

Maurice IMBERT  
Avec la collaboration  
de Valérie Brouard

# La Communication managériale

Méthodes et bonnes pratiques

RESSOURCES  
  
NUMÉRIQUES

DUNOD

**Maurice IMBERT**  
avec la collaboration  
de Valérie Brouard

# **La Communication managériale**

**Méthodes et bonnes pratiques**

Des compléments en ligne sont disponibles à l'adresse  
[www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100720767](http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100720767)

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocapillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2015  
5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
ISBN 978-2-10-072537-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Remerciements</b>	IX
<b>Introduction</b>	1
PARTIE 1	
POURQUOI METTRE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU CŒUR DU MANAGEMENT?	
<b>1 Communication managériale : de quoi parle-t-on?</b>	7
<b>2 Sept raisons pour lesquelles la communication managériale devient incontournable</b>	9
<b>3 La communication managériale : un nouveau territoire prometteur</b>	17
<b>4 Des mots et du sens</b>	35
<b>5 Les acteurs de la communication managériale</b>	47

## VI LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

### PARTIE 2

#### LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU SERVICE D'UN MANAGEMENT EN PLEIN BOULEVERSEMENT

<b>1</b>	<b>La communication managériale : une réponse pour manager autrement</b>	63
<b>2</b>	<b>De la prise de conscience à l'élaboration des premières actions</b>	81
<b>3</b>	<b>La communication managériale au service de l'accompagnement dans le changement</b>	117

### PARTIE 3

#### LES ENSEIGNEMENTS OPÉRATIONNELS POUR UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE PERFORMANTE

<b>1</b>	<b>Comment le manager peut-il remplir sa mission de communicant auprès de ses équipes ?</b>	145
<b>2</b>	<b>La place de la communication dans les projets</b>	161
<b>3</b>	<b>Le nouveau rôle du « Dircom »</b>	175
<b>4</b>	<b>Les dispositifs à mettre en place pour réussir sa communication managériale</b>	187

## PARTIE 4

**CAS D'ENTREPRISES : METTRE EN ŒUVRE  
UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION  
MANAGÉRIALE PERFORMANTE**

<b>1</b>	<b>Institut Curie, ensemble hospitalier</b>	195
<b>2</b>	<b>Groupe France Télévisions</b>	203
<b>3</b>	<b>Groupe Orange et groupe EDF</b>	211
<b>4</b>	<b>Groupe APICIL</b>	219
<b>5</b>	<b>CPAM Paris</b>	225
<b>6</b>	<b>SFR</b>	231
<b>7</b>	<b>Groupe SIA</b>	237
<b>8</b>	<b>RATP</b>	241
<b>9</b>	<b>La méthode participative MANAG' COM®</b>	245
<b>Conclusion</b>		251
<b>Bibliographie</b>		255



## REMERCIEMENTS

---

Je remercie tout d'abord Valérie Brouard pour son aide précieuse dans la partie 4 de cet ouvrage.

**Valérie Brouard** : consultante et formatrice spécialisée en communication managériale, elle est certifiée en co-développement professionnel. Elle est aujourd'hui directrice de projet au sein du club Procom, après avoir été responsable de la communication managériale de SFR.

Je tiens à remercier chaleureusement les contributeurs suivants pour leurs témoignages :

- Pierre-Philippe Lacroix, directeur de la communication, Institut Curie ;
- Dominique Connan, responsable du pôle communication, ensemble hospitalier de l’Institut Curie ;
- Ève Demumieux, directrice de la communication interne, France Télévisions ;
- Cyril Leduc, adjoint de la directrice de la communication interne, en charge de la communication managériale, France Télévisions ;
- Sophie Cléjan, directrice adjointe de la communication interne et directrice de la filière communication, groupe Orange ;
- Anne-Cécile Drexler-Six, responsable de l’académie des métiers de communication, groupe EDF ;

## X LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

- Catherine d'Aleo, directrice des relations humaines, groupe APICIL ;
- Dorothée Phelip, responsable communication interne et dynamique managériale, groupe APICIL ;
- Pierre Albertini, directeur général, CPAM Paris ;
- Sylvie Le Grall, responsable de l'université, CPAM Paris ;
- Thierry Orsoni, directeur de la communication, Lagardère Interactive ;
- Vianney Elzière, directeur immobilier et affaires générales, SFR ;
- Ghislain Mussato, ancien responsable de la communication interne, SFR ;
- Arnaud Delanoy, responsable de la communication, groupe SIA ;
- Jean-Marc Bernardini, responsable de la communication interne, RATP.

Je souhaite aussi remercier :

- les membres du club Procom pour la richesse de leur réflexion et leur souci de partage des bonnes pratiques ;
- les collaborateurs du cabinet Inergie pour leurs apports et contributions.

# Introduction

---

**D**epuis la fin des Trente Glorieuses, les entreprises font face à de multiples bouleversements. Elles doivent en effet s'adapter aux métamorphoses sociétales, économiques et technologiques humaines qui heurtent de plein fouet leurs modes d'organisation et leurs méthodes de management. Dans un contexte d'accélération des mutations, une multiplicité de facteurs viennent remettre en question les systèmes d'organisation pyramidale fonctionnant en silos. De même, les collaborateurs, en quête de repères et de stabilité, se heurtent à des méthodes de management complètement dépassées.

Alors que tout bouge, tout change, tout se transforme, les méthodes de management restent curieusement ancrées sur des fondamentaux, des croyances et des valeurs d'un autre âge : l'entreprise peine à appréhender les transformations dans une vision systémique, lui permettant d'analyser et d'intégrer les tendances et les facteurs émergents, afin de modifier en profondeur ses modèles et sa relation avec ses collaborateurs.

À cet égard, il est saisissant de constater que l'entreprise a du mal à intégrer une série de facteurs de changement, parmi lesquels on peut mentionner :

- l'évolution de la perception qu'ont les individus de la valeur « travail » et plus largement de l'entreprise, alors que le contrat social entre le salarié et l'entreprise est remis en cause par la crise économique et instaure une distanciation de plus en plus marquée vis-à-vis de l'entreprise ;

## 2 LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

- l’aspiration, de plus en plus profonde, d’une grande partie des collaborateurs « à ne pas perdre sa vie à la gagner », bouleversant l’ordre établi et les rapports de force entre le salarié et l’entreprise ;
- le rejet des modèles de management « contrôlant », basés sur des *reportings* et des *process* quantitatifs et mécaniques au détriment de l’autonomie, de la prise de risques, du développement des compétences, et tout simplement de la relation humaine ;
- la forte appétence des individus à créer, à partir de leurs potentialités et compétences, leur propre projet professionnel, dans un cadre sécurisé ;
- l’envie profonde des salariés de participer à la prise de décision et de ne pas être juste « exécutants » de décisions auxquelles ils se sentent étrangers ;
- les nouvelles conditions de travail et les obligations faites aux entreprises concernant l’allongement de la durée effective du travail ou la pénibilité, impliquant la nécessité de faire évoluer l’organisation ;
- l’apparition de nouveaux risques reconnus par le législateur, comme les risques psychosociaux ou la pénibilité, traités le plus souvent sous un mode administratif.

Face à ces évolutions, force nous est de constater que les réponses apportées par les entreprises ne sont pas à la hauteur des enjeux et que les mécanismes de pouvoir traditionnels continuent à déresponsabiliser les salariés, voire à les infantiliser, par une communication où la langue de coton et l’incantation tiennent lieu de réflexions approfondies, d’analyses pertinentes et d’actions efficaces. Face à cette indigence de la pensée managériale et de la communication ripolinée, un certain nombre d’entreprises et d’organisations, grâce à

plusieurs managers éclairés, se sont emparées du sujet. Pour tenter de renverser ces mécanismes rétrogrades, elles ont prouvé la valeur ajoutée d'un nouvel indicateur afin d'améliorer la performance de l'entreprise : la qualité du facteur managérial et humain. Ce facteur repose en grande partie sur la capacité des managers à donner du sens aux actions individuelles et collectives et à mobiliser les énergies de leurs collaborateurs en les mettant dans une posture d'acteurs et non de spectateurs d'un projet collectif. À cet égard, la communication devient la nouvelle frontière d'un management aujourd'hui en grande difficulté pour entraîner les équipes dans des challenges innovants.



## **PARTIE 1**

---

# **POURQUOI METTRE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU CŒUR DU MANAGEMENT?**



---

## COMMUNICATION MANAGÉRIALE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

**P**hénomène récent, les entreprises ont commencé tout d'abord à s'intéresser à la communication managériale pour porter les messages stratégiques, comme le définissent les premières entreprises s'intéressant au sujet.

« On entend par “communication managériale”, une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes. »

Source : club Procom 2007.

Très rapidement, cette première définition s'enrichit dès la prise de conscience de certains dirigeants, confrontés à deux problématiques majeures :

- Comment répondre aux changements et transformations de toute nature impactant directement l'entreprise et ses collaborateurs ?
- Comment faire des managers des acteurs de la communication pour mobiliser les équipes dans un contexte de perpétuelle remise en question ?

Face à des contextes de plus en plus difficiles et contraints (changements de statut, de modèle, de marché, réorganisation, plan social, plan de départ volontaire, programmes d'efficience, de réduction budgétaire...), les dirigeants prennent conscience de l'importance capitale de la conjugaison du management et de la communication, comme levier stratégique du changement. Ce n'est plus une option, c'est une question de survie.

« La communication managériale est une démarche construite d'informations, d'argumentations, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en actes de management pour impliquer et faire s'engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions. »

Source : club Procom 2014.

## 2

---

### SEPT RAISONS POUR LESQUELLES LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DEVIENT INCONTOURNABLE

#### RÉSORBER LA « FRACTURE MANAGÉRIALE » ENTRE DIRIGEANTS ET MANAGERS DE PROXIMITÉ

Le développement de la performance est étroitement lié au mode de gouvernance des entreprises et à la posture des dirigeants vis-à-vis des publics externes et internes. En interne, les dirigeants sont scrutés sur leurs attitudes et comportements. La notion d'exemplarité se trouve au cœur de la confiance managériale. Or, un manager sur deux constate le manque d'exemplarité de ses dirigeants en matière de communication.<sup>1</sup>

Les dirigeants se sont peu à peu éloignés de l'encadrement de proximité, leurs pratiques de communication ne montrent que rarement leur volonté d'écoute, d'ouverture et de partage avec l'ensemble de la ligne managériale. Plus grave encore, le syndrome du « Je décide, vous exécutez » semble retrouver une nouvelle jeunesse régressive, qui accentue le sentiment de rupture entre deux mondes se côtoyant sans se comprendre.

---

1. Source : baromètre Afci-Andrh-Inergie 2013.

## REMOBILISER DES MANAGERS EN PLEIN DOUTE SUR LEUR RÔLE

Toutes les études menées depuis plusieurs années s'accordent à souligner la prise de distance des cadres vis-à-vis de leurs dirigeants. Si cette prise de distance ne semble pas se traduire par un affaissement de l'investissement au travail, elle a toutefois pour conséquence majeure un désengagement des cadres par rapport à leur entreprise. Si la forme la plus perceptible de ce désengagement se traduit par un attachement moins important des cadres à leur entreprise, d'autres formes moins visibles et pourtant tout aussi cruciales touchent cette population.

L'une d'entre elles et non la moindre est la désolidarisation des cadres vis-à-vis de la stratégie de leur entreprise, ce qui peut paraître inquiétant si l'on attend d'un manager qu'il se positionne en relais efficace et motivant des messages de sa direction. Or, selon les dires de responsables en communication interne, l'un des principaux freins à la communication interne est le manque d'implication des managers eux-mêmes.<sup>1</sup>

## IMPLIQUER LES MANAGERS DANS LA RÉFLEXION SUR LES AXES STRATÉGIQUES

Seulement un manager sur trois est consulté lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, deux managers sur trois ont des occasions d'échanges sur la stratégic avec leur hiérarchie et sont associés à la réflexion sur sa mise en œuvre et seul un

---

1. Source : sondage Inergie réalisé en 2013 auprès de responsables en communication interne.

manager sur deux trouve la stratégie de son entreprise motivante.<sup>1</sup>

On constate que les managers sont peu en phase avec la stratégie de leur entreprise. Si ces derniers la perçoivent comme ambitieuse, ils demeurent en effet nettement plus critiques sur sa pertinence, sa cohérence et sa capacité à donner une vision stimulante; autrement dit, à mobiliser toutes les énergies autour d'un projet commun. Cette vision d'ensemble lisse toutefois des différences de perception importantes entre les cadres dirigeants et l'ensemble des managers. Les cadres dirigeants se trouvent en effet confrontés au scepticisme de l'ensemble de leurs managers. Comment, dans ces conditions, leur demander de porter et de partager avec les équipes des messages stratégiques? Comment les managers peuvent-ils soutenir durablement une stratégie à laquelle ils n'adhèrent pas?

## REDONNER À LA MISSION COMMUNICATION DES MANAGERS UNE PLACE CENTRALE DANS LE SYSTÈME DE MANAGEMENT

Si la mission communication est de plus en plus présente dans les référentiels managériaux, elle est encore peu intégrée dans les objectifs individuels des managers. Or, tout ce qui n'est pas « objectivé » n'est pas légitime dans la pratique managériale.

Dans un contexte où moins d'un manager sur deux n'a ni objectif individuel ni évaluation liés à sa pratique de communication, le risque est que cette mission soit perçue comme accessoire et non indispensable. En effet, quelle priorité les managers peuvent-ils donner à une mission peu évaluée et sans objectif?

---

1. Source : baromètre Afci-Andrh-Inergie 2013.

## STOPPER LA LANGUE DE COTON ET RÉPONDRE AUX ATTENTES RÉELLES DES MANAGERS

Un grand nombre d'entreprises réduisent la communication managériale à des contenus et des supports d'information. Pour être utiles aux managers, ils doivent être clairs, adaptés aux attentes et disponibles à temps. Or, les managers sont nombreux à considérer que l'information stratégique ne leur arrive pas toujours à temps et qu'elle est souvent déconnectée de la réalité opérationnelle. En effet, les supports de communication spécifiquement dédiés aux managers (newsletters, intranet, réseaux sociaux...) peinent à trouver leur place en entreprise, car ils sont souvent lisses, sans grande valeur ajoutée, parfois à la limite de la propagande. Alors que les attentes des managers se situent sur une communication autour des sujets sensibles et complexes tels que des programmes de changement ou de réorganisation, l'entreprise ne fournit pas de contenus spécifiques, complets et argumentés aux managers leur permettant d'anticiper les questions de leurs collaborateurs et de déclencher un dialogue constructif autour de ces problématiques.

## DÉVELOPPER LES CAPACITÉS RELATIONNELLES DES MANAGERS

Un grand nombre d'entreprises demandent à leurs managers de devenir des entraîneurs capables de prendre appui sur leurs ressorts internes plus que sur leur autorité extérieure. Issus d'un système éducatif où la rationalité et la technique sont les principales clés de lecture de la performance, les managers se trouvent souvent démunis devant un champ de compétences qu'ils ne maîtrisent pas ou peu. Ce nouveau statut du manager ne va pas sans engendrer de nouvelles formes de fragilité.

Traditionnellement, le manager fonde son identité par rapport à un référent éprouvé, stable, une culture métier qui le rassure tout en maintenant une distance à l'égard des autres et de lui-même. Or, les savoirs et savoir-faire traditionnels sont brutalement remis en cause par l'intrusion de la nouvelle compétence relationnelle, affaiblissant les repères symboliques de l'identité du manager centrée sur ses grandes missions : organiser, déléguer, superviser, recadrer, valoriser...

Il est demandé aujourd'hui au manager d'accompagner ses équipes vers plus d'autonomie et de responsabilité afin que chaque collaborateur puisse trouver sa place, voire sa voie, dans une dynamique collective confrontée au changement permanent.

## ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Une des grandes questions que se pose l'entreprise porte sur l'impact du numérique sur la façon de manager et les compétences nécessaires qui en découlent : on constate qu'elle est assez démunie sur le sujet. Avec l'apparition des nouveaux médias, le premier impact sur le management porte sur l'information. Les managers n'ayant plus un temps d'avance, ils ont un sentiment de perte d'autorité, de pouvoir.

Leur problème est, du coup, de savoir quelle est leur valeur ajoutée lors de l'annonce de décisions. À cet égard, peu d'entreprises se sont penchées sur la question, hormis quelques grands groupes comme Orange, qui travaille sur cette problématique depuis deux à trois ans et a lancé une « *Digital Academy* » pour sensibiliser les managers à l'impact du numérique sur leur métier de manager.

## Les difficultés des managers à communiquer

- Les managers mesurent mieux ce que la communication interne leur coûte en temps et en énergie que ce qu'elle peut leur rapporter.
- Ils sont inquiets eux aussi des évolutions permanentes et ils n'adhèrent pas forcément aux décisions qu'on leur demande de relayer auprès de leurs équipes.
- Ils se situent souvent, dans les organisations, à la croisée de messages paradoxaux, voire de double contrainte : communiquer et réduire les coûts, communiquer et produire plus, communiquer et gérer les 35 heures ou les 3 x 8...
- Ils ont des difficultés pour passer d'une logique d'encaissement à une logique de management dans laquelle la communication a un rôle essentiel, notamment pour favoriser la coopération.
- Ils ont parfois l'impression « d'être envoyés au charbon » pour défendre des options qu'ils n'ont pas choisies ou qui ne répondent pas toujours aux attentes de leurs équipes et qui risquent de creuser l'écart avec elles.
- Ils ne sont que rarement évalués sur leur capacité à communiquer.

## Du constat aux leviers d'action

Comment amener les managers à passer d'une simple position de relais à un rôle décisif et impliqué dans la transmission de l'information à leurs collaborateurs ?

### **Trois niveaux d'action déterminants peuvent être proposés...**

#### *Pour des cadres dirigeants :*

- mieux impliquer l'ensemble des managers dans les processus de décision, notamment dans une déclinaison opérationnelle de la stratégie plus participative ;
- veiller à la crédibilité des messages, principalement à destination de leur premier public, le *middle management*.

#### *Pour la fonction Communication interne :*

- diffuser une information mieux structurée et adaptée aux managers : plus réactive et plus spécifique que celle destinée à l'ensemble des collaborateurs, en proposant aux managers un « territoire » identifié de communication ;
- continuer à développer le savoir-faire de communicant des managers (formation, conseil...).

#### *Pour la fonction Ressources humaines :*

- mettre en œuvre des dispositifs visant à mieux évaluer l'aptitude des managers à être de bons communicants, au travers d'approches comme le 360° ou l'étude d'opinion interne.



## 3

---

# LA COMMUNICATION MANAGÉRALE : UN NOUVEAU TERRITOIRE PROMETTEUR

## UNE NOUVELLE DISCIPLINE AU CARREFOUR DU MANAGEMENT ET DE LA COMMUNICATION

Dans l'expression « communication managériale », il y a « communication » et « management ». Deux termes distincts, deux fonctions différentes de prime abord, mais aux périmètres d'action qui sont parfois bien difficiles à définir : où s'arrête le management et où commence la communication ? De même, où s'arrête la communication et où commence le management ? Le management est un mode de gouvernance et la difficulté actuelle est de voir comment intégrer la communication, fonction légitime mais récente, dans le statut du manager. Ce sont ainsi deux entités distinctes et aux périmètres d'action bien définis, pour lesquels il paraît bien difficile de trouver un terrain commun pour développer stratégies et objectifs.

Tous les acteurs de l'entreprise partagent le constat suivant : il est nécessaire aujourd'hui d'inclure la communication dans le processus de management pour rendre l'organisation plus efficiente. S'il existe, au sein des entreprises, une réelle prise de conscience du déficit de la communication chez les managers, il semble ardu pour les entreprises de formaliser des réponses adaptées et des procédures claires et opérationnelles pour répondre à cette problématique.

La fonction Communication, en perpétuelle mouvance, doit s'adapter au contexte socio-économique, également en évolution constante. La communication managériale s'impose aujourd'hui comme la réponse à un constat de déficit de communication chez le manager et c'est là un nouveau défi à la fois en termes de communication, mais aussi de management.

Les résultats des études récentes sur l'évolution du management mettent en avant la place de la communication de proximité; la communication orale prend de plus en plus d'importance face aux enjeux actuels de l'entreprise et plus particulièrement dans l'accompagnement au changement. C'est dans ce contexte que le rôle du manager change. Le management a besoin de la communication pour mobiliser les équipes, cependant, la reconnaissance de l'efficacité de la communication dans le management reste difficile à reconnaître pour les théoriciens du management; en effet, elle révèle une faille de taille: la non prise en compte de la complexité humaine et des différentes dimensions de la motivation.

Les deux fonctions, communication et management, sont-elles en concurrence, se chevauchent-elles, peut-il y avoir un terrain d'entente et, au final, n'est-ce pas un travail d'équipe et l'affaire de tous?

## LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE : UNE SPÉCIALITÉ RÉCENTE

Début 2006, le groupe France Télécom-Orange crée une direction entièrement dédiée à la communication managériale. Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises ont récemment

intégré et développé la fonction Communication managériale. Cette nouvelle spécificité identifiée et désormais nommée comme telle est souvent associée à la communication interne. Bien que l'expression « communication managériale » soit connue depuis plusieurs années (Bernard Floris a publié notamment *La Communication managériale* en 1996), il reste jusque-là relativement peu employé pour émerger de façon significative aujourd'hui. S'agit-il d'un gadget répondant à un besoin de mobilisation des managers qui se détachent de plus en plus de l'entreprise ? Une réponse à un malaise managérial ou un nouveau concept « à la française » ?

Les principes de culture d'entreprise, de système de valeurs et de fierté d'appartenance à l'entreprise longtemps mis en avant ont désormais évolué. Dans une société où l'incertitude de l'emploi, les mutations professionnelles et les évolutions technologiques s'accélèrent de manière constante, ces principes-là ne suffisent plus aux salariés.

Le monde de l'entreprise se transforme, le salarié moderne est en quête de sens, d'informations, de compréhension et recherche l'authenticité, l'exemplarité dans un environnement où l'absence de leadership managérial se fait au profit de l'intérêt individuel. Le développement du digital et du e-relationnel gomme progressivement les relations humaines et la dimension émotionnelle ; une très forte demande d'échange, de dialogue, de valorisation et surtout de reconnaissance est en cours d'émergence au sein des entreprises. L'isolement de l'être humain au travail est une réalité de plus en plus reconnue, comme l'exprime Dominique Wolton dans son ouvrage *L'Autre Mondialisation* (2003) : « Plus on est derrière l'ordinateur, plus on est seul. »

C'est dans cette ambiance de mutation des comportements sociaux que le déficit de communication chez les managers se

fait ressentir. L'entreprise a besoin de se recentrer sur sa communication interne, qui doit être porteuse de messages forts et évolutifs, pour répondre aux attentes des salariés. Mais elle seule ne peut répondre à cet ambitieux objectif et doit chercher des relais, des acteurs de référence : les managers. L'entreprise se concentre sur cette population avec les missions suivantes : accompagner le manager dans ses compétences, en termes de supports, d'informations et de conseils ; simplifier les messages trop complexes et expliquer l'actualité, pour faire du manager un vecteur et un relais de communication auprès de son équipe.

Mais il s'agit avant tout de donner du sens et faire partager les messages dans un contexte de changement et de complexité. À cet égard, la communication managériale s'inscrit dans un périmètre qui dépasse le cadre hexagonal et qui concerne les entreprises à l'échelon mondial, comme nous l'explique un ancien directeur de la communication managériale d'Orange :

« La communication managériale est un véritable levier de la culture d'entreprise, elle intègre les nationalités, les cultures, les particularismes, mais les dépasse pour s'inscrire dans un ensemble plus vaste et donner du sens à des valeurs universelles. Il s'agit ensuite de trouver les bons modes opératoires pour déployer ces valeurs au quotidien. La communication managériale n'est pas seulement une affaire franco-française ! »

L'enjeu générationnel est aussi une donnée présente qui concerne toutes les entreprises des pays développés, témoigne un cadre de la direction des ressources humaines du groupe Accor :

« Je pense que si toutes ces réflexions autour des démarches de communication managériale émergent en ce moment,

c'est que dans les entreprises européennes et nord-américaines, beaucoup de gens partent à la retraite et on doit recruter, former, et mettre en capacité de. La question est de savoir comment on va les accompagner, comment les motiver, avec quelles valeurs, quels outils ? Le respect des valeurs "travail", de la hiérarchie et de l'autorité se trouve aussi au cœur de la question. Nos managers sont-ils en capacité de comprendre et de mobiliser ces nouveaux entrants ? »

Les entreprises se retrouvent à gérer et composer avec les nouvelles générations dont les comportements et visions du monde du travail ne sont plus les mêmes que ceux des générations précédentes. À cet égard, la communication managériale constitue un enjeu pour toutes les entreprises œuvrant à l'échelle mondiale.

## LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE, RÉVÉLATRICE DES DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ENTREPRISE

On reproche aujourd'hui aux dirigeants d'entreprise, comme aux hommes politiques, d'être loin des réalités du terrain car ils n'y ont accès que par des sources indirectes et forcément biaisées. L'homme politique, comme le dirigeant d'entreprise, est envahi par les enquêtes et autres sondages qui sont supposés montrer la réalité, puisqu'ils sont basés sur les réponses de la population ou des salariés ; toutefois, la profusion de ces sondages finit par cacher la réalité.

« Cette technocratisation de la perception de la société et de l'entreprise par médias, sondages, indicateurs, rumeurs interposés pose un problème redoutable à la communication ; en effet, les dirigeants d'entreprises et les élites politiques voudraient bien voir la réalité, mais ils y sont confrontés au travers d'un tel maillage de chiffres, baromètres, statistiques,

habitudes mentales, vision du monde, qu'ils en oublient l'existence d'une *autre réalité sociale*», assure Dominique Wolton.

Sachant cela, comment le salarié peut-il croire au dirigeant d'entreprise, comment croire en son discours quand on sait bien qu'il ne vit pas la réalité, celle du «*salarié de base*»? Comment peut-il savoir ce que les salariés vivent au quotidien et comment sait-il que ses propositions s'adaptent aux difficultés ou aux réalités auxquelles sont confrontés les salariés? Il ne le sait pas, car il ne le vit pas. Il y a donc un fossé qui se creuse entre la population des salariés et ses dirigeants. Ajouté à cette distance, il y a également un problème de confiance qui ne permet pas l'engagement et la mobilisation des managers et des salariés. Aussi, la communication d'entreprise gère les contradictions, elle mime la violence sociale, elle peut être un exutoire social qui va permettre à certaines catégories sociales de s'exprimer. La communication, c'est aussi éviter la violence sociale réelle, qui est une forme de traduction de la fracture sociale au niveau de l'entreprise.

Mais aujourd'hui, en France, la distinction entre les différentes catégories sociales au sein de l'entreprise s'atténue. Le management de proximité et le management intermédiaire ne constituent plus des classes privilégiées relativement bien identifiées. On assiste à un phénomène de paupérisation de l'encadrement intermédiaire, qui se coupe de plus en plus des cadres dirigeants. Le relais naturel que formait l'encadrement intermédiaire et sur lequel se reposaient les dirigeants fonctionne de plus en plus mal. Le phénomène de délégation est brouillé, car les structures sociales le sont également. Il y a donc là un premier niveau d'indétermination. Le second concerne le lien entre les valeurs et le discours des dirigeants et la réalité vécue par les salariés et l'encadrement. Hier, ce lien était assez net

entre les différentes croyances et valeurs portées par les dirigeants d'entreprise et les groupes sociaux. Aujourd'hui, il est plus flou. C'est donc à ce double niveau, essentiel, qu'existe la crise de la communication d'entreprise.

D'un côté, un dirigeant et des actionnaires, de l'autre, des salariés et des clients, acteurs internes et externes, à qui l'entreprise doit rendre des comptes. L'entreprise n'est pas une entité confidentielle aux actions et interactions secrètes, elle est depuis plusieurs années de plus en plus ouverte, transparente et responsable.

Phénomène assez récent, les entreprises se lancent dans la publication de chartes éthiques, d'engagements collectifs, de codes de bonne conduite ou de bonnes pratiques ; or, les salariés veulent des preuves. Ils ne reçoivent la plupart du temps que du discours ou des preuves qui font sourire. L'entreprise agit-elle comme elle le dit ?

À cet égard, BP, un des leaders de l'industrie pétrolière, met en avant, dans sa communication, son action pour l'environnement ; pourtant, elle est responsable de la plus grande marée noire touchant les États-Unis, avec l'explosion en 2010 de la plate-forme pétrolière Deepwater, provoquant une véritable catastrophe écologique, avec 800 millions de litres de pétrole déversés dans le golfe du Mexique.

Les entreprises restent la principale cible en ce qui concerne la dégradation de l'environnement, puisque 47 % des Français estiment qu'elles en portent la responsabilité majeure, loin devant les gouvernements, les consommateurs ou les agriculteurs. Quatre Français sur dix vont jusqu'à qualifier le discours des entreprises sur l'environnement de « bidon », selon un baromètre environnement EDF-R & D 2012.

D'une tout autre nature, les dysfonctionnements financiers sont eux aussi perçus comme inacceptables par les managers et

les salariés. Le grand écart s'accroît entre les dirigeants d'entreprises françaises mondialisées et la France réelle. Les dirigeants chrétiens de la CFTC (Confédération française des travailleurs chrétiens) n'ont pas hésité à qualifier la plus-value d'un ancien patron d'une grande société aéronautique de « provocation » et de « mépris pour les salariés dont le salaire moyen ne dépasse pas les 1 500 euros ». Et où se trouvent la dignité et la discréction d'un ex-dirigeant d'une multinationale qui la quitte avec « en plus de deux ans de salaire, [...] une prime de non-concurrence, indemnisée à raison de 50 % de son salaire. Soit une somme évaluée à 6 millions d'euros ? »<sup>1</sup> Quels comportements, quelles actions, quelles dévotions peuvent justifier une telle prime de départ ?

Aujourd'hui, l'entreprise ne peut plus se détourner de sa responsabilité à l'égard de la société et de ses salariés. Si l'entreprise doit être une source d'engagement pour la société, elle doit pouvoir répondre de ses actes, à commencer par communiquer vrai et en respectant ceux qui font et portent l'entreprise : ses salariés. L'entreprise est un reflet de la société, elle montre et revendique le fait qu'elle est basée sur la recherche du profit et la performance, elle en oublie parfois l'aspect collectif au profit de la réussite individuelle. Or, tout l'enjeu de la communication managériale, c'est la nécessité de l'engagement collectif pour améliorer la performance, donc de passer du stade du « marketing des valeurs » au stade de « faire vivre les valeurs au quotidien ».

---

1. Article du journal *Le Figaro*, 11 juillet 2006.

### Des obstacles majeurs à lever pour une meilleure communication managériale

- Un système de management trop directif, trop descendant, trop langue de bois.
- Une non-exemplarité des dirigeants.
- Des échanges insuffisants entre les filières métiers.
- Une absence de hiérarchisation des priorités.
- Une non-prise en compte des signaux d'alerte.
- Des émetteurs trop nombreux et non coordonnés.
- Un recours parfois abusif aux supports électroniques et un renvoi de plus en plus systématique à l'intranet.
- Des supports et outils de communication venant du central et utilisés directement sans adaptation (les kits de communication et outils pédagogiques).
- Des notes et des synthèses souvent non triées/filtrées avant transmission aux collaborateurs.

## L'ENJEU DE LA COMMUNICATION RELATIONNELLE

La communication relationnelle entend placer les managers et leur capacité à faire collaborer leurs équipes au centre du système organisationnel. Pour faire face à la part d'incertitude et d'imprévisibilité de situations inédites, la souplesse et la réactivité ainsi que le fait de se réorganiser autour du service client contraignent l'entreprise à modifier les zones de responsabilité et de pouvoir. Cette modification a pour conséquence une complexification des relations et oblige l'entreprise à mettre en œuvre des leviers favorisant la capacité des acteurs à fonctionner selon le principe « d'autonomie dans l'interdépendance »,

c'est-à-dire à prendre des initiatives dans le respect des contraintes d'autrui et de l'organisation.

Ce modèle managérial intègre la notion de double contrainte, qui consiste à permettre l'évolution vers une autonomie plus large tout en permettant à l'entreprise de garder un contrôle général. Ainsi, la place du manager dans la communication devient primordiale. On attend de lui initiative, autonome, responsabilité, implication. Il s'agit de susciter l'engagement volontaire, l'adhésion spontanée et consentie des équipes tout en individualisant au maximum le management.

Dans un contexte de plus en plus marqué par une incertitude grandissante concernant le devenir et la pérennité des entreprises et de l'emploi, l'entreprise ne peut plus promettre la sécurité de l'emploi, qui est de plus en plus remplacée par la notion « d'employabilité ». Cette nouvelle éthique de travail incite les dirigeants à présenter l'entreprise comme un lieu de développement personnel et le travail, comme une possibilité de réalisation de soi-même. L'engagement au travail et la confiance entre les différents acteurs de l'entreprise constituent les objectifs implicites de la communication relationnelle.

Cette évolution se traduit concrètement par le fait que le profil managérial idéal n'est plus, comme par le passé, un profil de gestionnaire mais de « dynamiseur », « d'architecte relationnel » intégrant des qualités et des compétences de psychologue, de médiateur et de facilitateur, voire de coach.

Dans ce cadre, le contenu du travail, son environnement physique et les pratiques liées au métier ne sont plus primordiales, de même que le système de production et les aspects techniques. L'efficacité du manager est déterminée avant tout par la qualité de ses relations à lui-même et à son environnement. Les dispositifs liés à la communication managériale

entendent répondre aux nouvelles aspirations individuelles comme l'autonomie, la responsabilité, la gestion du rapport à soi et à autrui, et dans le même temps, en font des compétences à part entière, attendues de la part de l'entreprise.

À cet égard, les dispositifs de communication managériale performants puisent leurs racines dans le courant de l'école des relations humaines et du comportement organisationnel des années trente, qui a développé dans le champ managérial les pratiques dites « du consensus », destinées à prévenir les conflits issus de la confrontation entre logique individuelle et logique organisationnelle. Cette école a permis d'inscrire durablement les pratiques managériales sous le signe du processus de médiation entre logiques opposées. L'essor actuel de la communication relationnelle vise ainsi à répondre, à travers un ensemble de stratégies, de processus et de techniques de médiation à la gestion de situations contradictoires entre différentes logiques (individuelles, collectives, financières, éthiques, émotionnelles, etc.) et différents acteurs internes (actionnaires, dirigeants managers, syndicats, collaborateurs, prestataires intégrés, etc.).

## LA RELATION : UNE COMPÉTENCE CLÉ DU MANAGEMENT

Pour le manager, la capacité relationnelle se traduit concrètement par des principes d'actions, des démarches et des pratiques quotidiennes. Il n'y a pas à proprement parler de méthodes ni de recettes, comme pour d'autres processus.

