

« La communication interne post-Covid : fondamentaux et mutations »

1) Intervention de Guillaume Aper, Directeur adjoint de la communication de JCDecaux et administrateur de l'Afci (Association française de communication interne), et Julie Jolliot, Associée de l'agence Babel et Directrice de l'activité « Accompagnement de la transformation », membre de l'Afci.

Communication interne : nouvelle ère, nouvelle donne, nouveaux enjeux, nouveaux défis

- **Un rôle révélé, à consolider**

Si de nombreux adhérents de l'Afci estiment que la crise a propulsé la communication interne au-devant de problématiques d'envergure, accéléré la transformation de ses pratiques et réaffirmé son rôle stratégique, beaucoup s'interrogent sur la persistance à plus long terme de ces effets.

Il est toutefois des réalités sur lesquelles l'on peut s'accorder à ce jour :

- D'abord, le besoin de socialisation, d'oralité, d'informel et de présentiel en l'absence desquels les communicants interne peinent à prendre le pouls de l'entreprise.
- Le délitement de la culture d'entreprise, souvent incarnée dans les lieux de travail.
- La normalisation de la communication en ligne, notamment chez les managers convertis à la visioconférence. Les organisations syndicales de certains grands groupes, dont les réticences à l'égard de l'utilisation d'applications professionnelles sur les mobiles personnels constituaient un frein à la transformation digitale, ont également pris le pli. Pour autant, certaines populations, notamment les plus nomades, restent à l'écart de ses réseaux. Remédier à la fracture numérique n'est désormais plus une option et les exigences abondent en ce sens.
- Les risques de saturation, de communautarisme numérique (le fait que tel métier travaille avec un outil et telle équipe avec un autre) et de sécurité des données liés à la multiplication des outils et à la diversité de leur usage sont une autre réalité à ne pas sous-estimer. Les équipes RH, IT, sûreté et communication devront travailler de concert pour veiller à l'articulation des pratiques, anciennes et nouvelles.
- La baisse de la motivation et de l'engagement qu'ont notamment observé des sociologues comme Philippe-Robert TANGUY dans son étude « Nos organisations à l'épreuve de la crise sanitaire » menée avec Bearing Point. Les managers doivent s'adapter en conséquence et repenser leur manière de travailler. Chez JCDecaux,

la direction des Ressources Humaines a organisé pour les managers des ateliers de co-développement entre pairs qui ont permis à ces derniers de discuter de leurs difficultés, de les envisager sur la durée et de partager de bonnes et nouvelles pratiques managériales. Ces ateliers perdureront certainement dans un contexte de transformations que les managers auront à charge d'éclairer.

- **Les nouveaux défis de la communication interne**

Deux défis déjà bien connus : le sens et l'engagement

Le premier défi est lié à la quête de sens et de sentiment d'appartenance. Or le manque de lien social entame le sens donné au travail. Les campagnes de « marque employeur » n'hésitent plus à se saisir de ces questions.

La communication interne doit aussi s'atteler au problème de la démotivation des collaborateurs. 45 % des salariés français se déclarant en situation de détresse psychologique quand 11 % des salariés français accusent une baisse de motivation en télétravail et 22 % pensent changer d'entreprise (étude OpinionWay, avril 2021). Il y a bien là un défi d'engagement et de fidélisation des collaborateurs.

Un défi lié à la communication managériale radicalement amplifié par la crise sanitaire

La communication managériale doit être repensée. La crise a en effet achevé l'ère du management de type *command & control* au profit d'une relation hiérarchique privilégiant proximité, empathie et confiance.

Un nouveau défi fondamental : recréer les « communs »

La culture d'entreprise semble s'imposer comme la nouvelle priorité des dirigeants, avant même l'innovation. Les questions du collectif, du sens et de l'envie de travailler deviennent centrales.

Dans l'ensemble, salariés, managers et dirigeants conviennent que rien ne sera plus comme avant. 95 % des dirigeants souhaitent ainsi un modèle d'organisation du travail plus flexible tandis que les deux tiers des cadres font de la possibilité de télétravailler un critère de recherche d'emploi.

