'individuel et le collectif, entre les différentes exigences qu'il faut essayer de concilier au mieux. Il est au cœur d'une approche plus humaine, moins

manichéenne, de la performance à laquelle nous aspirons.

Quelles sont les valeurs les plus utiles ?

Le premier travail de l'entreprise consiste à sélectionner les quelques valeurs qui la caractérisent en propre, qui sont une condition de sa survie et de sa force. Les spécialistes disent qu'il ne faut pas que l'entreprise en sélectionne plus d'une dizaine pour qu'elles restent spécifiques et discriminantes. Ces valeurs sont de deux sortes : celles basées sur la culture de l'entreprise, un concentré de l'expérience accumulée, et les valeurs anticipatrices, qui permettent à l'entreprise d'aller de l'avant et de s'adapter à son environnement. Mais il est souhaitable qu'elles intègrent d'autres valeurs, telles que les valeurs sociétales, c'est-à-dire celles qui comptent pour les collaborateurs en tant que citoyens.

Selon une étude récente, quatre valeurs constituent les piliers de la société française actuelle : le respect mutuel, le sens des responsabilités, la réalisation de soi (une valeur en hausse) et le développement durable, dont nous avons parlé plus haut. Si une entreprise tient compte des aspirations de son personnel, ces valeurs, ou des valeurs proches, vont émerger. Enfin, il y a les valeurs des métiers exercés par chacun des collaborateurs. Les métiers sont aussi producteurs de valeurs, à dominante plutôt technique. Les valeurs liées aux métiers sont souvent un recours, au sein des équipes, dans les entreprises fragilisées. On parle d'honneur du métier, de communauté de métier.

Pour que les valeurs ainsi mises en évidence vivent, soient motivantes, soient porteuses de repère et de sens, il est indispensable que leur mécanisme d'extraction associe étroitement le personnel. Il est utile pour cela de diversifier les leviers d'implication des collaborateurs : susciter leur contribution directe, faire de la communication institutionnelle, aider à une communication de proximité.

Vers un management par les valeurs

Le rôle du manager, principalement au niveau des équipes de base, est important. C'est sur lui que repose le fait que les valeurs puissent avoir l'utilité dont on rêve. Pour être direct et prag-

matique, ce rôle du manager peut se résumer en trois temps :

- Il est nécessaire qu'il explicite les valeurs de référence de l'équipe, du collectif, de l'entreprise, selon le niveau où il agit ;
- Il doit faire en sorte que la référence aux valeurs inspire les situations de travail, que le lien soit fait par les collaborateurs entre valeurs et actions pratiques ;
- Enfin, et surtout, tout collaborateur doit être autorisé à obtenir débat, au sein de son entité, s'il ressent un écart entre la situation vécue et une ou des valeurs de référence.


Si un manager parvient à cela, c'est tout un art de vivre ensemble qu'il parviendra progressivement à instaurer et, au passage, il créera plus de lien, de légitimité, de motivation, de sens pour chacun et pour l'équipe.

Quel rôle revient à la communication interne ?

Comment la communication interne peut-elle aider les managers et leurs équipes sur ce plan ? Nous voudrions, sans prétention d'exhaustivité, indiquer quelques pistes :

- La communication interne doit faire attention à communiquer sur les réalisations et pas seulement sur les intentions (l'existence d'une Charte de valeurs est plus un début qu'un aboutissement...) ;
- Elle peut aider à valoriser les expériences probantes (bonnes pratiques). Elle soutient ainsi les managers qui s'impliquent sur ce plan. Elle permet que d'autres s'en inspirent ;
- Elle doit aussi, elle-même, montrer en quoi le système de valeurs de l'entreprise motive et infléchit son action.

Enfin, rappelons qu'une enquête récente met en évidence que 64 % des salariés attendent que la communication interne contribue à susciter un sentiment d'appartenance.



Jean-François Claude
*est aujourd'hui auditeur général
à l'Association nationale pour la Formation
Professionnelle des Adultes (AFPA).
Directeur du projet "management et éthique",
il vient de publier aux Éditions Liaisons, un livre
intitulé "Le management par les valeurs".
Son précédent livre, paru en 1998 chez le même
éditeur, "L'éthique au service du management",
a été plusieurs fois primé*

Intranet et changement des organisations

Michel Germain

Passées les étapes techniques du déploiement de l'intranet, consacrées à la problématique clé des infrastructures, la réflexion se porte sur les questions de fond que sont le sens du changement initié par les technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que leur impact sur l'organisation et sur les hommes. Ce thème constitue le sujet du présent article. Il conduira à aborder, dans le prochain numéro des Cahiers, le concept de e-management qui en est le prolongement.

Les TIC imprègnent l'environnement interne et externe des organisations du travail et deviennent, de façon graduelle, l'interface unique d'accès au système global d'échange, de travail, de production, d'organisation et de décision, qu'elles constituent.

Aussi, le concept de management des technologies de l'information et de la communication émerge comme un levier majeur du changement pour les entreprises et comme un facteur de différenciation compétitive.

La perspective intranet

Si les notions de management des TIC et de e-management sont aujourd'hui d'actualité, c'est qu'elles s'inscrivent en filigrane d'une compréhension, désormais partagée, de la progression de l'intranet. Le déploiement de ce dernier s'exprime en quatre étapes, dont la

progression s'effectue de façon dissociée ou simultanée.

Compléter le dispositif de communication existant

Orientée vers une fonction d'accès à l'information et d'échange, la première étape de déploiement de l'intranet vient compléter le dispositif de communication antérieur. Il apporte à ce dernier de nouvelles fonctionnalités de communication asynchrone, par la messagerie, et synchrone, grâce à l'accès simultané du personnel de l'entreprise à une information en temps réel. L'information est le plus souvent centralisée, puis retraitée pour être proposée en ligne. D'abord statiques et peu actualisés, les sites deviennent dynamiques grâce au développement de bases de données qui facilitent le traitement, la mise à jour et la structuration des informations disponibles. Dans cette configuration, l'intranet n'exerce au

départ qu'un faible impact sur le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Développer le travail collaboratif

L'émergence progressive de la notion de comité de pilotage de l'intranet témoigne de la prise de conscience de la responsabilité collective et partagée du déploiement de cette technologie et de la nécessité de s'affranchir de l'approche verticale des grands projets traditionnels, portés par une direction en particulier. En même temps s'exprime la nécessité de la formalisation des procédures et comportements liés à la pratique de l'intranet.

La compréhension de l'impact des TIC sur la productivité interne stimule le déploiement de l'intranet. L'informatisation des procédures administratives répétitives, comprises dans le champ du "workflow"⁽¹⁾, donne à la notion de collaboration tout son sens. Elle introduit le concept de travail coopératif. L'aspect désormais incontournable de l'intranet s'impose. Surtout par son impact sur la productivité et l'efficacité de

l'organisation, il offre une visibilité plus claire sur le retour sur investissement, rarement évoqué jusque-là.

Modéliser les connaissances

La prise en compte de la contribution de l'intranet à la mutualisation des connaissances en vue de constituer le patrimoine savoir de l'entreprise (Knowledge Management) constitue une nouvelle étape du processus d'appropriation. L'intranet collaboratif nécessite en effet un accès aux sources d'informations diversifiées qui constituent la matière première du travail. Il implique en ce sens un désenclavement. Cette phase se traduit aussi par l'émergence de la notion d'architecture de connaissances, dont les portails sont l'une des expressions, en réponse à la multiplication dans l'entreprise des applications Intranet.

Ces portails se différencient, suivant leur vocation spécifique, en trois catégories majeures :

- Les portails d'entreprise proposent au collaborateur un accès unique à l'ensemble du système d'information, à ses fonctionnalités diverses et aux multiples déclinaisons de l'intranet.
- Les portails verticaux répondent à la nécessité d'agrèger, dans un environnement commun, les sites ou fonctionnalités intranet liés à un environnement spécifique⁽²⁾.

- Les portails thématiques identifient pour leur part, dans une problématique professionnelle définie, des ressources et des moyens (groupe de travail, approches métiers).

Étendre l'intranet à l'ensemble de l'entreprise

Le stade ultime de l'évolution de l'intranet se traduit par l'imprégnation de l'ensemble de l'entreprise par les TIC. Elles contribuent de façon décisive aux processus décisionnels. Surtout, l'intranet s'harmonise de façon étroite avec le système d'organisation de l'entreprise, de l'appareil de production au système de gestion des Ressources Humaines.