Dans cette relation, la place de la discipline et de l'obéissance diminue au profit du recours à l'initiative et à la prise de risques. Le manager n'encadre plus, au sens littéral du terme. Alors que la société hiérarchique demandait au collaborateur

de remplir une tâche et de s'y conformer, le manager jouant le rôle de contrôleur ou de superviseur, aujourd’hui, le manager devient un entraîneur capable de prendre appui sur ses ressorts internes plus que sur son autorité extérieure. Les notions de projet, de motivation, d’implication et de communication deviennent ainsi des normes institutionnalisées dans le fonctionnement managérial.

Répondre à cette double contrainte : développer l’autonomie de ses collaborateurs, donc leurs individualités, tout en développant une identité collective remet en cause la propre identité du manager. Pour faire face à cela, le manager doit penser le cadre de son action et de son interaction, autrement dit le rapport à lui-même et à autrui. La réflexion sur soi semble nécessaire pour trouver sa place et se construire en tant que manager.

## METTRE EN PLACE UNE CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES RELATIONNELLES

Un dispositif de communication managériale efficace ne peut faire l’économie d’une véritable réflexion sur les compétences relationnelles du management et sa traduction en une cartographie rigoureuse. Le dispositif devra formaliser une carte des compétences, qui précise dans la première colonne le niveau à exercer (sur une échelle de 4) pour être pleinement en phase avec les exigences requises par les fonctions managériales et la stimulation des besoins fondamentaux des différents types de collaborateurs auxquels le manager est confronté. Ces compétences constituent les conditions qui doivent amener les managers vers un mieux-être professionnel. Nous vous proposons, dans ce chapitre, une cartographie des compétences relationnelles, inspirées de la démarche qualité.

## Le cœur des compétences relationnelles

Il est constitué du référentiel AFNOR ci-après (hiérarchie d'un référentiel à quatre niveaux), qui recense les intitulés de cinq domaines principaux. Ceux-ci représentent le moteur des domaines de compétences relationnelles exigées par un management moderne :

- I) Degré 1 de maîtrise : faible ou approximative.
- II) Degré 2 : hésitante ou partielle.
- III) Degré 3 : facilement réalisée.
- IV) Degré 4 : maîtrise absolue.

Ce référentiel des compétences relationnelles, hiérarchisé sur quatre niveaux et avec un item par niveau, doit servir avant tout d'outil de concertation et d'évaluation propice à une meilleure connaissance de l'action personnelle de chaque manager, titulaire d'une fonction, aux fins de perfectionnement de sa compétence globale nécessaire à l'accomplissement de sa mission relationnelle. Le perfectionnement des domaines qui composent ce référentiel doit concourir à prévenir les difficultés interpersonnelles et les conflits, qui sont à la source des dysfonctionnements constatés au sein d'un organisme de travail et qui ont de graves répercussions sur la santé morale et physique des salariés.

Comme l'a bien montré Elton Mayo dès 1928, il ne suffit pas d'améliorer les conditions de travail ou l'ergonomie (triomphante depuis une trentaine d'années) pour augmenter le mieux-être des travailleurs, au contraire. Il est facile de se donner bonne conscience en proclamant avoir agi sur le bruit ou les conditions de travail, la fureur des relations reste intacte. Donner un jouet à son enfant n'est pas une preuve d'amour si le gamin ne se sent ni écouté ni pris en charge. Les quatre

besoins fondamentaux doivent être constamment stimulés pour apaiser les relations. Chacun doit canaliser son intelligence affective pour affronter un interlocuteur sans égards. Pour y parvenir, il est nécessaire d'apprendre et d'utiliser une méthode de communication positive. Celle-ci conduit à développer une véritable compétence afin de prévenir et traiter les conflits émergents, dans des situations tendues, avec tout interlocuteur.

De même, ce référentiel est une base de travail et de réflexion, qui peut être développée et affinée au fil du temps par les propositions de chaque manager. Ce référentiel doit servir notamment à toute occasion d'évaluation : recrutement, entretien annuel ou dans d'autres situations qui nécessitent de faire le point (défaillances, incidents critiques, promotion, reconversion, passage dans l'ère des quinquagénaires). Notamment utilisé lors de l'entretien professionnel, ce référentiel doit être associé aux descriptions de fonctions rédigées pour chaque manager.

**Tableau 1.3.1 – Carte des cinq compétences relationnelles majeures**

	<b>Domaine</b>	<b>Intitulé générique</b>	1	2	3	4
<b>1</b>	Affirmation de soi	Mieux se connaître et se situer par rapport à autrui.				
<b>2</b>	Anticipation mentale	Anticiper, se programmer en positif et visualiser.				
<b>3</b>	Communication positive	Prévention et traitement des situations conflictuelles.				
<b>4</b>	Intelligence affective	Maîtrise de l'émotion pour faciliter les processus.				
<b>5</b>	Leadership	Reconnaissance par autrui du manager comme quelqu'un de bon conseil, à l'autorité acceptée.				

## Affirmation de soi

Définition : ensemble des savoirs, savoir-faire et « savoir faire faire faire » qui permet de mieux se connaître et de se situer au sein de son groupe de travail.

Domaines associés : leadership, intelligence affective, communication positive.

Prérequis : bilan personnel, cartes de compétences, connaissance de soi.

**Tableau 1.3.2 – Évaluation de l'affirmation de soi**

Intitulés des niveaux de compétence :		1	2	3	4
Affirmation de soi					
<b>1</b>	A réfléchi, connaît ses points forts et ses objectifs de progression.				
<b>2</b>	Prend facilement la parole en face à face et fait part de ses idées, avis, observations, propositions.				
<b>3</b>	Prépare ses relations pour présenter et défendre ses (ou celles de son équipe) idées, avis et projets de façon argumentée, structurée et déterminée.				
<b>4</b>	Instaure et maintient des relations constructives avec les différents professionnels de l'institution.				

## Anticipation mentale

Définition : ensemble des savoirs, savoir faire et « savoir faire faire faire » qui permettent de se programmer de façon optimiste et déterminée, afin d'anticiper toute situation complexe, difficile, conflictuelle ou stressante (anticipation mentale).

Domaines associés : gestion du temps, résolution des problèmes, intelligence affective, créativité.

Prérequis : communication interpersonnelle, connaissance de soi.

**Tableau 1.3.3 – Évaluation de l'anticipation mentale**

Intitulés des niveaux de compétence :		1	2	3	4
Anticipation mentale					
<b>1</b>	S'exerce aux techniques de décontraction : respiration, relaxation, gymnastique de pause.				
<b>2</b>	Se programme pour affronter et surmonter des situations complexes ou difficiles.				
<b>3</b>	S'entraîne à prévoir les situations difficiles et les scénarios conduisant à les surmonter.				
<b>4</b>	Anticipe les stratégies propices à résoudre des problèmes délicats et visualise les scénarios futurs propices à leur résolution.				

### Communication positive

Définition : ensemble des savoirs, savoir-faire et « savoir être » organisés en une méthode de dialogue qui conduit, à partir d'une opposition apparue lors d'un entretien ou d'une réunion, à un accord et à un plan d'action dans lequel les protagonistes s'engagent.

Domaines associés : écoute active, efficacité personnelle, intelligence affective.

Prérequis : connaissance de soi, communication interpersonnelle.

**Tableau 1.3.4 – Évaluation de la communication positive**

Intitulés des niveaux de compétence :		1	2	3	4
Communication positive					
<b>1</b>	Manifeste un état d'esprit positif pour faire d'abord s'exprimer totalement autrui, afin de connaître ses attentes, besoins et contraintes.				
<b>2</b>	Intervient de façon affirmative et au niveau des faits pour faire progresser le dialogue par des synthèses.				

3	Poursuit le dialogue en transformant les objections, oppositions et provocations en valeurs de convergence pour trouver des points d'accord.				
4	Fait formuler par autrui une intention qu'il transforme en proposition puis en plan d'action, dans lequel les protagonistes s'engagent de façon déterminée et par écrit.				

### Intelligence affective

Définition : ensemble des savoirs, savoir-faire et « savoir faire faire » qui permet de dompter l'émotion pour la transformer en affectivité résiduelle utile à bonifier les activités intellectuelles, afin de traiter des problèmes et surmonter des relations à forte charge émotionnelle.

Domaines associés : anticipation mentale, communication.

Prérequis : connaissance de soi.

**Tableau 1.3.5 – Évaluation de l'intelligence affective**

Intitulés des niveaux de compétence : Intelligence affective		1	2	3	4
1	Connaît les situations qui contrarient son affectivité.				
2	Maîtrise son affectivité dans les situations les plus courantes pour continuer sa réflexion et l'appréhension d'une situation complexe.				
3	Conduit les entretiens et participe en réunion, est axé sur les faits, sans antipathie ni sympathie envers autrui.				
4	Continue à effectuer un travail à deux ou en groupe quelles que soient les oppositions, pour parvenir à une décision ou à un plan d'action accepté de tous.				

## Leadership

Définition : ensemble des savoirs, savoir-faire et « savoir faire faire faire » qui conduisent à être accepté et reconnu spontanément comme un leader, en favorisant la dynamique d'un groupe de travail pour le conduire à atteindre ses objectifs, décisions, plans d'action et faire s'engager les participants.

Domaines associés : communication, efficacité personnelle, affirmation de soi.

Prérequis : connaissance de soi, anticipation mentale.

**Tableau 1.3.6 – Évaluation du leadership**

Intitulés des niveaux de compétence :		1	2	3	4
Leadership					
<b>1</b>	Observe et comprend la dynamique de groupe et repère les attentes, besoins et contraintes de ses membres.				
<b>2</b>	Inspire la confiance et calme spontanément les esprits quand il arrive dans un groupe et attire les confidences par son ouverture et son empathie.				
<b>3</b>	Est sollicité pour donner son avis, une méthode, une direction, des objectifs, des solutions lors d'un travail en groupe, qui sont acceptés.				
<b>4</b>	Est crédité d'un fort sentiment de satisfaction et de crédibilité par son entourage professionnel, qui accepte facilement son influence, voire ses directives.				

Source : AFNOR.

---

# 4

---

## DES MOTS ET DU SENS

### LE SYNDROME DE LA TOUR DE BABEL

Les territoires de communication évoluent avec la mutation de l'entreprise. Les structures matricielles, le développement, la généralisation du management par projets ou encore l'explosion des réseaux numériques ont fait apparaître de nouveaux espaces de communication. Un maillage complexe se met en place entre des communautés. L'entreprise d'aujourd'hui est peuplée par ces communautés au savoir-faire et au savoir-être distincts, dont la cohésion ne peut plus être assurée ni par l'ancienne transmission orale, ni par de lénifiants appels à un vivre ensemble, et moins encore par le renouvellement perpétuel de slogans artificiels censés mobiliser les collaborateurs.

Chaque communauté est portée par une tendance naturelle à vouloir s'organiser autour de sa propre compréhension des valeurs de l'entreprise, de sa culture métier et de son langage. Parcourue par autant de langages qu'elle comprend de communautés, l'entreprise prend parfois des allures de tour de Babel.

Langages technologiques, langages juridiques, langage client, langage marketing, langage commercial... autant de langages dont le manager communicant doit connaître les règles, les ressorts, les limites, les interdits, bref, dont il doit maîtriser la grammaire pour échapper aux dommages d'une

communication fragmentaire : perte de temps et d'efficacité, déformations et interprétations vectrices de toutes les réticences au changement, objectifs insuffisamment partagés faute d'être compris, etc. Traduire, déployer, rendre intelligibles les langages qui parcourent l'entreprise constitue désormais l'un des fondamentaux de la communication managériale.

## UNE NOUVELLE GRAMMAIRE RELATIONNELLE

Pour atteindre leurs objectifs, les entreprises ne peuvent agir sans le relais efficace de managers communicants sensibilisés à l'aide d'outils idoines : charte sémantique, stratégie de discours, glossaires, formation *ad hoc*.

L'objectif de cette nouvelle grammaire de la relation entreprise-managers-équipes est par conséquent de définir l'ensemble des règles qui permettront à l'émetteur d'un message d'en maîtriser la formalisation, mais surtout de se donner les moyens d'en anticiper la réception. Construire une nouvelle relation, indépendamment même du message, c'est recourir à la médiation du langage pour être intelligible sur tous les sujets vers tous les publics de l'entreprise ; c'est donner du sens en commençant par ne plus disjoindre le contenu (le message) et le contexte (la culture, le vocabulaire métier, l'environnement économique et social, etc.).

En effet, les contextes dans lesquels la communication managériale doit faire sens sont variés et imposent le respect de cette nouvelle grammaire dont les composants s'appellent : stratégie de discours, univers sémantique, argumentation, champs lexicaux, contexte, doxa...

Pour faire partager cette nouvelle grammaire relationnelle, une nouvelle approche des outils traditionnels doit être

envisagée, ainsi qu'un recours raisonné aux outils interactifs et participatifs. Convoquer le langage pour aborder la communication interne, c'est donc commencer par se poser trois questions :

- Comment l'entreprise s'adresse-t-elle à ses managers ?
- Avec quels mots et dans quelles intentions ?
- Avec quels outils ?

## LE MANAGER PORTEUR DE SENS

Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la communication interne a notablement changé sous la pression, d'une part, de la montée d'un désengagement des salariés, qui ne perçoivent plus l'entreprise comme un lieu d'accueil pérenne de leur vie professionnelle, et d'autre part, de modifications organisationnelles peu « *reliantes* » (télétravail, travail nomade de nombreux collaborateurs). Les effets ne se sont pas fait attendre : apparition du mercenariat et développement d'un esprit critique face aux initiatives les plus diverses de l'entreprise.

Ainsi, dans un environnement structurellement instable, caractérisé par des liens plus distendus entre les salariés et leur entreprise, déployer des stratégies de discours capables de susciter l'adhésion des collaborateurs à des valeurs ou à des projets devient un exercice difficile. Impliquer, motiver, expliquer et faire œuvre de proximité ne peut s'envisager qu'à partir de l'identification des valeurs réelles de l'entreprise, telles que les éprouvent les salariés, et non telles qu'elles sont parfois imposées ou supposées par la direction. Devoir de langage donc, pour éviter le déploiement de discours lénifiants, qui jettent, sur les directions qui en usent, des formes de discrédits difficiles à contrôler une fois installés.

Dans ce contexte, le manager se trouve écartelé, dans son « rôle de relais du sens », entre une direction émettrice de messages incantatoires, et des collaborateurs en attente de messages authentiques.

### ARGUMENTER ET PARLER VRAI

Souvent, le langage de la communication managériale exige d'être décodé par ses destinataires. L'entreprise tend en effet parfois, volontairement ou involontairement, à opacifier ses messages, installant entre elle et ses salariés une « fracture linguistique » bien peu mobilisatrice. Le langage de la communication managériale doit au contraire être accessible s'il veut être fédérateur et jouer un rôle rassembleur.

D'un point de vue strictement sémantique, le recours à une terminologie non partagée aura un effet de « travestissement » aux antipodes d'une communication désireuse de créer un sentiment d'appartenance. Parler de « restructuration » ou de « réorganisation » pour évoquer des licenciements a des effets dévastateurs sur les salariés. De son côté, la presse ne perd jamais une occasion de pointer ces formes d'euphémismes qui prennent de nos jours un tour tragi-comique.

Ces dérapages – qui restent ponctuels mais frappent durablement les esprits – sont pourtant facilement contournables si la communication interne « parle vrai », c'est-à-dire ne se contente pas d'exposer ce qui est, mais pourquoi cela est. Le « parler vrai » est donc indispensable à la création d'un climat de confiance et non plus de défiance entre l'entreprise et ses salariés, le manager et ses équipes.

Le vocabulaire n'est donc que le vecteur d'un élément plus fondamental : l'argumentation des choix et des décisions.

Argumenter rationnellement bien sûr, mais argumenter émotionnellement aussi. En d'autres termes, pour diffuser une information, le manager doit faire preuve d'empathie pour mieux prendre en compte les attentes de ses collaborateurs, et dans le même temps, apprécier le contexte sociétal du moment dans lequel salariés et entreprises sont indissolublement impliqués.

## QUAND LES MOTS PERDENT LEUR SENS

Un mot n'a, en soi, pas de véritable sens. Dans l'entreprise, les mots servent à véhiculer une information pour lui donner un sens propice à l'action. L'usage argumentatif des mots est par conséquent toujours premier par rapport à leur emploi purement informatif.

Le mot « transparence », par exemple, fait florès dans un grand nombre d'entreprises, qui y voient un sésame de la vertu incarnée. Mais qu'est-ce au juste que la « transparence » ? « Qualité de ce qui laisse paraître la réalité tout entière, de ce qui exprime la vérité sans l'altérer », dit *Le Robert*. Sérieusement, quelle entreprise peut, sans rougir, revendiquer une telle transparence ? Une entreprise de service la revendiquera pour ses clients à propos de ses procédures, signifiant par exemple un accès facile et complet aux informations les concernant. Sa connotation sera toute différente dans un contexte marqué par des pratiques financières qui ont échaudé petits et gros actionnaires. Que comprendront les clients ? Que l'entreprise n'était pas transparente avant de revendiquer le mot ? Que son honnêteté et son intégrité sont désormais au-dessus de tout soupçon ? Et quel impact sur les salariés ? Accès aux informations sur les *process*, mise à disposition d'informations financières incontestables : la

connotation du mot « transparence » n'est évidemment pas la même, et la lecture qu'en fera le manager, l'actionnaire ou le client variera nécessairement.

Les leviers de l'interprétation d'un message relèvent donc de mécanismes qui permettent d'analyser les rapports entre langage et culture de l'entreprise. Ces mécanismes de construction du sens permettent également d'élucider les connotations privilégiées par telle ou telle communauté. Exposée à la diversité de ses communautés, l'entreprise se doit donc avant tout de considérer ses différents interlocuteurs dans une approche de communication managériale, certes respectueuse des différences, mais aussi assez fédératrice pour favoriser la performance collective.

## DES FIGURES IMPOSÉES : KITS DE DÉPLOIEMENT, BLOGS MANAGÉRIAUX ET AUTRES ARTEFACTS

Premier outil de communication entre le manager et ses équipes pour déployer les projets de l'entreprise et les messages stratégiques : le kit de déploiement managérial. Le plus souvent, le manager utilise cet outil, conçu par des communicants, au cours d'une réunion, pour informer, faire comprendre et faire adhérer ses équipes aux projets de l'entreprise.

Sur le contenu, deux erreurs sont souvent constatées : langage technique ou de spécialiste (contenu incompréhensible) ; langue de bois (contenu creux sans réel message). À cela s'ajoute la faible part consacrée aux salariés eux-mêmes, à leur activité concrète, à leur rôle dans le projet d'entreprise, etc. Dans les registres d'expression choisis, celui de la cognition (faire comprendre, transmettre des informations ou un savoir) et celui de l'émotion (recherche de proximité avec les salariés,

établissement d'une relation en vue de recueillir adhésion et implication), mots et style sont évidemment déterminants. Faire œuvre de pédagogie ou de proximité exige, là encore, de recourir à des univers lexicaux capables d'ordonner éléments rationnels et éléments relationnels.

L'objectif est ici essentiel : montrer que les messages concernent le salarié et qu'il y est question de sa place et de son rôle dans le projet. Le salarié qui, après la réunion, ne se sentira pas concerné, éprouvera un sentiment d'inutilité, voire de frustration. En définitive, le challenge de tout kit de déploiement est donc certes de privilégier une logique d'information, mais associée à une recherche d'effets de proximité.

## Communiquer sur la qualité et l'innovation produit

### Contexte

Une entreprise veut mettre en avant la qualité de ses produits et services et la recherche permanente d'innovation. Elle demande à ses managers de sensibiliser leurs équipes dans des réunions dédiées, avec l'aide d'un kit de déploiement.

### Constat

Le lexique utilisé dans le kit d'animation est, d'une façon générale, conquérant. « L'entreprise est en route », « elle relève des défis quotidiens pour conquérir de nouveaux segments économiques de marché ».

Notons aussi que cet outil pédagogique mobilise l'univers sémantique de la relation. Il est illustré par l'esprit de convivialité qui anime l'ensemble des rencontres du groupe. La notion d'équipe est au centre de tous les projets. Cet univers sémantique est renforcé par l'utilisation de mots rappelant l'implication des collaborateurs à tous les niveaux et au service de l'efficacité : « les

équipes se mobilisent » et « confortent l'image de sérieux et de modernité de l'entreprise », afin que « vous soyez en interne comme en externe nos meilleurs ambassadeurs ».

### Réflexion

La mobilisation ne se décrète pas, elle s'éprouve ! Elle gagnerait à être présentée, ici, de façon vivante, par des témoignages, des débats d'idées intégrés dans le kit de déploiement, et devant permettre le débat et le dialogue au cours de la réunion.

De nombreuses entreprises ont déjà amorcé ce virage. Elles deviennent des supports participatifs à tous les niveaux, aussi bien en amont, par l'identification et la formation d'un réseau de managers, qu'en aval, par la rédaction de cet outil managérial.

L'intranet et les outils numériques sont devenus des outils essentiels de la communication interne. Pour éviter l'empilement des informations diffusées sur papier et par canal électronique, une réflexion éditoriale globale est au préalable indispensable pour apporter de la cohérence à la gestion des informations. À chaque support, un rôle assigné et un langage adapté. La disparition annoncée de la communication papier après l'apparition de la communication en ligne n'a pas eu lieu, bien au contraire. La première s'est progressivement vue attribuer un rôle plus institutionnel qui permet la prise de recul, le temps de la réflexion et de l'approfondissement ; à la seconde a été confié un devoir d'instantanéité, d'immédiateté qui convient au traitement d'une information au renouvellement fréquent. La vocation d'un journal d'entreprise est d'expliquer sur le fond et d'impliquer ; celle d'un intranet est de transmettre et de diffuser un contenu fonctionnel. Deux logiques différentes mais complémentaires, qui réclament un langage lui aussi différent. Syntaxe, choix des mots suivant les métiers, registre de discours (descriptif, explicatif, informatif...) et scénarisation des écrits constituent les principaux axes de réflexion pour l'utilisation d'un langage qui convienne aux différents types de supports.

D'autres outils émergent aujourd'hui sur le net (Messenger, *chat*, forums et blogs). Ils offrent la possibilité aux directions de communiquer de façon quasi immédiate en direction de leurs salariés. Le préalable à toute communication est d'accepter de se confronter à des critiques éventuelles.

## Blog or not to blog ?

### Contexte

Une entreprise internationale a choisi d'utiliser le blog comme un outil de communication de la direction.

### Constat

Ouvrir un blog à son nom n'est pas neutre. Pour les internautes, le blogueur prend la parole librement et exprime une opinion personnelle. Dans cette entreprise, ce même blogueur a l'opportunité de communiquer sans intermédiaire auprès d'un public large et de bénéficier des retours des collaborateurs. Sa communication est transparente et spontanée, il s'interdit toute langue de bois et s'engage à intervenir régulièrement.

### Réflexion

Avant d'installer cette plate-forme de blogs de dirigeants, l'entreprise s'est posé un certain nombre de questions : quels sont les objectifs du management en matière de communication temps réel et leurs attentes en termes de retours internes ? Sont-ils prêts à prêter le flanc à la critique ? Quels seraient les moyens de modération et de suivi déployés ? Pour les blogueurs, les deux interrogations principales étaient : à quoi cela va-t-il nous servir ? Et quels sont les problèmes à court et moyen terme que nous voulons résoudre en utilisant ce nouveau moyen de communication ?

Là encore, nous voyons que susciter l'intérêt du collaborateur, comprendre ses motifs profonds et ses leviers d'action, est le préalable à toute communication dans l'entreprise.

## Comment parler aux nouveaux entrants ?

Le langage de l'entreprise révèle les marqueurs fondamentaux des communautés qu'elle accueille et témoigne dans le même temps de la nature des relations qu'elle entretient avec ses salariés. Par exemple, les mots « poste » ou « fonction » n'ont pas le même sens que « mission » ou « rôle ». Les premiers évoquent un univers hiérarchisé, mécanisé, où la relation aux salariés a de bonnes chances d'être fonctionnelle, sinon instrumentale ; les seconds évoquent un univers de l'autonomie, de la délégation de pouvoir, où les valeurs de participation et de collaboration seront plus certainement présentes.

Une attention portée à ces détails lexicologiques peut, dans certains cas, éviter la formation de baronnies, propices au choc de générations ou de pouvoir, aux confrontations entre les anciens et les modernes, toujours coûteuses pour l'entreprise. Glossaires, manuel ou charte d'accueil sont autant d'outils qui permettent de concilier information et pédagogie à destination des nouveaux collaborateurs... et aussi des plus anciens, parfois aveugles aux évolutions de leur propre entreprise. Il en va de la capacité même de l'entreprise à attirer et conserver de nouveaux collaborateurs.

C'est ainsi que, soucieuse de faciliter une communication immédiate avec ses nouveaux entrants, une grande entreprise publique a mis à leur disposition un glossaire, afin de ne pas les abandonner dans une jungle de sigles et de jargons métiers connus et manipulés des seuls anciens, parfois dans le but de conserver un pouvoir que leur demandent de partager les nouveaux entrants.

En substituant le registre de l'explication et de la pédagogie à celui de l'affirmation et de l'opacité qui déstabilise le nouvel arrivant et freine son intégration, l'entreprise se donne la possibilité de limiter les effets de déstabilisation du nouvel entrant et de lever certains freins à son intégration.

De même, ce serait une égale erreur de penser que le recours à un mode de communication trop marqué par l'affectivité offre une solution satisfaisante. Le glissement opéré ainsi vers une communication « émotive » produirait les mêmes effets de décrédibilisation qu'un discours marqué par une trop grande distance. L'objectif d'équilibre entre les aspects rationnels et relationnels d'un contenu est un exercice difficile. Atteint, il permet la prise en compte des éventuelles craintes, angoisses, méfiances, attentes, espoir des salariés, nouveaux et anciens. Bref, il rend possible la canalisation de leur perception de l'entreprise, la définition de la place qu'ils y occupent et la compréhension des objectifs et des moyens mis en œuvre pour les atteindre.

### Stéréotypes et langue de bois

Souvent reprochée aux entreprises, l'utilisation de mots rituels et consacrés altère la réception d'un message en le confinant dans une sorte d'asepsie sémantique.

Ces codes linguistiques communs à de nombreuses entreprises ont ainsi nettement tendance à enfermer toute leur prise de parole dans un registre d'expression qui crée un doute sur la crédibilité d'un message. Confondues la plupart du temps, les notions de stéréotypes et de langue de bois abritent pourtant des réalités bien différentes.

Si « langue de bois » renvoie indubitablement à des mots fourre-tout dépossédés de leur sens, il n'en va pas de même de « stéréotype » ou « lieu commun ». En effet, ces derniers, loin de renvoyer à des banalités peu crédibles, constituent des représentations collectives partagées autour desquelles peut précisément se construire une relation. Reposant sur des représentations sociologiques, psychologiques, sociales et culturelles, stéréotypes et lieux communs constituent bien un

territoire de communication commun qui permet à l'entreprise d'être comprise, entre autres, par ses salariés.

Pensons par exemple à « innovation », « transparence », « entreprise citoyenne », « gouvernance », « développement durable », « performance », « restructuration », pour n'en citer que quelques-uns. Ces mots, à force d'être répétés dans les contextes les plus variés, sont devenus autant de travestissements de réalités dont l'énoncé mériterait bien souvent, suivant les entreprises et le secteur d'activité, d'être « personnalisé ».

La communication managériale commence là où finit cette persistante tendance des entreprises à recourir à un langage évanescents, dont les conséquences négatives en matière de communication interne ne sont plus à démontrer. À ne pas confondre avec le jargon des métiers, qui doit être traduit pour une meilleure efficacité de la communication interne.

# 5

---

## LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

**L**a communication managériale est une action collective, qui ne relève ni d'une seule fonction, ni d'une seule compétence.

### Comment conjuguer des intérêts parfois divergents ?

La communication managériale implique plusieurs fonctions de l'entreprise : les fonctions management, communication et ressources humaines, acteurs incontournables quand on vient à parler de sensibilisation, de pédagogie, de formation et de recrutement. La communication managériale se tient là, quasiment au croisement de ces trois territoires de l'organisation. Comme chaque élément qui se retrouve dépendant d'autres, il peut y avoir friction, concurrence et peut-être même réticence à partager une partie de son territoire ; pourtant, comme nous le rappelle Philippe Liger, directeur des ressources humaines du groupe Accor :

« Communiquer, c'est partager le pouvoir, le positionnement de la communication managériale est par définition multi-territorial et implique plusieurs acteurs aux intérêts parfois divergents. »

Évoquer la communication managériale, c'est englober dans le mécanisme trois enjeux : de territoire, de compétence et de performance.

## UN ENJEU DE TERRITOIRE

Le premier enjeu suppose de s'intéresser aux fonctions impliquées, à leur rôle de départ et à leur périmètre d'action. L'enjeu de compétence revient à poser la question de l'expérience du management pour les communicants. Enfin, le dernier enjeu, celui de performance, tend à poser à nouveau le problème de l'utilité de la communication pour le manager et à lui démontrer les bénéfices qu'il peut en retirer. Tous les protagonistes ne sont donc pas au même niveau, et cette différence laisse parfois place aux incompréhensions. Il s'agit donc de changer de posture, de regard, comme le fait remarquer la responsable communication interne du groupement des Mousquetaires :

« Si l'on admet que le management est une fonction d'équipe, alors la question se pose différemment. La communication devient une composante de la gouvernance comme du management. »

Si la communication devient un enjeu du management, elle le devient aussi particulièrement pour les managers de proximité, qui doivent gérer la circulation de l'information et la traduction des messages stratégiques du top management. Les managers de proximité qui ont démontré leurs performances techniques manquent de compétences en communication pour gérer leur activité, leur équipe et leur propre fonction. À ce niveau, la fonction des ressources humaines entre en scène. Cette fonction intervient au cœur de l'entreprise dans des domaines nombreux et variés comme les formalités administratives, le recrutement, la gestion de carrières, les relations sociales, la formation, etc. Son objectif est la mobilisation et le développement des ressources du personnel pour accroître la productivité de l'entreprise.

La communication managériale se trouve donc au carrefour de ces trois fonctions : management, communication et

ressources humaines. Le « ménage à trois » est difficile et entraîne non-dits, malentendus et parfois conflits. Le positionnement difficilement borné entre ces trois fonctions engendre des querelles d'influence et de pouvoir, des incompréhensions entre le management et la communication tout d'abord. Le management ne laisse pas toujours à la communication la possibilité d'être présente en amont des décisions stratégiques et des projets, pour être active dès l'implémentation d'une décision managériale, au lieu d'être réactive face à un projet déjà déployé et qui appelle alors un traitement dans l'urgence par les communicants. À cet égard, un responsable de communication d'Air France stigmatise le recours tardif des dirigeants à la communication.

« L'exemple de la montée du prix du baril est significatif en matière de recours à la communication. Le management n'a pas anticipé et nous a mis dans la boucle en fin de course. Résultat : on communique dans l'urgence, sans préparation, on fait les pompiers en prenant la lance à incendie et on asperge tout le monde et puis ça tombe en pluie fine sur l'ensemble des salariés... »

La concurrence peut aussi se déplacer entre la « Dircom » et la direction des ressources humaines. Le conflit latent entre les ressources humaines et les dircoms est en partie le reflet des luttes de territoires entre les deux fonctions. La complémentarité de leurs activités communicationnelles séparées est l'aspect essentiel de l'actuelle division du travail de communication dans le cadre des nécessités managériales. Le conflit n'a pas pour seule origine les appétits de pouvoir et des défenses de territoires. Il y a conflit et complémentarité dans la mesure où il est contradictoire de tronçonner la communication interne.

Les frontières non établies de façon claire et non formalisées entraînent les uns et les autres à prendre le pouvoir, des

directives, à s'insérer dans les projets lorsqu'ils se présentent à eux. Comme l'indique ce responsable des ressources humaines d'Air France :

« Le frottement avec les ressources humaines et la communication est inhérent aux deux fonctions. [...] Ce n'est pas politique. On n'a pas formalisé la relation, c'est informel. On n'a pas organisé les choses. »

Au-delà de ce problème de formalisation, il y a aussi un problème temporel entre la communication, le management et les ressources humaines, comme nous le démontre ce manager d'Air France :

« Quand les responsables des ressources humaines décident de communiquer, ils nous mettent en porte-à-faux, c'est tout de suite, à n'importe quelle heure, à 21 heures... alors que nous demandons de l'anticipation pour argumenter auprès de nos équipes... Ils travaillent beaucoup par « *stop and go* »... C'est vrai, parfois ils n'ont pas le choix car il manque la signature d'un syndicat, etc. C'est assez compliqué... Voilà... Mais bon, il y a d'autres choses qui ne relèvent pas de ça, il y a des choses qui relèvent de la sensibilité des ressources humaines sur des sujets, et là on voit bien qu'aujourd'hui on devrait avoir une communication spécifique dédiée aux managers. »

Entre la prise de conscience du management, la décision à prendre par les ressources humaines et l'action de communication, le *timing* est différent et la coordination n'est pas facile à établir, souligne la responsable communication d'Intermarché :

« Les temps de la communication et les temps des ressources humaines ne sont pas les mêmes... On n'a pas les mêmes *timings*... »

Et la différence entre ces temps de réaction altère considérablement les effets sur les équipes qui sont dans l'attente d'une réactivité immédiate.

« Les ressources humaines en département ont un rôle d'interface entre les ressources humaines et les salariés. Leur vision doit être à moyen et long terme, tandis que les managers opérationnels, eux, se situent à court terme », indique Philippe Liger, directeur des ressources humaines du groupe Accor...

## UN ENJEU DE COMPÉTENCE

À l'enjeu de territoire s'ajoute l'enjeu de compétence. Dans le cas de la communication managériale, le communicant se trouve face à des problématiques de management auxquelles il doit pouvoir apporter des solutions en soutien du manager. Cependant, il devient difficile de conseiller sur ces problématiques lorsque le communicant n'a pas d'expérience en management. Et cela pourrait bien faire partie des savoir-faire indispensables aux communicants :

« Un communicant n'est légitime en communication managériale que s'il a eu l'expérience du management ou s'il a été manager. Il faut avoir vécu la complexité de communiquer à son équipe une mauvaise nouvelle en plein milieu de la nuit. Quand vous avez vécu ça, déjà vous avez compris toute la problématique de la communication, et donc, vous savez donner du sens à un message, en tenant compte des émotions. C'est un prérequis indispensable. Il faut pousser les communicants à manager des équipes pour pouvoir comprendre la complexité de la communication et l'importance du couple manager-communicant », affirme un manager en communication de Michelin.

La communication doit asseoir sa légitimité auprès du manager et, pour ce faire, il y a vraiment une confiance qui doit s'installer pour que l'un et l'autre, communicant et manager, puissent se comprendre et être efficents face aux situations

problématiques et particulièrement face aux situations de changement, qui amènent incertitude et inquiétude. Il est difficile pour un communicant d'apporter un appui à un manager alors qu'il n'a jamais expérimenté le management d'une équipe et les réactions des salariés face à l'annonce d'une mauvaise nouvelle. Le communicant et le manager doivent s'inscrire dans le partage des expériences et travailler en collaboration étroite afin de comprendre les enjeux locaux et pouvoir proposer des solutions efficaces. Les barrières entre les différentes fonctions doivent s'assouplir pour permettre à la communication de faire un diagnostic, d'intervenir en relation avec les autres fonctions et de ne pas apparaître comme « voleuse » de territoire ou preneuse de pouvoir.