Les stratégies varient selon les entreprises, certaines généralisant le télétravail. Quoi qu'il en soit, la communication devra se concentrer sur l'accompagnement des transformations en cours alors que les trois quarts des dirigeants s'attendent à rencontrer des difficultés. 90 % des entreprises prévoient donc des plans d'accompagnement. La communication interne aura à charge d'encourager l'adhésion à ces évolutions et d'en révéler le potentiel enthousiasmant. L'exemple de la transformation de certaines entreprises (cf. webinar Afci de Septembre 2020 avec

le témoignage de Gecina) nous démontre sur ce point l'intérêt d'une approche holistique de la conduite du changement qui embarque tous les métiers (Com, RH, IT...).

- **La communication interne, levier stratégique du rebond des entreprises**

Pour recréer les conditions de la confiance, de l'engagement et de la performance, il importe de considérer les quatre impératifs suivants : le sens ; la sincérité ; le soin ; l'écoute et la relation.

Philippe-Robert TANGUY présente la sincérité comme un facteur clé de réussite de la gestion de la crise sanitaire par les organisations. Les dirigeants ont adopté de nouveaux discours à la faveur de la pandémie, ils ont notamment assumé le fait de dire « je ne sais pas ».

De plus, une grande étude de l'agence Babel avec BVA sur les rapports des Français aux marques révèle que les consommateurs accordent désormais autant d'importance à la manière dont une entreprise se comporte avec ses salariés qu'à la qualité des produits proposés et que 44 % des Français accordent même une importance prioritaire à la capacité d'une entreprise à assurer le bien-être de ses employés.

2) Échanges

- **La question du sens est souvent partagée entre les directions des ressources humaines et de la communication. La crise a-t-elle changé cette réalité ?**

La coopération entre RH et communication est essentielle, en particulier sur le sujet de la communication managériale. Les réflexions doivent cependant être encore plus transverses, dans la perspective de transformations des lieux de travail par exemple. La transversalité favorisera le sens.

La communication est désormais bien plus sollicitée sur des questions de marque employeur et davantage associée aux réflexions sur les moyens de faire valoir le sens et de développer le sentiment d'appartenance.

- **La crise sanitaire se double d'une crise environnementale. La communication interne ne devrait-elle pas favoriser la participation des collaborateurs au progrès global de la société ?**

La crise n'a fait que renforcer l'intérêt pour cette question. Reste à voir comment les comportements et les organisations se transforment.

La consultation des salariés demeure très symbolique et même dans certains cas, superficielle, notamment sur des problématiques touchant à la RSE ou à la Raison

d'Être, alors que de tels sujets sortiraient renforcés, posés sur des fondations plus solides s'ils passaient par un recueil approfondi de la parole des salariés, voire des démarches de co-construction. Mais avant même de faire entrer dans l'entreprise les grands débats de société, la fonction première de la communication interne est de faire œuvre de pédagogie auprès des salariés sur des sujets propres à l'entreprise dans un contexte de complexification croissante. Son ambition est d'abord d'atteindre la clarté.

Quant au terme « transparence », on pourrait lui préférer celui de « sincérité ». Le discours peut comporter des aspérités, accuser ses lacunes. C'est en reconnaissant ses difficultés que l'entreprise gagnera en crédibilité.

▪ **La crise a-t-elle permis d'améliorer les interactions entre les salariés et les dirigeants ?**

Le développement des réseaux sociaux internes comme Yammer participe du décroisement et d'une plus grande fluidité des échanges au sein de l'entreprise.

Les rituels comme les pots de départs en retraite ou les médailles du travail, souvent jugés ringards, peuvent être des « pépites » de partage et de diffusion de la culture d'entreprise et contribuer à l'émergence d'un collectif uni et dynamique. Il importe de veiller à la sauvegarde de ces pratiques dans le contexte d'hybridation (présentiel/à distance) du travail. Une tendance qui pourrait également nuire à l'intégration de nouveaux salariés quand les locaux demeurent les garants les plus probants du lien en entreprise. Les grands du conseil, qui pratiquent le flex-office depuis plus de 15 ans, ne négligent pas l'importance des moments de communion en entreprise. Des sièges comme ceux d'Accenture ont été repensés pour intégrer de grandes surfaces événementielles et favoriser ainsi la rencontre et la création de liens.