Les chantiers structurants de l'intranet

Lors de la structuration de son intranet, l'entreprise rencontre des problématiques précises dont les enjeux, d'ordre organisationnel, influencent sa capacité à utiliser les technologies en réseau. Signalons trois domaines importants.

La formalisation de l'organisation

La trilogie "Information - Travail - Capitalisation des connaissances" se positionne au cœur du dispositif de l'intranet. L'information, matière première du travail et de l'échange, se structure au sein d'un système modélisé de connaissance qui devient une partie significative de l'expertise de l'entreprise. Ce constat conduit à accorder une attention particulière à :

- L'identification des émetteurs d'information en position - par leurs responsabilités et leurs compétences - de contribuer de façon directe ou indirecte au système d'information,
- La qualification de la connaissance, par le recensement des processus complexes d'enrichissement, de traitement et de consolidation des données,
- La segmentation des cibles et des publics destinataires des informations émises, dans l'identification des processus explicites de communication.

Ce constat rend nécessaire la compréhension précise du "Qui fait quoi ?" et la migration de l'annuaire comme de l'organigramme de l'entreprise vers un méta-annuaire. Ce dernier recourt au protocole spécifique LDAP⁽³⁾. Il interface sur l'intranet les données issues des

Formaliser procédures et comportements

bases de diverses natures sur les collaborateurs (RH, sécurité, informatique, etc.) dans un système dynamique, constamment actualisé.

Cette application constitue la réponse à la triple problématique :

- de recensement des contributeurs du système d'information et des cibles individuelle ou collective destinataires, mais aussi des utilisateurs de ces données,
- du traçage automatisé des processus administratifs informatisés, dans le cadre de l'intranet (demandes de congés, notes de frais, processus de fournitures, réservations de salles ou de véhicules, etc.). Le méta-annuaire précise en effet le routage du processus. Il identifie le rattachement hiérarchique et permet de qualifier les processus,
- de la détermination des habilitations d'accès aux bases de données, aux applications ou aux fonctionnalités précises, en relation avec le dispositif de "Single Sign On" qui rassemble en une même procédure les habilitations multiples d'un même individu.

Cette première réponse permet, dans le même temps, de résoudre la partie amont de la problématique collaborative de l'intranet. Elle précise en effet la modélisation hiérarchique de l'entreprise et sa traduction en termes de système de validation des processus administratifs informatisés dans le cadre du "workflow".

Ce dernier, par la diversité de ses champs d'applications, induit dans l'entreprise une démarche importante de reengineering des applications administratives en vue de leur informatisation. Ce travail constitue une opportunité de réflexion critique par les équipes en place et leur management sur la manière

dont s'exécutaient ces processus, de façon traditionnelle, et sur la façon de les optimiser, au moment de leur mise en ligne.

Surtout, les processus du "workflow" contribuent de façon tangible au retour sur investissement. Ils permettent de comparer le coût en moyens humains et techniques engendrés par l'ancien processus aux économies réalisées (réduction des documents imprimés et de la consolidation des données, allègement des équipes administratives centrales, décentralisation de la saisie

des informations auprès de chaque personne concernée, allègement du temps consacré au processus, automatisation des procédures répétitives, structuration statistique).

L'appropriation de la culture intranet

La propagation de la culture intranet dans l'entreprise s'exerce en premier lieu de façon en quelque sorte "virale", par l'utilisation, d'abord empirique puis plus élaborée, d'outils efficaces, comme la messagerie que plébiscitent les collaborateurs pour sa simplicité d'usage. Par la suite, l'élargissement du nombre des applications proposées par l'intranet et leur complexification nécessite une démarche importante de sensibilisation. Le succès de l'intranet tient autant à l'adéquation de ses réponses aux besoins des utilisateurs qu'à la pertinence de la démarche d'accompagnement de son déploiement. Cette démarche est fonction du degré de connaissance technologique des collaborateurs, de la culture de l'entreprise, de l'implication du management. Il n'est plus utile de revenir ici sur la nécessité du plan de communication destiné à vulgariser les applications proposées comme sur les actions d'accompagnement. Leur but est de développer les bonnes pratiques et d'acquérir les réflexes essentiels, garant d'une optimisation de l'utilisation.

L'acculturation de l'intranet nécessite, le plus souvent, de prêter attention à deux points fondamentaux :

- D'une part, il importe d'établir un "référentiel" intranet. Ce document n'est autre que la formalisation structurée de l'ensemble des règles, des pratiques et des procédures liées à l'univers technologique interne. Ce chantier d'envergure nécessite en premier un travail d'inventaire des champs concernés en matière de charte graphique, de charte éditoriale, de règles comportementales, de procédures internes d'arbitrage et de validation, de principes juridiques, de règles de sécurité. Surtout, il implique une mise en perspective de ces informations dans le cadre d'une présentation destinée à clarifier le processus intranet lui-même et les étapes constitutives de son déploiement, en fonction des attentes spécifiques du public interne, en général, mais aussi des besoins précis des personnes appelées à être des acteurs de l'intranet.

Le champ couvert par le référentiel s'étend de la procédure préalable à la création d'une nouvelle application, aux procédures de test et de recette de ladite application. Il passe par les

L'opportunité d'une réflexion critique

règles liées à la propriété intellectuelle des contenus proposés et aux principes de cybertraçabilité inhérents aux technologies en réseau utilisées. Cette réflexion doit être menée dans l'esprit même du web : avec une vision cohérente centrale du référentiel, tout en maintenant une décentralisation de la mise à jour des contenus et de leur enrichissement dans les différentes directions ou services concernés (Direction de la Communication, Direction des Systèmes d'Information, Direction des Ressources Humaines).

• D'autre part, il s'agit d'aider le personnel à s'approprier l'intranet. Dans ce domaine, quatre types de besoins peuvent être distingués :

- Le premier concerne la formation aux outils. En complément de la compréhension des fonctionnalités essentielles des outils, il prend en compte la nécessité de développer les bonnes pratiques génératrices d'un niveau d'efficacité uniforme. L'un des exemples de ce type de formation concerne les "best practices" de la messagerie, susceptibles d'éviter la multiplication de mails abusifs. Ce premier champ concerne aussi la compréhension de l'univers de l'intranet, grâce à la prise en compte du référentiel.

- Le second besoin de formation traite de la formation contextuelle, autrement dit de la compréhension exacte du champ des contenus, des fonctionnalités et des applications proposées par l'intranet, mais surtout de leur légitimité en relation directe avec les besoins professionnels des collaborateurs. Il semble important de connaître la finalité exacte des différents sites internet ou intranet de l'entreprise, en relation avec les mobiles de leurs concepteurs. Cette réflexion vaut tout à la fois pour les applications transversales, orientées vers l'amélioration des processus internes, et pour les applications métiers, spécifiques à un besoin particulier. Surtout, cette démarche vise à permettre la propagation d'une culture de l'efficacité liée à l'intranet, en mettant l'accent sur le reengineering introduit par l'informatisation des processus internes à travers l'intranet.

- Le troisième besoin concerne la formation aux enjeux de l'intranet. En parallèle de la vision induite par le développement de l'intranet, l'action pédagogique doit assurer un niveau de culture générale suffisant pour appréhender la vision plus large de l'environnement internet. Il est nécessaire, en ce sens, de comprendre les changements économiques, sociétaux, organisationnels générés par internet et surtout

d'appréhender les principales étapes de cette évolution. Cette réflexion pédagogique nécessite de s'interroger sur les impacts d'Internet sur le "business model" de l'entreprise, pour apprécier les points d'ancrage des changements et la modélisation des évolutions attendues.

- Le quatrième besoin de formation implique, de façon plus formelle, le management comme acteur des changements profonds suscités par l'intranet. Il s'agit de sensibiliser les managers à la façon d'optimiser leur propre relation au temps et à la gestion de projet, grâce à l'utilisation adéquate des technologies de l'information et de la communication. Dans une dimension de gestion d'équipe, la formation prend en compte les évolutions de la fonction managériale liées à l'implantation de l'intranet. Il s'agit, en fait, de mettre l'accent sur les évolutions significatives de la mission et des fonctions du cadre, rendues possibles par les nouvelles technologies. Enfin, dans une dernière dimension, la formation définit la contribution des managers à la conduite du changement initiée par les TIC, sous l'angle d'une part de l'impact de ces techniques dans l'environnement spécifique dont ils ont la charge, mais aussi, de façon plus large, dans leur contribution au processus stratégique global.