« Les managers opérationnels, ceux qui sont sur le terrain ne relèvent pas de ma compétence, ni de ma responsabilité, ni de ma ligne hiérarchique. Tout ce que je peux faire, c'est essayer de passer par un autre canal qui est le canal des cadres stratégiques, mais encore faut-il que les dirigeants qui pilotent cette entité ne se sentent pas attaqués dans leurs prérogatives sous prétexte que je pourrais communiquer directement aux cadres stratégiques », nous confie une responsable de la communication de la Poste.

La frontière entre les compétences communication et les compétences ressources humaines est aussi bien mince lorsque la direction des ressources humaines est contrainte de s'occuper de certaines tâches de communication par l'élaboration de journaux internes ou l'organisation de réunions, qui normalement incomberaient au responsable communication. Celui-ci peut pratiquer des sondages pour mesurer le climat social et développer les actions adéquates de communication salariale, mais c'est la direction des ressources humaines qui gère les relations sociales avec les syndicats et le comité d'entreprise. Les compétences et les enjeux communication et ressources humaines

sont parfois tellement liés qu'il est vraiment complexe de déterminer une frontière entre eux, ce qui simplifierait le schéma. En effet, il n'est pas possible d'exclure la direction des ressources humaines lorsqu'il s'agit de traiter des problématiques de motivation, et impossible de ne pas l'inclure lorsqu'il faut parler formation en communication des managers.

## UN ENJEU DE PERFORMANCE

Aux deux premiers enjeux de territoire et de compétence vient s'associer un enjeu de performance, cher au management, et qui recherche en permanence à accroître la productivité, car :

« Le cœur de la société, de l'économie et de la communauté modernes, ce n'est pas la technique. Ce n'est pas l'information. Ce n'est pas la productivité. C'est l'institution et son management, en tant qu'organe social produisant des résultats. Et le management est l'outil spécifique, l'instrument spécifique pour que l'institution puisse produire des résultats. D'où ce nouvel, et dernier, paradigme du management : le domaine du management, sa responsabilité, c'est tout ce qui affecte la performance de l'entreprise et ses résultats, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur, qu'elle puisse le contrôler ou non », indique Peter Drucker dans son dernier ouvrage.<sup>1</sup>

Le management cherche à atteindre des résultats, et le communicant veut prouver au manager que la communication peut l'y aider. Le communicant doit travailler avec le manager pour lui montrer l'utilité de se servir de la communication comme outil de leadership. La communication, au même titre que le management, est mesurable.

---

1. Peter Drucker (1909-2005) est un économiste américain et un théoricien du management. Son dernier livre, *Devenez manager!*, est paru en 2006 aux éditions Pearson.

## LES DIRIGEANTS : LES INSPIRATEURS DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE

L'image du dirigeant d'entreprise prend une place de plus en plus importante dans l'élaboration d'un dispositif de communication managériale. Elle constitue, le plus souvent, une composante essentielle de la communication de l'entreprise et impose au dirigeant de jouer, en parallèle de son activité de management, un rôle de représentation autant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Jean-François Rial, président de Voyageurs du monde, insiste sur le rôle et la place du dirigeant dans toute démarche mettant la relation au cœur du management :

« Les dirigeants sont l'incarnation du système relationnel de leur entreprise. Ils sont observés “à la loupe” par leurs collaborateurs. À cet effet, ils ont intérêt à être authentiques, à ne pas jouer un rôle artificiel. Ils ne sont pas au-dessus des autres ni à côté des autres mais au milieu des autres. Le dirigeant a une place particulière, il est l'inspirateur du système relationnel de son entreprise. »

Source : Étude *Les Échos* sur le management relationnel.

## LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : LE MOTEUR DU DISPOSITIF DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE

La fonction Ressources humaines doit répondre à l'enjeu de compétence lié à la mise en place d'un dispositif de communication managériale. Elle se trouve parfois en difficulté pour proposer à ses managers les solutions leur permettant d'acquérir toutes les compétences, à la fois relationnelles et personnelles, d'autant plus que les formations sont parfois encore

rares et qu'elles ne se substituent pas à l'expérience du management :

« Ils apprennent, quand ils ont de la chance de suivre un stage management, qu'il faut être, en fonction des situations, directif, pédagogique, participatif ou délégataire. [...] Les plus chanceux bénéficient de coaching pour se corriger et développer leurs capacités managériales. [...] Les promotions sont encore le plus souvent attribuées aux meilleurs joueurs et non aux meilleurs capitaines potentiels. Difficile ensuite d'établir un climat de confiance », comme le note un responsable de fabrication d'une entreprise aéronautique.

D'ordinaire, les professionnels des ressources humaines proposent des formations en développement personnel ou en cohésion d'équipe issues de catalogues de formation conçus par des organismes de formation, déconnectés des réalités de l'entreprise et de sa culture. Cette solution de facilité est préjudiciable à la mise en place d'une politique de compétences relationnelles, car elle entraîne un questionnement sur la valeur ajoutée opérationnelle de ce type de démarche de la part des managers, comme nous l'indique un responsable d'équipe d'une grande entreprise de transport public :

« On nous demande d'améliorer nos compétences relationnelles et on nous fournit des formations qui, sur le plan intellectuel, peuvent être intéressantes, mais qui sont inopérantes dans notre réalité quotidienne car il n'y a aucune prise en compte des contraintes d'organisation et du système de management de notre entreprise, qui va parfois à l'encontre de ce qu'on nous demande de faire, dans ce type de formation. »

La fonction Ressources humaines doit asseoir sa légitimité auprès du manager et, pour ce faire, il y a vraiment une notion de confiance qui doit s'installer afin que l'un et l'autre,

responsable des ressources humaines et manager, puissent travailler ensemble sur cette question des compétences relationnelles.

À cet égard, les professionnels des ressources humaines jouant un rôle de moteur dans la mise en place de démarches mettant la relation au cœur du système s'appuient sur les principes d'action suivants :

- 1) Fournir aux managers un cadre conceptuel donnant un sens à l'ensemble des apports en termes de compétences relationnelles :

la grande majorité des managers découvrent les savoirs, savoir-faire et « savoir être » liés à ce type de compétences. Il s'agit donc de les accompagner pour leur permettre de se positionner auprès de leurs collaborateurs et de maîtriser les différentes démarches d'analyse et de diagnostic, ainsi que les méthodes du management de la relation.

- 2) Orienter l'action pédagogique des ressources humaines vers une « organisation des compétences »<sup>1</sup> :

le terme « compétence » définit un « savoir en action ». Les objectifs pédagogiques proposés doivent se traduire en connaissances acquises et en manières de s'en servir ; par exemple, « formaliser des objectifs de relation au sein d'une équipe en vue d'accompagner un projet » est une connaissance qu'il faudra valider en s'entraînant à la pratique d'analyse des besoins avec les collaborateurs.

---

1. Terme emprunté à Michel Crozier, qui parle de « société de compétences » pour définir l'évolution de la notion de compétences. Michel Crozier, *L'Acteur et le Système*, éditions du Seuil, 1977.

3) Associer la compétence aux dimensions techniques et relationnelles :

chaque action managériale fait appel à deux dimensions des compétences : les compétences techniques et les compétences relationnelles. Mener un entretien annuel d'évaluation exige une bonne connaissance technique de l'élaboration et de la conduite d'un entretien, mais il est tout aussi important de créer une relation de qualité :

- élaborer un guide d'entretien fait plutôt appel à une dimension technique ;
- se positionner en écoute durant l'entretien fait plutôt appel à une dimension relationnelle ;
- plus la compétence étudiée fait appel à un volet personnel, plus la nécessité d'une mise en situation est forte.

4) Développer des compétences adaptées aux interlocuteurs et aux situations :

l'objectif d'un dispositif de compétences relationnelles doit se décliner à travers des situations et des acteurs ; par exemple, développer une compétence de conseil ne s'exerce pas de la même manière avec un agent de maîtrise qu'avec un simple employé, surtout dans le cadre d'une situation de changement ou d'incertitude.

5) Concevoir un véritable accompagnement des managers dans l'apprentissage des compétences relationnelles, dans une optique de « formation en action » :

contrairement aux formations classiques qui tendent à remplir des têtes bien faites, il est recommandé de bâtir un processus dans la durée, de façon à ce que les managers se trouvent inscrits dans une démarche d'accompagnement. Dans ce cadre, on utilise la technique des « plans de

route », qui permet aux managers de disposer des éléments leur permettant de faire l'état des lieux des liens relationnels de leur équipe, d'élaborer un plan de route pour se positionner (Qui rencontrer? Que dire?), structurer et prendre en charge leur fonction de chef d'orchestre relationnel. Dans ces conditions, le processus d'apprentissage devient réellement responsabilisant et impliquant, car chaque manager est invité à piloter sa prise de fonction dans n'importe quel contexte, jouant le rôle d'analyste, de facilitateur, de médiateur, de conseil, etc.

## LA FONCTION COMMUNICATION : LE CONSEIL D'UN DISPOSITIF DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE

La communication est un des facteurs clés de succès d'un dispositif de communication managériale. À cet égard, le rôle des communicants est considéré, au même titre que la fonction Ressources humaines, comme une composante essentielle du succès de la démarche. La communication est complémentaire du rôle joué par les ressources humaines, elle constitue une sorte d'accélérateur mais est parfois soumise à quelques difficultés de positionnement.

## LE MANAGER : L'ACTEUR PRINCIPAL DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Le manager est en recherche permanente de performance. Dans la mesure où les compétences relationnelles contribuent à l'atteinte de ses objectifs opérationnels, le manager est prêt à l'intégrer dans sa panoplie de méthodes et de techniques pouvant l'aider à être plus performant.

Le défi du management relationnel réside dans la « preuve que ça marche », que ce n'est pas une abstraction de l'esprit, un concept de plus. Il faut donc prouver au manager que la relation est un ingrédient indispensable au management. Les professionnels des ressources humaines et de la communication ont pour rôle, au-delà de la démonstration de l'utilité des méthodes relationnelles comme outil de leadership, de mettre en main des modes d'emploi directement opérationnels. Ils doivent aussi donner des outils de mesure pouvant évaluer l'efficacité de ces méthodes, comme le rappelle un manager de la direction du courrier de la Poste.

« Au début, on est toujours sceptiques, car on nous demande d'améliorer nos comportements, d'être plus à l'écoute de nos collaborateurs, de les associer à la prise de décision, de faire attention aux signes informels envoyés par nos équipes... mais on n'a pas de mesure, on ne sait pas si telle attitude ou tel comportement que l'on a modifié a eu un impact sur nos gars. On a besoin de repères à ce niveau-là, quelque chose de factuel, de vrais indicateurs. »

Pour le manager, la communication se traduit concrètement par des principes d'actions, des démarches et des pratiques quotidiennes. Il n'y a pas à proprement parler de méthodes, ni de recettes, comme pour d'autres processus.

Ce nouveau rôle, le manager l'appréhende dans des situations où règnent le plus souvent la complexité et l'incertitude. Pour jouer pleinement son rôle, il est demandeur d'appui et de conseil sur les points suivants :

- la sensibilisation aux notions d'incertitude et de complexité ;
- la connaissance des étapes clés du changement et le processus de deuil associé : comment passer d'une étape à une autre ;

- la maîtrise de la gestion de l'incertitude :
  - développer sa capacité à aller au-devant des émotions de ses collaborateurs ;
  - identifier les émotions et les transformer en énergie positive (à partir d'une grille des sentiments) ;
- la capacité à manager la complexité :
  - les techniques créatives d'accompagnement du changement ;
  - l'approche systémique : mettre ses activités au service de missions et d'objectifs clairement identifiés et définis en interdépendance avec les différents acteurs ;
- la capacité à entrer en relation :
  - les principes de base de la communication interpersonnelle et d'équipe ;
  - la maîtrise des techniques de communication relationnelle.

## **PARTIE 2**

---

# **LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU SERVICE D'UN MANAGEMENT EN PLEIN BOULEVERSEMENT**



---

## LA COMMUNICATION MANAGÉRALE : UNE RÉPONSE POUR MANAGER AUTREMENT

### LES LIENS ENTRE COMMUNICATION ET PERFORMANCE MANAGÉRALE

#### **La communication au cœur de la performance des équipes**

Pour un grand nombre d'entreprises, la communication est devenue un avantage concurrentiel majeur. Il s'agit d'avoir les meilleures équipes pour répondre aux exigences d'un marché repoussant toujours plus loin les frontières de la compétitivité et de l'innovation. Or, qu'entend-on aujourd'hui par « une équipe performante » ?

Les Trente Glorieuses sont loin derrière nous ; pour être performante, une équipe ne peut plus se contenter de produire des produits et des services de qualité pour satisfaire la demande du marché ; l'exigence du consommateur, très sollicitée, et l'imagination des concurrents, stimulée par la nécessité de se différencier, entraînent de revoir avec plus d'ouverture et de créativité la notion de performance d'une équipe. Les réflexions d'un certain nombre de dirigeants et d'experts en management sur la notion « d'équipe performante » ont mis en évidence les nouveaux rôles du manager et l'importance de la communication pour contribuer au développement de la performance.

**Tableau 2.1.1** – Les trois stades de développement de la communication en équipe

Stades de développement Communication	Regroupement d'individus Basique et technique	Groupe Dialogue et confrontation	Équipe performante Partage et cohérence
Développement centré sur...	Les compétences	L'écoute réciproque	L'intégration des valeurs individuelles et collectives
Insistance sur...	Le contenu	Le processus	Le sens, la vision partagée
Valeurs clés	Technique	Relations et solidarité	Co-responsabilité
Identification de la personne	À elle-même	Au groupe	À l'organisation, ses valeurs et ses partenariats
Profil du manager	Spécialiste	Animateur	Leader communicant

Au premier stade de son développement, l'équipe est constituée d'une collection d'individus, chacun cherchant à se situer, à connaître et éventuellement à maintenir les limites de son territoire de jeu, à valoriser ses propres compétences et son métier individuel à l'intérieur de l'équipe. Cette étape est normale et nécessaire, elle permet de définir la spécificité de chaque membre de l'équipe et de cerner précisément les missions et les territoires, ainsi que les moyens donnés à chacun. À ce stade, la communication est pauvre et centrée uniquement sur les aspects techniques.

Au deuxième stade de développement, chacun des membres de l'équipe connaît son territoire et l'énergie est davantage centrée sur l'écoute réciproque, chacun prenant conscience de la complémentarité nécessaire au sein de l'équipe. À ce stade, chacun a fait l'expérience de la notion d'interdépendance entre les membres de l'équipe et sait qu'il est indispensable de tenir

compte des points de vue des autres pour prendre des décisions. L'esprit d'équipe est focalisé sur la qualité des relations au sein du groupe et la solidarité entre ses membres, ils progressent en travaillant sur leurs processus. À ce stade, la communication est plus élaborée et elle est intégrée dans le processus managérial.

Au troisième stade de développement, l'équipe dans son ensemble se définit dans son rapport à une vision partagée des ambitions et des objectifs, et aussi des valeurs et des comportements. Les membres de l'équipe, ayant intégré leurs compétences techniques et leur capacité à s'écouter et à coopérer, sont centrés sur l'élaboration de cette vision partagée en constante évolution, pour tenir compte de la réalité de l'environnement, chacun et tous ensemble réajustant en continu son rôle et ses missions, ainsi que le rôle et les missions de l'équipe. À ce stade, la communication est une composante essentielle de l'acte de management et constitue un véritable atout concurrentiel.

Le développement de la performance d'une équipe passe donc par une communication authentique, directe et permanente dépassant le domaine des apparences pour aller à l'essentiel, dans un esprit de partage et de responsabilité.

À cet égard, les entreprises ont clairement mis en évidence les bénéfices en termes de motivation, de productivité et de climat social dans les entités où le manager se comporte en leader communicant envers ses équipes. Au sein de la direction du courrier du groupe La Poste, il semblerait que les chefs d'équipe ayant mis la communication au cœur de leur management quotidien connaissent moins d'absentéisme, moins de conflits, une meilleure ambiance de travail et, au final, une meilleure productivité. Comme l'indique Pierre, directeur d'un centre courrier de Paris Sud :

« Instaurer la communication comme une composante à part entière du management d'équipe au sein du centre n'était pas évident, malgré le fait que tout le monde s'accordait à reconnaître que le manque de dialogue entraînait des malentendus et des conflits, avec parfois des crises très pénalisantes en termes humains et financiers. La communication au sein de l'établissement était perçue comme une caisse de résonance de la direction. Ce n'est qu'au bout d'une année, lorsque le bilan a été dressé, qu'on s'est aperçu que le niveau d'absentéisme avait baissé de 30 % et que les engagements de qualité de service avaient été tenus à 100 %. Du coup, tout le monde a reconnu l'importance de la communication. »

Il ne s'agit pas, pour ces managers, d'être « la voix de son maître » des directives du siège, mais d'atteindre des objectifs opérationnels de qualité de service, de productivité, de sécurité... Si les enjeux de la communication ne sont pas clairement expliqués, les missions et les objectifs de communication ne sont pas non plus clairement affichés et reliés aux objectifs opérationnels du manager sans un partage de vision commune ; il apparaît alors une sorte de « soumission passive » cantonnant le manager dans un rôle peu valorisant de porte-parole, répétant et déclinant des messages stratégiques sans véritable consistance.

Dans une relation adulte au sein d'une équipe, cette nécessité de garantir un bon niveau d'appropriation des acteurs de la fonction Communication est assurée avec des règles du jeu simples comme l'écoute et la réactivité : c'est aussi au manager d'exprimer son point de vue, de poser des questions, de faire remonter les objections sans se soumettre de façon infantilisante aux « ordres » de démultiplier une communication *top down* vouée à l'inefficacité si un travail d'appropriation et de coopération n'est pas mis en œuvre.

L'ensemble des collaborateurs d'une équipe doivent pouvoir s'exprimer auprès de leurs responsables hiérarchiques, qui doivent à leur tour se montrer ouverts, attentifs et compréhensifs à toutes les objections, contradictions et incohérences qui brouillent le discours institutionnel et discréditent ceux qui les portent.

## LA COMMUNICATION DE CHANGEMENT ET LA NÉCESSITÉ D'UNE COMMUNICATION AUTHENTIQUE

La mutation des cadres en managers a transformé ces traditionnels garants de l'ordre organisationnel en « agents du changement », après qu'ils ont été considérés, dans les années quatre-vingt-dix, comme une force de résistance à l'adaptation des entreprises. Aujourd'hui, les mutations technologiques et les changements organisationnels (restructuration, délocalisation, plans sociaux...) deviennent des événements parfois douloureux qu'il faut accompagner. Le manager est traditionnellement considéré comme un « relais » entre la direction générale et l'unité ou l'équipe dont il est responsable. Sa mission est la transformation des politiques générales en politiques localement pertinentes et produisant des résultats opérationnels. Dans cette optique, les politiques générales devraient refléter des orientations stratégiques durables et fournir aux managers un contexte stable pour qu'ils puissent développer leur action à leur niveau. Cette vision n'a plus guère de réalité aujourd'hui. La versatilité des stratégies et politiques est devenue chose commune. Il est habituel de l'imputer aux « turbulences de l'environnement », à l'incertitude croissante et à l'accélération des changements, dans un monde où plus rien ne peut plus être tenu pour acquis. La nécessaire adaptation exigerait donc ces fréquentes réorientations.

Dans cette configuration, le manager devient une « plaque tournante de la gestion du changement », son rôle devient non plus seulement de maintenir l'organisation et de la diriger, mais il doit accompagner le changement, voire le susciter : il ne peut plus se positionner comme un acteur restant à l'extérieur d'un processus inévitable de mutation industrielle et environnementale, subissant et appliquant les nouvelles mesures sans traduction ni explication à ses équipes.

Dès lors, la question de la capacité des managers à accompagner ces changements se pose avec acuité. Sont-ils préparés à ce rôle ? Quelle est leur marge de manœuvre ? Quel type de communication mettre en place ? Etc.

Face à ces changements de différentes natures – d'un simple déménagement de bureau à une fusion, en passant par un changement de métier ou de *process* –, le manager se retrouve en première ligne, face aux interrogations et aux rumeurs diverses et contradictoires. Souvent appelé à résoudre des paradoxes ou des incohérences, il est tenu de « s'engager » et de « jouer le jeu ».

Au-delà de ses compétences techniques et managériales, le manager doit aussi posséder des compétences psychologiques. Il s'agit de trouver le juste équilibre entre une posture de chef d'équipe et celle d'un être humain à l'écoute et compatissant. Bref, être crédible et ne pas perdre la face aux yeux de ceux qu'il dirige, tant dans la supervision que dans la compréhension des enjeux et des situations, comme si être manager signifiait ne pas montrer ses doutes, ses angoisses, son ressenti. Comme l'explique Jean, cadre dans une équipe de maintenance au sein du groupe La Poste :

« Bien sûr, il faut montrer que l'on est humain, on peut avoir des faiblesses... mais surtout pas trop ! Nous, les managers, on assure ! Alors, même si j'ai les jetons, je n'ai pas intérêt à ce que ça se voie... »

Dans cet exercice difficile, on demande au manager d'être doté d'un esprit analytique capable de disséquer les différentes personnalités de son équipe et d'adapter sa façon d'être. Pour Marie, responsable d'un département support au sein d'Air France-KLM, ce que l'on demande au manager en période de changement est clairement hors de son champ de compétences :

« En tant que manager, on me demande de mettre en place des changements qui affectent les conditions de travail de mes collaborateurs, tout en me répétant que mon rôle premier est de fédérer une équipe et de faire grandir mes collaborateurs individuellement. C'est un grand écart permanent. »

Le manager prend ainsi une autre casquette, celle de coach : depuis quelques années se développe l'idée que le manager doit être le coach de son équipe. Ce vocable signifie que son rôle principal est d'accompagner le développement de chaque collaborateur : développement des compétences, mais aussi développement personnel. Cette vision s'oppose à celle du supérieur hiérarchique classique qui avait pour fonction principale d'organiser le travail et de le contrôler. Avec le manager coach, la dimension humaine est fortement valorisée et l'image souvent utilisée pour renforcer ce discours est celle du parent aidant ses enfants à grandir.

Un facteur récent complique encore la tâche d'information et d'explication des changements : c'est la rupture générationnelle entrant avec force dans l'entreprise ; là encore, les managers doivent adapter leur discours. Si les baby-boomers, qui ont aujourd'hui entre 55 et 65 ans, se référaient au monde bipolaire de la guerre froide, leurs enfants de 25-35 ans connaissent un monde multipolaire incertain et incohérent. Si les premiers ont cru dans les jeux idéologiques et les mouvements de libération, les seconds les ont remisés au profit de leur épanouissement personnel. D'ailleurs, dans les entreprises

interrogées dans le cadre de cet ouvrage, la tendance est perceptible : la structure psychologique des gens évolue aussi dans le contexte général dans lequel ils vivent...

L'aspect sociétal fait son entrée en force dans l'entreprise, tous les salariés n'ont pas les mêmes attentes, ils ne jouent pas de la même façon. Si les entreprises sont en train de s'interroger sur ces questions, c'est bien parce qu'elles sentent qu'il se passe quelque chose, et qu'on ne va pas pouvoir, quelles qu'en soient les raisons, appliquer les mêmes recettes à des personnes différentes. On s'oriente de plus en plus vers une communication « sur mesure », souligne Philippe Liger. Le discours managérial des entreprises est à cet égard en pleine mutation : il s'agit maintenant d'attirer, d'influer, de réapprendre à négocier, à séduire et à se connaître, bref, de déployer une communication ajustée aux différentes cibles pour combler le fossé entre générations, en tenant compte des nouvelles valeurs émergentes (le bien-être au travail, la solidarité, l'écologie comportementale...), afin de coller au maximum aux mutations sociétales.

## LES DIFFICULTÉS DE COMMUNICATION DES MANAGERS

Traditionnellement, la fonction communication des managers consistait et consiste, encore pour une large part, à relayer sur le terrain les politiques menées par la direction de l'entreprise : on leur confie essentiellement la tâche de démultiplier l'information. Ils le font avec plus ou moins de bonheur, de conviction et de professionnalisme, s'aidant éventuellement des fameux kits de communication concoctés dans les services de communication centraux. Or, les cadres intermédiaires sont souvent gênés pour jouer pleinement leur rôle de communicant, pour une multitude de raisons que l'on peut classer en deux grandes familles :

- la compétence technique : ils se sentent limités technique-  
ment pour prioriser le message essentiel et hiérarchiser les  
informations, pour parler en public, pour animer un débat  
ou une séance de questions/réponses, pour formuler une  
synthèse en direct, pour animer une séance de créativité ou  
de résolutions de problèmes, etc. ;
- la motivation : ils ne sont pas réellement motivés, parce  
qu'ils ne situent pas les informations qu'ils reçoivent eux-  
mêmes dans leur contexte, ils ne comprennent pas bien les  
décisions stratégiques, ils n'y croient pas eux-mêmes, etc.

Ces deux axes de la compétence technique et de la motivation sont à prendre en considération pour expliquer cette déficience de communication des managers. S'ajoute à cela le positionnement ambigu de l'encadrement intermédiaire, qui se trouve à la croisée de plusieurs logiques, surtout dans les phases de changement, coincé entre les souhaits d'une direction générale et les attentes des membres de son équipe. Ainsi, le manager n'est pas seulement un vecteur qui sait plus ou moins bien communiquer, il est surtout un acteur qui veut plus ou moins bien le faire. Pierre Labasse, ancien président de l'Association française de communication interne, va plus loin et dit clairement qu'il faut renoncer à demander aux managers d'être des « relais » :

« Sauf exception, personne, en tout cas dans un contexte culturel comme le nôtre, n'a jamais accepté de se faire avec enthousiasme, donc de manière intelligente, le "facteur" d'un autre. [...] L'enjeu, pour l'entreprise, c'est de leur donner le droit, l'envie et les moyens d'être non des relais, mais des "facilitateurs", des médiateurs entre les contraintes multiples, des "réducteurs de contradictions" au niveau qui est le leur et d'abord, sans les nier, entre le discours de l'institution et ses actes. »

Les managers sont donc une cible de communication privilégiée avant d'être acteurs ou vecteurs de la communication. C'est souvent parce que l'on a négligé cette réalité que l'on voit des blocages dans la transmission de la communication.

## UNE PERCEPTION MITIGÉE DE LA COMMUNICATION

Aux raisons objectives de la difficulté à communiquer du management s'ajoute une perception de la communication loin d'être positive.

Bombardé d'informations et de messages à caractère stratégique, le manager doit faire un choix, un tri, c'est donc l'information présentant un intérêt opérationnel qui va primer et lui permettre d'asseoir sa crédibilité face à son équipe. À cet égard, un collaborateur du groupe Accor est tout à fait éloquent :

« La perception des managers sur la communication se résume en quatre points : tout d'abord, je n'ai pas le temps de communiquer. Ensuite, j'ai une profusion d'informations absolument invraisemblables, parfois contradictoires. Troisièmement, la plupart du temps, les organisations syndicales sont au courant des décisions avant moi. Dernier point, l'information que je reçois n'est pas triée, pas organisée ni hiérarchisée. »

Ainsi, la communication doit « nourrir » les managers, les rendre plus « intelligents », plus opérationnels, pour être capable de répondre aux attentes de leurs équipes...

Les managers de terrain ne sont pas toujours à l'aise pour communiquer avec leurs équipes. Ils considèrent parfois la communication comme une forme de manipulation, comme étant un élément superficiel dont ils n'ont pas besoin et qui ne

contribue pas directement à l'atteinte de leurs objectifs. Un grand nombre de managers de terrain, souvent d'anciens techniciens, mettent en avant leur réelle appréhension d'entrer en relation avec leurs équipes.

Communiquer fait peur et demande de l'aisance. Les managers ne sont pas forcément des communicants naturels et, face à cette abondance d'informations, il faut avoir à disposition des argumentaires permettant de répondre efficacement aux questions des collaborateurs. Un cadre responsable d'une équipe de maintenance au sein du groupe Orange témoigne :

« Vous avez des équipes de techniciens de maintenance qui ne se laissent pas manipuler ou manœuvrer comme ça, il faut arriver quand même avec une certaine aisance, donc, si le manager n'est pas à l'aise avec le sujet, il va inconsciemment passer le message suivant : "T'as des questions, tu ne me les poses surtout pas..." »

Au-delà des compétences et des aptitudes à faire passer un message, il faut affronter l'autre, puisque « communiquer », étymologiquement, c'est « échanger », donc inclure l'autre dans sa communication. C'est affronter l'autre, son regard, son incompréhension et toute autre émotion qui anime une personne lorsque l'on s'adresse à elle. C'est savoir se remettre en cause et accepter les remarques de l'autre. Le principe de l'échange est bien mis en avant chez Air France-KLM, où l'on privilégie l'échange comme vecteur premier de communication :

« C'est savoir écouter, prendre le temps d'écouter pour comprendre en retour, partager l'information, oser dire les choses et donner de l'aisance; la communication managériale, c'est deux choses absolument obligatoires et complémentaires :

- donner/échanger de l'information business (souvent implicite et obligatoire pour pouvoir donner du sens à l'action) ;
- donner/échanger sur toute une série d'informations qui font que l'équipe est soudée. »

Une autre réalité terrain quotidienne évoquée par les managers, c'est le manque de disponibilité réel ou supposé pour répondre aux attentes et aux besoins de leur équipe. Partagé entre la gestion de ses missions techniques et la gestion de son équipe en termes de compréhension des messages, d'adhésion à la stratégie de l'entreprise ou bien de gestion de carrière du salarié, le manager semble avoir du mal à trouver le temps de placer et d'associer la communication dans toutes ses responsabilités. Pour Philippe, manager opérationnel au sein du groupe Orange :

« Le seul reproche que me font les membres de mon équipe, c'est le manque de disponibilité individuelle. »

Finalement, on s'aperçoit que la communication, pour un manager, est assez inconfortable au sens où il peut ne pas avoir confiance en lui ou avoir peur de l'autre ; il peut aussi avoir de la communication une vision négative, penser qu'elle est manipulatrice, voire déformatrice des messages, que c'est un aspect superficiel ; il peut ne pas y croire, y être indifférent et ne pas en voir la valeur ajoutée, ou enfin être dans une attitude de consommateur d'outils de communication sans toucher au problème de fond.

Échanger avec les autres, prendre la parole, gérer les confrontations et poser son leadership, tous ces actes cohabitent avec l'émotionnel et l'irrationnel, et un grand nombre de managers ne sont pas formés à gérer cette dimension humaine qui fait peur. En effet, pour être capable d'entendre et de répondre de façon pertinente, il faut être solide psychologiquement et armé en ce qui concerne la gestion de l'incertitude. Car l'inconfort des managers face à la communication vient aussi largement du fait

que les choix stratégiques des entreprises sont loin d'être clairs, le changement permanent et le pilotage à vue devenant de plus en plus monnaie courante.

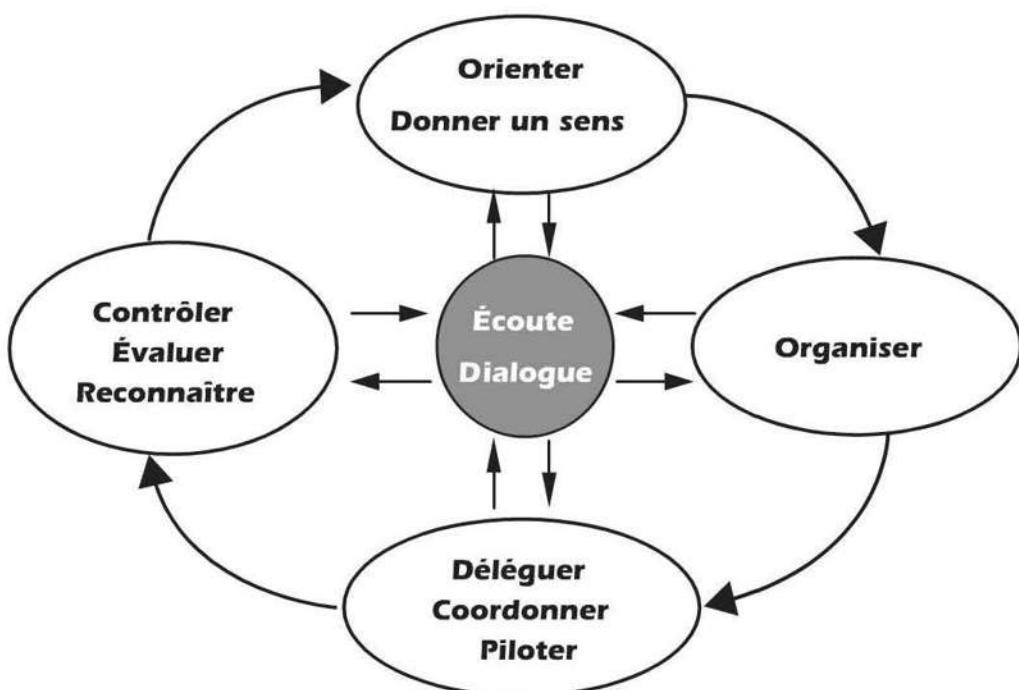
L'ensemble de ces freins laisse à penser que les managers ne sont pas prêts aujourd'hui ni à recevoir ni à intégrer la communication dans leur statut, d'autant plus que la communication reste souvent fortement associée à la production d'outils dans l'esprit des managers. La réalisation d'une plaquette ou d'une affiche est souvent considérée comme une réponse pertinente à une demande d'explications ou d'échanges sur des sujets de préoccupation majeures de la part des collaborateurs. Face à cette incapacité à répondre humainement à une demande d'échange, les managers se tournent vers des solutions d'un autre ordre, des solutions techniques comme la production d'outils. Mais, à force de développer des outils de communication pour combler ce déficit d'échange, c'est un vrai dialogue de sourds qui se met en place.

## LE MANAGER, PREMIER RELAIS DE COMMUNICATION

Si l'on se rappelle la première définition de l'activité du manager donnée par Henri Fayol en 1916, le manager était un « chef » qui avait une mission « d'administration » qu'il définissait en cinq mots : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ces éléments reflètent-ils aujourd'hui la réalité de la fonction de manager ? Le manager d'aujourd'hui, notamment le cadre de proximité en charge d'une équipe, est avant tout un animateur, porteur des valeurs de l'entreprise. Considéré par le « top management » comme un relais naturel de communication dans l'entreprise, il est, de fait, le premier communicant de l'entreprise. Pour la directrice de communication managériale au sein du groupe France Télévisions, la mission est claire :

« En tant que managers, ils sont les relais sur le terrain, ils doivent incarner l'entreprise et ses projets. La communication managériale doit les y aider en leur apportant les fondements et les outils pour être nos relais d'opinion. »

En relation directe avec les équipes de terrain, ils sont, en effet, des correspondants permettant de faire circuler l'information, de responsabiliser le salarié et d'être au cœur des remontées d'informations et des attentes, tout en jouant un rôle de démultiplication des messages. Ils sont l'interface privilégiée entre le « top management » et les salariés. Au nom de la communication de proximité, en contact permanent avec leurs équipes, leur rôle est en train de muter. Désormais, le manager doit avoir le temps, l'énergie de former, d'informer, d'écouter...