Contribution du management au changement

La mutualisation des contenus

L'émergence de l'intranet, comme interface unique du système d'information de l'entreprise, pose la question de la capitalisation des connaissances. Devenue la matière première du travail - dans une économie occidentale parfois qualifiée de post-industrielle - l'information acquiert une valeur croissante par sa contribution à la formalisation du capital savoir. Dès lors, la question posée ne concerne pas tant la masse de l'information ainsi capitalisée, que sa qualification, autrement dit la capacité de l'utiliser, de la croiser et de la consolider, de la structurer et surtout de l'actualiser. Au-delà du travail d'inventaire nécessaire au recensement de l'information, la question porte sur l'architecture des connaissances et sur la modélisation de cette dernière. Parmi d'autres sujets, deux problématiques se manifestent avec plus d'acuité :

• La première concerne la gestion de contenu. Elle est sous-tendue par la réflexion sur le choix

Créer une véritable dynamique de flux

des applications de "content management" que l'on souhaite retenir, pour des considérations d'environnement technologique. Le sujet prend aussi en compte la nécessaire décentralisation de la mise à jour des contenus de l'intranet, en vue d'optimiser le fonctionnement de l'outil, mais aussi de créer une véritable dynamique de

flux au sein de l'entreprise. Ce constat précise le changement du prisme de la communication d'entreprise (qui nécessite la multiplication de relais locaux qu'il convient de former à la problématique éditoriale, dans le respect de règles collectives), mais surtout l'émergence d'une décentralisation,

au plus proche du terrain, des principes de validation. Surtout, cette organisation de la communication doit fonctionner dans les règles du temps réel inhérentes aux principes du web. La propagation des applications de "web-publishing" - qui permettent d'attribuer un droit d'accès à un correspondant défini à une partie spécifique du site - est une réponse au besoin d'animation d'un intranet de grande taille. Ces applications prennent en compte la nécessité de qualifier l'information, par l'utilisation de mots-clés, qui favorisent la bonne indexation des documents et les recherches ultérieures.

- La seconde problématique a trait précisément à la recherche et à la localisation des informations. L'indexation des contenus de l'intranet nécessite, d'une part, le recensement et la qualification des mots qui ont du sens dans le contexte de l'entreprise. Elle nécessite d'autre part l'utilisation systématique du glossaire constitué pour l'indexation, par toute personne concernée par l'enrichissement des contenus ou leur mise à jour. Derrière ce chantier de grande ampleur se profilent deux applications. L'indexation donne aux moteurs de recherche - fonctionnalités fondamentales de l'intranet - le plein champ de leur efficacité. La pertinence des mots utilisés pour qualifier les textes détermine le degré de performance que l'on est en droit d'attendre d'un moteur. D'une autre façon, le glossaire, utilisé sur la page d'accueil d'un site, fournit une autre modalité de recherche de l'information et de qualification des termes exacts. Enfin, la réflexion sur l'indexation est confrontée à la nécessité de prendre en compte l'émergence des nouveaux standards de gestion documentaire, comme les métadonnées Dublin Core.

Notes

(1) Workflow, Informatisation sur l'Intranet des procédures administratives ou collaboratives répétitives générales (demandes de congés, procédures de notes de frais, réservations de salles de réunion), ou spécifiques (métiers).

(2) Exemple typique du site portail RH qui englobe, dans un univers thématique défini, l'approche globale (Politique RH, règlements et procédures collectives), l'approche locale (sites Intranet RH des filiales ou sites industriels) et les problématiques transversales (formation, procédures d'évaluation, système de compétence).

(3) LDAP (Lightweight Directory Access Protocol)

Michel Germain

*est directeur du pôle technologique
de Syntaxe Majeure, enseignant au Celsa
et fondateur du ClubNet*

La dynamique d'un réseau de communication interne

Anne Bouet
Patrick Settelen

Pour faire face à l'évolution des marchés sur lesquels elle opère, Shell a engagé depuis quelques années d'importants changements d'organisation, avec pour conséquence un personnel en perte de repères, ne comprenant pas toujours les orientations prises. Face à cette situation, la communication interne s'est organisée pour jouer un rôle important en s'appuyant sur le collectif et la dynamique de groupe. Voici les premiers enseignements que l'on peut tirer de cette expérience récente.

Quel a été votre point de départ ?

Patrick Settelen // Fin 2000, nous avons commencé par dresser sur le terrain un état des lieux de la communication interne. Marc Specque, en charge de celle-ci au niveau Corporate France, et sa collaboratrice Anne Bouet, ont engagé une enquête auprès d'un panel de collaborateurs Shell en France. Au total, 70 personnes ont été interviewées en face à face. Leurs ressentis concernant leur nouvel environnement et leurs attentes et besoins en termes de communication interne, ont fait l'objet d'une synthèse présentée au comité de direction. Les principaux souhaits étaient :

- Mettre en place une meilleure circulation de l'information entre les différentes activités ;
- Avoir de nouveaux repères, pour une meilleure compréhension de la nouvelle organisation et de ses orientations stratégiques ;
- Savoir qui fait quoi.

En résumé : recréer des liens et de la cohésion entre les différentes activités. Pour y parvenir,

une étape préalable et incontournable : créer un Réseau de Communication Interne (RCI) constitué de personnes issues des différentes entités de Shell en France.

Un réseau : pourquoi, comment et avec qui ?

Anne Bouet // L'idée du Réseau de Communication Interne n'est pas sortie comme cela de notre chapeau, mais de l'observation de ce qui se passait sur le terrain. On constatait en effet que dans les entités où il existait une personne dédiée à la communication interne (souvent à temps partiel) et où l'on pratiquait une communication de proximité, la situation était bien meilleure. C'est avec la volonté de généraliser cet aspect positif que le Réseau de Communication Interne s'est constitué en mai 2001.

Une vingtaine de personnes d'entités différentes ont été identifiées pour prendre en charge la communication interne au sein de leur propre entité (soit à temps complet, soit à temps partiel). Au sein de certaines activités telles que Finance, Informatique, RH ou bien encore l'usine de lubrifiants de Nanterre, il n'y

avait jamais eu officiellement de Responsable Com' Interne. La création de ce réseau n'aurait pu se faire sans l'engagement de la direction de chaque entité, et sans la forte conviction du président Christian Balmes qu'une communication interne efficace pouvait représenter également un bon support pour le business.

Quelles ont été les premières actions du RCI ?

Patrick Settelen // Lors de ses premières réunions, le RCI a décidé de se concentrer sur des actions destinées à donner rapidement des informations, des points d'ancrage, des repères à chaque collaborateur. Pour répondre à cet objectif, nous avons identifié ensemble quatre outils à mettre en œuvre :

- "Repères", une brochure à usage spécifiquement interne a été réalisée et adressée à l'ensemble du personnel. Pour chaque activité, elle précise sa mission, les métiers qui la composent, son fonctionnement et ses perspectives. Ce document est réactualisé et réimprimé environ tous les deux ans.

Sur l'intranet Shell en France :

- "Le panorama Shell en France", en reprise et en complément de la brochure "Repères", donne des informations très pratiques qui demandent une mise à jour plus régulière que sur papier. Par exemple, en cliquant sur "Réseau de stations service", vous voyez apparaître son directeur et sa photo, l'organigramme, la liste générique de ses clients, ses produits et services, les numéros utiles pour le contacter et ses liens avec le Groupe. Ceci permet de répondre en toute circonstance à un client, en l'orientant rapidement vers le bon interlocuteur.

- "Intram@g", magazine trimestriel en ligne qui donne des informations synthétiques sur les différentes activités Shell et leur niveau de performances.

- "Intranews", informations brèves en provenance des différentes activités, mises à jour quotidiennement.

Ces quatre outils ont été imaginés et réalisés par le RCI, qui en assure aujourd'hui le suivi et l'évolution.

Que couvre la mission d'un membre du RCI ?

Anne Bouet // Le Responsable de Communication Interne de chaque entité possède deux "casquettes" :

- La première concerne l'animation de la communication interne au sein de sa propre entité, dont il a la pleine et entière responsabilité : plan de communication, coordination et circulation des informations, événements sociaux, visites de sites, support aux managers et diverses initiatives s'adaptant aux problématiques spécifiques à son entité.

- La seconde concerne sa contribution au RCI. Il intervient dans l'élaboration et le suivi de projets transversaux (tels que les outils commentés ci-dessus), dans la rédaction du plan de communication interne de Shell en France, dans le partage des meilleures pratiques avec les autres membres du réseau, etc. Le RCI se réunit deux jours tous les trois mois, et tient mensuellement une téléconférence. Certains projets ponctuels vont parfois nécessiter qu'une partie seulement du réseau se réunisse. Le travail en équipe à géométrie variable au sein du RCI est d'ailleurs une des nouvelles approches initiée en 2002.

Un an après, quels résultats ?

Patrick Settelen // Aujourd'hui, le pari semble tenu. Les actions menées, les méthodes de travail et le professionnalisme du réseau sont reconnus au plus haut niveau du Groupe Royal Dutch Shell. Les outils conçus ont déjà porté leurs fruits et redonné aux collaborateurs de l'entreprise une meilleure visibilité sur les activités de Shell en France. Côté client externe aussi, les bénéfices devraient rapidement se faire sentir. Grâce au "panorama" dans l'intranet, le personnel Shell est à même maintenant de mieux orienter les appels entrants vers le bon interlocuteur.

Anne Bouet // Mais tout n'est pas idyllique, et certaines difficultés restent à surmonter :

- Pour différentes raisons, l'implication des membres du RCI est inégale (temps consacré à ce rôle, degré de professionnalisation, etc.) ;

- Le turn-over des membres du réseau, mais aussi de leur hiérarchie, sont des facteurs de fragilisation qu'il ne faut pas sous-estimer ;

- La reconnaissance, le poids et la place du membre du réseau dans son entité, restent aussi souvent à légitimer ;

- Enfin, le rôle de soutien et de conseil auprès des managers n'est pas encore une réalité tangible partout et tout le temps. Un chantier important est devant nous pour faire évoluer l'appropriation de la communication interne par les managers qui la considèrent comme une affaire de spécialistes et non comme la leur ! Or l'objectif de Shell en France est bien que le manager soit le communicant de première ligne même s'il s'appuie sur les conseils et le support de son responsable communication.

Comment envisagez-vous la suite ?

Patrick Settelen // Il faut consolider, faire vivre et évoluer les outils existants. En parallèle, le RCI a inscrit dans son plan de communication 2002-2003 des actions beaucoup plus ambitieuses :

- Soutenir les managers dans leur rôle de communicant vis-à-vis de leurs équipes. Cette action à long terme sera jumelée avec un nouveau programme de formation des managers dans lequel la communication interne occupe une place à part entière, en attendant d'être intégrée également dans l'entretien annuel d'évaluation des managers ;

- Renforcer le poids des membres du Réseau de Communication Interne, en poursuivant leur formation et leur professionnalisation ;

- Soutenir et relayer les initiatives liées au développement durable ;

- Élaborer une communication intelligente entre les différentes entités de Shell en France allant au-delà d'une simple circulation de l'information (fonctionnement en toile d'araignée).

Autant d'actions motivées par une seule et même volonté : être au service des managers et des collaborateurs de Shell en France.

Propos recueillis par Michel Forcet, conseil en communication interne et rédacteur en chef des Cahiers de la Communication Interne.



Anne Bouet

*Communication interne corporate
de Shell en France,
responsable des NTIC*

Patrick Settelen

*Responsable de la communication interne
et externe de l'entité "Commercial"
au sein de Shell en France*

Animer et professionnaliser un réseau de correspondants à l'international

Valérie Perruchot Garcia

Calqué sur la structure opérationnelle du Groupe, le réseau de communication interne de Saint-Gobain, créé en 1996, s'est professionnalisé au fil des années. Il rassemble aujourd'hui une trentaine de personnes qui partagent une culture et des préoccupations communes. Animer ce réseau, c'est fédérer un ensemble multiculturel, réceptif aux initiatives et aux services nouveaux que la communication interne corporate peut proposer. C'est aussi anticiper les multiples questions et répondre aux attentes, en privilégiant le contact direct.

Le groupe Saint-Gobain, avec 1200 sociétés implantées dans 46 pays et plus de 173 000 salariés à travers le monde, a mis en place une organisation matricielle, qui tient compte à la fois de la géographie et de ses grands métiers.

Pour rester proche des réalités économiques et culturelles de Saint-Gobain, son réseau de correspondants de communication interne a donc été calqué sur le modèle de son organisation : il y a un correspondant par famille de métiers et un correspondant par grande zone géographique. Soit en tout neuf correspondants "métiers" et seize correspondants "délégations", qui constituent un groupe de vingt-cinq personnes de seize nationalités différentes. Celui-ci s'appuie à son tour sur les équipes de communication mises en place dans les sociétés filialisées de Saint-Gobain, et sur les responsables de communication des grands sites de production. Ainsi, il existe un réseau "vitrage", tout comme un réseau "isolation", ou

encore un réseau "Benelux" ou bien "États-Unis". L'entrée de Saint-Gobain dans des métiers de services comme ceux de la distribution a radicalement changé sa physionomie : un salarié sur deux ne faisait pas partie du groupe il y a seulement cinq ans.

Pourquoi un réseau ?

Les objectifs inhérents à la création d'un réseau sont faciles à comprendre. À l'échelle d'un groupe très international et décentralisé, l'un des tous premiers objectifs consiste à fédérer les hommes et les femmes du Groupe, afin de leur faire partager une vision commune sur l'organisation, la stratégie et l'ambition de ses dirigeants.

Un autre objectif, très important vis-à-vis du management intermédiaire, consiste à faire circuler l'information. C'est là qu'un réseau trouve son véritable rôle de relais, ce qui lui

permet de diffuser l'information en cascade, auprès de toutes les populations du Groupe. Ces messages, d'ordre transversal, peuvent porter aussi bien sur les résultats, les actions environnementales, la politique de développement durable, que sur l'épargne salariale, les valeurs du Groupe, les investissements industriels, la réorganisation d'une "business unit"...

Dernier objectif, multiplier les échanges dans l'entreprise, que ce soit en organisant des rencontres thématiques ou d'intérêt général, en faisant connaître les métiers spécifiques de chaque entité, ou en exploitant les différents médias mis à leur disposition par le corporate.

Multiplier les échanges

Dans le réseau Saint-Gobain, les équipes de communication interne des branches et des délégations ont un lien fonctionnel avec la direction de la communication interne. En général, ces équipes sont aussi chargées de la communication externe de leur branche ou de leur pays. C'est pourquoi les équipes de la communication externe du Groupe ou celle de la communication financière, toutes deux rattachées à une autre direction générale (la Direction Financière), sont régulièrement invitées à participer à la vie de ce réseau, afin de pouvoir échanger sur des sujets d'actualité.

Une communauté qui se professionnalise

La moitié de ces correspondants ont un profil de communicant. C'est surtout vrai des correspondants de communication interne "métiers". Dans les délégations, les profils sont plus variés : 30 % d'entre eux ont à la fois des responsabilités "ressources humaines" et "communication". Pour les 20 % restant, ils partagent leur temps entre la communication et des responsabilités fort éloignées comme par exemple la direction juridique, la direction des projets spéciaux... Ces correspondants multi-fonctions, dont les priorités ne sont pas directement liées à la communication, sont souvent moins disponibles, moins réactifs, moins présents au sein de la communauté communication du Groupe. Leur rôle est davantage celui d'un relais de communication, qui diffuse et remonte de l'information pour le Groupe, sans qu'ils disposent d'un véritable plan de communication.

Néanmoins, ce réseau s'est professionnalisé depuis sa création en 1996. Il a fallu fédérer une communauté assez hétéroclite au départ qui, au fil des années, s'est développée, s'est organisée et a acquis de vrais réflexes de communication. Signe fort de cette professionnalisation : un espace est dédié à ce réseau sur l'intranet du Groupe. Il permet de retrouver aisément les outils nécessaires au quotidien : photothèque, logothèque, annuaire de la communication, agenda, publications en ligne et une rubrique "trucs et astuces" de communication (lieux, prestataires, fiches événements...) est en création.

Les missions d'un réseau à l'international

La direction de la communication interne du groupe pilote essentiellement trois outils : un magazine mensuel, une "newsletter" hebdomadaire et l'intranet du groupe, appelé Archibald. Chaque membre du réseau participe directement à la vie de ces supports, en couvrant l'actualité de son périmètre d'intervention et en validant l'information avant sa publication.