**Figure 2.1.1** – Le rôle du manager et la communication : un nouveau modèle

Source : Club Procom ©.

Dans le nouveau modèle de management qui est en train de se dessiner, la communication se situe au cœur de l'acte de management. La dimension relationnelle prend le pas sur la dimension technique ou gestionnaire. L'écoute et le dialogue constituent les « carburants nécessaires » à la réussite de la mission de manager.

Cependant, un grand nombre de cadres encadrant des équipes dans les entreprises françaises sont des techniciens aux hautes compétences, bénéficiant de promotions internes et promus au rang de managers, sans nécessairement avoir de compétences en communication. Pour Cyril Leduc, le responsable communication managériale du groupe France Télévisions :

« Les managers sont dans leur périmètre de légitimité professionnelle, ils sont managers parce qu'ils savent mieux que les autres, parce qu'ils sont meilleurs sur des domaines professionnels, techniquement, on se rend compte que ces managers ont évolué par promotion interne, ils ont évolué parce qu'ils ont une bonne connaissance technique, une connaissance de l'environnement et de l'entreprise qui les place en position d'animateurs d'équipe... Cela ne suffit pas aujourd'hui, ils doivent désormais intégrer les principes majeurs de communication afin d'exploiter au mieux leurs compétences et ceux de leur équipe, peu de managers sont aujourd'hui formés aux techniques d'écoute et de dialogue. »

La population des managers est une population habituée aux résultats et aux objectifs. Plus centrés sur l'opérationnel qu'ancrés dans le relationnel, ils se trouvent face à un nouveau défi : faire faire plutôt que de faire eux-mêmes. Pour Jean, cadre de production au sein d'une société aéronautique, ce nouveau rôle est un exercice complexe et difficile :

« Souvent, vous avez une double casquette : vous managez d'un côté et produisez de l'autre. Les raisons sont avant tout économiques : votre entreprise ne peut pas toujours se payer des managers "temps plein". Vous devez être au four et au moulin ! Cela n'est pas anormal. Au contraire ! Cela peut cependant devenir préjudiciable si la fonction de production que vous remplissez prend le pas sur celle de management, si la première vous empêche de remplir correctement la seconde. Or, malheureusement, ce cas est loin d'être une exception. Dans beaucoup d'entreprises françaises, il y a un déficit de management parce que les managers continuent plus à faire eux-mêmes qu'à faire faire. Ils font et, au lieu de déléguer, ils laissent faire. »

Et c'est là toute la difficulté de passer au relationnel, à la capacité de traduire les enjeux globaux de l'entreprise dans l'activité quotidienne des salariés. Le manager est un traducteur. En particulier le manager de proximité qui, proche du terrain, se doit d'interpréter et de traduire la stratégie de l'entreprise pour l'expliquer à l'équipe dont il a la charge.

On ne peut que constater le rôle moteur des managers de proximité dans l'élaboration concrète de la stratégie au niveau local, notamment dans les entreprises fortement segmentées. On a pu par la suite souhaiter faire d'eux des « intrapreneurs » à qui était confiée l'initiative stratégique, mais il s'agit aujourd'hui d'un processus plus continu et moins directif : le manager est vu comme un interprète, au sens artistique du terme, de la transformation stratégique de l'organisation. Face à la pléthore d'informations émanant de diverses sources, il se doit de faire un tri pour expliquer ses enjeux en fonction de l'activité de l'équipe et pour que les salariés puissent se retrouver dans l'entreprise, s'investir et contribuer à son fonctionnement. Cet aspect de la hiérarchisation de l'information est au cœur du rôle que l'entreprise veut faire jouer au management

de proximité. Force est de constater que du désir à la réalité existe un véritable fossé : « J'ai parfois du mal à faire le tri dans la multitude d'informations que je reçois », comme l'indique un, manager opérationnel du groupe Orange. « Je suis obligé de trier en fonction de la masse d'informations que je reçois, cela me prend beaucoup de temps » renchérit un manager opérationnel du groupe Accor.



## 2

---

# DE LA PRISE DE CONSCIENCE À L'ÉLABORATION DES PREMIÈRES ACTIONS

## UN DÉFICIT DE LEADERSHIP, D'EXEMPLARITÉ ET D'ENGAGEMENT

L'image du dirigeant d'entreprise a pris une place de plus en plus importante dans le paysage médiatique. Elle constitue, le plus souvent, une composante essentielle de la communication institutionnelle de l'entreprise et impose au dirigeant de jouer, en parallèle de son activité de management, un rôle de représentation autant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Force est de constater que l'image des dirigeants d'entreprise, au regard du traitement médiatique mettant plutôt en avant les errements stratégiques, les malversations financières, les priviléges et les pratiques occultes ou frauduleuses de l'élite du business et des affaires, est loin d'être exemplaire. Ces dévoiements conduisent à une impression d'autant plus détestable sur les salariés qu'on leur demande, dans le même temps, d'être exemplaires dans leur comportement et leur travail.

Ainsi s'insinue peu à peu au sein de l'entreprise le syndrome du « Faites ce que je dis mais ne faites pas ce que je fais ». Or, les dirigeants n'ont pas à plaire mais à témoigner, pas à séduire mais à pratiquer. À cet égard, il convient de souligner la

différence de perception des Français selon la taille de l'entreprise...

Une récente enquête Ipsos pour la Confédération générale des petites et moyennes entreprises confirme la bonne image des PME dans l'opinion ; plus l'entreprise est importante, plus cette perception se dégrade. Ainsi, les PME tirent largement leur épingle du jeu, bénéficiant d'une très bonne image (73 %). À l'inverse, les entreprises de taille plus importante suscitent une majorité d'opinions négatives. Les grandes entreprises ne bénéficient pas de la même bienveillance que pour les PME, 50 % des Français en ayant une mauvaise image (contre 46 % d'opinions positives). Cette bonne image générale des PME profite largement à leurs dirigeants, 75 % des Français les créditant d'opinions positives. Là encore, la différence est très nette par rapport à l'image véhiculée par les dirigeants des grandes entreprises – 56 % des Français ont une mauvaise image des patrons des grandes entreprises et 64 % manifestent la même hostilité à l'égard des patrons des multinationales. L'image des dirigeants est essentielle pour obtenir la confiance de son management. Les affaires ou les rémunérations scandaleuses mettant en cause un certain nombre de grands patrons ne peuvent qu'accentuer le divorce entre les managers de terrain et le top management.

Alors que, dans le même temps, les chartes éthiques fleurissent dans les entreprises et mettent l'accent sur les principes de l'éthique personnelle : cohérence, courage de dire les choses, respect de l'autre, modestie, c'est maintenant que se joue toute la crédibilité de la communication managériale. Tout repose sur l'exemplarité du top management.

N'est-il pas légitime que les managers se sentent mal à l'aise pour communiquer sur des prétendues valeurs ou expliquer certaines décisions d'entreprises portant la responsabilité de

catastrophes écologiques, de fraudes, de malversations ou d'errements stratégiques ?

Les gouvernances d'entreprise sont intimement liées au pouvoir politique, elles sont en effet influencées par les changements de pouvoir en place. C'est ainsi que les grands patrons d'entreprises françaises sont amenés eux aussi à changer d'entreprise. Ce sont alors les mêmes personnalités que l'on voit passer d'une entreprise à l'autre, pour une durée indéterminée. Même si les compétences de ces dirigeants sont reconnues, les places à la tête des grandes entreprises françaises sont-elles uniquement réservées à une élite définie au préalable ?

Là encore, les règles ne sont pas claires. Ces jeux de chaises musicales nuisent à une communication cohérente et à la motivation des managers à porter et relayer des messages à durée déterminée, tout en renforçant le sentiment de course à la réussite individuelle. Le cadre d'un grand groupe aéronautique constate avec amertume :

« On nous demande d'être irréprochables sur le plan déontologique, de respecter des valeurs d'équité et de transparence et de les faire partager à nos collaborateurs. On a même une charte éthique. Et patatras ! On apprend qu'un de nos dirigeants est impliqué dans une affaire de délit d'initiés. Comment voulez-vous être crédible, après ça, en tant que manager ? »

Au regard du constat énoncé, on s'aperçoit que l'implication des managers dans la communication passe par trois étapes préalables :

- 1) la cohérence entre les discours des dirigeants et leurs actes ;
- 2) la réciprocité ou plutôt la reconnaissance des efforts ;
- 3) l'engagement, par les dirigeants, à la transparence.

## UNE RÉPONSE AU PHÉNOMÈNE DE RUPTURE ENTRE LES SALARIÉS ET L'ENTREPRISE

### **L'entreprise ne jouit plus d'une légitimité naturelle *a priori***

On constate, depuis quelques années, une forte remise en cause de la place privilégiée de l'entreprise dans les esprits. Ce processus de dégradation de la légitimité de l'entreprise s'est déroulé en trois phases. Au cours de la phase initiale, qui a perduré jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale, l'entreprise était reconnue comme le lieu naturel du travail. Le travail était une valeur incontestée : on travaillait car il le fallait, la question ne se posait pas. L'entreprise était le lieu de l'incarnation de cette valeur.

Plus tard, au cours de la période de consommation (les Trente Glorieuses), le travail devient principalement la source du bien-être et de la promotion sociale : l'entreprise est le lieu qui permet cette promotion. Aux Trente glorieuses succède la période de la crise économique, du doute, de la morosité et du chômage, au cours de laquelle l'entreprise sent sa légitimité s'effriter. Le travail n'est plus une valeur suffisamment forte et fondatrice pour légitimer l'entreprise et, par ailleurs, le pacte social entre l'entreprise et les travailleurs est mis à mal par la montée de la crise.

Pour réagir à cet effritement, l'entreprise opère en deux directions :

- elle invente le marketing interne *via* la fonction communication interne pour se vendre à ses salariés ;
- elle essaie de faire appel à des valeurs internes pour s'autolégitimer : c'est la naissance des projets d'entreprise, de la

valeur « entreprendre », des tentatives d'impliquer les salariés par le biais de l'intrapreneuriat.

L'aggravation de la crise, l'augmentation du chômage, les plans sociaux en rafale, les départs massifs en préretraite... tuent dans l'œuf cette « religion » naissante et, phénomène nouveau, les cadres sont touchés, au même titre que les employés et ouvriers.

La communication interne non seulement survit à cette phase délicate mais elle va se développer, car elle correspond au besoin réel de l'entreprise de se vendre à ses collaborateurs, pendant que le rêve d'impliquer les salariés dans la valeur « entreprendre » fait long feu.

Parallèlement à cet effritement de légitimité interne, d'autres facteurs tels que le besoin croissant d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que le développement de sensibilités sociétales nouvelles (préoccupations environnementales, développement durable...) poussent encore plus l'entreprise à se repositionner par des actions et des discours.

Cet aspect de la « perte de légitimité naturelle de l'entreprise » rend encore plus indispensable l'évolution du rôle de la ligne managériale dans le domaine de la communication vers la fonction « donner du sens ». En effet, les directions générales et les directions de la communication à elles seules n'ont ni les moyens ni la crédibilité pour mener à bien cette œuvre de refondation et d'implication de l'ensemble des salariés, sur des bases qui ne peuvent plus s'appuyer sur des valeurs acceptées et partagées par tous.

## DES ATTENTES FORTES DE LA PART DES SALARIÉS

### **Les salariés veulent comprendre et participer**

Quand nous regardons le monde autour de nous, force nous est de constater que nous baignons dans l'information : tout est accessible à l'extérieur de l'entreprise. Les salariés des entreprises ne comprennent pas pourquoi ce serait différent à l'intérieur de l'entreprise. Leur besoin de communication est sans doute ce qui a le plus évolué dans leur relation avec leur entreprise. Pour eux, il est normal d'avoir accès en primeur à l'information qui concerne l'actualité de l'entreprise, de donner son avis et en tout cas de comprendre les décisions qui concernent leur activité quotidienne, leur métier et leur avenir. Comme l'exprime Rosa Bologna, responsable communication managériale chez Air Liquide France Industrie :

« Ce qui me frappe aujourd'hui, c'est la transparence avec laquelle nous abordons des sujets quelquefois difficiles, sur des projets en cours, par exemple : un projet d'études sur l'externalisation d'une partie d'un service informatique, la diminution des activités d'une usine, etc. Aujourd'hui, nous leur disons clairement les choses : nous disons exactement ce que nous sommes en train de faire et il y a une aptitude à recevoir ces messages de vérité qui à mon avis se développe. »

Les jeunes, en particulier, ont un besoin naturel de communication car ils ont été éduqués comme cela : ils demandent un *feedback* quasi hebdomadaire.

### **Identifier le bon profil de manager**

Avant tout, il faut afficher clairement la volonté de voir les managers communiquer. C'est une décision des dirigeants de l'entreprise. Cela veut dire trois choses :

- premièrement, quand on choisit les managers et qu'on leur explique leur fonction, il faut que la communication fasse partie des responsabilités et des objectifs de sa fonction ;
- deuxièmement, quand on choisit un manager, il faut vérifier que ce manager a les qualités pour communiquer. S'il est introverti, il faut peut-être le former, mais si on estime que même en le formant, il n'y arrivera jamais, il vaut mieux le mettre à un poste différent. On ne peut attendre de lui qu'il communique s'il ne peut pas le faire ;
- troisièmement, il faut que la performance de sa communication soit mesurée et que ce ne soit pas simplement sur des critères concernant la qualité, la diminution des coûts ou le climat de travail (etc.), mais aussi sur ses qualités à animer son équipe.

Cyril Leduc, responsable de la communication managériale du groupe France Télévisions, ajoute :

« Je ne crois pas qu'il y ait de manager idéal, par contre, il y a des managers qui doivent intégrer la fonction communication dans leur métier. Ce qui veut dire, en ce qui me concerne, que je m'intéresse plus à la qualité de la communication dans le management qu'à rechercher des managers communicants. C'est une qualité supplémentaire. Le manager doit avoir une grande capacité d'écoute, une capacité d'animation, ce qui veut dire une capacité à faire travailler ou échanger les collaborateurs entre eux. Je reste persuadé que notre métier de manager, c'est de prendre une bonne idée chez l'un plus une bonne idée chez l'autre et de faire  $1 + 1 = 3$ . Animer une équipe, c'est essentiellement lui faire exprimer des idées. Par ailleurs, le manager a aussi besoin de savoir s'exprimer, de maîtriser sa voix, de savoir comment répondre, acquérir les techniques classiques de la communication. Enfin, et ce dernier critère est un peu philosophique, il faut que nos managers aient le sens

des autres. Si vous avez pour vos collaborateurs un profond dédain, vous allez avoir du mal à communiquer. C'est une qualité humaine essentielle. »

## UNE DÉMONSTRATION PAR LA PREUVE AU QUOTIDIEN

Comme évoqué précédemment, il y a un fossé entre la réalité de la place qu'occupe la communication et la perception qu'en ont les managers. En effet, si la communication est jugée comme faisant partie intégrante du travail des managers au quotidien, il reste cependant difficile de démontrer sa valeur ajoutée, qui doit s'ancrer dans la réalité quotidienne. C'est à force d'exemples concrets et d'actions que la communication peut montrer son bénéfice auprès des managers.

Valoriser la communication, c'est avant tout une question de « preuve au quotidien ». Si les communicants veulent montrer leur utilité et celle de la communication, il faut le démontrer par du concret, note un chef d'équipe de la Poste :

« Beaucoup de managers opérationnels ne savent pas quoi attendre de la communication et sont en attente de "factuel", de "concret". [...] Encore une fois, c'est la logique de la preuve. Chez nous, tout se passe comme ça. Tout se passe sur la preuve et sur les relations personnelles, [...] c'est totalement empirique. »

Le rôle des communicants est à cet égard significatif, ils doivent avoir une démarche proactive et faire la démonstration de l'efficacité de la communication en s'appuyant sur la mise en place de diagnostics, de dispositifs d'écoute et de dialogue, de *reportings* qualitatifs et quantitatifs, et bénéficier de retours d'expériences, de recueils de bonnes pratiques et de

prescriptions internes. Pour le responsable de l'animation d'une grande banque internationale :

« On fait des diagnostics dans les agences, c'est-à-dire qu'on va dans les agences et qu'on fait un audit de la communication. On regarde comment l'agence se positionne par rapport aux attitudes de communication que l'on souhaite voir déployer dans l'ensemble de nos sites commerciaux, tertiaires, etc. On voit globalement comment est perçue la communication dans une agence et notamment, il y a plusieurs questions qui s'adressent au manager, à savoir : est-ce que le manager déploie bien les stratégies qu'on lui demande d'expliquer, est-ce qu'il utilise bien les outils qu'on lui demande d'utiliser, du type réunions mensuelles, des choses comme ça. »

Si la communication joue ce rôle d'accélérateur et d'animateur, elle peut parfois se heurter au système de management et peut produire des effets néfastes, qui rendent difficile cette démonstration de la valeur ajoutée de la communication, tels : un management trop directif, trop descendant, trop langue de bois, une absence de hiérarchisation des priorités, une insuffisance d'échanges entre filières métiers, la non-prise en compte des signaux d'alerte, le fait qu'il y ait trop d'émetteurs, et à nouveau le facteur de démotivation des managers. La taille de l'entreprise complexifie considérablement les codes et les règles de communication. Comme le remarque la responsable communication interne d'un groupe de distribution :

« Les équipes en charge de la communication qui viennent en soutien des managers doivent prouver au quotidien qu'elles ont une valeur ajoutée à apporter. Et ça, ce n'est pas forcément facile, parce que les managers l'acceptent plus ou moins bien ; aussi, il faut beaucoup de pédagogie. Pas de la formation. Mais de la sensibilisation, de l'imprégnation, en prenant pour exemple et preuve des cas concrets. »

## UNE CLARIFICATION DES RÔLES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS

Nous venons de voir à quel point les enjeux de la communication sont aujourd’hui vitaux pour l’entreprise : pour l’aider à développer sa légitimité, à s’adapter et à survivre dans un environnement complexe et changeant, à faire avec un système dont l’équilibre est toujours précaire... et il n’est pas exagéré de dire aujourd’hui que sans communication, le manager est mort! Cependant, il n’est pas le seul acteur concerné.

### **La communication managériale : une fonction partagée**

Pour parler de communication du management vers les cibles internes, nous emploierons volontiers l’expression de « communication managériale ». Cette expression nous convient car elle exprime très clairement combien toutes les actions de communication destinées aux différentes cibles internes sont intrinsèquement des actions de management : en effet, ce sont des actions où les premières cibles sont les managers eux-mêmes, avant d’en faire les principaux acteurs et « médias-relais » pour communiquer ensuite avec leurs équipes.

Rappelons les deux définitions de base de l’information et de la communication :

- L’information met les individus en relation avec des faits.
- La communication met les individus en relation entre eux.

Dans ces deux définitions, l’accent est mis sur la notion de « mise en relation » ; relation avec des faits, lorsque nous voulons informer ; et relation d’individus entre eux, lorsque

nous voulons communiquer ou faire communiquer entre eux des individus.

C'est en lien étroit avec cette notion de « mise en relation » que l'expression « communication managériale » prend tout son sens. En effet, la communication d'entreprise vers les cibles internes est de la communication managériale pour deux raisons :

- Première raison : elle a pour finalité essentielle de servir le management de l'entreprise dans ses quatre pôles de fonctionnement (pôle objectifs/pôle culture/pôle structure/pôle système) et de mettre du sens et du lien entre ces quatre pôles, soit donner à voir et à comprendre d'une part (comment s'articulent entre eux les stratégies et les objectifs, qui fait quoi, comment marche l'entreprise, comment évoluent les métiers, le marché, les clients...), et faciliter la bonne coopération entre les acteurs d'autre part (le travail en équipe, le décloisonnement entre les services, les relations de clients fournisseurs internes...).
- Deuxième raison : ce sont les managers qui sont les messagers légitimes pour porter des contenus de communication qui leur appartiennent ou pour animer des actions de communication qui les concernent directement; c'est pourquoi le choix des bons porteurs doit se faire au bon niveau pour que la communication soit crédible, légitime et efficace.

La communication managériale, vue sous ces angles, est un levier de réussite pour le manager. Elle lui permet d'animer son équipe en se donnant le maximum de chances d'optimiser sa performance.

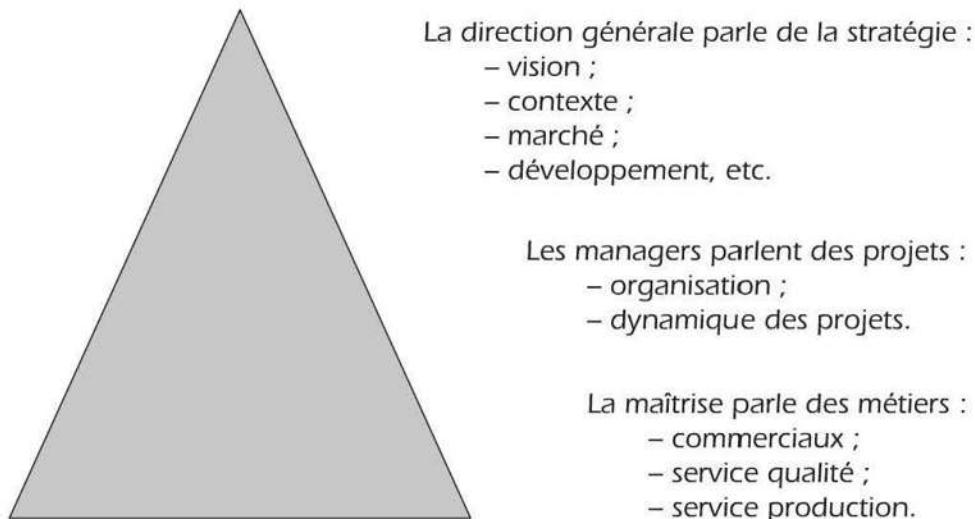
Favoriser l'appropriation de la stratégie, comprendre les enjeux, expliquer les politiques, argumenter les décisions,

mobiliser sur des objectifs, transmettre des convictions, partager une ambition, impliquer dans les projets, etc. Toutes ces expressions montrent quelle est la principale finalité de la communication en entreprise, celle de « donner du sens » à l'action : les actions entreprises collectivement et aussi les actions entreprises individuellement, chacun à son niveau.

Cette finalité est traduite ensuite en missions de communication selon le contexte propre à l'entreprise, telles que :

- développer une culture de groupe et accompagner le changement ;
- sensibiliser les salariés aux évolutions de notre environnement économique ;
- expliquer les évolutions dans l'organisation ;
- développer une relation exemplaire auprès des clients sur la base de la qualité des services ;
- valoriser notre image sur la base de la qualité des services ;
- renforcer les valeurs communes ;
- promouvoir le dialogue et l'écoute interne ;
- ...

Cependant, il importe de choisir avec soin qui portera les messages et comment garantir l'efficacité d'une action de communication : les messages ont toutes les chances d'être crédibles si les porteurs des messages eux-mêmes sont légitimes. Il convient donc de laisser à chacun son périmètre de communication, comme le montre le schéma page suivante.



**Figure 2.2.1 – Les trois niveaux de légitimité dans le portage des messages**

Source : groupe La Poste.

La fonction communication est ainsi une fonction partagée à deux titres :

- dans un premier temps, pour élaborer des stratégies, des plans et des actions de communication, il importe que le dialogue entre le communicant (expert et conseil) et le manager opérationnel soit fécond ;
- dans un deuxième temps, ce n'est pas le communicant qui porte les messages, mais bien la ligne managériale, chacun pour sa partie, et en toute cohérence.

Nous voyons donc l'importance du rôle de pilotage et du management de la communication, qui est aujourd'hui confié à la fonction communication dans les organisations.

C'est une réflexion à mener en étroite relation avec les managers (direction générale et directions opérationnelles), qui permet aux responsables communicants (de l'entreprise, de l'unité...) de formaliser avec pertinence des missions (ou axes) prioritaires de communication pour l'entreprise ou l'unité.

Ces missions prioritaires de communication sont ensuite déclinées dans des plans de communication dans lesquels les managers sont largement impliqués comme acteurs.

## LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA COMMUNICATION MANAGÉRALE

### Premier principe : bâtir un message en fonction de ses objectifs de communication

Que ce soit pour présenter ses activités, annoncer une décision, argumenter autour d'un projet, le manager doit effectuer un travail de fond sur les messages qu'il veut faire passer, en tenant compte de la perception et des attentes des cibles qu'il veut toucher. Mais avant de bâtir un message, il importe de définir précisément ses objectifs de communication. Pour ce faire, le manager peut s'inspirer d'une grille de définition à quatre marches ; cette grille permet de déployer une approche pédagogique en respectant les étapes progressives de l'appropriation, contribuant à gagner l'adhésion, voire l'engagement des cibles visées par le message.

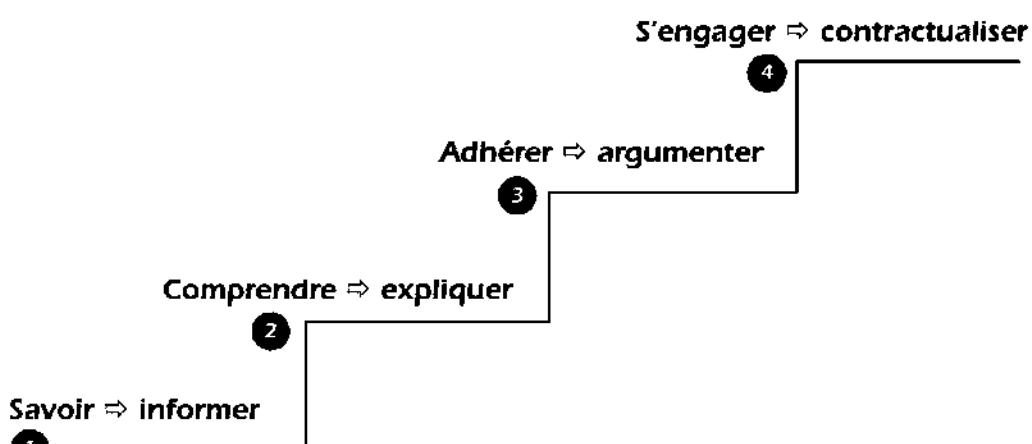


Figure 2.2.2 – Les quatre niveaux d'objectifs de communication

- L'objectif de niveau 1, faire savoir, comprend tous les éléments factuels d'une stratégie, d'un projet ou d'un thème qui sont nécessaires pour en saisir la réalité. Faire savoir, c'est informer, par exemple : exposer des faits, annoncer des objectifs, donner des chiffres, partager un point de vue...
- Le niveau 2, faire comprendre, concerne les éléments qui permettent à l'interlocuteur de saisir la cohérence, la logique du projet ou du thème, de le positionner dans la stratégie et de comprendre également sa propre position dans le projet, dans la structure, dans la stratégie. Faire comprendre, c'est expliquer, par exemple : expliquer des enjeux, mettre en perspective, justifier une opinion, donner des exemples, comparer, poser un problème, illustrer, interroger, décrire, etc.
- À partir du niveau 3, faire adhérer, le travail devient plus délicat et demande une analyse plus fine. Il est d'abord important d'identifier les principaux facteurs qui poussent un individu à adhérer ou à ne pas adhérer. Nous pouvons identifier deux sortes de facteurs facilitant ou freinant l'adhésion :
  - l'intérêt de la personne : non purement pécuniaire, mais l'intérêt pour le travail, pour l'équipe, pour les conditions de travail, etc. ;
  - les valeurs : un projet qui paraît être en contradiction avec les valeurs de l'individu freinera son adhésion :

Par conséquent, dans cette phase, il est bon d'abandonner toute tentation « totalitaire », d'identifier les facteurs favorisant l'adhésion et ceux qui peuvent constituer des freins et des obstacles. Il se peut que cette personne ne puisse pas adhérer globalement, mais le manager identifie les points d'opposition et les points d'adhésion pour amoindrir la résistance, voire obtenir la neutralité.

Une autre considération est importante pour la réussite de cette phase de communication : si, jusqu'au niveau « comprendre », le rôle du management est utile mais non indispensable, à partir du niveau « adhérer », l'implication de la ligne hiérarchique devient incontournable.

Favoriser l'adhésion, c'est argumenter, par exemple : donner un modèle, illustrer avec des exemples, surmonter les freins, montrer l'intérêt, faire appel à l'expérience du passé, évoquer l'histoire commune, citer des opinions qui font autorité, valoriser des résultats, démontrer, recueillir les objections, y répondre... et c'est aussi : écouter, remercier, reconnaître les difficultés, susciter l'envie...

- Pour ce qui est du niveau faire s'engager, s'agissant d'une action de communication, les engagements que l'on prend en compte sont des engagements de communication : relayer auprès d'une cible, faire remonter les réactions de son environnement sont des engagements, participer à une réunion d'information, répondre à un sondage sont des engagements de communication :
  - permettre l'engagement, c'est contractualiser : proposer une action, donner le départ, annoncer un plan d'action, proposer une charte de comportement, offrir un choix, attribuer un rôle, faire essayer, demander un engagement, faire part d'une décision...

## **Deuxième principe : gérer la dynamique interactive**

Quatre questions clés en guise de lignes guides permettent d'alimenter la dynamique interactive dans toute situation de communication (voir encadré). Ces quatre questions sont à

utiliser de manière itérative : avant, pour préparer ses messages ; pendant, pour animer et gérer le *feedback* ; après, pour boucler l'action de communication et renvoyer un message enrichi par le contenu des échanges.

**Tableau 2.2.1 – La dynamique interactive**

<b>Que voulons-nous communiquer ?</b>	Ce que la direction souhaite que les cibles ressentent, apprennent, comprennent, concluent et fassent.
<b>Comment saurons-nous que nous avons été compris ?</b>	Par les signes observables – comportements, langage, mode d'expression, actions réalisées, etc. –, qui déterminent les indicateurs de compréhension. Penser aux moyens à mettre en place pour évaluer et piloter les messages et les niveaux de compréhension.
<b>Qu'est-ce que les cibles ont à communiquer ?</b>	Ce que les cibles veulent faire savoir et comprendre à la direction (en réaction ou en marge de ses propres objectifs de communication). Penser aux attitudes d'écoute et aux dispositifs à mettre en place pour une veille efficace (et garantissant la sincérité).
<b>Comment sauront-elles qu'elles ont été comprises ?</b>	Par les signes de reconnaissance que la direction donne pour montrer qu'elle a entendu et compris ce que les cibles ont à communiquer. Adopter un mode de communication capable de restituer ce qui préoccupe les cibles, de se positionner par rapport aux propos, d'intégrer ses réactions, de répondre aux questions dans nos messages.

« La règle générale : c'est que l'encadrement fait de la communication de proximité du *one to one* ou de l'animation d'équipe suffisamment réduite pour qu'il y ait des échanges. Il ne s'agit pas d'outils mais de comportements ; certes, le manager peut s'appuyer sur des outils, mais ce n'est

pas l'outil qui compte, c'est la détermination du manager à faire passer des messages de proximité en s'expliquant, en écoutant les questions, en répondant aux inquiétudes, en mesurant le degré d'incompréhension ou de compréhension de ses collaborateurs, etc. C'est un travail très consommateur de temps mais qui est la seule voie efficace pour progresser dans ce domaine », affirme Ève Demumieux, directrice de la communication interne du groupe France Télévisions.

### Rappel

Ce que nous avons communiqué, c'est ce que l'autre a compris.

#### Étymologie

« Faire un *feedback* » = nourrir en retour (anglais).

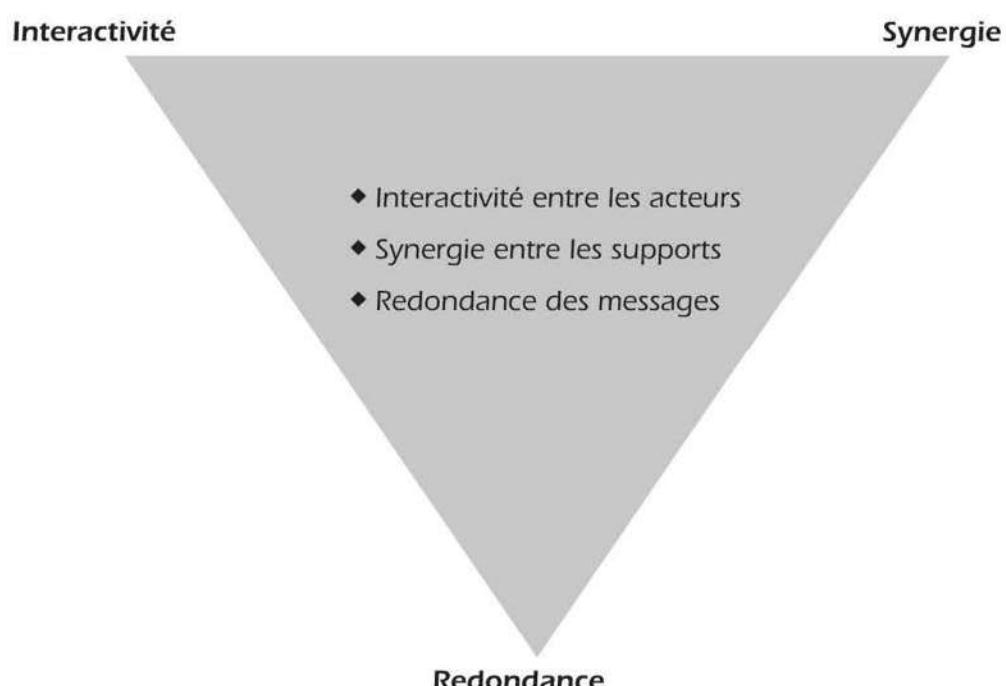
## **Troisième principe : appliquer les trois règles de base de la communication descendante**

Ces trois principes de la communication interne s'appliquent particulièrement aux opérations de communication de démultiplication dans lesquelles le manager est impliqué en qualité de relais.

L'interactivité : il est important que le dispositif de communication descendante ou de démultiplication donne une place importante au *feedback*, car c'est dans l'interaction que le message se crée. Les phrases telles que « J'ai un message à faire passer » sont des raccourcis qui ne reflètent pas la totalité de la communication : en fait, votre interlocuteur/trice crée le message dans sa représentation de la réalité et c'est par le *feedback* qu'il vous donne sa mesure de la compréhension et de l'intégration.