Le correspondant de communication doit également favoriser la circulation de l'information émanant du Groupe au sein de sa structure, en relayant les informations les plus importantes au moyen de ses propres outils et supports de communication. Enfin, afin d'optimiser la diffusion de ces informations, c'est lui qui s'assure de la mise à jour du fichier de diffusion le concernant. Pour coller à l'actualité des différents pays ou métiers du groupe, il est de plus en plus demandé au correspondant d'anticiper les événements programmés. Ceci permet, en amont, de mieux préparer l'information et d'optimiser sa répartition dans les différents supports du groupe : ainsi, une information "chaude" et urgente sera plutôt publiée dans la newsletter hebdomadaire, ou mise en ligne immédiatement sur l'intranet, alors qu'une information plus "magazine" sera conservée pour faire l'objet d'un dossier plus fouillé ou d'une interview, publiée dans le mensuel.

Une telle démarche permet de parler des événements importants rapidement (et non plusieurs jours - voire plusieurs semaines - après leur apparition) et d'insuffler une culture plus journalistique à l'ensemble du réseau.

Anticiper pour exploiter au mieux l'information

Développer des services utiles

Dans cette perspective, où finalement le corporate se trouve très demandeur, celui-ci doit, en échange, être capable de fournir à son réseau des services utiles ou des solutions immédiatement déclinables. Proposer des rencontres sur des sujets d'actualité qui intéressent le plus grand nombre, mobiliser le réseau pour répondre à une question donnée, etc. Il en fut ainsi récemment lors du lancement de la campagne institutionnelle internationale en interne ; ceci permit de mettre en place d'intéressants plans de communication, utilisant à la fois des outils communs (posters, brochures), mais aussi d'autres, plus adaptés aux spécificités locales des pays concernés. Ainsi, les États-Unis ont lancé un jeu-quiz en interne, permettant d'avoir davantage de feedback sur la campagne. Des tee-shirts et des badges reprenant le slogan de la campagne ont également été distribués aux salariés américains. Dans les pays où la campagne ne figurait pas dans les journaux locaux, les responsables de communication l'ont traduite pour publier un numéro spécial de leur magazine interne.

Afin de valoriser certaines initiatives, il revient au directeur de la communication interne en central de "développer le marketing de la communication". Utiliser les supports internes pour raconter une "success story" vécue par une

Mettre en valeur l'action de la communication

équipe de communication, installer durablement cette filière communication parmi les autres filières "reconnues" que sont les Finances ou les RH... bref, faire un peu de publicité autour des initiatives purement communication. Cela permet de fidéliser le réseau, de le valoriser auprès de la Direction Générale et de créer, au sein

de cette communauté, une culture commune, voire un label de succès...

L'importance du contact en face à face

Le premier travail (et celui dont, en général, on fait peu de cas), c'est le travail relationnel, le face à face. Prendre la responsabilité d'animer un tel réseau, dans un groupe aussi vaste et complexe que Saint-Gobain, c'est d'abord rencontrer un à un tous les membres du réseau et de préférence les rencontrer chez eux, sur

leur propre terrain. C'est se faire raconter leur travail, déterminer avec eux où se situent les freins et les leviers de communication, comprendre leurs difficultés. Cela permet de créer un lien efficace et fondé sur une véritable écoute. Cette première approche est très importante : elle constitue le fondement de la vie de ce réseau, permettant très vite d'établir une relation de confiance.

De manière plus formelle, la Direction de la Communication Interne de Saint-Gobain organise une conférence téléphonique chaque mois avec les Européens (France, Allemagne, Benelux, Pologne, Royaume-Uni, Russie, Espagne, Portugal, Maroc, Turquie, Italie, Grèce, Pays Scandinaves). Cette conférence permet de récupérer l'actualité "chaude" des pays et des branches et de communiquer sur les temps forts de l'actualité du Groupe.

Avec les pays plus éloignés, comme les États-Unis, le Mexique et le Brésil d'une part et les pays asiatiques d'autre part, un point est fait, par mail ou par téléphone, toutes les deux semaines environ.

Ce réseau de vingt-cinq personnes se réunit deux fois par an, à l'initiative de la Direction de la Communication Interne. De telles rencontres permettent de traiter des thématiques communes, de mettre l'accent sur des points d'actualité récents, et de développer le partage d'expérience. Lors de la dernière réunion du réseau Saint-Gobain, les 20 et 21 juin derniers, nous avons examiné comment la campagne institutionnelle avait été exploitée auprès de ses différents publics internes, le nouveau positionnement de l'intranet du Groupe, et revu ensemble les règles de base de la communication de crise. Au-delà des problématiques communes qu'il est toujours intéressant d'aborder à plusieurs, cette réunion a permis de renforcer la cohésion de ce petit groupe et de multiplier les contacts personnels sur des sujets d'ordre moins général.

Animer la créativité

Dans le but de développer un axe nouveau, fondé sur la créativité, un Prix interne de la communication, intitulé "Les Étoiles de la Communication", a été lancé cette année, afin de mettre en valeur les initiatives de communication les plus innovantes dans le Groupe. Sur une trentaine de dossiers reçus à la Direction de la Communication Interne, six ont été récompensés grâce à un jury externe à

***Un prix
pour les
plus créatifs***

Saint-Gobain qui a examiné l'ensemble des projets. Pour mieux faire connaître dans le Groupe les idées présentées dans le cadre de ce prix et valoriser tous les participants, une brochure présentant l'ensemble de ces initiatives va être publiée à la rentrée par la Direction de la Communication Interne.

Autre moyen de faire circuler les idées : communiquer systématiquement sur toutes les initiatives de communication émanant du Groupe. Ainsi, un concours de dessin pour les enfants des salariés ayant connu un vif succès en France, l'idée a fait son chemin... et, dès la rentrée prochaine, Saint-Gobain Corporation, aux États-Unis, devrait proposer aux enfants des salariés américains une initiative du même ordre !

***Toutes les occasions
sont bonnes***

Animer un réseau ne se fait pas uniquement de manière formelle. Bien entendu, il faut des réunions planifiées, selon des formats bien établis et connus de tous les participants, ainsi que des rendez-vous réguliers. Mais il faut aussi savoir saisir la bonne occasion, par exemple lors d'un voyage, d'une visite de site, ou d'une inauguration, et ne pas hésiter à aller à la rencontre d'un membre de son réseau.

Proximité, écoute, réactivité : pour intéresser son réseau et le fidéliser, il faut croire aux vertus de l'approche "terrain". Rester à l'écoute des membres du réseau, comprendre ce qu'ils ont à dire, être réactif dans les solutions ou les idées proposées, nouer des contacts privilégiés qui resteront utiles sur la durée, proposer des solutions concrètes et des outils adaptés : c'est une alchimie complexe mais passionnante à inventer et réinventer tous les jours.

Dans les mois qui viennent, la Direction de la Communication Interne va tenter de faire de ce réseau un lieu de convivialité et surtout de créativité, un lieu où se remettre en question et penser différemment, ouvert aux idées nouvelles et dans lequel tout reste à créer...

Valérie Perruchot Garcia
est directrice de la communication interne
de la Compagnie de Saint-Gobain

Regards sur l'édition, miroir identitaire de l'entreprise

Euro RSCG Publishing
et la Sorbonne



La revue "Regards" est le résultat d'un partenariat original entre une agence de communication écrite, créée en 1997, et la Sorbonne (DESS Intelligence de la communication écrite). Cette fructueuse association entre professionnels de la communication, consultants et universitaires s'est fixée pour

objectif de décoder les évolutions de l'édition d'entreprise. Publiée à près de 8 000 exemplaires, la revue est adressée gratuitement à des dircoms, responsables de communication, rédacteurs de journaux d'entreprises.

Les quatre numéros parus frappent par la qualité de la réflexion, les pistes de recherche privilégient une approche concrète et didactique. Qu'on en juge : l'ouvrage fondateur au beau titre "la danse des signes", revient sur les fondamentaux de la communication écrite : le toucher du papier, la place du blanc, le rôle des icônes et des pictogrammes, la colonne, les nouvelles représentations de l'humain.