La redondance : en communication interne, la redondance, loin d'être un défaut, est une condition d'efficacité. Il ne s'agit pas de répéter exactement la même phrase dans le même support, mais plutôt de reprendre le message sous des formes différentes, sur des supports différents, dans des temps différents, avec des styles différents, en sollicitant des canaux de communication complémentaires pour favoriser l'ancrage et la mémorisation (visuel, auditif, kinesthésique et même olfactif ou gustatif...).

La synergie : la synergie entre les supports a un double avantage, car elle facilite la redondance et, de plus, elle dynamise la communication interne par la valorisation croisée des différents supports.



**Figure 2.2.3 – L'interactivité entre les acteurs**

## **Quatrième principe : prendre garde au mythe de la transparence**

De temps à autre ré-émerge en communication managériale le mythe de la transparence. Il est évident qu'une transparence totale non seulement n'est pas humainement possible, mais elle n'est pas socialement souhaitable : imaginez le climat si à chaque instant tous pouvaient lire dans la pensée de leurs collègues !

En fait, en communication, la première préoccupation n'est pas la transparence mais la sincérité : je ne suis pas tenu à tout dire mais je n'ai pas le droit de mentir. Bien sûr, la recherche constante de la bonne mesure de transparence est une partie importante du métier de la communication interne et, en particulier, de la démultiplication.

## **LES ATTITUDES ET COMPORTEMENTS À MODIFIER**

### **Un retour aux comportements de base**

On a peu à peu oublié que l'entreprise est constituée d'hommes et de femmes qui doivent travailler et vivre ensemble pour assurer le succès de l'entreprise. Les règles de communication de base – écouter, parler, dialoguer, aller vers autrui – ne sont plus de mise.

En revanche, se montrer et paraître empiète sur l'être et figure aux premières places du savoir-faire en entreprise. La société individualiste qui nous caractérise tend à désolidariser les maillons de la chaîne pourtant bien rôdée de la communication. Paradoxe édifiant, nous sommes obligés de réapprendre toutes les règles de base de la communication humaine alors qu'on se situe dans une « société de communication », ou

plutôt dans une société de « communication technologique ». Abattre les frontières, raccourcir les distances, se parler alors qu'on est séparé par des milliers de kilomètres s'oppose à la peur d'aller vers autrui, au manque d'authenticité, de transparence et de simplicité à dire, à communiquer les choses. Il y a des attitudes et des comportements à remettre en avant auprès de la ligne managériale, l'écoute et la disponibilité notamment, la présence sur le terrain, la simplicité du langage et des outils, l'adaptabilité, et tout cela sans perdre le sens initial, le parler-vrai et le souci de la transparence.

« J'ai pris conscience que mon management était de plus en plus mécanique. C'est à peine si je saluais les membres de mon équipe qui arrivaient tous à des heures décalées, au regard de la gestion du temps de travail que nous avions mise en place au sein du service. Cela m'arrangeait bien, je communiquais essentiellement par mail. Jusqu'au jour où un conflit a éclaté au sein du service. On n'avait plus de dialogue entre nous et j'ai découvert, à ce moment-là, l'énorme difficulté à aller vers l'autre. C'est une question de courage », confesse un directeur des ressources humaines d'une importante entité du groupe Air France-KLM.

Du « bonjour » matinal quotidien, qui semble se raréfier, à l'e-mail que l'on envoie à son collaborateur se trouvant dans le bureau d'à côté, préférant ainsi ne pas entrer en contact visuel avec lui, dénote en partie ce déni de l'humain. Ce manque de « parler » est un facteur de stress et une cause d'absentéisme au travail, cela se traduit par des comportements déviants et anti-communicationnels. Le harcèlement moral, la pression et le stress font l'objet de nombreux arrêts maladie, sans pour autant que les symptômes soient physiques. Si l'on en croit Bernard Salengro, médecin du travail, responsable santé au travail à la CFE-CGC (Confédération française de l'encadrement CGC), cette situation regrettable est due à un « cocktail explosif – une

charge de travail accrue, un manque de reconnaissance et un défaut de sens. » Le rythme de travail s'accélère. Les cadres donnent de plus en plus d'eux-mêmes mais ne se sentent pas récompensés à la hauteur de leurs efforts, précise-t-il. Sans compter que, parfois, ils ne comprennent même pas ce que la direction attend d'eux.

Les attitudes de fermeture, au sens psychologique ou physique, traduisent bien un malaise communicationnel : l'individu se blinde dans son univers de travail ou se retranche derrière son écran d'ordinateur. Les attitudes d'ouverture imposées par la nécessité de la communication obligent le manager à se faire parfois violence pour aller vers l'autre, ouvrir sa porte ou dialoguer avec ses équipes :

« Une porte fermée en permanence, une absence de curiosité envers la vie privée des salariés de son service, une attitude en permanence distante ou hautaine ne favorisent pas le dialogue », comme l'explique le patron d'une équipe de techniciens d'une entreprise de transport public.

Le manager doit savoir que derrière son écran d'ordinateur, il y a une équipe, des personnes et des personnalités qui méritent une attention humaine minimale nécessitant le recours au dialogue.

« Si je pouvais empêcher que tout le monde se protège derrière les écrans d'ordinateur, derrière les e-mails... plutôt que d'aller vers les autres et parler franchement des problèmes. Ce ne sont pas seulement des individus remplissant un travail dans le but d'atteindre des objectifs. Ce sont des hommes et des femmes avec leurs humeurs et leur façon d'être », renchérit ce chef d'équipe à la fibre humaniste.

Les ouvrages de management démontrent pourtant que le principal secret de l'efficacité en équipe, c'est de comprendre les gens avec qui l'on travaille et dont l'on dépend, de jouer de

leurs points forts, de leurs façons de travailler, de leurs valeurs. Les relations de travail sont fondées sur les personnes autant que sur les tâches à accomplir. Pourtant, il semble que l'application de ces principes soit une mission impossible pour bon nombre de managers.

Il n'est en aucun cas question de faire de l'entreprise une « deuxième maison », mais il faut prendre le temps d'écouter et de parler pour mieux connaître ceux avec qui l'on travaille et savoir ce que l'on est en mesure d'attendre d'eux. Un manager qui a peur de ses collaborateurs n'est pas un « vrai » manager, ce sera au mieux un « technicien » ou un « gestionnaire ».

Qu'est-ce qui peut faire que le salarié travaille et le fait bien ? C'est cet intérêt que le manager va lui porter, une reconnaissance simple, par un regard, une poignée de main, un mot. C'est tout simplement s'intéresser aux gens, leur faire savoir, leur montrer et leur dire qu'ils ne sont ni invisibles, ni des machines à produire. Cette marque de respect, cet effort de valorisation va conduire le collaborateur à se sentir reconnu dans son être et son travail. Peu de managers savent valoriser et féliciter en cas de belles réussites. C'est pourtant cette attitude qui crée la dynamique de groupe et contribue à l'atteinte des objectifs.

Le retour à ces principes de communication de base, constituée de l'écoute, de la valorisation et de la présence symbolique du manager auprès de son équipe, est un levier de management. Cet aspect est à ce point préoccupant, voire alarmant, que les entreprises mettent tous les atouts de leurs côtés et des stratégies de réapprentissage en instaurant des « espaces de communication » à destination de leurs managers. Pour s'assurer que le temps de communication est respecté, qu'il a lieu, ces espaces formalisés et balisés dans la durée et la fréquence sont la preuve que les entreprises ont envie de mettre à la disposition de leurs managers un outil supplémentaire imposé, permettant

ainsi de retisser le lien tendant à disparaître entre les managers et leurs équipes.

C'est une des procédures qui permettent d'instaurer la notion d'engagement des managers auprès de leurs équipes, et que plus personne d'autre n'assume, ni les politiques, ni les dirigeants, eux-mêmes en position de fragilité et sur un siège éjectable. L'exemple du groupe La Poste est tout à fait révélateur de cette prise de conscience. Des espaces de communication, appelés Espaces temps communication (ou ETC), ont été mis en place par le groupe La Poste en vue de structurer la communication orale de proximité pour accompagner le changement et renforcer le management. Il convient toutefois de rappeler que cet aspect de communication interpersonnelle est possible et ne fonctionne que si le manager est lui-même en position de force. Entendons par là que, pour prendre l'initiative de dialoguer avec les autres et savoir mettre en avant les qualités d'écoute et de concertation, il faut aussi, pour une bonne part, se sentir en harmonie avec soi-même et son entourage. Être bien avec les autres suppose d'abord d'être bien soi-même.

## DIX CONSEILS-ACTIONS POUR FAIRE SES PREMIERS PAS EN COMMUNICATION MANAGÉRIALE

- 1) Éviter les blancs, les vides de communication, les non-dits, ne pas créer d'espace à la rumeur.
- 2) Communiquer sur les processus à défaut de contenu (ce que nous faisons, où nous en sommes...).
- 3) Communiquer sur l'environnement, le contexte et les signaux d'alerte (caractéristiques locales, observation du marché, de la concurrence).

- 4) Communiquer sur les stratégies déclinées en objectifs (les plans d'activité et leurs avancements, les comptes-rendus de réunions de direction, les bilans, les diagnostics, les décisions).
- 5) Communiquer sur les projets à venir et les projets en cours.
- 6) Communiquer sur les liens et les logiques (entre les projets, entre groupe/sites, entre ce que l'on dit/ce que l'on voit/ce que l'on fait...).
- 7) Communiquer sur les métiers, les savoir-faire, leur évolution.
- 8) Communiquer sur les succès et les célébrer.
- 9) Dialoguer sur le terrain en face à face.
- 10) Aider chacun à gérer l'incertitude.

Source : club Procom®

## 1 : Éviter les blancs, les vides de communication, les non-dits, ne pas créer d'espace à la rumeur

- Tout est communication.
- On ne peut pas ne pas communiquer.
- Ce que l'on a communiqué, c'est ce que l'autre a compris.

Ces trois principes de communication issus de l'école de Palo Alto sont maintenant bien répandus dans tous les discours sur la communication ; ils ne sont cependant pas toujours évidents à mettre en pratique. En particulier quand on pense que l'on n'a rien à dire, que c'est trop difficile à dire ou que l'on ne peut pas le dire (dans le cadre de délits d'entrave par exemple).

Pourtant, il faut occuper le terrain, en particulier dans un contexte difficile ou à fort enjeu : tournants majeurs en matière d'orientation stratégique, acquisitions et fusions, réduction d'activité... mais aussi à l'occasion du lancement de grands projets. Il importe rapidement de donner un certain nombre d'informations pour couper court à des rumeurs, aux contre-information et à tous les acteurs qui n'auraient pas intérêt à ce que le changement se déroule de bonne manière.

Même si l'on ne peut pas communiquer sur tous les tenants et les aboutissants d'une décision, d'un projet, il s'agit d'identifier ce que l'on peut dire et ce que l'on ne peut pas dire et pourquoi. Les « blancs » sont toujours un signal et chacun peut l'interpréter à sa façon.

## **2 : Communiquer sur les processus à défaut de contenu (ce que nous faisons, où nous en sommes...)**

C'est le corollaire du conseil précédent. La communication doit être continue : si vous manquez de contenu sur le fond, communiquez sur la forme et dites où en est le processus. Un responsable communication site chez Michelin donne un exemple :

« Nous mettons en place une quatrième ligne de mélange. Depuis deux ans, nous informons les équipes sur l'avancement de ce projet, comme ils voient des travaux se faire, nous devons leur préciser où nous en sommes, où nous allons et pourquoi nous le faisons. Cette communication se fait en continu pendant l'avancement des travaux; mais tout a été stoppé pendant six mois parce qu'il y a eu un arrêt d'investissement au niveau du groupe et là, plein de questions sont remontées : que se passe-t-il ? Est-ce que le projet est remis en cause ? Nous nous sommes aperçus qu'il fallait une communication continue pour les rassurer et leur dire ce qu'il en était régulièrement. »

### **3 : Communiquer sur l'environnement, le contexte et les signaux d'alerte (caractéristiques locales, observation du marché, de la concurrence)**

Pour illustrer ce conseil, intéressons-nous au cas d'ERDF qui a su anticiper les changements pour mieux les accompagner.

En 2012, ERDF a réalisé une action de sensibilisation des agents pour les préparer aux changements. En fait, en prenant conscience des transformations externes tant au niveau du social, de la concurrence, de l'évolution du domaine de l'énergie et des nouveaux mandats de distribution, ERDF a su préparer les esprits aux changements.

La première phase de cette action a été de réaliser une revue de presse sur ces grands thèmes et de faire une synthèse raisonnée des articles collectés.

Deuxièmement, un comité de pilotage formé de représentants des différentes productions a critiqué ces synthèses pour les adapter et les corriger.

Troisièmement, une présentation a été faite, par des animateurs, dans les unités, à des groupes d'agents qui réagissaient à leur tour sur ces synthèses. Un cadre supérieur venait discuter avec les agents sur les questions qu'ils se posaient. Ils sollicitaient les points de vue et les réactions des collaborateurs. Cette étape importante a permis une réflexion sur la façon de diffuser l'information sur le changement aux autres agents. Tout ce processus de communication s'est échelonné sur un an.

L'année suivante, ERDF a pris une autre initiative qui consistait à organiser des grands débats sur les mêmes thèmes entre les directeurs de la direction centrale avec des groupes de 100 à 150 agents pour poursuivre la réflexion amorcée.

Tous les collaborateurs ont eu l'opportunité de se familiariser et de s'exprimer sur ces grands enjeux susceptibles d'affecter l'entreprise.

En un premier temps, ERDF a procédé à une sensibilisation interne sur les enjeux pour ouvrir les esprits sur l'extérieur et en un deuxième temps, à un grand débat interne pour préparer l'ensemble des collaborateurs à ces éventualités.

Cette entreprise publique, par ces deux actions de communication managériale, a su faire évoluer des mentalités et des sensibilités. Cette stratégie a également permis une évolution rapide, une meilleure compréhension des enjeux politiques, économiques, internationaux et, surtout, elle a créé une ouverture de sa culture vers l'extérieur.

#### **4 : Communiquer sur les stratégies déclinées en objectifs (les plans d'activité et leurs avancements, les comptes-rendus de réunions de direction, les bilans, les diagnostics, les décisions)**

Comment impliquer les managers dans la communication stratégique ?

##### **Cas d'une unité ERDF**

Suite à la validation d'un plan stratégique triennal par les gens du siège social, le comité de direction d'une unité ERDF souhaitait le faire partager par tous les collaborateurs du service et les gens du terrain. Il y avait une volonté de la direction à impliquer l'ensemble du personnel puisque ces stratégies concernaient toutes les activités du service : qualité, ressources humaines, production, commerciale, etc.

Comment faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs stratégiques? Voici les étapes qui leur ont permis d'y arriver :

### Étape 1 : adapter le message

D'abord, une dizaine de personnes, incluant la direction du centre et les cadres supérieurs, a travaillé une journée entière sur la simplification du plan pour arriver à résumer les douze chapitres initiaux en six chapitres. Dès lors, ils avaient entre les mains le résultat précis de ce qu'ils voulaient communiquer aux cadres.

### Étape 2 : impliquer les cadres

Ensuite, ils ont organisé un séminaire de deux jours pour les cadres, qu'ils ont divisé en deux sous-groupes d'une douzaine de personnes. Lors de ces présentations, le comité de direction a communiqué sa volonté; il a présenté clairement les axes stratégiques pour donner du sens au message. En deuxième lieu, la direction a demandé aux cadres quelle serait la meilleure façon de transmettre le message aux gens du terrain en les impliquant dans la création d'idées. Ainsi, service par service, des exemples concrets d'actions ont été identifiés.

### Étape 3 : faire porter la stratégie

Le comité de direction a ensuite évalué l'ensemble des propositions des managers et a construit un outil de communication adapté. Lors d'une seconde réunion, les cadres ont pu apporter des améliorations à l'outil en question et s'entraîner à transmettre le message à leurs équipes de salariés. La façon de leur faire porter la stratégie a été de les impliquer dès le départ dans la démarche de communication. Ainsi, la direction s'assurait d'un cadre cohérent accepté de tous.

### Étape 4 : impliquer les salariés

Par la suite, les managers se sont partagé cinquante présentations à des groupes composés d'une dizaine de salariés chacun. Dans l'ordre, le cadre direct présentait les implications stratégiques de son unité. Ensuite, un cadre du comité de direction qui n'était pas le supérieur hiérarchique du premier, pour montrer une volonté de transversalité, donnait le cadre général par rapport au plan stratégique global. Enfin, les collaborateurs proposaient des façons concrètes d'appliquer le plan stratégique dans leur service au quotidien. Toutes les suggestions ont été traitées par le comité de direction qui en a validé le choix final.

### Étape 5 : intégrer à la culture

Après avoir intégré cette façon de faire par l'implication des managers dans la stratégie, il fallait valider si le sens était commun à tous. Après avoir réalisé une restitution adaptée par service, une campagne d'affichage et des plaquettes présentaient les suggestions retenues. Des réponses personnalisées ont été transmises à ceux dont les idées n'avaient pas été choisies. La dernière étape a été de réaliser un sondage pour vérifier la compréhension par rapport à tous les thèmes. Le processus a développé un sentiment d'appartenance plus fort et beaucoup moins de résistance face aux décisions de la direction.

En quatre mois, cette unité d'ERDF a réalisé ce processus de communication qui leur a permis, en plus, de rejoindre un des axes stratégiques de ce plan qui était de faire monter la ligne managériale en puissance.

En résumé, un message stratégique ne peut être porté par les gens du terrain s'ils n'ont pas fait d'abord un travail d'appropriation et de transformation avec des exemples

concrets. Le système d'appropriation des cadres prend sa force dans leur implication tant dans la forme que dans le contenu du message et, en étant épaulés par la présence d'un supérieur, ils arrivent à porter le sens et la volonté de la direction. Tout le monde est ainsi impliqué dans la communication et chacun à son niveau de légitimité.

## **5 : Communiquer sur les projets à venir et les projets en cours**

Ce point est développé dans la quatrième partie de cet ouvrage.

## **6 : Communiquer sur les liens et les logiques (entre les projets, entre groupe/sites, entre ce que l'on dit/ce que l'on voit/ce que l'on fait...)**

Pour orienter l'entreprise vers ses clients et ses marchés, les organisations se restructurent en mode matriciel. Ce changement transforme les modes de fonctionnement en profondeur et bien souvent les cultures internes résistent à intégrer pleinement cette logique si elles n'en comprennent pas le sens. Le responsable communication d'un site Michelin témoigne :

« Le passage au mode de fonctionnement en ligne produit est un grand changement à tous les niveaux. Cela nécessite un accompagnement très fort et une logique d'ensemble cohérente avec la démarche du groupe, et jusque dans l'atelier. Ce n'est pas simple, il faut que chacun arrive à se retrouver et à travailler encore dessus, même si cela fait cinq ou six ans que c'est changé. Aujourd'hui, le sentiment d'appartenance est très fort au niveau du groupe Michelin et au niveau de l'usine, mais il l'est beaucoup moins par rapport à cette

organisation en ligne produit parce que c'est récent. Et puis quand vous travaillez dans les mélanges et que l'on vous dit que vous faites partie de la ligne produit tourisme alors que votre produit final n'est pas un pneu, ce n'est pas évident de comprendre où l'on se situe! »

## 7 : Communiquer sur les métiers, les savoir-faire, leur évolution

Nous proposons d'illustrer ce point par un exemple.

### Témoignage d'un responsable communication d'un site Michelin

Une action de communication à l'usine de Blanzy :

#### Les Portes ouvertes

L'objectif de cette action est de développer l'appartenance au site et d'améliorer la cohésion des équipes. À cause de la diversité des produits et des horaires, il n'y a pas de bon moment pour se rencontrer de manière conviviale. Les journées Portes ouvertes sont une invitation à visiter l'usine en famille. Le personnel se retrouve de façon détendue autour de nouvelles activités. Frédéric Jablonski, responsable de la communication de l'usine, précise :

« C'est une journée à thème et cette année nous parlerons de l'innovation et du progrès : les progrès sur les aspects purement techniques (nouveaux investissements, agrandissement de ligne de production) et aussi les progrès qui ont touché d'autres aspects comme la qualité, l'ergonomie. La démarche de progrès est un élément fort du management de Michelin : chacun est encouragé à émettre des idées, des suggestions, et si elles sont retenues, elles sont gratifiées.

La journée Portes Ouverte est aussi l'occasion de faire partager ses idées à tous et de valoriser les auteurs. Cela se fait par une visite personnalisée des ateliers : par groupe de 15 personnes avec un guide, soit 1 700 personnes en petits groupes. »

À l'extérieur, des stands exposent les produits fabriqués dans l'usine, les nouvelles gammes en particulier. Un prix de l'innovation et du progrès est décerné, il est remis à l'équipe qui aura mené une démarche forte sur l'usine.

## 8 : Communiquer sur les succès et les célébrer

Le manager doit mettre à profit les succès pour renforcer la cohésion de ses équipes et savoir instaurer des pauses conviviales permettant de reconnaître le travail de chacun.

« Un exemple : en début d'année, nous avons souhaité marquer le coup pour féliciter l'activité tourisme sur ses bons résultats et le faire savoir. L'initiative a été d'organiser une animation sur une journée dans une salle : sur les murs, des affiches mettaient en valeur les points clés de succès et tout le personnel de l'entité a défilé tout au long de la journée autour de boissons et d'un buffet avec les responsables de la direction. L'idée était de souligner que c'était une année réussie, de remercier les équipes concernées et de le faire à voix haute. C'est une action de communication de proximité, de reconnaissance », raconte un manager opérationnel du groupe Orange.

## 9 : Dialoguer sur le terrain en face à face

Le manager, c'est quelqu'un qui connaît son équipe sur le plan professionnel et aussi personnel. Il sait qui est en face de lui et

quelle est sa situation, quels sont ses problèmes. Le manager doit être à l'écoute pour être en mesure de connaître et de comprendre son équipe, les individus qui la composent, et aussi pour pouvoir instaurer un dialogue et avoir des relations claires, transparentes et de confiance avec son (ses) équipe(s). Pour le responsable de la communication à l'usine de Blanzy de Michelin :

« Dans cette usine, nous avons mis en place le principe de la réunion d'échange. C'est un moment privilégié, d'environ une heure, avec son équipe, pendant lequel on revient sur quelques infos clés d'activités et sur les thèmes forts du moment ; 50 % du temps sont consacrés aux échanges : des échanges à caractère informel pour permettre à chacun de faire part de ses difficultés rencontrées au quotidien et de chercher ensemble comment les traiter. Soit le responsable prend en charge la difficulté, soit un collègue propose une solution. Chacun peut s'exprimer, faire des propositions, des suggestions d'amélioration de sa vie au quotidien sur le poste qu'il occupe. »

Notons que la communication de proximité nécessite d'aller à la rencontre des équipes sur leur terrain : ce peut être la nuit, sur la ligne de production par exemple.

## 10 : Aider chacun à gérer l'incertitude

Gérer l'incertitude dépasse le cadre strict du management. Dans la vie professionnelle, la vie personnelle et familiale, nous avons tous et très souvent des incertitudes. La question n'est pas de gérer les incertitudes, puisqu'elles font partie de la vie. Il s'agit plutôt de prendre un certain nombre de précautions pour que les gens soient en meilleure situation personnelle de se déterminer par rapport à des éléments internes et externes génératrices d'incertitude.

Cyril Leduc, responsable de la communication managériale du groupe France Télévisions, le précise ainsi :

« Ce n'est pas à nous de gérer les incertitudes pour le compte des salariés. C'est à nous de les mettre dans les meilleures conditions possibles pour qu'ils s'autodéterminent par rapport aux incertitudes. Et mettre les meilleures conditions possibles, c'est leur donner le maximum d'éléments pour qu'ils puissent se forger une opinion : donnons-leur le maximum d'informations sur des situations comparables, et laissons-les chacun se déterminer. Par exemple, à France Télévisions, il devient difficile dans certains métiers d'assurer qu'ils vont pouvoir faire toute leur carrière chez nous ; dans cette situation, nous donnons plus d'informations sur les postes afin que les gens puissent se déterminer. »



## 3

---

# LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU SERVICE DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS LE CHANGEMENT

## LES MANAGERS AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS

Les managers sont au cœur des transformations dans le cadre de leurs activités de pilotage des projets et d'animation des équipes, qu'ils soient en responsabilité hiérarchique vis-à-vis d'une équipe de collaborateurs ou bien qu'ils aient une responsabilité fonctionnelle vis-à-vis d'un collectif de l'entreprise (réseau ou communauté d'acteurs), ou encore qu'ils soient chefs de projet et managers transversaux dans la conduite de ces projets.

Nous parlerons ici de ces transformations dites « de type 2 »<sup>1</sup>, de celles qui modifient le cadre de référence des

- 
1. De ce point de vue, il convient de rappeler ici les deux types de changements identifiés par Gregory Bateson, de l'école de Palo Alto, qui s'opèrent dans les systèmes humains et *a fortiori* dans les organisations humaines que sont les entreprises et les équipes :
    - les changements qui interviennent à l'intérieur d'un système, dans un périmètre qui dépend des acteurs qui sont à l'intérieur de ce système, appelés « changements de type 1 » : il s'agit de décisions prises qui visent à améliorer le système et à lui permettre de s'adapter à son environnement; ainsi, le système met en place ce qui lui permet de se maintenir et de durer;

personnes concernées et créent des ruptures dans les règles du jeu, les méthodes de travail, les valeurs et les logiques de fonctionnement, les frontières entre les métiers et les pouvoirs.

Or, s'adapter ne suffit plus pour mener ces transformations-là : il faut apprendre à projeter le futur pour s'y préparer et être en capacité de se présenter collectivement et individuellement « l'esprit ouvert », mobilisé sur des objectifs et des résultats à atteindre dont la nature est quelquefois très nouvelle et donc « étrangère » à soi et à son cadre de référence. Ces transformations que l'on appelle parfois des petites ou des grandes révolutions, selon le nombre et l'ampleur des changements de logique qui y sont associés, vont solliciter tout ou partie des ressources personnelles de ceux qui sont concernés : imagination, estime de soi et confiance en soi, courage, esprit d'équipe avec le sens de l'autre et celui de l'intérêt général, sens des responsabilités. De même, des compétences clés seront sollicitées en plus de l'excellence technique dans son métier ou même de nouvelles compétences techniques à acquérir : leadership, créativité, efficacité relationnelle, capacité à coopérer, esprit de décision et d'initiative.

En outre, avant de mobiliser ces ressources et développer ces compétences essentiellement comportementales, les individus ont besoin d'intégrer des nouveaux repères, et pour intégrer ces nouveaux repères, il leur est nécessaire d'abandonner tout ou partie des anciens repères qui permettait à chacun de se situer dans la réalité... d'où cette période de transformation qui peut être vécue comme une mue, avec une mise à nu, et une fragilité, des acteurs concernés.

---

– les changements qui affectent et modifient le système lui-même sont appelés « de type 2 » ou « en rupture » ; les règles qui régissent le système subissent alors des transformations profondes qui nécessitent pour les acteurs d'identifier, comprendre et reconnaître des nouveaux repères pour leur action.

Selon que le changement est choisi ou contraint, les ressources à mobiliser pour l'accepter et s'y engager sont de natures différentes, mais dans tous les cas, l'accompagnement relationnel des équipes est précieux pour réussir une mutation.

La communication managériale visera à faire de chaque manager un acteur de l'accompagnement du changement auprès de ses collaborateurs. C'est une approche qui permet d'obtenir l'engagement des personnes impactées par un projet à jouer leur rôle dans ce projet et à apporter les contributions attendues liées à leur fonction et à leur rôle dans ce projet dans une relation intelligente avec l'ensemble des acteurs du projet. Ce qui est en jeu est non seulement la performance, par la capacité à mobiliser les énergies, l'intelligence émotionnelle et l'intelligence relationnelle, mais aussi les valeurs humanistes et encore la bonne santé au travail, qui sont au cœur du contrat social au sein de l'entreprise.

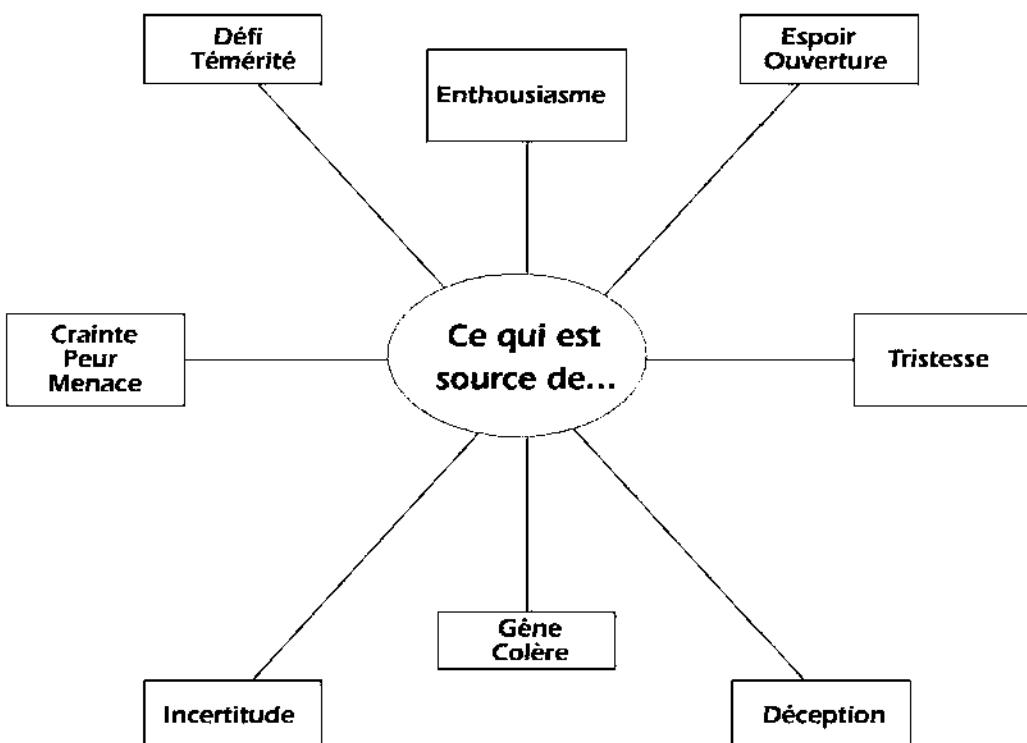
Nous avons choisi de présenter dans ce chapitre trois outils clés permettant aux managers de développer leurs talents de manager relationnel dans l'accompagnement du changement.

### LA « GRILLE DE *FEEDBACK ÉMOTIONNEL* » POUR ANALYSER LES ATTITUDES ET SE MOBILISER FACE AUX CHANGEMENTS

L'émotion : c'est la porte d'entrée de l'énergie et un moteur de l'intelligence, le sésame de la mobilisation et de l'ouverture à l'imaginaire qui permet d'adhérer et de se projeter dans un projet. Les personnes qui reconnaissent leurs émotions et celles des autres développent des compétences relationnelles qui leur permettent de mieux gérer les difficultés, coopérer avec plus de facilité afin de centrer leur énergie sur la réflexion et l'action.

Ainsi, les premières réactions, les résistances ou au contraire la mobilisation de l'énergie se manifestent en émotions qui permettent d'identifier les positions des acteurs, et surtout de les partager en acceptant cette composante comme une énergie mobilisable, renouvelable et vitale.

Nos émotions et nos sentiments sont les manifestations de notre énergie et de notre implication : ils manifestent notre engagement. Il n'y a pas d'émotions ni de sentiments négatifs. Ce qui est en jeu, c'est l'utilisation de notre énergie. Dans le cadre de la conduite du changement dans un projet, la question est la suivante : comment utiliser l'énergie de nos émotions dans un esprit constructif ?



**Figure 2.3.1 – La grille de feedback émotionnel à huit branches<sup>1</sup>**

1. Cette grille est présentée par deux consultants d'Inergie dans leur ouvrage *Manager par les défis*, François-Marie Pons et Marjolaine de Ramecourt, éditions Eyrolles, 2007.

Les collaborateurs en équipe, entraînés par leur manager, qui ont appris à partager leurs émotions et à s'en servir, se sentent reconnus en tant que personnes en dynamique, ils savent que leurs émotions ne sont pas figées et que le partage de leurs perceptions et ressentis permet de poser un regard distancié sur la réalité. C'est ainsi que, dans les situations de changement à fort enjeu et qui bousculent, les équipes habituées à partager sur ce registre sont plus rapides et réactives, car l'appréhension de la réalité se mue en compréhension de la réalité dès que ces émotions sont reliées à des faits précis permettant de sortir de la confusion.

Sur un plan personnel, les émotions que chacun éprouve et exprime appellent une réponse. Sans quoi, ces émotions restent confuses en soi sans trouver d'écho et de points d'accrochage pour la pensée et la distanciation. Classiquement, on reconnaît quatre grandes familles d'émotions : l'enthousiasme (la joie), la colère, la peur, la tristesse. C'est pourquoi la grille de *feedback* émotionnel est construite autour des quatre émotions de base, représentées comme quatre points cardinaux. Ces points sont complétés par des situations intermédiaires, de manière à en faire des leviers pour l'action : comment passer d'un état figé à une dynamique ?

Pour être plus précis, l'axe central horizontal est dénué de toute énergie : en effet, rester dominé par un sentiment de tristesse ou de peur est peu propice à l'action ou à la bonne marche d'un projet ou d'une entreprise. D'autre part, l'axe vertical est en revanche celui de l'énergie : il permet de « décoller », la colère étant parfois un passage obligé ou un tremplin vers l'enthousiasme, à condition de canaliser cette énergie en identifiant et en nommant un défi.

La vie d'un service tout entier ou d'un site peut se trouver perturbée par un sentiment dominant de peur, de déception

ou même de tristesse. Si ces sentiments sont niés, nous nous trouvons très vite dans un contexte de crise : la question est donc de savoir comment transformer cette situation en dynamique positive.

À cet égard, quand une personne exprime l'un de ces sentiments, elle fait passer un message, consciemment ou non ; elle provoque un impact chez celui, celle ou ceux à qui elle s'adresse, et attend de cet impact une forme de retour. Par exemple, si quelqu'un exprime :

- son enthousiasme par rapport à une situation : il s'attend à ce qu'il soit partagé, en tout ou partie, avec ou sans réserves ;
- un espoir : il attend d'être soutenu ;
- de l'audace : il attend d'être encouragé ;
- de la colère : il attend d'être écouté ;
- de la peur : il attend d'être rassuré ;
- de l'incertitude : il attend d'être accompagné ;
- de la déception : il attend d'être démenti dans sa perception ;
- de la tristesse : il attend d'être entouré.

À chaque attente correspond un besoin, et chaque besoin exprimé est relié à une valeur. L'enthousiasme partagé est par exemple lié à la solidarité, l'audace au courage, la colère au respect... Ces modes d'interaction se reproduisent tous les jours à un rythme considérable. Chacun attend quelque chose de spécifique à sa propre expérience et à son système de valeurs. Dans tous les cas, chacun attend un signe de reconnaissance positif. Faute d'en obtenir, il risque de faire ce qu'il faut pour en recevoir des négatifs ! L'énergie vient d'une force intérieure qui a besoin de *feedback*.