Le numéro deux consacré à l'édition économique et financière s'interroge sur l'évolution des marchés boursiers, le rôle des médias d'entreprise face aux actionnaires et la représentation des dirigeants. A suivi un numéro "spécial couvertures" consacré aux magazines externes grand public axé autour de la question : « êtes-vous sûr que votre magazine de marque sert vraiment votre marque ? »

En juin 2002, le quatrième numéro de la revue "Regards" s'interroge sur la pertinence du système éditorial des entreprises.

« Longtemps, l'édition s'appréhendait de façon sédimentaire, produit par produit, sans réflexion globale... Aujourd'hui parvenues à des systèmes éditoriaux pléthoriques...

les entreprises sont de plus en plus nombreuses à souhaiter rationaliser leur édition pour en optimiser l'impact ».

Mais vouloir que la production éditoriale soit le miroir fidèle de ce qu'elles sont ou de ce qu'elles veulent donner à voir, fait courir le risque de privilégier les questions de forme au détriment des questions de fond.

Trois chantiers s'ouvrent alors : les entreprises doivent conduire une réflexion sur les discours, le territoire graphique et le dispositif éditorial. Afin d'enrichir la réflexion, "Regards" a mené une enquête nationale auprès d'une centaine de directions de la communication et conduit une vingtaine d'entretiens. Enfin quatre personnalités issues du monde de l'entreprise (Anne Saglier Lamond, directrice de la communication du Crédit immobilier de France), de celui des agences (Laurent Habib, vice-président directeur général d'Euro RSCG Corporate, Antoine Fraisse, consultant en stratégie de marques), et du milieu universitaire (Nicole d'Almeida, directrice des enseignements et des recherches en communication institutionnelle au Celsa) mettent en perspective ces expériences.

Le résultat, passionnant, se réclame à la fois de l'humilité et de l'ambition : humilité "qu'impose toute problématique émergente" et ambition puisqu'il apparaît que « l'évolution du rôle de l'édition dépasse désormais la sphère de la communication pour investir celle de la stratégie d'existence des entreprises ».

Nicole Spodek

Tous DRH

Sous la direction
de Jean-Marie Peretti

Éditions d'organisation, 2^e édition



Les trente-neuf experts, praticiens et enseignants qui ont contribué à cette seconde édition de "Tous DRH" (la première avait été réalisée en 1996) partagent une triple conviction :

- la qualité de la gestion des personnes est un avantage compétitif déterminant pour créer de la valeur ;

- la qualité de la gestion des personnes repose sur le partage de la fonction entre la Direction des Ressources Humaines et les responsables hiérarchiques ;
- la réussite de ce partage nécessite une formation renforcée de la hiérarchie dans le domaine des ressources humaines.

Les managers se trouvent donc en première ligne : leurs compétences et leurs comportements en matière de ressources humaines doivent évoluer. Cet ouvrage propose de leur apporter des connaissances théoriques et pratiques, des savoirs, des savoir-faire et compétences leur permettant de mieux assumer cette mission auprès de leurs collaborateurs.

L'intérêt réside dans la diversité des regards, des différentes sensibilités et, au final, dans la globalité de l'expertise de la fonction. Jacques Igalens, Professeur des Universités, préface l'ouvrage en plongeant dans l'histoire du management pour nous faire comprendre la logique de partage de la fonction RH.

L'évolution de la GRH conduit inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels. "Besoin de

sens, besoin d'objectif, besoin de feed-back, besoin d'encouragement et besoin d'aide". Seul un management de proximité peut prendre en charge les nouvelles aspirations des salariés. Le manager de proximité doit désormais participer directement à tous les actes de la fonction GRH.

Jean-Marie Peretti, Professeur des Universités, Professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte, dégage les enjeux essentiels des entreprises : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, mutations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire.

Pour y répondre, l'entreprise doit s'appuyer sur de nouvelles pratiques de GRH : personnalisation (rémunération, gestion des carrières et des compétences, formation, maîtrise du temps), adaptation (flexibilité interne et externe), mobilisation (implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs), partage de la fonction RH (avec les managers), anticipation (qui favorise l'adaptation). Dans le cadre du partage de la fonction, le manager se voit confier de plus en plus de missions. Informer et communiquer en font bien entendu partie.

Notons un chapitre, écrit par Olivier Pohardy, directeur adjoint de Sciences com' et adhérent à l'AFCI, et par Jacques Bourdonnais, directeur du développement des marchés chez Manpower, qui se termine sur cette phrase : « Pour que les managers soient tous des DRH, ils doivent aussi devenir un peu Dircom et un peu Webmaster ! ». "Tous Dircom" pourrait-on écrire à l'AFCI.

Laurence Hurstel

La dynamique intranet : de l'information à l'interaction

Depuis 1997, le département Ressources Humaines de l'École des hautes études en information et communication (CELSA) organise un atelier autour d'un thème d'actualité. Après le Knowledge Management, l'insertion des jeunes diplômés, ce sont les problématiques liées à la mise en œuvre du projet intranet qui ont réuni les invités de Véronique Richard, professeur des universités et responsable de la section RH de l'école. Des représentants de Lagardère, Vivendi, France Telecom, Faurecia, de la Snecma et du Cabinet Arctus-Syntaxe Majeure ont analysé les enjeux liés à la mise en œuvre, à l'utilisation et l'accompagnement de l'intranet. À partir d'exposés et d'échanges, les participants se sont interrogés sur les opportunités et les contraintes de ce qui est désormais convenu d'appeler la "dynamique intranet".

Les techniques sont toujours subordonnées à des valeurs

L'introduction de l'atelier traitait du contexte communicationnel des TIC. Véronique Richard y a rappelé que celles-ci n'entrent pas seules dans l'entreprise. Elles sont accompagnées de discours contribuant à forger les représentations que s'en font les salariés comme les managers ou les dirigeants. S'appuyant sur des ouvrages récents, elle a montré que ces discours se partagent en propos technophiles ou technophobes. Les premiers vantent principalement les progrès qu'apporte l'internet pour accéder à la connaissance, célébrant la démocratisation du savoir. Liberté et gratuité d'accès, multiplication des émetteurs

possibles, liberté de navigation via "l'hypertextualité", création de nouvelles formes scripturales, facilité de conservation et de transmission des données, sont autant d'arguments avancés par les promoteurs de l'internet.

S'opposant à cette "métaphysique de la connaissance", certains déplorent la déréalisation des relations interpersonnelles et la dématérialisation des échanges. Ils dénoncent également l'absence de démarcation entre vie privée et vie publique, la désynchronisation des activités sociales, le risque de perte du lien social.

Ces tensions entre discours opposés montrent bien que les techniques sont toujours subordonnées à des valeurs. Dans le cadre des entreprises, les

porteurs de projets ne peuvent donc se passer d'une analyse préalable des relations organiques, affectives et symboliques s'ils souhaitent que les outils techniques jouent pleinement leurs rôles de leviers pour atteindre les objectifs d'efficacité. De nombreux concepteurs élaborent d'ailleurs des règles du jeu se traduisant en chartes, codes ou règles déontologiques. Ces documents d'accompagnement des outils évitent les dérives du "tout technologique", qui feraient basculer les rapports à l'information et à la communication du côté de la logique rationalisante et mécanisante, de l'abstraction, du détachement, de la séparation et de l'isolement. L'univers de la technique ne semble s'investir de communicationnel en milieu professionnel qu'à la condition que les forces sociales en jeu en établissent les règles de manière négociée, notamment à travers un processus d'appropriation, par ajustements et corrections.

Vers un accès personnalisé à l'intranet

Michel Germain, Directeur associé du cabinet Arctus, prolongeant cette première approche, a retracé l'histoire courte - mais déjà très riche en évolutions - des intranets au sein des entreprises. Les sites ont rapidement progressé : statiques en 1995, ils deviennent dynamiques dès 1998 selon deux axes, l'un vertical (sites métiers), l'autre transversal (sites liés à une fonction), et ce en s'adossant à des bases de données. Pour Michel Germain, la prochaine étape est celle « d'une personnalisation de l'accès à l'intranet pour chaque salarié. Elle conduira, via la collaboration et la mutualisation des savoirs, à une méta-organisation ». Selon lui, cette dernière changera nécessairement la donne en termes de ressources humaines, à la condition de repositionner les missions entre fonctionnels et opérationnels. Ainsi, certaines fonctions RH peuvent d'ores et déjà être décentrées vers les managers de proximité, voire directement vers les collaborateurs. Les DRH centrales réduisent alors leurs effectifs et évoluent vers une mission de conseil au service des opérationnels de chaque entité.