## La grille de *feedback* émotionnel, mode d'emploi

### Objectifs de l'outil

- Permettre à chacun d'exprimer son ressenti sur une situation/ un projet et de partager des perceptions : ses enthousiasmes comme ses déceptions, ses incertitudes comme ses espoirs... (selon les huit axes de la grille).
- Analyser les facteurs de risques et de succès d'un projet.
- Favoriser le partage de vision et des intuitions pour identifier des pistes d'action et mobiliser/rassembler les énergies sur l'action positive (cohésion d'équipe).

### Principe

- Recueillir la perception et le *feedback* sur une situation/un projet auprès d'un groupe d'acteurs, en résitant les composantes factuelles de la situation/du projet dans la grille de *feedback* émotionnel et en répondant à la question : « Qu'est-ce qui, dans cette situation/ce projet est source de... », puis prendre en compte les émotions comme indicateurs de pilotage de l'action collective et développer l'intelligence émotionnelle et relationnelle d'une équipe. Un animateur formé à la dynamique de groupe conduit la séquence.

### Modalités d'utilisation

#### *À quel moment utiliser l'outil?*

À chaque fois qu'une équipe souhaite faire le point sur la conduite d'un projet ou son fonctionnement pour identifier des points de vigilance, partager une vision sur les résultats et la manière de les obtenir.

#### *Comment concrètement utiliser cet outil?*

- 1) Présenter l'outil : objectifs, principe, règles du jeu et mode d'emploi.

- 2) Distribuer à chacun un exemplaire vierge de la grille de *feedback* émotionnel et demander à chacun de positionner les différentes composantes de la situation ou du projet sur lequel l'équipe souhaite échanger (activités, situations, faits marquants...) selon ses ressentis personnels.
- 3) Mettre en commun : chacun va écrire ses contenus sur une grille en grand format affichée au mur (chacun son tour, ou plusieurs tours de table axe par axe ou encore ensemble en même temps).
- 4) Prendre le temps de regarder l'ensemble.
- 5) Échanger des informations, éviter de débattre (suspendre le jugement).
- 6) Lister des questions et des idées que cela donne : en « roue libre » sur un autre support, en les numérotant sans chercher à les classer dans un premier temps.
- 7) Sélectionner des pistes de solutions et des solutions, les développer.

### Conseils et recommandations

- Rappeler en amont les règles du jeu : écoute, respect, sincérité, bienveillance, précision des faits, pas de jugement, confidentialité, éviter la remise en cause des personnes et les procès d'intention.
- Chacun positionne différents sujets sur les axes, tous les axes ne sont pas nécessairement utilisés.
- Disposer de temps : 45 à 90 minutes. Le faire en équipe de douze personnes maximum.
- Être vigilant lors de situations tendues à ce que cet outil ne soit pas détourné pour régler des comptes : si une situation au sein d'une équipe est conflictuelle par exemple.
- Pour une utilisation à distance : réflexion individuelle, mise en commun en web conférence sur un support commun.
- Option : cet outil peut aussi être utilisé dans des enquêtes qualitatives auprès d'un public échantillon, en face à face.

La grille de *feedback* émotionnel est un outil de partage des représentations et des perceptions qui permet à ceux qui l'utilisent et le partagent collectivement, en petites équipes, de reconnaître leurs émotions, de sortir de la confusion et de brancher son intelligence rationnelle (son « adulte »). Cet apprentissage collectif permet aussi de développer l'intelligence émotionnelle de chacun au quotidien en mobilisant ses capacités intuitives et analytiques : être à l'écoute de ses ressentis pour être vigilant, en alerte et en veille. Les émotions ainsi reconnues sont des avertisseurs et favorisent le questionnement, qui ouvre lui-même à sa créativité : « Ce que je ressens m'invite à être vigilant(e) », « que veut dire ce malaise ? », « quelles questions je me pose et quelles idées cela me donne ? ».

Cet outil est utilisé lors de séminaires de bilan et de prospective en équipe pour analyser de manière créative et plus intuitive les faits marquants de l'année écoulée, ou bien lors d'une démarche d'innovation pour partager une vision des enjeux du projet ou établir un diagnostic de la situation ; il a aussi été mis en main à des responsables du changement pour inviter une équipe projet à partager régulièrement sa perception de la conduite d'un projet ; en outre, il a été utilisé pour animer une étape d'appropriation du projet et favoriser le processus d'acceptation du changement (voir point suivant : « la vallée du changement ») ; enfin, il trouve son utilité au quotidien dans l'animation des équipes par un manager soucieux de nourrir les relations de confiance et d'ouverture au sein de son équipe ; et puis encore dans la gestion des conflits en lien avec les techniques de la communication non-violente.

## LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT PAR LA RELATION DANS LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU CHANGEMENT

L'acceptation des changements suppose l'abandon d'un cadre de référence « ancien » : c'est une perte nécessaire pour devenir différents dans un cadre de référence renouvelé. Cette perte déstabilise la personne, et surtout si le changement n'est pas choisi mais imposé, la perte peut s'accompagner de souffrance : stress, inquiétude, perte de confiance en soi. C'est pourquoi le processus de deuil identifié par Elisabeth Kübler-Ross est un modèle de référence pour construire l'accompagnement des changements dans les organisations. Il importe de le connaître.

### **Les cinq étapes du deuil : un modèle universel**

Les travaux d'Elisabeth Kübler-Ross ont mis en avant cinq étapes permettant de « faire son travail de deuil ».

- *Étape 1 – Le choc, le déni* : cette courte phase du deuil survient lorsqu'on apprend la perte. C'est une période plus ou moins intense où les émotions semblent pratiquement absentes : « On fait comme si de rien n'était. » C'est en quittant ce court stade du deuil que la réalité de la perte s'installe.
- *Étape 2 – La colère* : cette phase est caractérisée par un sentiment de colère face à la perte. La culpabilité peut s'installer dans certains cas. C'est une période de questionnements : « La perte nous paraît injuste. » La colère peut cacher un sentiment de peur face à la réalité que l'on refuse de voir.
- *Étape 3 – Le marchandage* : cette phase est faite de négociations, de chantages, où l'on tente de remédier à la réalité de la perte : « Et si cela s'était passé autrement, si j'avais, et si... »
- *Étape 4 – La dépression* : cette phase plus ou moins longue du processus de deuil est caractérisée par une grande

tristesse, des remises en question, de la détresse parfois. Les endeuillés, dans cette phase, ont parfois l'impression qu'ils ne termineront jamais leur deuil car ils ont vécu une grande gamme d'émotions et la tristesse est grande.

- *Étape 5 – L'acceptation* : la réalité de la perte est beaucoup plus comprise et acceptée. L'endeuillé peut encore ressentir de la tristesse, mais il a retrouvé son plein fonctionnement. Il a aussi réorganisé sa vie en fonction de la perte. Il est possible, pour sortir du processus de deuil, d'identifier « un cadeau caché » à l'issue du travail de deuil et d'en sortir grandi. Certains accompagnateurs du deuil<sup>1</sup> vont plus loin et proposent d'ajouter une étape de « guérison » en identifiant un héritage à l'issue du travail de deuil. Grâce au deuil, les portes se sont ouvertes sur autre chose. Le deuil pris dans cette dimension de « renaissance » avec l'enrichissement de sa propre personne est alors vécu comme une étape initiatique de la vie.

Les cinq phases ci-dessus peuvent être linéaires mais il arrive souvent qu'un endeuillé puisse faire des retours en arrière avant de recommencer à avancer. Une bonne façon de traverser un deuil est de comprendre ce que l'on vit et de partager ses sentiments et émotions avec des proches ou des gens qui vivent également un deuil.

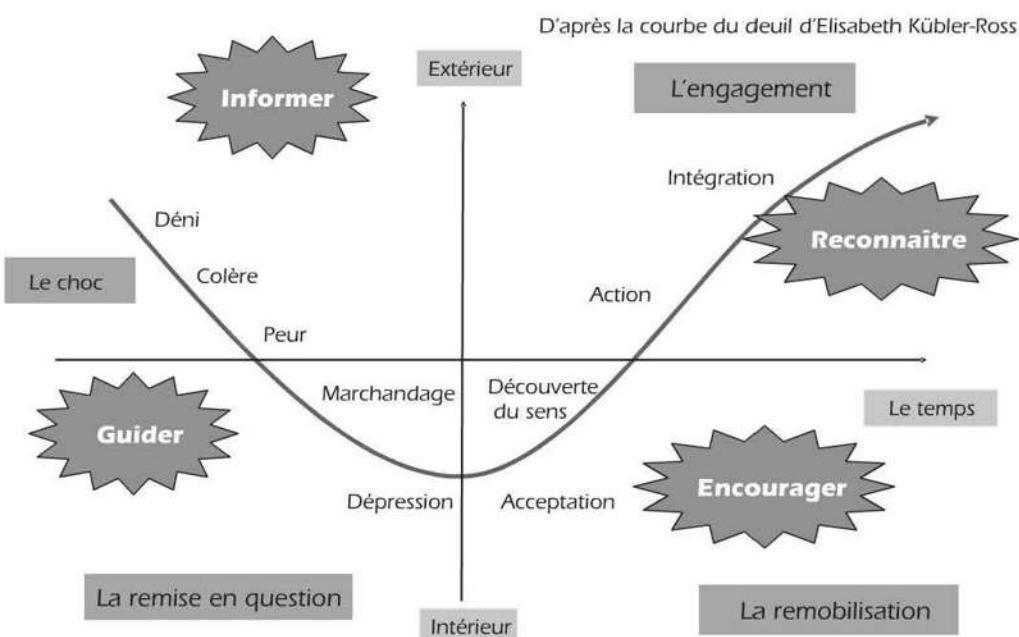
Ces étapes ne se succèdent pas forcément. Il ne s'agit pas d'un mécanisme inévitable. Certaines personnes peuvent quitter un deuil et passer à l'ultime étape de liberté d'action, sans que les sentiments qu'elles pouvaient porter puissent être considérés comme négligeables. Ainsi, toutes les étapes ne sont pas non plus vécues par tous, mais chaque personne concernée en vivra toujours au moins deux.

1. Par exemple : Jean Monbourquette, théologien, professeur d'université, psychologue clinicien au Canada, qui a écrit *Aimer, perdre, grandir – Assumer les difficultés et les deuils de la vie*, éditions Bayard, 2003.

## La « vallée du changement » : un modèle pour accompagner le changement dans les organisations par la relation

La « vallée du changement » est modélisée sur le processus de deuil en proposant des leviers d'action aux managers pour accompagner le changement.

La métaphore de la vallée est riche de sens : en descendant dans la vallée, on quitte un sommet avec cette impression de descendre dans un creux, et c'est pourtant dans le creuset des émotions exprimées et acceptées<sup>1</sup>, que la vallée est alors fertile ; et lorsque l'on remonte sur l'autre versant, c'est avec enthousiasme que l'on découvre de nouveaux horizons.



**Figure 2.3.2 – La vallée du changement :  
du choc à l'engagement**

1. Les textes qui présentent le processus de deuil font souvent référence à la métaphore biblique de la vallée des Larmes, séjour d'ici-bas, qui accueille la vie terrestre et ses souffrances, par opposition au Ciel, au bonheur de la vie future ou de la vallée de Josaphat, le lieu où les morts ressusciteront.

Pour les équipes qui doivent changer, le processus d'adaptation va s'amorcer à partir de la perception de leurs pertes. Chacun va réagir de manière très personnelle avec ses zones de forces et de vulnérabilité. Mais quelle que soit l'intensité du changement, la personne devra faire des efforts pour accepter et s'adapter à la nouvelle réalité.

Le partage des perceptions et des représentations avec la grille du *feedback* émotionnel présentée au chapitre précédent facilite et accélère le processus car les personnes sont reconnues avec leurs attachements et leurs sensibilités tout en étant invitées à prendre de la distance.

Sur le schéma ci-dessus, vous pouvez reconnaître dans la partie gauche les cinq étapes du processus de deuil d'Elizabeth Kübler-Ross : déni, colère et peur, marchandage, dépression, acceptation.

Pour qu'un travail de deuil puisse se faire, les émotions sont tout d'abord extériorisées, ainsi pour le déni, la colère et la peur ; c'est idéal quand les collaborateurs ont un espace pour l'exprimer ; c'est la grande période du « choc ». Vient ensuite une intense vie émotionnelle plus intérieurisée où chacun prend acte du changement et le vit à sa manière avec son affect, en fonction des attachements et besoins de sécurité qui lui sont propres : cette période de remise en question, nourrie positivement, est alors fertile et peut devenir un tremplin pour se projeter différemment dans l'avenir, individuellement ou collectivement. Enfin, le renoncement à la situation précédente, avec ses acquis et ses points de repères, son confort perçu comme illusoire et « appartenant au passé », après un sentiment de tristesse d'autant plus court que cette phase est « ritualisée » collectivement en permettant à chacun de « faire ses adieux » de manière symbolique, laisse place à une étape dynamique d'acceptation comme préalable à l'engagement.

La partie droite du tableau décrit le processus de remobilisation et d'engagement avec des étapes proactives qui mobilisent le rationnel : la découverte de sens, l'action et l'intégration à proprement parler d'un nouveau cadre de référence.

La ligne du temps est une donnée incontournable : c'est souvent la brutalité des annonces et des événements, non accompagnés, qui installe les personnes concernées dans une relation au temps bloquée : les uns et les autres ressassent le passé et refusent de voir que les temps ont changé. Il y a ainsi des fusions qui ne sont toujours pas faites dans les esprits dix ou même vingt ans plus tard.

Le rôle des managers pour accompagner leurs équipes dans cette « vallée du changement » suit les quatre cadrants de ce processus :

- 1) Le choc : informer.
- 2) La remise en question : guider.
- 3) La remobilisation : encourager.
- 4) L'engagement : reconnaître.

En effet, le manager met en œuvre les principes clés de la communication managériale : il est le porteur des messages qui permettront aux collaborateurs d'opérer les liens intellectuels propices à la construction d'une nouvelle représentation de la réalité.

**Tableau 2.3.1** – Conseils pour mener à bien ces différentes étapes d'accompagnement

<b>Le choc : informer</b>	
<p><b>Ce que le manager doit faire en priorité</b></p> <p>Présenter clairement le changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nécessité ;</li> <li>– urgence (si c'est le cas) ;</li> <li>– ce qui ne change pas.</li> </ul> <p>Favoriser l'expression des émotions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– écoute, empathie... ;</li> <li>– détecter les individus pour qui le changement aura un impact plus fort ;</li> <li>– diagnostiquer les freins ;</li> <li>– mettre en place des mécanismes d'échange, de partage, formels et informels.</li> </ul>	<p><b>Ce qu'il doit éviter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Minimiser le changement ;</li> <li>– promettre le paradis ;</li> <li>– laisser les rumeurs prendre le dessus.</li> </ul>
<b>La remise en question : guider</b>	
<p><b>Ce que le manager doit faire en priorité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Continuer à informer et communiquer sur le changement en cours ;</li> <li>– mettre en place des mécanismes de communication formelle ;</li> <li>– écouter les individus et les groupes ;</li> <li>– porter attention aux personnes qui s'isolent ;</li> <li>– intensifier les interventions d'accompagnement individuel ;</li> <li>– mobiliser sur les missions et les projets en cours ;</li> <li>– valoriser les comportements adaptés.</li> </ul>	<p><b>Ce qu'il doit éviter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Forcer l'adaptation ;</li> <li>– mettre en place d'autres changements non essentiels ;</li> <li>– tolérer le laisser-aller dans les activités comme dans les comportements.</li> </ul>
<b>La remobilisation : encourager</b>	
<p><b>Ce que le manager doit faire en priorité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bâtir un projet collectif, une vision partagée ;</li> <li>– fixer des objectifs et des plans d'actions ;</li> <li>– mettre en place des mécanismes pour assurer la participation de tous ;</li> <li>– montrer les avantages et les possibilités liés à la nouvelle situation ;</li> <li>– favoriser des succès rapides ;</li> <li>– valoriser les changements accomplis.</li> </ul>	<p><b>Ce qu'il doit éviter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Blâmer lorsque des erreurs surviennent ;</li> <li>– les visions trop directives ;</li> <li>– l'absence de reconnaissance.</li> </ul>

<b>L'engagement : reconnaître</b>	
<p><b>Ce que le manager doit faire en priorité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reconnaître et renforcer les nouveaux comportements ;</li> <li>– encourager le perfectionnement personnel et l'amélioration continue ;</li> <li>– faire un bilan des objectifs atteints et de ceux à atteindre ;</li> <li>– consolider les changements dans les systèmes organisationnels ;</li> <li>– déterminer les prochaines actions à entreprendre.</li> </ul>	<p><b>Ce qu'il doit éviter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Passer sous silence la réussite du changement ;</li> <li>– relâcher trop vite l'attention.</li> </ul>

Jacques-Antoine Malarewicz, avec son « tableau des freins et des facilitateurs dans les étapes de l'acceptation des évolutions », offre un outil de diagnostic qui complète le modèle de la « Vallée du changement » et permet de nourrir utilement une démarche d'accompagnement du changement.

**Tableau 2.3.2 – Les freins et les facilitateurs dans les étapes d'acceptation des changements**

	<b>Freins</b>	<b>Facilitateurs</b>
<b>1</b>	Beaucoup d'attachement	Peu d'attachement
<b>2</b>	Brutalité de l'événement	Préparation de l'événement
<b>3</b>	Complaisance à se centrer sur soi, à se tourner vers le passé	Partage et mise en commun
<b>4</b>	Objet de substitution absent	Objet de substitution présent
<b>5</b>	Émotions identiques	Émotions variables
<b>6</b>	Non-dits, secrets, rumeurs	Ouvertures
<b>7</b>	Peu de prise de distance, confusion (peu de métacommunication)	Prise de distance, compréhension (beaucoup de métacommunication)
<b>8</b>	Sentiment de culpabilité, de victimisation	Peu de culpabilité, de victimisation
<b>9</b>	Fatalisme, scepticisme	Responsabilisation
<b>10</b>	Projets de non-changement	Projets constructifs

Les dix lignes de critères ci-dessous sont autant d'éléments qui peuvent faciliter ou retarder le processus de deuil :

- 1) À l'évidence, plus l'attachement est grand, plus le deuil sera difficile.
- 2) Les séparations anticipées et préparées facilitent le deuil pour ceux qui restent.
- 3) Le partage des émotions et des perceptions, sa socialisation et sa mise en commun facilitent la traversée de la « vallée du changement ».
- 4) La possibilité de visualiser et concrétiser le futur, l'évitem-ment des situations intermédiaires sont des atouts.
- 5) La reconnaissance des émotions variées comme une dyna-mique normale rassure et accélère le processus de deuil.
- 6) Tout ce qui reste caché à propos d'un deuil en prolonge la durée, le fait d'apporter des ouvertures rend plus rapide le processus.
- 7) Le travail avec un consultant permet d'apporter du « méta », une prise de distance et un recul qui permettent à chacun de modifier sa perception.
- 8) La culpabilité renferme sur soi et met en position de victime, peu enclue à mobiliser les ressources créatives et la capacité de coopération.
- 9) Le scepticisme et l'invocation de la fatalité sont une manière de se réfugier dans l'incapacité à changer et la succession d'échecs non analysée en profondeur en est souvent à l'ori-gine. La responsabilisation consiste à se donner les moyens de tourner la page du passé par une mise à plat sans complai-sance.
- 10) La mise en place d'un projet perçu comme constructif permet de se tourner résolument vers l'avenir, si toutefois d'autres projets qui n'ont pas abouti ont été clos officiellement.

## Le départ d'un dirigeant

Le patron d'une filiale régionale d'un grand groupe souhaite organiser un séminaire d'équipe de direction trois semaines avant son départ pour... finaliser son projet d'entreprise. À fort charisme, et pourtant appelé à d'autres fonctions valorisantes, ce dirigeant semble mettre en place tout ce qu'il faut pour mettre en difficulté son successeur. La démarche proposée a consisté à lui permettre de préparer son équipe de direction à se présenter comme un collectif désireux de partager avec le nouveau venu son héritage. Après une soirée festive entre eux, la journée suivante a été articulée en deux temps : le matin a été consacré à mener un bilan dynamique de la période vécue avec ce dirigeant en partance et à se donner les signes de reconnaissance nécessaires pour ritualiser un départ ; l'après-midi, après le départ du dirigeant avant le déjeuner, l'équipe s'est retrouvée « orpheline » et a pu exprimer d'autres émotions et d'autres informations, liées à l'incertitude, les non-dits et les rumeurs sur le nouvel arrivant : les membres de l'équipe ont pu mettre les mots sur les manques de la période précédente ainsi « dé-idéalisée » et les attentes vis-à-vis du nouveau. L'équipe a préparé ensuite ensemble les quelques points clés qu'elle souhaitait partager avec leur nouveau directeur général.

Appelé quelques semaines plus tard, l'ancien dirigeant a exprimé sa surprise et sa satisfaction d'avoir si facilement tourné la page. L'équipe en place n'avait plus besoin de lui et s'est mobilisée pour coopérer avec son nouveau manager.

## Une fusion de systèmes d'information au sein d'un groupe mondial (secteur bancaire)

Dans un contexte de changement majeur pour les équipes concernées (fusion des systèmes d'information d'un grand groupe bancaire), le manager responsable des études et développement systèmes d'information a souhaité rassembler son équipe (55 personnes) pour vivre un temps fort de cohésion et de partage autour de ce projet.

Ce changement à vivre était significatif à double titre : avec des impacts objectifs liés à l'évolution du métier : choix techniques, organisation, modalités de fonctionnement d'une part ; et des impacts plus subjectifs ou affectifs : abandon des projets associés à l'ancienne organisation, nouvelle culture, nouvelles équipes, d'autre part.

Le manager de l'équipe, une femme, a souhaité accompagner son équipe pour les aider dans ce « passage » : se donner de l'élan pour penser autrement et s'approprier le nouveau contexte, accepter le changement et identifier des ouvertures et des nouveaux points de repères, renforcer l'esprit d'équipe et les liens entre eux.

Nous avons proposé un accompagnement pour aider les membres de l'équipe à transformer ce qu'ils ressentent en énergie positive pour relever les défis qui les attendent. La forme choisie fut celle d'un séminaire positionné comme une étape pour « engager » l'équipe dans les défis qu'elle aura à relever.

**Les points clés de la démarche** pour conduire le séminaire de cohésion d'équipe et de préparation au changement, deux semaines avant les grandes décisions opérationnelles promises :

- une approche centrée sur la relation et la prise en compte des émotions ;
- la mise en mouvement pour accélérer le processus d'acceptation du changement ;
- la valorisation des atouts de l'équipe et de l'estime de soi de chacun ;
- la co-construction du séminaire avec le manager de l'équipe pour évaluer les risques de résistance au changement au sein de l'équipe et positionner le manager comme le garant de la qualité de la relation au sein de l'équipe avant, pendant et après le séminaire.

**Présence d'un binôme d'intervenants** pour concevoir ce séminaire, composé d'un coach consultant (à l'écoute et centré sur les personnes, qui valorise l'estime de soi et aide à traduire l'énergie de chacun en désir d'agir) et d'un coach comédien (sa créativité et

sa sensibilité d'artiste aident à transformer les temps forts en équipe en moments inoubliables, poétiques et chargés d'énergie positive).

**L'enjeu relationnel** de la fusion a été formulé de la manière suivante : « Comment faire pour que nous arrivions ouverts devant nos interlocuteurs, c'est-à-dire agiles, flexibles, confiants dans notre capacité à apporter et valoriser notre valeur ajoutée, montrer notre capacité à coopérer et à participer à ce qui est décidé... et prouver ainsi notre professionnalisme ? »

#### *Le programme*

8 h 45 : Accueil.

9 heures : Ouverture : « Pourquoi ce séminaire sur le changement, notre défi relationnel ».

9 h 15 : « Le changement, ça se vit à l'intérieur, ce sont des étapes à franchir. »

#### *A/ Les représentations croisées en théâtre-image<sup>1</sup>*

Perceptions et images des équipes qui vont fusionner avec deux thèmes : « Les autres et leur système d'information tels que nous les percevons », puis « Nous et notre système d'information tels que nous pensons que les autres les perçoivent ».

Échanges sur nos questions et nos idées, évocation des points clés.

*B/ La grille de feedback émotionnel* : « Ce qui est source de... enthousiasme, colère, tristesse et déception, espoir, ouverture, incertitude. »

Écriture individuelle anonyme sur des Post-it : les faits sont associés aux émotions selon la grille proposée.

---

1. Le théâtre image est une technique de représentation par le corps : par petits groupes, les participants sont invités à représenter le thème proposé en se mettant en scène dans une posture figée, pour créer une image qui est ensuite commentée par le public. Les images proposées sont autant de métaphores de la situation abordée et facilitent l'expression des perceptions et des ressentis, propice à l'analyse et au partage de points de vue.

Lecture des Post-it par les participants avec une mise en scène et un effet de catharsis : les lecteurs sont invités à dire « je » et à prendre un ton traduisant l'émotion associée au fait indiqué sur le Post-it, ce qui aide à la distanciation.

Échanges sur nos questions et nos idées, évocation des points clés.

C/ La « vallée du changement », la responsabilité collective, le rôle des managers

Exposé et échanges.

12 h 15 : Conclusion : faire équipe et coopérer.

12 h 45 : Fin de la matinée.

*Témoignage du manager responsable de la mise en place du séminaire*

« J'ai reçu beaucoup de remerciements sur ce moment de partage en équipe, et après ce séminaire, j'ai senti les gens plus sereins et en ouverture, avec plus de proximité entre eux ; je reçois des sourires que je n'avais plus, cela a recréé du lien entre nous et avec moi pour une partie d'entre eux. J'ai été agréablement surprise : les gens sont créatifs et jouent le jeu, ils deviennent volontiers acteurs et se révèlent, j'ai pu remarquer l'émergence de talents.

Les émotions partagées de cette manière, légère et ludique, et en même temps vraie et profonde, font circuler de l'énergie ; les réactions ont été très positives. Cette ouverture à l'autre donne de la fluidité dans les relations, c'est une fonction d'intégration positive qui contrebalance la fonction d'intégration négative véhiculée par la peur et la perception des risques.

J'ai le sentiment que mes collaborateurs ont été rassurés sur des valeurs comme la considération et le respect de la personne : nous nous le sommes montré collectivement.

Pour moi, la part du relationnel dans le management est un levier essentiel : sans le relationnel, les gens ne se sentent pas en charge du travail collectif ; chacun d'entre eux est très compétent, mais si l'on n'a pas le collectif, on n'arrive à rien. Dès qu'il y a du relationnel, les soucis se résolvent d'eux-mêmes et le manager n'a pas

à s'occuper des frottements entre les personnes, les problèmes d'ego. Le système s'autorégule, les collaborateurs savent se donner du *feedback*, ils règlent les problèmes et ils sont plus intelligents collectivement. Les relations sont plus agréables, il y a de la joie. Si les relations sont bonnes, le reste se fait sans effort, avec plaisir.

J'ai choisi mes managers avec ce profil : on est câblé pareil et cela se fait naturellement. Nous partageons un minimum de valeurs communes. »

## LES COMPÉTENCES RELATIONNELLES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Les managers, dirigeants/sponsors des décisions et des projets de changement, chefs de projet, managers de proximité sont en première ligne pour accompagner leurs équipes et leurs partenaires lors des transformations. Leur rôle de manager communicant et relationnel est clé pour expliquer, préparer les esprits, mettre en valeur les ouvertures, guider et aussi pour écouter, comprendre, encourager, stimuler, faire participer, reconnaître et mobiliser les énergies vers des buts communs.

Par ailleurs, les managers sont doublement sollicités pour accompagner les transformations : ils ont à « embarquer » leurs équipes dans la dynamique de changement souhaité et vivent pour eux-mêmes un travail de transformation personnelle visant à intégrer le changement. Car engager les autres suppose de s'être engagé soi-même : en tant qu'acteur, avec une vision claire de son rôle, de ses objectifs et de sa marge de manœuvre puis en tant que sujet, avec une posture cohérente, « aligné » en terme d'identité et de valeurs.

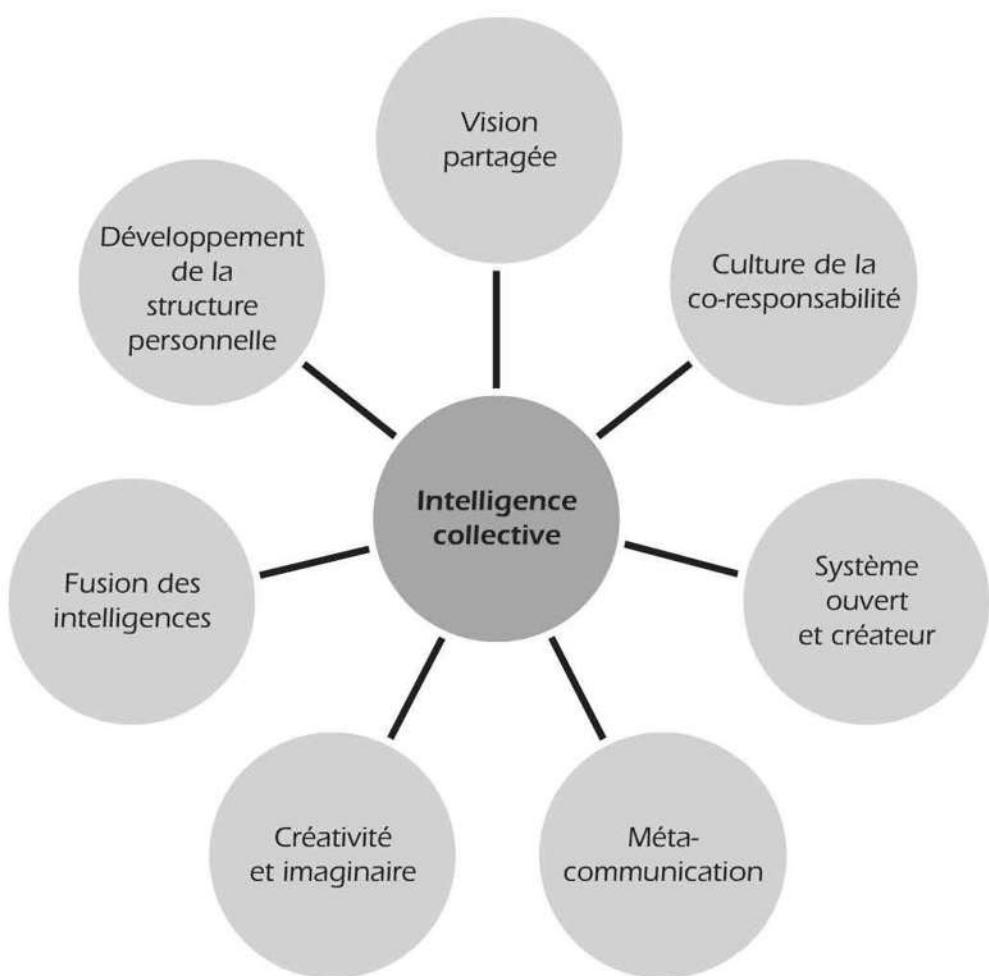
Les quatre formes d'intelligence sont sollicitées pour relever ce défi : l'intelligence stratégique qui permet d'identifier les défis, en lien avec des enjeux et des finalités, l'intelligence opérationnelle qui clarifie les objectifs et identifie les moyens, l'intelligence relationnelle qui conditionne la qualité de la coopération et le climat de confiance, et enfin l'intelligence émotionnelle ou « l'intelligence de soi » qui permet l'intuition et la mobilisation de sa propre énergie.

Ces quatre formes d'intelligences répondent à quatre familles de compétences majeures :

- intelligence des enjeux, capacité à bâtir des alliances, capacité d'influence au service de son équipe ou de son projet... ;
- engagement sur des résultats, gestion de la complexité (incertitudes, vision partielle et imparfaite de la réalité, contradictions...);
- efficience relationnelle (écoute, empathie, questionnement, *feedback*, reconnaissance, etc.);
- connaissance et maîtrise de ses émotions (intelligence émotionnelle), capacité de résilience et de gestion du stress, conscience de soi (son propre processus de deuil et d'acceptation du changement), gestion de son équilibre vie personnelle/vie professionnelle... .

Enfin, ces compétences se développeront dans un contexte favorable qui vise à promouvoir l'intelligence collective propre à relever les défis de la complexité qui caractérisent les transformations de type 2.

Sept leviers permettent de créer un contexte favorable à l'intelligence collective.



**Figure 2.3.3 – Manager dans la complexité**  
(inspiré du modèle de Natacha Rozentalis)<sup>1</sup>

Ces sept leviers montrent à quel point le développement de la personne du manager en est la cheville ouvrière. En effet, pour reprendre les termes de Natacha Rozentalis :

« Il lui faut être plus fort à l'intérieur, et développer sa sécurité ontologique pour fusionner les intelligences ; se remettre en question, faire circuler les idées et s'en nourrir, valoriser le droit à l'erreur et à l'apprentissage ; ensuite, se reconfigurer en permanence, apprendre à vivre dans l'incertitude,

1. Natacha Rozentalis, consultante coach.

se confronter et partager des représentations ; et enfin, être cohérent pour faire le lien entre les actes et les âmes, développer l'esprit d'équipe et la stratégie du hérisson (celle qui conseille de se centrer sur ce qui passionne, que l'on sait bien faire et qui est rentable). »



## **PARTIE 3**

---

# **LES ENSEIGNEMENTS OPÉRATIONNELS POUR UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE PERFORMANTE**

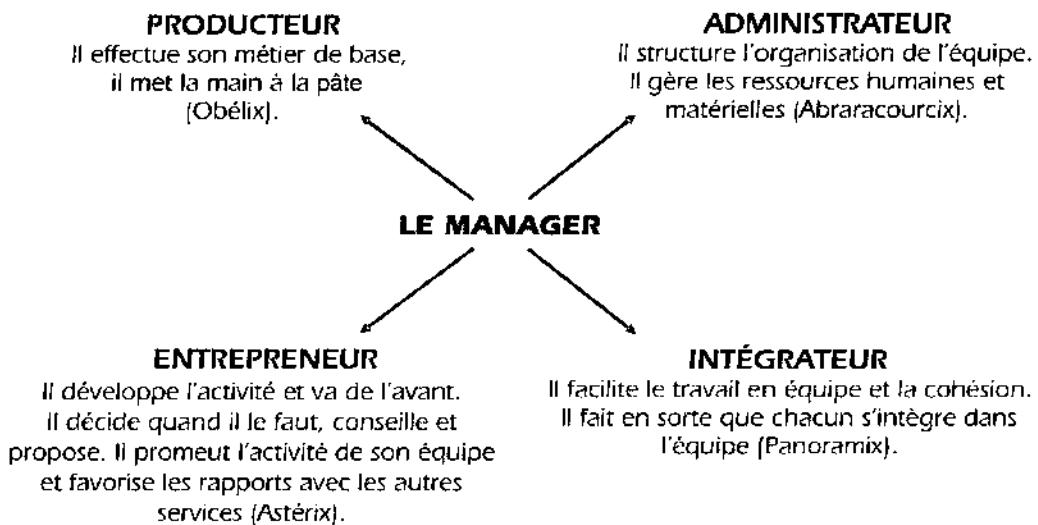


---

## COMMENT LE MANAGER PEUT-IL REMPLIR SA MISSION DE COMMUNICANT AUPRÈS DE SES ÉQUIPES ?

**U**n consensus se dégage aujourd’hui au sein de l’entreprise : la communication opérationnelle de proximité est par nature et par nécessité hiérarchique et managériale. C’est le responsable de l’équipe qui, connaissant bien ses collaborateurs, leur rôle et leur mission, peut orienter et donner du sens aux tâches quotidiennes, et tout particulièrement dans les phases de changement.

Auparavant, l’injonction et le contrôle auxquels s’associait une communication essentiellement descendante paraissaient suffire. Aujourd’hui, l’écoute, la délégation, la recherche de participation constituent à la fois une condition d’efficacité de l’équipe et une réponse aux aspirations des collaborateurs. Le rôle du manager de proximité s’en trouve ainsi profondément modifié. Celui-ci devient un véritable chef de projet qui détermine des objectifs, anime, soutient et conseille son équipe tout en valorisant les réussites.



**Figure 3.1.1 – Les missions du manager et le rôle de la communication**

- **Entreprenant avec son équipe**

Parmi les quatre fonctions du manager, les deux premières fonctions (producteur et administrateur) se rapportent à une notion traditionnelle du management (logique d'encadrement), tandis que les deux dernières sont associées à une notion plus récente du management qui est celle du leadership communicationnel.

Une importance grandissante est aujourd’hui donnée aux deux dernières, les fonctions d’entrepreneur et d’intégrateur. Du moins, dans l’intention, les dirigeants mettent en avant les valeurs entrepreneuriales dans leurs projets d’entreprise et leurs discours officiels. Mais, bien souvent, dans la réalité quotidienne, les managers sont encore submergés par des activités et des tâches liées aux fonctions de producteur et d’administrateur.

Les discours actuels sur le management mettent en exergue les fonctions d’entrepreneur et d’intégrateur et cela se comprend :

ce sont elles qui permettent aux managers de participer activement à la création de valeur pour l'entreprise. La fonction d'entrepreneur : en innovant avec un esprit de conquête. La fonction d'intégrateur : en mobilisant toutes les énergies au sein des équipes vers ces objectifs de conquête, en créant le contexte le plus favorable à une bonne motivation des équipes et ainsi à leur performance. Ainsi le manager est attendu aujourd'hui sur ses capacités à entreprendre avec son équipe. On lui demande de communiquer un certain état d'esprit et de diffuser une énergie positive dans un univers incertain, complexe et parfois déprimant.

#### • **Donner du sens à l'action à tous les niveaux**

Un rôle essentiel revient aujourd'hui aux managers : celui de donner du sens à son action d'une part et à l'action de ses collaborateurs d'autre part, de façon à ce que chacun dans une équipe puisse reprendre à son compte cette réplique bien connue : « Comment ? Ne voyez-vous pas ? Je ne suis pas en train de tailler une pierre, je construis une cathédrale... »

Cependant, donner du sens à l'action, ce ne sera pas seulement répondre à la question du quoi ou du comment mais bien aussi à celles du « pourquoi » et du « pour qui », que représentent les enjeux (ou les causes) et les finalités de l'action.

Ainsi, le manager communicant donnera du sens s'il établit des liens entre les faits pour les comprendre, entre les personnes pour que ces dernières coopèrent et enfin entre les causes et les finalités d'une décision ou d'une action pour que chacun y adhère et se mobilise.

## LES DIFFICULTÉS, OBSTACLES ET MALENTENDUS

Un grand nombre de managers ont bien du mal à endosser les habits du communicant pour de multiples raisons. Les managers interrogés sur les difficultés et les obstacles à la communication au sein de leur équipe mettent en avant un certain nombre de raisons qui ont été évoquées dans la première partie de cet ouvrage. Ces difficultés peuvent être résumées par les propos de Claude, cadre de maintenance au sein du groupe Air France-KLM :

« On nous demande de porter et d'expliquer les messages des différentes directions, de la stratégie, de la qualité, de la sécurité, des ressources humaines auprès de nos équipes ; aujourd'hui, on nous demande d'être le premier communicant de l'équipe, mais tout d'abord on n'a pas intégré, en termes de temps, de moyens et de valorisation notre mission de communicant, et ensuite on ne nous a donné ni les marges de manœuvre ni les bons arguments pour faire passer les décisions difficiles auprès de nos équipes. Et, enfin, je ne suis pas assez formé du point de vue psychologique et relationnel pour être efficace dans ma communication. »

Ces difficultés que ressent le manager peuvent être aggravées par un certain nombre d'obstacles et des malentendus qui peuvent le pénaliser dans sa fonction de communication.

### **Premier obstacle majeur : le culte du secret**

Parmi les idées reçues sur la communication, on trouve, en bonne place, le fait que « moins on communique, mieux on se porte ». L'idiome populaire « pour vivre heureux, vivons caché » est encore largement mis en pratique dans certaines entreprises, comme le démontre le cas suivant. Il s'agit d'une grande PME familiale classique d'environ 1 500 salariés, qui a

un mode de fonctionnement autarcique dû à son grand attachement à ses secrets industriels, entraînant le repli sur soi-même.

Dans cette logique de protection du savoir, le mot d'ordre « moins on communique, mieux on se porte » entraîne des comportements qui affectent les relations de l'entreprise en termes de communication. On en vient donc à des incohérences totales. Par exemple, dans le cas évoqué ci-dessus, ce sont les partenaires sociaux qui informent les collaborateurs sur les résultats de l'entreprise. Cela se produit parce que les résultats d'entreprise ne sont tout simplement pas communiqués aux managers et que, par ailleurs, l'entreprise se doit légalement d'informer les partenaires sociaux. Ce contexte de communication entraîne des conséquences involontaires mais graves sur le plan de la mobilisation des personnes, de la motivation et de la cohésion par rapport au sens inexistant des actions posées.

Bien qu'un haut niveau d'innovation et de production soit demandé, ce processus particulier encourage le silence et cloisonne les collaborateurs dans une logique de « chacun pour soi ». Ainsi, il n'existe ni partage des connaissances, ni benchmark et aucune synergie n'est possible. Même si l'entreprise a développé un processus d'innovation rigoureux, cela est insuffisant s'il n'y a pas de transversalité entre le siège, les usines, le marketing, la production, les achats, etc.

L'arrivée d'un directeur permit une tentative d'instauration d'un nouveau mode de management au centre duquel la communication avait toute sa place. Ce mode de management devait permettre de diffuser une culture davantage transversale avec la possibilité pour les gens de communiquer entre eux. Ce manager n'a pu terminer son mandat puisqu'il était dans un contexte où il faisait les choses à sa manière et selon sa vision, et

non pas selon celle du groupe. Son action n'a donc pas été validée. Dans ce type de culture, les managers ne jouissent d'aucune autonomie d'action et le respect de la ligne hiérarchique est très fort.

L'entreprise structurée autour de cette culture du secret ne se rend pas compte de la perdition d'énergie et d'innovation que pourrait engendrer une communication ouverte et participative car « cela fonctionne bien sans communication ». Mais l'absence de transversalité et d'échanges lui fait courir un grand danger : elle perd des capacités de mobilisation d'innovation, de réactivité et donc de compétitivité.

## **Deuxième obstacle : la difficulté à communiquer sur le changement**

Le deuxième obstacle majeur réside dans l'incapacité de nombreuses entreprises à communiquer de façon juste sur les changements permanents qui les affectent : que doit-on dire, que peut-on dire aux salariés, sans risquer de les déstabiliser ou de les démotiver ?

Pour Jacques Jordan, ancien directeur de la communication du groupe Michelin, il existe une réelle difficulté à communiquer sur les changements qui sont de plusieurs ordres :

« Cela dépend de la nature du changement, mais on ne peut pas forcément communiquer sur tous les tenants et les aboutissants du changement en question. La première difficulté est donc de savoir ce que l'on peut dire et ce que l'on ne peut pas dire et pourquoi. La deuxième, c'est que souvent, le temps qui est consacré par les managers à préparer leur dossier de changement est très long et le jour où ils décident de le faire, ils veulent aller très vite. Il y a donc un décalage entre les managers qui ont mis du temps à élaborer le

projet de changement et l'ensemble du corps social qui ne comprend pas immédiatement la portée et les objectifs du projet de changement. La troisième difficulté est inhérente au problème du management du changement et c'est un problème de langage : on s'aperçoit souvent que l'on n'utilise pas des termes qui ont le même sens dans l'ensemble de la ligne hiérarchique. Il y a donc des problèmes de communication de premier ordre, qui sont du niveau de la compréhension et ce n'est pas toujours simple. »

Ce problème de langage commun, de sémantique partagée est particulièrement sensible dans les groupes internationaux où viennent se rajouter les composantes culturelles et linguistiques inhérentes aux implantations internationales. La question du choix de la langue d'échange au sein de ces groupes et de la traduction dans la langue maternelle des salariés est cruciale. La traduction des concepts clés est alors un vrai casse-tête, les modes de pensée étant intrinsèquement associés à une culture et la langue qui l'exprime.

### **Troisième obstacle : trop d'outils de communication tuent la communication**

Beaucoup de managers pensent qu'avec des outils, on communique mieux et il est vrai qu'aujourd'hui, nous disposons d'outils très sophistiqués et très puissants. L'explosion des techniques de communication a permis de mettre en place des dispositifs d'information que le manager assimile, à tort, à des outils de communication.

Le fait de transmettre des informations n'entraîne pas forcément le dialogue et l'échange. Avec les messageries électroniques, nous sommes en mesure d'envoyer des informations à tous nos collaborateurs dans le monde entier et à tout moment.

Avec l'Internet et l'intranet, nous sommes branchés avec tout ce qui se passe dans le monde.

Pourtant cela ne fait pas communiquer les gens entre eux pour autant. La seule chose que cela génère, c'est que beaucoup d'informations sont en ligne. Seulement, plus vous êtes bombardé d'informations, moins vous avez de temps pour communiquer avec votre voisin.

Sans compter un vrai problème matériel de saturation quand le nombre de messages quotidien dans votre messagerie atteint un niveau tel que la journée ne suffirait pas pour les lire ! À cet égard, les témoignages recueillis sont édifiants :

« Je ne vois mes collaborateurs qu'une fois toutes les deux semaines pour faire le point sur l'activité, le reste du temps, on communique par mail, je m'aperçois que je n'ai plus autant d'impact sur mes collaborateurs car je n'ai plus le temps d'expliquer les choses », explique Pierre-Marie, chef d'équipe.

« Entre ce que nous envoie le siège – les journaux, l'intranet, les kits de démultiplication, les films, etc. –, les supports d'informations au niveau régional et les infos locales, on est submergé. Je ne sais pas ce qui est prioritaire et ce qui ne l'est pas. On zappe d'une info à l'autre » ajoute Éliane, directrice de production. « Les outils de communication sont une bonne raison pour ne plus communiquer de façon directe avec les collaborateurs. Cela permet d'éviter les sujets qui fâchent et d'éviter tous les risques qu'entraînent la confrontation et le dialogue. La communication est devenue lisse, elle n'est plus vivante, ni incarnée. Je pense que, paradoxalement, la communication actuelle est plutôt un facteur de démotivation ! »

Tous les spécialistes de la communication de changement s'accordent à dire que, pour réussir l'accompagnement du changement, un des facteurs essentiel est de rencontrer des

gens pour répondre à leurs questions, vérifier les incompréhensions, s'assurer que les mots sont utilisés avec le même sens. Ce ne sont pas les outils, ni les journaux, ni les meilleurs kits de communication qui permettent d'atteindre cet objectif.

## LA PERCEPTION DU RÔLE DU COMMUNICANT PAR LE MANAGER

La communication managériale est aussi une affaire de perception. À cet égard, il apparaît tout à fait intéressant de décrypter les perceptions du manager sur la fonction communication et ce qu'elle peut lui apporter.

La grille de perception ci-dessous permet de distinguer les perceptions des managers dans trois registres différents : l'opinion, le ressenti et le factuel.

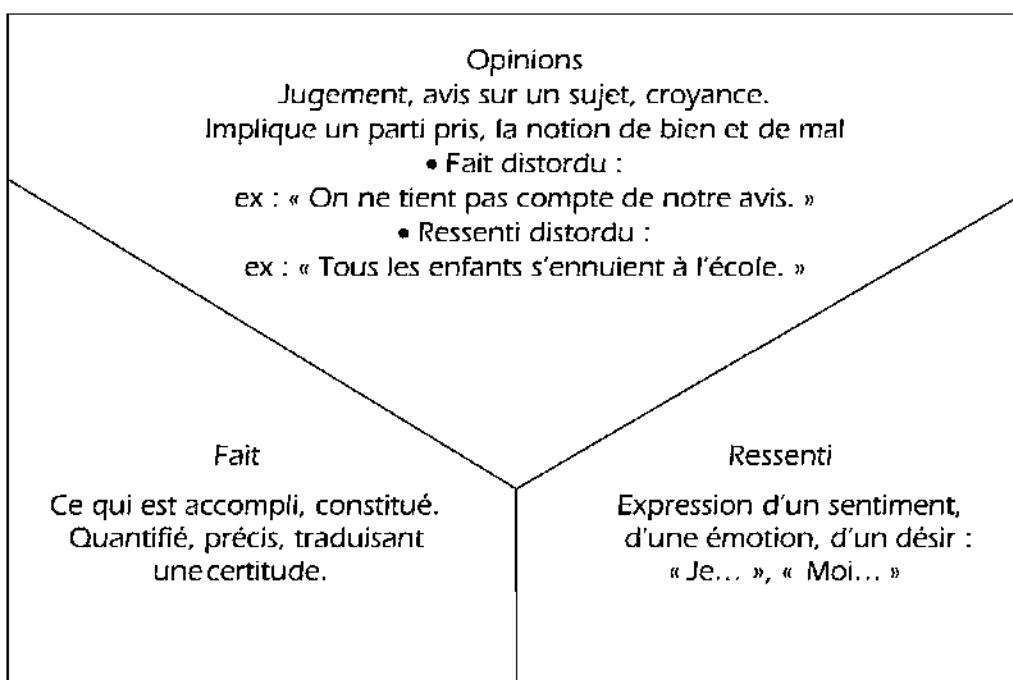


Figure 3.1.2 – Grille de perception du manager

## LA NÉCESSITÉ DE CHANGER DE CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence actuel ne permet pas au manager d'assumer son rôle de communicant dans toute sa plénitude. Malgré les efforts entrepris depuis quelques années, la dictature du résultat à court terme est encore largement répandue dans les entreprises françaises et reste majoritairement un critère d'évaluation de la capacité du manager à « faire du chiffre ».

Dans ce cadre, la valorisation et la reconnaissance des efforts à long terme visant à transformer les modes de direction, de gestion, de fonctionnement et d'organisation du travail dans les entreprises pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'économie mondialisée restent encore largement marginalisées dans les faits. Comme nous l'explique Daniel, directeur d'exploitation au sein d'une entreprise de transport public.

« Nous devons sans cesse être en équilibre entre la réalité quotidienne et la capacité à imaginer l'avenir. Mais il faut reconnaître que le temps que l'on passe à réfléchir collectivement sur ce que nous faisons est de moins en moins important. Nous sommes condamnés à suivre les cycles actuels faits d'automatismes et d'habitudes alors qu'on a le sentiment que ceux-ci ne sont plus forcément efficaces. »

Pourtant, un grand nombre d'entreprises sont passées d'un management *top-down*, descendant, à un management placé sous le signe de la négociation, voire de la prise de décision participative plaçant les compétences de communication au cœur du processus participatif. Mais le sentiment général est plus que nuancé.

En effet, il apparaît très nettement que les écarts entre le discours et la réalité sont devenus parfois tellement importants qu'une sorte de schizophrénie s'installe dans l'entreprise,

comme le fait remarquer Estelle, cadre au sein de l'enseigne de distribution Intermarché :

« On voit de plus en plus de discours sur la nouvelle façon de considérer les individus comme des ressources humaines par opposition au collaborateur considéré comme "outil de production". Ce discours humaniste ne semble pas se traduire dans les faits. La communication est une question d'attitude et de comportement. On donne la parole au salarié mais sans en tenir compte dans les prises de décisions. C'est aujourd'hui plutôt utilisé de façon démagogique. »

Dans le même état d'esprit, Catherine, directrice fonctionnelle au sein de la même enseigne, témoigne :

« On met en place des démarches participatives où le processus de décision est partagé, mais le ressenti reste souvent mitigé, car on a l'impression que l'on nous demande d'être autonomes et responsables à la place des responsables. »

Les démarches participatives, mises en place dans les entreprises, sont le plus souvent basées sur la transversalité des projets, le développement des relations et du dialogue. La démarche participative est largement utilisée dans les situations de changement car elle est au service du changement : elle n'est rien d'autre qu'un moyen d'animer et de conduire une démarche de changement de manière plus économique et/ou acceptable qu'une autre. La démarche participative demande un engagement de retour de communication de la direction vers les salariés qui ont été sollicités.

Dans les faits, on s'aperçoit qu'un grand nombre d'entreprises ne vont pas au bout de la démarche, que les avis et suggestions remontées par les salariés restent souvent sans réponse. Ce qui contribue à décrédibiliser ce type de démarche, aux yeux des collaborateurs et des managers qui sont amenés à les porter et les animer.

De plus en plus de cadres sont réticents à s'engager dans ce type de démarche participative dès lors qu'il n'y a pas d'engagement ferme de la direction à apporter des réponses ou des pistes de solutions aux attentes et suggestions remontées, comme nous l'explique Brigitte, cadre en communication chez Accor :

« On a engagé dans tous les secteurs une démarche de conduite de changement avec une communication de changement et où il faut l'engagement total des managers... Cet engagement est nécessaire pour que ça se passe dans de bonnes conditions, c'est, aussi, certainement le moyen de sensibiliser le management à son rôle de communicant, d'animateur, mais les réponses doivent être rapportées rapidement par les dirigeants, au risque de faire capoter la démarche de changement. »

Cependant, même si le management participatif est supposé donner plus d'autonomies et plus de responsabilité aux cadres, cela n'est pas toujours le cas, comme le remarque la responsable de communication interne d'Intermarché :

« De ce point de vue, notre système de fonctionnement est assez atypique, très complexe. Nous pouvons néanmoins dire que la culture de l'entreprise est en train d'évoluer progressivement vers un management participatif, que la direction générale et la direction des ressources humaines mettent en place et formalisent progressivement (objectifs, évaluations, primes sur objectifs...). Paradoxalement, ce management participatif actuellement en construction restreint l'autonomie de nombreux cadres plus qu'il n'en donne. Ce processus vise à discipliner les bonnes intentions vers des objectifs précis, alors qu'auparavant, ils étaient plus nombreux, plus dilués, parfois même contradictoires avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce mouvement de fond vise à recentrer les objectifs de chacun vers la performance commerciale de l'entreprise. »

## LES OUTILS ET SUPPORTS DE COMMUNICATION AU SERVICE DU MANAGER

Le manager peut utiliser de nombreux outils pour communiquer avec son équipe. Mais il s'avère que l'utilisation de ces outils de communication n'est pas toujours pertinente. En effet, les managers ont tendance à répondre avec des supports de communication au besoin de proximité des salariés, pénalisant ainsi le dialogue au profit d'une information descendante. La communication orale de proximité essentielle pour établir le dialogue est de plus en plus supplante par un recours, parfois abusif, au support électronique. La multiplicité des outils de communication entraîne un sentiment de confusion et d'hétérogénéité, comme le souligne Catherine, cadre en communication au sein d'Intermarché :

« Il y a une grande richesse des supports de communication mis à la disposition des managers, mais ceux-ci ont tendance à les utiliser sans discernement, ni réflexion sur les choix et les impacts produits. »

Il apparaît donc judicieux de dresser un tableau présentant les avantages et inconvénients de chaque support et leurs objectifs.

## Les moyens et outils de communication managériale

**Tableau 3.1.1** – Quels types d'objectifs de communication peut-on atteindre avec chaque moyen et outil ?

Moyen et outil de communication	Principales caractéristiques	Avantages	Inconvénients	Conseils d'utilisation
<b>Réunions</b>	– Échanges oraux structurés portant sur un thème et un objectif précis	– Facilite la confrontation des points de vue	– Perte de temps et irritation des participants – Risque de « réunionite » – Image externe de l'entreprise	Bien préparer la réunion pour la rendre efficace : – Objectif affiché – Ordre du jour établi – Durée annoncée – Participants identifiés – Logistique maîtrisée – Animateur désigné
<b>Rencontres (journées Portes ouvertes...)</b>	– Occasions pour organiser des échanges « latéraux » avec les salariés de l'entreprise ou d'autres interlocuteurs	– Favorise le dialogue interne – Lutte contre la tendance naturelle au cloisonnement	– Coûteux	Choisir le mode le plus proche du but recherché : – Réunion de présentation – Cocktail – Opération de parrainage – Opération Portes ouvertes

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

<b>Affichage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informations ponctuelles, simples, ne demandant ni argumentation, ni mise en perspective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Peu coûteux</li> <li>– Facile à mettre en œuvre</li> <li>– Modulable</li> <li>– Véhicule tout type de message</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Réducteur</li> <li>– Pas de retour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alimentation et mise à jour régulières</li> <li>– Présentation à soigner (rubriques, mise en évidence des informations urgentes ou de première importance, informations aérées, etc.)</li> </ul>
<b>Note de service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Donne des directives ou des explications</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Simple</li> <li>– Claire et précise en ce qui concerne la direction à suivre</li> <li>– Diffusion rapide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Non impliquant</li> <li>– Pas de retour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Préférer le style télégraphique</li> <li>– Éviter les digressions littéraires</li> </ul>
<b>Flash d'informations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diffusion de messages urgents et importants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Souplesse : au gré de l'actualité</li> <li>– Léger (recto/verso)</li> <li>– Précis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informations sommaires, brutes, à « consommer immédiatement »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Articuler l'utilisation avec la note de service</li> </ul>
<b>Registre hygiène et sécurité, conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Obligatoirement à disposition du personnel (Code du travail)</li> <li>– Implique une réponse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Information ascendante</li> <li>– Indicateur du climat social</li> <li>– Simple</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas toujours suivi d'effets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Répondre rapidement et sans ambiguïté</li> <li>– Veiller à l'accessibilité</li> </ul>
<b>Lettre au personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Personnalisation du message</li> <li>– Pas de contrainte de contenu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Impact certain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Risque de banalisation si utilisation trop fréquente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– À réservier pour les sujets importants</li> <li>– Lettre claire, brève, simple</li> </ul>

<b>Journal interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diffusion de messages de fond</li> <li>Plusieurs fonctions :</li> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Information</li> <li>– Ouverture</li> <li>– Déclaration</li> <li>– Dialogue</li> <li>– Reconnaissance</li> <li>– Valorisation</li> </ul> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Riche</li> <li>– souple (sur le contenu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exigeant (périodicité fixe, qualité du contenu, disponibilité de l'équipe de rédaction, etc.)</li> <li>– Conception longue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Suivre un rétroplanning</li> <li>– Adopter un ton modéré, factuel</li> <li>– Définir des partis pris rédactionnels</li> <li>– Respecter les règles d'écriture journalistique</li> </ul>
<b>Boîtes à idées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le personnel dépose par écrit, anonymement ou non, ses suggestions sur le fonctionnement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permettent aux salariés de s'exprimer</li> <li>– Permettent à l'entreprise de canaliser les critiques</li> <li>– Favorisent un bon climat interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Traitement en termes de fiabilité (toute proposition doit être examinée, les rejets motivés...) et de rapidité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Exploiter les suggestions jugées intéressantes</li> </ul>
<b>Outils numériques (intranet, réseau social du manager, blogs...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outils électroniques permettant l'interactivité et la communication active</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permettent aux salariés d'avoir un accès direct à l'information</li> <li>– Permettent d'avoir un traitement égalitaire de l'information</li> <li>– Favorisent l'appropriation des technologies de l'information et de la communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Manque de chaleur</li> <li>– Information parfois impersonnelle</li> <li>– Déficience de retours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– À utiliser avec modération</li> </ul>

## 2

---

### LA PLACE DE LA COMMUNICATION DANS LES PROJETS

**L**'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit des projets de nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, constitue un véritable défi en matière de communication. Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents. Il s'agit de mettre du lien et de faire travailler ensemble des équipes aux fonctionnements divers. La communication s'avère un ingrédient indispensable à la réussite des projets car, s'il est un domaine où la communication peut faire la preuve de son efficacité auprès du management, c'est bien la communication projet, et plus particulièrement s'il s'agit de projet de changement. Comme le souligne un directeur opérationnel d'Accor :

« Ce sont surtout les méthodes qui s'apparentent aux grands projets, à la conduite de changement, qui permettent la valorisation de la communication, et où la communication et le management ne font qu'un. Là, c'est très clair. Quand il y a un gros problème, les managers sont complètement impliqués dans les processus de communication. [...] Dès qu'il y a un projet, communication et management, ça marche très bien. C'est vrai partout (industrie, exploitation, etc.). »

## LA PLACE DU MANAGER DANS LA COMMUNICATION PROJET

Lorsqu'il y a des projets de changement à mener dans l'entreprise, alors, le management fait appel à la fonction communication. Le management comprend alors tout l'intérêt à utiliser la communication pour faire comprendre les enjeux du projet et expliquer pourquoi elle a recours à telle ou telle décision. L'explication des enjeux devient un préalable pour permettre l'adhésion des individus au changement. Le manager devient une pièce incontournable, un acteur central, c'est lui qui va délivrer les messages aux équipes.

« La communication-projet a permis de positionner les responsables de communication dans ces entités qui avaient des grands projets de changements. Pourquoi ? Parce que l'enjeu est capital pour le manager. La communication est alors complètement associée, associée en amont, et sur une problématique qui a un enjeu stratégique énorme. Ça a vraiment repositionné les responsables de communication auprès des managers. Maintenant, ils sont intégrés dans un *process*, il y a encore des choses à faire, mais, globalement, ils savent que ça va être extrêmement important », déclare un directeur opérationnel d'une entreprise de transport public.

Là encore, la contrainte temps est incontestable, le changement doit se faire, et vite. Dans de tels processus, il faut inclure les résistances au changement qui peuvent retarder sa mise en place et sa réussite. Ce sont notamment les pressions syndicales qui, en vue de protéger les salariés, attendent des réponses précises en terme de protection des emplois.

« Le transport aérien fait partie des secteurs qui, actuellement, sont dans des mutations historiques profondes, tant

au niveau réglementaire technologique que concurrentiel. Il faut faire accepter les nouvelles technologies et leur fonctionnement, ce qui peut amener à une réorganisation des équipes et des méthodes de travail. Il y a peu de temps encore, quand vous arriviez à l'aéroport, vous arriviez au guichet, etc. Aujourd'hui, vous prenez votre billet sur Internet et demain, il y aura une puce sur le bagage et vous mettrez le bagage n'importe où dans l'aéroport et ce sera lu, il n'y aura même plus besoin d'avoir des gens au comptoir. On commence à prendre l'avion comme on prend le train... Ce sont des bouleversements profonds ; cela signifie que tous les secteurs de notre activité sont pris dans des *process* de changement extrêmement lourds ; l'exploitation, par exemple, c'est quand même 13 000 personnes, et dans ce secteur a été engagée une démarche de conduite de changement avec une communication de changement... Dans ce cadre, il faut impérativement avoir l'engagement des managers. Et pour l'obtenir, il faut des méthodes et des *process* opérationnels. Le plan de communication projet est l'un des moyens où le communicant et le manager peuvent travailler ensemble à la réussite du changement », souligne un directeur opérationnel du groupe Air France-KLM.

Chez Air France, où les mutations technologiques sont constantes, les managers suivent une formation de conduite au changement :

« Tous les managers suivent une méthode, labellisée "AF", de conduite de projet de changement. Beaucoup de ces cadres ont suivi la formation propre à Air France de conduite de projet de changement, qui prône beaucoup les modes de fonctionnement très participatifs et autres... Dans une grosse équipe projet, il y a souvent une personne en charge de la communication qui accompagne toute la durée du projet, donc la symbiose entre la communication et le management est totale... Il y a beaucoup de projets où il y a eu un duo

communication et chef de projet... Chez nous, on a réussi à valoriser la communication dans le cadre de ces projets » commente un responsable communication d'Air France.

Les projets permettent à la communication de se positionner suffisamment en amont du projet pour prouver son utilité et son efficacité.

## UNE MÉTHODE OPÉRATIONNELLE POUR BÂTIR UN PLAN DE COMMUNICATION PROJET

Dans le cadre de la communication projet, des managers peuvent bénéficier de l'expertise de la communication, particulièrement d'une méthode qui a fait ses preuves et qui permet de structurer la communication : le plan de communication de projet.

### LES CINQ ÉTAPES POUR BÂTIR UN PLAN DE COMMUNICATION DE PROJET

La démarche pour concevoir un plan de communication de projet s'articule en cinq étapes :

- Étape 1 : identifier et décrire les éléments constitutifs du projet opérationnel.
- Étape 2 : lister et segmenter toutes les cibles de communication.
- Étape 3 : concevoir les actions de communication par cible.
- Étape 4 : structurer le planning.
- Étape 5 : faire le descriptif des actions de communication.

## Étape 1 : identifier et décrire les éléments constitutifs du projet opérationnel et les mesures mises en place pour le réussir

### Les éléments constitutifs

Identifier avec le manager/chef de projet et avec les membres de l'équipe projet les données objectives du projet : ses délais, ses objectifs opérationnels... et les mesures que l'on a mises en place pour le réussir. La personne chargée de la communication sur le projet collecte toutes ces informations auprès du chef de projet et des membres du groupe projet et elle les structure à l'aide de la fiche n° 1 :

**Tableau 3.2.1** – Fiche n° 1 : Description du projet opérationnel

Objet du projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sa nature</li> <li>– Son positionnement au niveau national, départemental et local : sa cohérence par rapport à la stratégie</li> <li>– Ses dimensions</li> <li>– Son coût</li> </ul>
Lieu de réalisation du projet
Délais
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Démarrage</li> <li>– Phases intermédiaires importantes</li> <li>– Achèvement du projet</li> <li>– Phases de suivi</li> </ul>
Modalités de réalisation du projet
Les objectifs du projet
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Au niveau national</li> <li>– Au niveau départemental</li> <li>– Au niveau local</li> </ul>
Mesures mises en place pour réussir le projet, pour atteindre ses objectifs opérationnels, pour en faciliter la réalisation et pour amoindrir les freins et les risques
<ul style="list-style-type: none"> <li>– En interne</li> <li>– En externe</li> </ul>

### La description du projet

Cette phase de description du projet est essentielle pour avoir les éléments qui constituent la matière des supports et des actions de communication. Les questions à poser sont les classiques : Quoi ? Où ? Quand ? Qui ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

Il est important de réaliser cette phase le plus tôt possible : idéalement, la réflexion sur la communication doit démarer en même temps que la réflexion sur le projet.

Deux observations, en apparence simples, mais pas toujours évidentes :

- on ne peut pas communiquer si l'on ne sait pas sur quoi communiquer ;
- les personnes en charge du projet ont tendance à penser que tous les autres ont le même niveau d'information qu'eux.

### Étape 2 : lister et segmenter toutes les cibles de communication

Dans cette phase, le responsable communication, avec le manager chef de projet, identifie toutes les populations directement ou indirectement concernées par le projet. Chaque population, voire parfois chaque interlocuteur, devient alors ce que l'on appelle une « cible de communication ».

Il est important dans cette phase d'être le plus exhaustif possible dans l'inventaire et de segmenter autant que faire se peut les cibles : des oublis ou des amalgames dans cette phase sont souvent sources de frustrations pour les interlocuteurs et risquent de mettre en difficulté le projet.

Le binôme communicant/manager structurera son inventaire à l'aide de la fiche n° 2.

**Tableau 3.2.2 – Fiche n° 2 : Cartographie des cibles**

Cibles	Directes	Indirectes	Partenaires
<b>Internes</b> Managers de managers Managers de proximité Managers de projets Experts métiers Collaborateurs Organisations syndicales			
<b>Externes (si impact du projet sur les cibles externes)</b> Clients Fournisseurs Partenaires Associations de consommateurs Usagers ...			

À partir de l'inventaire et de la segmentation ainsi faits, le binôme communicant/manager peut passer à l'étape suivante, qui aboutira à la conception des actions et des supports de communication.

### **Étape 3 : concevoir les actions de communication par cible**

Le binôme communicant/manager aborde ici l'étape centrale du processus de conception d'un plan de communication : il doit d'abord identifier les objectifs de communication, puis imaginer les messages clés, enchaîner sur le choix des personnes qui seront le plus à même de porter efficacement les messages pour terminer en concevant les actions de communication et les supports *ad hoc*.

**Tableau 3.2.3 – Fiche n° 3 : Tableau de préparation du plan de communication du projet**

Objectifs de communication	Messages clés	Porteurs des messages	Actions et supports	Évaluation
Savoir				
Comprendre				
Adhérer				
S'engager				

Le binôme communicant/manager utilisera la première colonne de la fiche n° 3 pour lister ses objectifs.

Dans la case savoir, il mettra tous les éléments factuels du projet qui sont nécessaires pour en saisir la réalité : ces éléments sont contenus dans la fiche n° 1. Cette liste doit être la plus complète possible : il ne s'agit pas pour l'instant de penser au message, mais de se demander quels sont tous les éléments factuels que cette cible doit connaître pour passer à la phase suivante.

Dans la case comprendre, le communicant liste les éléments qui permettent à l'interlocuteur de saisir la cohérence, la logique du projet, de le positionner dans la stratégie et de comprendre également sa propre position dans le projet.

Pour les objectifs suivants (adhérer et s'engager), se reporter au premier principe fondamental de la communication managériale (deuxième partie de cet ouvrage).

## Les messages clés

Il y a deux messages clés à identifier : un pour les phases « savoir-comprendre » et un pour les phases « adhérer-s’engager ». Le message clé est très synthétique et il répond à la question : quelle serait la chose, l’idée que cette personne devrait retenir à la fin de cette phase, si elle ne devait retenir qu’une seule chose ?

Le message clé ne découle pas mécaniquement des objectifs de communication, mais son choix tient compte de la sensibilité de la cible et doit faciliter l’atteinte des objectifs. Les choix du message clé se font en interaction entre le chef de projet et le communicant : il est le pont entre la volonté stratégique du chef de projet et la position actuelle de la cible vis-à-vis du projet, position qui se compose d’informations objectives, d’opinions et de ressentis.

Le communicant aide le chef de projet à formuler sa volonté, il propose des messages et en interaction, il trouve celui qui paraît le plus efficace ; il termine ensuite par la question de contrôle : comment cette cible risque-t-elle de réagir à ce message ? Si la réponse n’est pas satisfaisante, le communicant refait le cheminement décrit ci-dessus.