Les managers : clé de réussite de l'intranet

Frédéric Wronecki (branche développement Net@too, France Télécom) a ensuite montré comment l'implication des managers, au plus haut niveau de la hiérarchie, était effectivement un facteur clé de réussite dans le déploiement des TIC

en général, et celui des intranets, en particulier chez France Télécom, souvent présentée comme la "net company" par Michel Bon. Frédéric Wronecki a tout d'abord décrit une pratique de parrainage destinée à aider les managers à s'approprier les TIC : « un jeune embauché est affecté à un cadre dirigeant, afin de l'accompagner au quotidien dans son utilisation de l'intranet, du mail. L'objectif est de favoriser un mécanisme d'échange, de partage informel, sur une période courte ». Poursuivant l'analyse de la diffusion de la culture internet et intranet chez France Télécom, Frédéric Wronecki a évoqué les projets "3 mois.com" : « dans notre culture d'ingénieur, nous avons tendance à vouloir faire des choses très complètes, dans des délais longs. L'idée, avec les "3 mois.com", était de favoriser la créativité, d'obtenir plus vite des résultats concrets sur un projet d'intranet relevant soit du fonctionnel, soit de l'opérationnel, quitte à le prolonger ensuite par une nouvelle phase de développement. Nous avons obtenu de bons résultats, notamment sur des applications liées aux dispositifs mobiles, tels que les assistants personnels ou les téléphones portables ».

Des écrans intranet révélateurs de l'entreprise

Valérie Perrier, Maître de conférences au CELSA, a ensuite analysé les pages d'accueil des intranets des Groupes Lagardère et Vivendi. D'un point de vue formel, l'univers de la presse inspire les interfaces des deux sites : ils hiérarchisent leurs informations selon des listes, des sommaires qui se condensent selon une organisation tabulaire. La forme "texte" domine, autour de rubriques contenant des articles, des éditoriaux et des formulaires. Le monde de l'écrit est omniprésent, reprenant les codes rencontrés sur les sites internet des deux entreprises. Le graphisme se compose de fragments du corps humain, il le morcelle : les gros plans sur des yeux, des mains, des visages sont très nombreux dans les deux cas observés. Parfois, un lien entraîne l'ouverture d'un nouveau cadre au ton plus ludique. Cet espace de lecture prend alors la forme d'une animation ou d'une vidéo. Ainsi, chez Lagardère, un parcours d'intégration, baptisé "Talent Quest" est proposé sous la forme d'un jeu de l'oie construit autour d'énigmes à résoudre en s'aidant du parcours des sites internet et intranet du Groupe.

Dans quelle mesure ces écrans révèlent des orientations stratégiques ou des changements organisationnels ? La tension entre différenciation et harmonisation des unités et des niveaux d'information indique une difficulté d'orientation. Tous

les grands Groupes l'éprouvent puisqu'ils doivent choisir entre la centralisation ou au contraire la décentralisation de la gestion de tels projets. Pour l'intranet Lagardère, l'option retenue fin 2001 est celle de l'harmonisation. Son but : faire émerger une culture de Groupe, fondée sur des repères communs. Ainsi, dans la colonne centrale de la page d'accueil réservée à l'actualité des marques du Groupe, certaines sont mises en avant par un bref paragraphe commentant un événement, accompagné du logo de la marque. La complémentarité est également jouée avec les autres supports de communication interne : une rubrique est entièrement consacrée aux archives du journal interne.

Un outil au service de celui qui l'utilise

Réagissant à ce regard extérieur sur l'intranet Lagardère, Pascal Littman, responsable communication multimédia, et Elsa Lherondel webmaster chez Lagardère, rappellent et résument les contraintes auxquelles ils font face : l'intranet émane d'une volonté de communication de la direction générale vers les salariés, il s'agit donc, à partir de ce cadre initial, d'en faire un outil de travail au quotidien, répondant aux besoins des salariés, tant au point des équipements dont ils disposent que des contenus mis en forme. Ce souci d'efficacité est également un point crucial repris par Karim Baches, responsable du département intranet/internet RH du Groupe Vivendi Universal : « L'outil n'est pas une fin en soi, il doit être au service de celui qui va l'utiliser, qu'on lui donne les moyens d'y apporter sa propre valeur ». Pour son intranet "siège", Vivendi a choisi la différenciation, contraint par la force des changements récurrents du périmètre du Groupe. Les fusions, acquisitions rendent ses frontières mouvantes. Cette mouvance se traduit sur le site intranet. Une fois passée la page d'accueil structurée en deux parties (Groupe/filiale), chaque clic de l'internaute le bascule en effet dans un univers différent, marqué par des structures de pages, des graphismes hétérogènes. Karin Baches en analyse les conséquences : « il est certain qu'on manque à un moment donné de dire que notre rôle est de stabiliser un peu. On devrait prendre le temps de se tourner vers les salariés pour mieux cerner leurs attentes, les interroger sur leur manière de percevoir l'outil. Nous sommes aspirés dans une sorte de spirale, nous transformons sans arrêt les versions en essayant de suivre au niveau des graphismes ce qui se fait de mieux. Nous en sommes déjà à la cinquième version en trois ans ».

Un intranet ressemble plus à son entreprise qu'il ne la transforme

Jean Rancoule, Directeur de la communication interne (SNECMA), confirme ces impressions : le projet intranet est souvent le reflet d'une culture d'entreprise. Il n'en devient le moteur du changement que si cette dernière le décide, et ce au plus haut niveau hiérarchique. Tordant le cou aux quatre prédictions sur les "bouleversements" entraînés par les TIC, Jean Rancoule a tout d'abord souligné que l'intranet n'est plus aujourd'hui présenté comme un outil universel qui viendrait remplacer tous les supports d'informations qui existaient avant lui. Ces derniers n'ont pas disparu mais ils sont modifiés : il faut les réinventer, repenser leur rôle par rapport à l'intranet, dans une logique de complémentarité plutôt que de substitution. Intranet n'a pas non plus libéré l'information dans l'entreprise. Les TIC ne font pas exception à une règle bien connue : le système de relations et de pouvoir est plus fort que les technologies, il sait les récupérer à son profit. Par contre, il est certain que l'attitude des salariés face à l'information évolue elle aussi. Ils deviennent actifs, ils vont vers l'information, ils n'attendent plus qu'on les informe. Comme l'ont montré les cas de Vivendi et de Lagardère, l'intranet n'est pas forcément un facteur de structuration et d'harmonisation. Plutôt qu'un intranet fédérateur et unique, sont apparus sans concertation des bouquets d'intranets répondant à des besoins ponctuels ou spécifiques. Devant cet ensemble parfois confus et redondant, les salariés se perdent souvent et n'y reviennent plus. Actuellement, la tendance est à la convergence des initiatives pionnières afin de créer un bien commun, d'en établir la cohérence, dans un temps long. Elle demande souvent des efforts de conciliation et des arbitrages parfois douloureux. Ils conduisent parfois à des déstructurations intermédiaires.

Enfin, les intranets ne transforment pas nécessairement le travail. C'est la mise en place et la gestion d'un intranet qui créent elles-mêmes de nouvelles façons de travailler. Elles permettent à des individus qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble ou qui s'évitaient de collaborer à un projet commun. Si bien que l'outil intranet n'est pas porteur en lui-même de changement, mais il en ouvre des opportunités. Reprenant ses premiers propos, Jean Rancoule réaffirme qu'un « intranet ressemble plus à son entreprise qu'il ne la transforme ».

L'intranet : un outil de travail incontournable

Laurent Gaudichaud, responsable du pôle nouvelles technologies de l'information et de la communication (Faurecia), en présentant les différentes étapes de création du portail réunissant l'ensemble des intranets du groupe, confirme les propos tenus par Jean Rancoule. Il a surtout insisté sur l'idée que selon lui, aucun des salariés de Faurecia ne pouvait désormais se dispenser d'un accès à l'un des intranets pour pouvoir travailler. « De l'ingénieur, en passant par le responsable RH, chacun reconnaît l'utilité du projet au quotidien et en a un usage professionnel. C'est la meilleure garantie auprès des dirigeants que l'investissement dans ce domaine ne s'effectue pas en pure perte ».

Laurent Gaudichaud a montré, se différenciant en cela des approches choisies par Lagardère et Vivendi, que sa mission principale consistait à orchestrer l'ensemble des projets émanant des filiales en créant un maillage informationnel, non à les adapter à un modèle unique et centralisateur : « le groupe Faurecia vient de traverser quatre années de réorganisations et de fusions, il est passé d'un effectif de 10 000 à 60 000 personnes, pour un peu plus de 80 intranets, qui sont autant de canaux pour fédérer l'ensemble ».

L'intranet : une stratégie à valeur ajoutée

Jean-Marc Le Gall, Directeur d'études (Entreprise et Personnel), concluait l'atelier en insistant sur l'absence de vision stratégique globale chez les DRH lorsqu'elles mettent en place des projets intranet. Ces derniers ne doivent pas être la version "Nouvelle Technologie" des supports et des pratiques traditionnelles. Plus subtilement, l'intranet doit s'articuler, pour les renforcer, les dynamiser, puis pour les renouveler, aux modes et outils existants de communication et de management de l'entreprise. Le média intranet devrait donc résulter d'une stratégie à valeur ajoutée, certes originale, mais cohérente avec la culture et les pratiques, et qui fasse l'objet d'un pilotage particulièrement attentif.

Valérie Perrier
*est Maître de Conférences au
Celsa, Paris-IV Sorbonne*

Développement durable et communication

De la composition de l'actuel gouvernement français aux débats du "Sommet de la Terre" de Johannesburg, le développement durable fait fureur, sans bien entendu que l'on sache toujours exactement de quoi il s'agit. Les entreprises, comme il se doit, ne sont pas en reste, multipliant professions de foi, déclarations d'intention et autres exercices de communication sur le sujet.

Pourtant, pour une fois, il ne s'agit pas d'un concept vraiment nouveau. Traduction plus ou moins réussie de l'expression anglaise "sustainable development", la formule aurait été utilisée pour la première fois en 1980 lors d'un congrès de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, désignant « *un type de développement qui permet la conservation des ressources vivantes, la préservation de la diversité génétique et le maintien des équilibres écologiques essentiels* ». C'était en quelque sorte, malgré la crise, une résurgence du débat de la fin des trente glorieuses sur les menaces pesant sur l'environnement et sur l'avenir de la planète, débat illustré par la fameuse thèse de la "croissance zéro".

En 1987, dans un rapport intitulé *Notre avenir commun*, la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (ONU) donne du développement durable une définition plus large qui insiste sur l'équilibre à trouver entre des enjeux écologiques, des enjeux de développement économique et des enjeux d'équité sociale... et permet sans doute aussi d'atténuer des contraintes désagréables pour certains États. C'est « *un type de développement qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans réduire la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs* ».

Les entreprises, qui au départ se méfiaient des grandes interrogations environnementales, ont aujourd'hui récupéré le thème du développement durable qui, ainsi défini, a des contours suffisamment larges pour n'être pas trop gênants. Parce qu'elles y voient une réponse globale aux contestations multiples dont elles sont l'objet dans différents domaines : le social, l'environnement, le consumérisme, l'éthique, la pression

du court terme et le primat de la rentabilité, etc. C'est une sorte "d'entonnoir" magique, dans lequel peuvent entrer, dans les proportions les mieux adaptées à chaque cas et les moins contraignantes, tous les ingrédients de la vertu, et d'où sort cet atout devenu précieux aux yeux des entreprises : la réputation. Nombre d'entre elles semblent d'ailleurs découvrir qu'elles faisaient du développement durable sans le savoir et qu'il leur suffit désormais de le faire savoir... Nul doute que les agences de notation qui se créent actuellement mettront du sérieux et de l'objectivité dans un sujet qui le mérite.

À travers lui se trouve en effet posée la question de la reconnaissance par l'entreprise de ses responsabilités vis-à-vis de l'ensemble des acteurs concernés par son fonctionnement et pas seulement de ses actionnaires. Elle implique évidemment des actes, souhaités et acceptés par ses partenaires, plutôt que des discours. Cela ne signifie pas que la communication soit secondaire. Elle peut éclairer l'action et lui donner du sens, si elle respecte certaines exigences. Par exemple :

- mettre des contenus précis sous l'expression développement durable, ne pas en faire un chapitre à part auquel on rattache deux ou trois actions banales ;
- renoncer une fois pour toutes au ton platement positif qui caractérise encore la communication de trop d'entreprises ;
- présenter les impacts négatifs et positifs du fonctionnement de l'entreprise sur les milieux physiques et humains dans lesquels elle est insérée ;
- fournir les explications nécessaires (en tout cas sur les points négatifs !) ;
- expliquer pourquoi et comment l'entreprise veut modifier certaines de ses politiques ou de ses pratiques habituelles par souci de son environnement, même si au départ cela lui coûte de l'argent ;
- associer les salariés selon des modalités appropriées.

Pierre Labasse
Directeur de la publication
des Cahiers de la Communication Interne

Publication
de l'Association Française
de Communication
Interne (AFCI)

Directeur de publication
Pierre Labasse

Direction de la rédaction
Robert de Backer
Michel Forcet

Comité de rédaction
Jean-Marie Charpentier
Laurence Hurstel
Pierre Labasse
Claire Leblanc
Monique Martin-Mary

Secrétariat de rédaction
A ÉDITORIAL®

Délégation Générale de l'AFCI
Laurence Hurstel
c/o INergie
1, rue Édouard Branly
92130 ISSY-LES-MOULINEAUX
Tél. : 01 47 36 90 51
Fax : 01 47 36 90 61
Email : contact@afci.asso.fr

Éditeur
A ÉDITORIAL®
Tél. : 01 42 40 23 00



Dépôt légal : 3^e trimestre 2002
Achevé d'imprimer
en septembre 2002
Imprimeur : Printimage - Paris

Créée en 1989, l'AFCI veut être un espace de rencontres, d'échanges et de réflexions sur la communication interne dans les entreprises et plus largement dans les organisations.



L'AFCI s'est donné trois missions :

- ▶ développer la communication interne sous toutes ses formes dans sa fonction d'appui au management auprès des entreprises et organisations,
- ▶ accroître le professionnalisme de ses membres,
- ▶ être un lieu de rencontre, d'échanges et d'ouverture.

Dans ce but, elle propose différents services et activités :

Journées, rencontres, dîners-débats

L'AFCI organise des "journées" (9h30 à 17h30), des "rencontres" (12h30 à 14h30), et des "dîners-débats" (19h30 à 22h).

Le programme de ces réunions s'ordonne autour de trois axes :

- ▶ un axe "professionnel" avec des thèmes renvoyant aux bases du métier,
- ▶ un axe "managérial" centré sur les contributions de la communication interne au bon fonctionnement de l'entreprise,
- ▶ un axe "prospectif" portant sur des réflexions fondamentales ou sur les grandes évolutions à venir.

Ateliers

Les ateliers rassemblent des membres de l'AFCI désirant réfléchir ensemble et échanger sur un thème particulier pour l'approfondir. Les participants aidés par un professionnel expérimenté définissent entre eux le contenu de ces échanges et leur mode d'organisation.

Commissions

Ce sont des groupes de travail constitués à l'initiative du conseil d'administration de l'AFCI. Elles sont destinées à nourrir la réflexion de l'AFCI et à renforcer son action. Elles donnent lieu ensuite soit à une action concrète, soit à l'élaboration d'un document de synthèse.

L'université AFCI de la communication interne

L'AFCI organise sous cette appellation des séminaires ouverts à un large public. Animés par des professionnels, ils initient ou perfectionnent aux méthodes et aux pratiques générales de la communication interne. Dix années de réflexion, de capitalisation et d'échange, ainsi qu'une attention portée aux problématiques contemporaines positionnent l'AFCI et la légitiment à agir en ce domaine.

Édition

L'AFCI publie une revue semestrielle, "Les cahiers de la communication interne". Cette revue capitalise les réflexions issues des activités mentionnées ci-dessus. Un feuillet mensuel de liaison entre les adhérents, "La lettre de l'AFCI" fait le point sur les activités en cours et à venir.

Site AFCI : www.afci.asso.fr

Le site présente l'association et offre la possibilité aux adhérents de participer à des forums et échanges d'expériences.

Partenariats

Dans un esprit d'ouverture et pour mieux répondre aux demandes variées de ses adhérents, l'AFCI s'efforce de tisser des liens avec d'autres associations.