## La redondance des messages

En communication, la redondance est plutôt une qualité recherchée qu’un défaut. Un message répété a en effet plus de chance d’être entendu, compris, intégré... Bien entendu, on aura soin de réaliser la redondance en répétant le message sur des supports différents et sous des formes différentes.

## Les porteurs du message

Il s’agit d’identifier et d’inscrire les « messagers » les plus efficaces : le plus légitime, le plus crédible, l’incontournable. Pour

chaque cible, il existe une pluralité de porteurs du message et, en principe, ils diffèrent en fonction des phases de communication : il est utile de les lister tous avant de choisir.

### L'interaction entre les acteurs

Réaliser une bonne interactivité entre tous les acteurs (émetteurs, relais, cibles finales) présente un double avantage :

- le récepteur devient acteur et cela renforce l'appropriation et la mémorisation du message ;
- l'émetteur a une mesure de cette appropriation et il a des informations sur le point de vue du récepteur à ce sujet.

### Les actions et les supports

Il s'agit de lister dans la quatrième colonne de la fiche n° 3 les actions à mettre en place et les supports *ad hoc*.

Pour assurer la réalisation des objectifs de communication, il est utile d'avoir en mémoire les fonctionnalités que chaque outil possède. Le tableau de rapprochement des objectifs et des supports facilitera ce travail. Voici quelques exemples dans le tableau de correspondance page suivante.

**Tableau 3.2.4** – Tableau de correspondance des objectifs et des supports

	<b>Journal interne</b>	<b>Intranet</b>	<b>Réunion générale</b>	<b>Événement</b>	<b>Affichage</b>	<b>Livret d'accueil</b>	<b>Réunion de service</b>
<b>Savoir</b>	– Brève – Reportage – Encart	– Base de données – Revue de presse	– Pupitre – Images informatives	– Exposition	– Actualité – Procédure – Règles	– Stratégie – Organisation	– Transparents
<b>Comprendre</b>	– Dossier – Interviews d'experts	– Forum	– Experts – Reportages – Interviews	– Visites	– Schéma	– Schéma de fonctionnement	– Schéma animé
<b>Adhérer</b>	– Témoin référent	– Charte	– Témoin présent ou filmé – Ateliers	– Spectacle – Discours du « patron »	– Charte	– Valeurs de l'organisme	– Engagement de la hiérarchie
<b>S'engager</b>	– Bulletin – Bon à découper	– Message d'alerte – Challenge	– Kit de démultiplication	– Jeu	– Invitation	– Parcours d'intégration	– Remontée d'informations

## Étape 4 : structurer le planning

Coordonner les actions entre elles et les planifier en étudiant leur enchaînement et leur calendrier à l'aide du tableau chronologique, c'est le but de cette étape.

Il s'agit de positionner dans le temps les actions listées dans la quatrième colonne de la fiche n° 3 et d'en organiser l'enchaînement, en tenant compte des priorités à donner à certaines cibles par rapport à d'autres : priorités liées à des raisons de considération et à des raisons d'efficacité.

Dans chaque case, on indique le titre des actions et le nom de leur responsable.

**Tableau 3.2.5 – Fiche n° 4 : Tableau de synthèse du plan de communication du projet**

Temps Cibles	Mois - 5	Mois - 4	Mois - 3	Mois - 2	Mois - 1	Lance- ment du projet	Mois + 1
Cible n° 1							
Cible n° 2							
Cible n° 3							
Cible n° 4							
Cible n° 5							
Cible n° 6							
Cible n° 7							

## Étape 5 : faire le descriptif des actions de communication

Dans cette dernière étape de préparation du plan de communication, il s'agit de décrire dans le détail les actions de communication programmées afin de programmer le plan dans le temps. La fiche n° 5 permet de structurer ce travail.

**Tableau 3.2.6 – Fiche n° 5 : Fiche d'action de communication**

Action :	Cible(s) :		
Rappel de l'objectif de communication :	Rappel du message clé :		
Programme de l'action étape par étape :	Calendrier	Personnes ressources humaines et temps/homme	Budget
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
<b>Observations :</b>			

## Mode d'emploi du plan de communication projet

### Collaboration responsable communication-manager : une méthode en trois temps

#### *1<sup>er</sup> temps : la réunion de démarrage*

Le manager/chef de projet organise une réunion du groupe projet à laquelle le communicant participe, pour collecter toutes les informations lui permettant d'identifier et de décrire les éléments constitutifs du projet, ainsi que de lister et de segmenter les cibles de communication.

Le manager/chef de projet fournit également au communicant la documentation de fond sur le projet pour qu'il ait toutes les données indispensables pour s'en approprier.

Le communicant s'approprie les informations collectées, priorise les cibles et prépare l'étape 3 en identifiant les objectifs de communication pour chaque cible.

#### *2<sup>e</sup> temps : la réunion de focalisation*

Le responsable communication présente au manager/chef de projet le travail effectué.

Le manager/chef de projet ajuste la perception du communicant et valide le travail effectué.

Le manager/chef de projet et le responsable communication terminent ensemble l'étape 3.

Au cours de cette réunion, le manager/chef de projet peut se faire accompagner par les collaborateurs de son choix.

Le communicant finalise le travail effectué avec le manager/chef de projet et réalise les étapes 4 et 5 de la démarche.

#### *3<sup>e</sup> temps : la réunion de finalisation*

Le responsable communication présente au chef de projet le plan finalisé.

Le manager/chef de projet ajuste et valide.

## 3

### LE NOUVEAU RÔLE DU « DIRCOM »

#### LE RESPONSABLE COMMUNICATION : UN CONSEIL AUPRÈS DU MANAGER

Il appartient aujourd’hui aux entreprises de mettre en avant de nouvelles pratiques qui donnent aux managers le recul nécessaire pour apprendre à gérer leur communication auprès des équipes. Si la qualité de conseil est aujourd’hui identifiée et souhaitée dans la communication managériale, il reste encore un long travail de mise en œuvre à effectuer auprès des managers.

Depuis le début des années 2000, on voit apparaître de plus en plus de formes de coaching internes et externes dans les entreprises. Une étude du Syntec conseil de juin 2012 révèle que plus de 60 % des entreprises françaises ont recours au coaching pour accompagner leurs salariés – étude menée auprès de 265 entreprises sur leur pratique, leur vision et leur analyse du coaching<sup>1</sup>.

Plus qu’un effet de mode, le coaching peut se révéler indispensable dans la pratique managériale. Tous ne sont pas d’accord sur la définition du « coach ». Néanmoins, quels que soient les arguments, il n’est pas moins sûr que le conseil

---

1. [www.lejournaldumanagement.com](http://www.lejournaldumanagement.com).

devient aujourd’hui une qualité primordiale et une compétence majeure chez le communicant ; les managers y font d’ailleurs constamment appel lorsqu’ils rencontrent des difficultés, notamment celles liées à la communication des informations et des messages. Le coaching ne s’adresse plus seulement au top management mais intervient désormais au niveau du *middle-management*. Et l’innovation vient de cette acceptation de la démarche par les dirigeants d’entreprise, avec le développement de programmes internes aux entreprises.

Aujourd’hui, les mots d’ordre sont l’encouragement à l’expression individuelle, l’importance d’être informé et de savoir comment transmettre cette information aux équipes. La communication n’est plus considérée comme une perte de temps par les managers, puisqu’elle devient une compétence à part entière et un levier de leadership, une aptitude du manager de demain.

En outre, l’apprentissage par l’expérience se fait pour une partie en dehors de la conscience du manager. Parfois, il est conscient d’apprendre, parfois, il ne l’est pas. C’est là que le communicant peut faciliter son apprentissage. Comment ? En remplissant une fonction miroir qui favorise la confrontation à soi-même, qui permet de prendre du recul, d’interroger sa pratique, de prendre conscience de ses points forts et de ses points faibles. On n’apprend pas à un manager à être manager. Il apprend tout seul. On peut cependant le mettre dans une situation d’apprentissage plus ou moins favorable, notamment en lui renvoyant l’image de sa pratique.

Il ne s’agit pas là pour le communicant de dicter la conduite du manager mais de leur donner le temps de la réflexion et la prise de hauteur nécessaire à la conduite de leurs actions. C’est encore faire mûrir la perception de la fonction communication dite « outil » à la communication nouvellement définie comme

« conseil ». Selon une des responsables de communication de la Poste, le constat est édifiant :

« En fait, nos managers sont encore beaucoup aujourd’hui dans la demande d’outils et non pas dans une démarche d’être conseillé... Et c’est vrai que pour un communicant qui est débordé, qui n’a pas beaucoup de moyens, qui n’est pas capable d’établir une relation authentique proche avec son manager, eh bien, tout compte fait, faire des outils, c’est très rassurant. »

La communication s'est initialement positionnée depuis des années comme fournisseur d'outils, et même si la compétence de conseil est aujourd'hui revendiquée, il est difficile de changer les esprits et les fonctionnements. Les managers s'adressent au communicant avec une problématique et attendent une aide concrète sur laquelle ils peuvent mettre les mots : il s'agira de l'organisation d'un séminaire, d'une affiche, d'un support quatre pages, etc.

D'un autre côté, décréter un nouvel axe de positionnement de communication managériale en réponse à une demande et un besoin ne se fait pas du jour au lendemain. Cela implique des changements dans les comportements et dans les perceptions. L'intégration du positionnement conseil ne peut se faire rapidement lorsque dans les esprits, la communication répond par l'outil :

« À la direction communication groupe, ce que l'on souhaite, c'est apprendre à l'ensemble des communicants à se positionner en tant que conseil auprès des managers. C'est formidable de décréter un positionnement conseil, c'est bien gentil mais encore faut-il que le communicant comprenne ce que ça veut dire, qu'il sente qu'il peut le faire, que le manager soit ouvert à cette idée... car, pour beaucoup de managers, le communicant est un producteur d'outils de communication. »

C'est là toute la démarche du communicant de se repositionner et de tourner ses compétences aussi vers le conseil. Certains communicants expliquent d'ailleurs qu'ils considèrent les managers comme des clients internes ; ils adoptent un relationnel fournisseur-client basé sur le conseil. Le directeur de communication managériale d'une entreprise de services nous explique ainsi :

« Je considère que les managers sont mes clients internes et que je suis un fournisseur interne. Je traite donc leurs demandes comme s'ils étaient des clients. Je suis à l'écoute, je reformule, je reste simple, je m'adapte, je donne du sens, je m'engage et je suis transparent, je fais systématiquement un retour et je m'assure de répondre à leurs attentes. Si je n'ai pas l'information, je m'engage à la leur donner en annonçant un délai afin que je joue le conseiller client. »

## POURQUOI LE COMMUNICANT DOIT-IL JOUER UN RÔLE DE CONSEIL ?

Poser le contexte de conseil pousse les deux fonctions, manager et communicant, à se considérer sur un plan d'égalité. Le manager doit gérer son activité et son équipe avec son expertise technique et les connaissances contextuelles des différentes ressources, quant au communicant, il intervient en soutien avec son expertise de conseil. Mais la difficulté viendrait du fait que le manager ne fait pas appel au communicant de façon naturelle :

« La problématique, c'est la confiance, c'est ce qui permettrait de franchir les obstacles et de dépasser la demande initiale du manager qui se dit : "J'appelle mon communicant parce que j'ai un problème de communication, comment je fais, qu'est-ce que je fais, etc.", pour aboutir à une demande

plus réfléchie : “En quoi la communication peut-elle m'aider à régler mon problème stratégique?”, c'est ça que j'aimerais trouver dans les comportements, les aptitudes, les compétences aussi. C'est ça qui permettrait de valoriser la communication et d'être un véritable alter ego avec le manager », déclare un chargé de communication au sein du groupe Air France-KLM.

« La relation qui s'établit entre le manager et le communicant nécessite de la confiance, donc du temps, et se construit dans la durée », comme le rappelle Catherine Kasus, ancienne responsable de la communication du regroupement des Mousquetaires. « Je pense que quand un manager appelle au secours, il faut d'une part qu'il ait une grande confiance envers le communicant auquel il s'adresse, parce qu'il va être obligé, à un moment, de se découvrir, d'expliquer ses contraintes, ses difficultés, ses freins, etc. Ce n'est pas facile de montrer ses difficultés ou ses failles, le regard de l'autre est parfois dérangeant. Ce n'est pas une chose dont les managers aiment parler facilement... D'autre part, il faut de la réciprocité dans la relation de confiance, car il y a souvent des problématiques de confidentialité à gérer. Il faut aussi que le communicant reste à sa place. Il ne faut pas que le communicant cherche à prendre la place du manager, mais qu'il le conseille en toute discrétion si possible. »

Un autre dérapage peut aussi advenir lorsque le manager « transfère » son rôle de manager au communicant, ce dernier prenant la place de chef d'équipe à l'annonce de changements ou décisions difficiles.

« Dans le duo communicant/manager, les rôles ne peuvent pas se substituer... Leurs rôles sont complémentaires. Les communicants doivent “alimenter” l'ensemble des collaborateurs et notamment les managers qui doivent, eux, rester un canal de transmission privilégié avec leurs collaborateurs », explique un responsable opérationnel Accor.

C'est en effet une dérive que l'on constate assez fréquemment : le communicant, qui possède les techniques de communication, peut plus facilement délivrer les messages à la place du manager, qui s'en trouve délesté.

« Il faut toujours que le communicant se positionne comme un conseil auprès du manager, alors que le manager attend souvent que le communicant parle à sa place, cela l'arrangerait bien. À chaque fois, le communicant doit bien fixer les règles du jeu en disant : "Je vais vous donner tout ce qu'il faut pour pouvoir bien communiquer, mais ce n'est pas moi qui vais communiquer à votre place", il faut que les règles du jeu soient bien établies », affirme Didier Ambroise, ancien responsable communication de Michelin.

Il appartient donc à chaque protagoniste de garder sa place pour éviter frustrations et confusion des rôles. Et c'est aussi la responsabilité du communicant de se mettre en posture de conseil et de faire en sorte que le manager se sente écouté. On demande un rôle proactif au communicant, celui d'aller à la rencontre des managers, de comprendre leurs mécanismes de fonctionnement et leurs difficultés, tout en gardant une posture humble. Ce positionnement est, dans les faits, assez difficile à tenir, comme nous l'explique un communicant d'une entreprise de transport public :

« La difficulté réside au niveau de la posture de conseil, car même si nous comprenons le fonctionnement et les contraintes des managers, il faut se positionner par rapport à eux et savoir comment répondre, quoi répondre, quelles sont les solutions possibles ; il faut oser aller vers les managers avec des idées, des propositions. »

Et pour que le communicant puisse lui-même adopter ce fonctionnement et s'approprier cette posture, il doit « avoir suffisamment de visibilité sur la stratégie du groupe, afin

d'anticiper et transmettre l'information rapidement retravaillée en amont, de manière à ce que [les managers] puissent avoir l'information sur des sujets concernant les ressources humaines, le business, la stratégie, le leadership », comme le signale un responsable communication d'Orange.

Dans la relation qui s'instaure entre le manager et le communicant, il faut aussi compter avec la notion de temps. Or, pour établir une relation de confiance, le facteur temps est essentiel. Les communicants ont à charge d'éduquer et de convaincre le management que la « bonne » communication, efficace et appropriée, mérite temps, réflexion, donc anticipation, comme le souligne un responsable de la direction communication de France Télévisions :

« Il faut arriver à faire comprendre à la ligne managériale qu'une bonne communication n'est pas une communication dans l'urgence, liée à des événements ponctuels, mais une communication qui intègre une planification (plan de communication), des rendez-vous réguliers, des livrables récurrents. »

Si le communicant veut se positionner comme acteur incontournable, il doit avoir préparé les différents scénarios à toutes sortes de situations. Pour cela, il faut aussi que les communicants possèdent des compétences, notamment en conseil, et continuent de se professionnaliser.

## LE BINÔME COMMUNICANT/MANAGER : UNE RELATION DIFFICILE

Traditionnellement, être manager, c'est tout d'abord planifier, organiser, animer et contrôler. Ce constat est aujourd'hui remis en cause, et de nouvelles tendances apparaissent pour définir

l'apprentissage du management par l'expérience. Manager devient avant tout faire l'expérience du management : comprendre les ressources humaines et savoir les valoriser, les développer, piloter une entité et animer une équipe. Cette vision est notamment reprise par Henry Mintzberg, professeur de management à l'université McGill de Montréal.

Henry Mintzberg explique que les programmes MBA « prétendent former des managers et des dirigeants d'entreprise, alors qu'ils accueillent des diplômés qui n'ont aucune pratique réelle du management! Or, on ne peut pas former un manager dans une salle de classe – et surtout pas avec la fameuse “méthode des cas” chère à Harvard. Cela donne des gens arrogants et incompétents, qui n'ont aucune légitimité dans l'entreprise. [...] Les galons de manager se gagnent d'abord sur le terrain. [...] Cet empilement de connaissances ne suffit pas à faire un vrai manager, capable d'avoir une vision d'ensemble et d'orchestrer des équipes. »

Ceci est particulièrement vrai, en ce qui concerne les compétences en communication.

Le processus de communication managériale peut s'apparenter à la notion de « parentalité », processus par lequel une personne devient « parent », mot inventé il y a quelques années. La communication managériale devient un processus psychologique par lequel un manager d'équipe devient un communicant. Devenir un manager communicant ne se réduit pas à l'acquisition de nouvelles compétences ou à la maîtrise de techniques particulières de communication. C'est un véritable processus de transformation psychologique. Il ne s'agit pas de faire plus et mieux, mais d'être autrement. Ce processus nécessite temps, expérience des situations et des hommes. Comme les hommes changent, les stratégies changent, les entreprises évoluent, les situations ne sont donc jamais les mêmes, il

semble ainsi difficile pour un manager d'avoir toujours les bonnes solutions, les bonnes méthodes en communication. Comme l'explique Peter Drucker, dans son livre *L'Avenir du management* :

« Le mythe du manager idéal capable de tout gérer et de posséder toutes les compétences, de la technique à la compréhension de la stratégie globale, du pouvoir hiérarchique à la négociation, de l'information à la communication, n'existe pas. »

Dans ces conditions, quel type de relations le communicant doit-il entretenir avec le manager pour une collaboration réussie? Catherine, responsable communication d'une entreprise aéronautique, se pose justement cette question :

« Beaucoup de managers estiment qu'ils n'ont pas besoin de conseils en communication, pas plus que d'un appui des ressources humaines. Selon eux, "le manager parfait n'a besoin d'aucune fonction support". C'est une vision dépassée. [...] Ce qui est récent, c'est admettre qu'un seul individu ne peut plus manager au sens large tout seul. Une réalité relativement récente (la taille des entreprises d'aujourd'hui n'est plus celle des entreprises d'hier) mais difficile à faire entrer dans les mentalités et dans les modes de fonctionnement quotidiens de nombreux managers. »

## LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR JOUER UN RÔLE DE COACH EN COMMUNICATION

Les communicants sont entrés depuis peu dans un processus de professionnalisation. Ce processus correspond aux demandes du management et aux exigences des ressources humaines.

Certaines techniques et compétences relevant du métier de communication sont devenues incontournables pour les managers, comme les techniques et les méthodes d'animation, de prise de parole en public qui deviennent des compétences clés. Ces compétences nécessitent parfois des remises à niveau. Car, si certaines compétences sont nouvelles dans le cadre de la professionnalisation, d'autres ont toujours été présentes et nécessitent d'être renforcées, comme le souligne Philippe Liger, du groupe Accor :

« On a beaucoup développé l'interactivité, ce n'est pas donné à tout le monde d'être un animateur de réunion interactive, entre le personnel et le manager. [...] La prise de parole en public n'est pas forcément quelque chose d'aisé, donc on a élevé le niveau du poste, car aujourd'hui, on n'a pas forcément les bonnes compétences par rapport aux objectifs. »

Parmi les pistes de progrès pour professionnaliser les communicants en communication managériale, on recense notamment des démarches de mise en place d'un travail de collaboration entre les managers et les communicants à partir d'une approche conseil : écouter la demande, analyser le ou les besoins, voir quelle est la stratégie à adopter, dessiner et mettre en place un plan d'accompagnement, et enfin analyser les résultats et les difficultés.

Les entreprises sont aujourd'hui en mesure de proposer aux communicants des formations leur permettant d'accéder au niveau requis. Par exemple, le groupe Orange a inséré dans son programme de formations l'accès à des techniques de communication spécifiques, ainsi que l'accès à des formations spécifiques dédiées à la communication managériale :

« Dans le cadre de l'école métier de la communication du groupe Orange, nous avons mis en place un nouveau module

de formation qui s'adresse aux communicants exerçant l'activité communication en soutien et appui aux managers dans les unités opérationnelles : "De l'expertise au conseil". On a identifié des ingrédients de base : il faut que les communicants comprennent les enjeux business, les directions métiers doivent expliquer aux communicants où l'on va, pourquoi, etc., et il faut expliquer ce qui est attendu en termes de positionnement et valeurs, et enfin clarifier le rôle de la communication interne », nous explique Sophie Cléjean, responsable de l'école de la communication du groupe Orange.

L'objectif de cette professionnalisation par la formation constitue un marchepied pour les communicants, qui positionnent leur expertise en communication face aux managers, eux-mêmes désarmés devant ces techniques.

« Il faut que les communicants jouent sur leur expertise en communication, c'est ça leur arme face aux managers qui ne connaissent pas ces techniques-là », explique Sophie Cléjean.

À côté des formations qui émergent de plus en plus, certains communicants participent aussi à des rencontres et à des études qui leur permettent d'ouvrir les connaissances des communicants à d'autres pratiques.

Ces nouvelles démarches de développement des compétences et de formations s'inscrivent dans la mise en place formelle de la communication managériale.



---

## LES DISPOSITIFS À METTRE EN PLACE POUR RÉUSSIR SA COMMUNICATION MANAGÉRIALE

**A**ujourd’hui, peu d’entreprises ont formalisé et contractualisé avec les managers leur rôle de communicant. Il s’agit de positionner la communication comme une condition *sine qua non* de l’exercice du management.

La formalisation d’un dispositif de communication managérial constitue un excellent indicateur de la maturité managériale de l’entreprise.

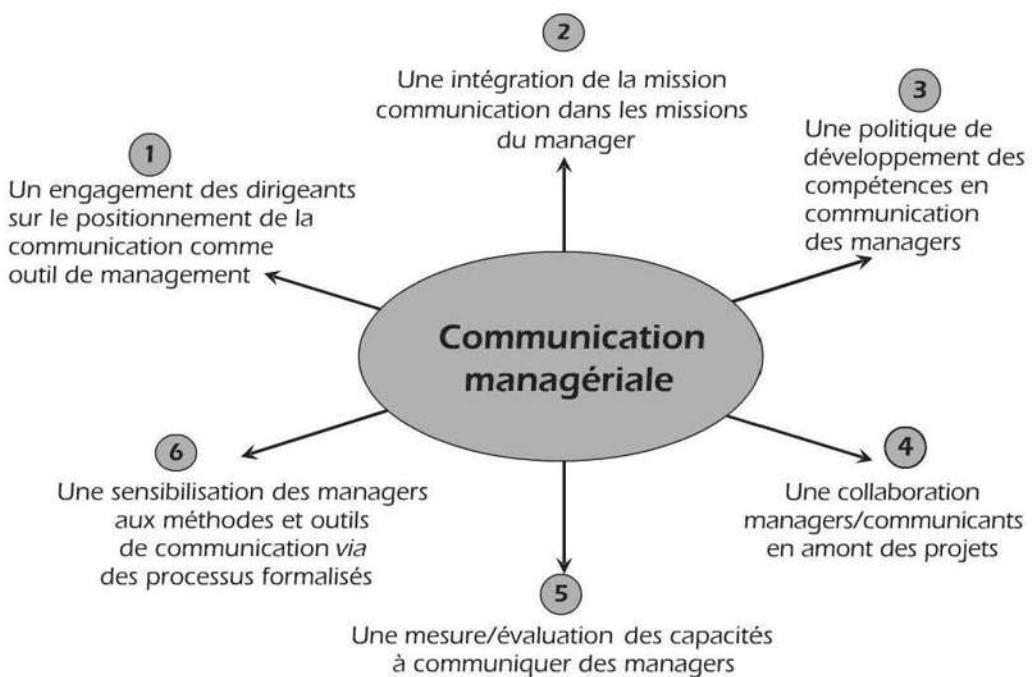
### UN ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS SUR LE POSITIONNEMENT DE LA COMMUNICATION COMME LEVIER DE MANAGEMENT

L’expérience montre que la communication managériale ne peut se déployer dans l’entreprise que si elle est portée par la direction générale, qui est garante de la vision globale de la stratégie et du sens de la démarche. Par son rôle de décideur, le dirigeant permet de rendre la démarche légitime, de justifier l’énergie et le temps passé, ainsi que les ressources humaines et financières dédiées au projet. Pour que les managers suivent, il faut une explication claire sur la valeur ajoutée que la communication peut apporter au management quotidien.

Il faut aussi un climat de confiance, car aucun dispositif de communication dans l'entreprise ne peut donner des résultats si la direction générale n'est pas exemplaire dans ses comportements : loyauté, équité, écoute, sens du débat et du dialogue. La valeur symbolique de l'exemplarité est une donnée majeure dans l'instauration d'une communication portée en premier lieu par les dirigeants, comme le souligne Xavier Huillard, P-D.G. de Vinci :

« On ne peut avoir aucune réelle influence sans cohérence entre nos dires et nos actes. Mon principe est simple : être comme j'aimerais que les gens soient, c'est cela la valeur de l'exemple. »

Cette donnée d'entrée doit irradier tout au long de la ligne managériale. Si les dirigeants ne communiquent pas avec leurs N-1, on ne pourra pas demander à ces derniers de communiquer avec leurs équipes.



**Figure 3.4.1 – Le dispositif de communication managériale du club Procom**

## UNE INTÉGRATION DE LA MISSION COMMUNICATION DANS LES MISSIONS DU MANAGER

La motivation à communiquer des managers repose, en grande partie, sur le sens qu'ils peuvent donner à leur action, et au dialogue permanent qu'ils doivent instaurer dans leurs équipes pour obtenir des résultats. *A contrario*, le manque d'engagement de certains managers dans la communication réside à la fois dans le sentiment de ne pas avoir de réponse à apporter aux questions de leur équipe et au fait que leur rôle de communicant n'est pas clairement défini. À cet égard, il est indispensable de définir un cadre de cohérence et une définition des capacités de communication, comme a pu le formaliser l'unité réseau électricité Bretagne d'ERDF dans son projet de communication managériale, en définissant les capacités de communication d'un manager :

- capacité à relayer les informations entre l'équipe et le niveau hiérarchique supérieur ;
- capacité à illustrer dans les actes quotidiens les orientations et les objectifs de l'entreprise ;
- capacité à animer des réunions d'équipe ;
- capacité d'écoute active et d'empathie ;
- capacité de détection des difficultés et points sensibles au sein de l'équipe.

## UN ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS POUR RENFORCER LEURS COMPÉTENCES RELATIONNELLES

La définition des compétences et du rôle des managers dans la communication n'est pas suffisante pour les engager dans un rôle d'acteurs de la communication ; en effet, ils n'ont pas tout

en main pour passer à l'étape suivante : organiser leur propre communication de proximité avec leurs équipes. Il s'agit de donner aux managers les moyens opérationnels et de renforcer leurs aptitudes relationnelles.

Les projets d'accompagnement des managers performants incluent à la fois des programmes de formation collective et des programmes d'accompagnement individuel souvent novateurs et basés sur des méthodes pédagogiques privilégiant l'expérience ou les mises en situations réelles. On peut, à ce titre, citer les techniques de co-développement : séances structurées d'échanges autour d'un protocole rigoureux en six étapes, permettant aux managers de trouver des solutions à leurs problématiques ou préoccupations managériales ; ou bien les dispositifs « ressources », par lesquels des managers référents sont cooptés par l'ensemble des managers, et ensuite formés, pour être en mesure d'apporter une aide ponctuelle sur des problématiques de management. Il s'agit de mener avec le demandeur deux ou trois rendez-vous d'échange d'aide à la résolution de problèmes.

## UNE COLLABORATION TRANSVERSALE MANAGEMENT/RESSOURCES HUMAINES/COMMUNICATION

La plupart des entreprises qui ont connu des déconvenues dans la mise en place d'un dispositif de communication managériale mettent en avant la déficience de collaboration entre les fonctions communication et ressources humaines et les managers, et surtout la méconnaissance des logiques et des contraintes de chacune des fonctions. Chacun doit ainsi reconnaître l'autre dans la spécificité de sa fonction :

- Le management, responsable de son activité, animateur de son équipe, connaît ses enjeux, ses problématiques et ses besoins.

- La communication maîtrise une expertise liée aux techniques d'écoute, d'échange et de dialogue et à la gestion de la relation.
- Les ressources humaines ont en charge le développement et l'évaluation des compétences managériales.

Il s'agit donc de mettre en place des *process* collaboratifs pour soutenir le manager communicant dans sa mission. Cette collaboration transversale a pour objectif de définir :

- la dimension organisationnelle :
  - connaissance des attentes et des besoins des managers, intégration de la mission de communication dans les fiches de fonction, etc. ;
- la dimension pratique :
  - copilotage du projet de communication managériale ;
  - co-organisation de formations et d'accompagnements ;
  - co-construction des actions et supports de communication.

Même si cette configuration idéale reste encore rare, l'accompagnement des managers aux techniques relationnelles constitue une bonne entrée en matière pour débuter une collaboration transversale entre les trois fonctions.

## UNE ÉVALUATION DES CAPACITÉS À COMMUNIQUER DES MANAGERS

Évaluer l'efficience d'une démarche de communication managériale permet de mesurer l'impact des messages et des actions sur la motivation des équipes. La mise en place d'une évaluation a des objectifs de connaissance et de compréhension. Mais comment mesurer le degré de connaissance et de compréhension des messages ? Cela passe par le suivi quantitatif et qualitatif

de la tenue des actions (réunions, entretiens, supports...) au moyen de deux sortes d'outils :

- les questionnaires de connaissance pour tester si le message est « bien passé » et mesurer l'écart entre les connaissances des managers et les informations diffusées (ex. : « Quels sont, selon vous, les axes prioritaires de la stratégie de l'entreprise? ») ;
- les entretiens qualitatifs (en groupe) pour comprendre comment les managers appréhendent leur rôle de communicant (ex. : « Les messages sont-ils clairs? simples? Vous sentez-vous prêts à les relayer auprès de vos équipes? »).

## UNE COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE À FAIRE VIVRE

La création d'une communauté managériale est un levier indispensable pour susciter une dynamique collective et favoriser l'implication des managers dans leur rôle de communicant.

L'organisation d'ateliers d'échange, de séances de co-développement entre managers peut leur permettre de rompre leur isolement, d'exprimer librement leurs appréhensions, de partager leurs bonnes pratiques et de s'aider mutuellement à progresser dans ce nouveau rôle. Les dispositifs 2.0, comme le RSM (Réseau social managérial) aident également à animer et faire vivre la communauté managériale, surtout lorsqu'elle est dispersée ou isolée géographiquement.

Ces lieux d'échange et de partage entre pairs sont souvent une marque d'attention valorisante pour des managers qui ont besoin de confronter leurs pratiques et leurs doutes sur des sujets complexes.

## **PARTIE 4**

---

# **CAS D'ENTREPRISES : METTRE EN ŒUVRE UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE PERFORMANTE**



## INSTITUT CURIE, ENSEMBLE HOSPITALIER

### METTRE EN PLACE UN ÉTAT DES LIEUX DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALEMENT

#### POURQUOI METTRE EN PLACE UN ÉTAT DES LIEUX DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALEMENT ?

L’Institut Curie est une fondation regroupant près de 3 300 personnes autour de la lutte contre le cancer (chercheurs, médecins, soignants, techniciens et administratifs). L’ensemble hospitalier de l’Institut Curie regroupe les sites de Paris, Orsay et Saint-Cloud et environ 240 managers (managers encadrant au moins 2 personnes).

Pour répondre aux défis présents et futurs de l’ensemble hospitalier, une réflexion commune entre les directions des ressources humaines et de la communication a permis de souligner le besoin majeur de renforcer la cohésion et la culture managériale au sein de l’établissement hospitalier pour accompagner les changements de l’organisation, notamment sur les volets de la gouvernance et du management. À cet effet, une démarche collaborative pour améliorer la communication managériale a été engagée.

Cette démarche a débuté par un diagnostic qualitatif, à travers une série d'entretiens individuels et de tables rondes impliquant des représentants de toute la ligne managériale de l'ensemble hospitalier. En amont de la démarche, un comité de pilotage, constitué du directeur de la communication de la direction des ressources humaines, de la responsable du pôle communication de l'ensemble hospitalier et d'un représentant de la communauté managériale a été mis en place, afin de :

- déterminer le périmètre de la communication managériale et les différentes cibles de managers à impliquer dans la démarche (des cadres dirigeants au management de proximité) ;
- crédibiliser la démarche ;
- organiser et planifier la démarche ;
- valider les grilles d'entretien ;
- participer à l'analyse des résultats ;
- définir et mettre en place la communication d'accompagnement auprès des managers ;
- co-construire le plan d'accompagnement.

Dans ce cadre, plus de 50 managers ont été sollicités pour donner leurs perceptions, leurs attentes et les pratiques de communication utilisées auprès de leurs équipes. Dans la même ligne, leurs interrogations et suggestions ont été recensées sur la valeur ajoutée de la communication comme levier de management. Ce diagnostic a permis de déboucher, dans un premier temps, sur des pistes de développement.

## DES PISTES DE DÉVELOPPEMENT POUR DYNAMISER LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER

### **Développer la proximité terrain de la direction pour renforcer la confiance**

Un grand nombre de managers souhaitent davantage de visibilité des dirigeants auprès des équipes. Plus généralement, ils apprécient quand existent des initiatives « terrain » de la direction : aller sur le terrain, au contact des équipes, intervenir dans leurs réunions, etc.

### **Construire et partager les règles et pratiques d'une communication et d'un management efficaces**

- **L'attention et l'anticipation**, c'est-à-dire être informé plus tôt et mieux :
  - « j'ai horreur de servir de boîte aux lettres, de "faire passer pour info", sachant que, pour relayer l'information, il faut l'avoir comprise et que, quand on est face à un mail qu'on ne comprend pas très bien, que tout le monde l'a reçu et qu'on n'a pas de marche d'avance, on ne peut rien dire d'autre que : "Je vais me renseigner." »
- **L'écoute** : être davantage écouté quand on explique ce qui se joue sur le terrain.
- **L'ouverture et l'initiative relationnelle**, soit développer ces attitudes et pratiques pour stimuler les équipes :
  - provoquer les choses, être dans l'initiative, aller au contact des autres pour obtenir des réponses ;

- s'ouvrir vers l'extérieur, participer à d'autres instances, s'appuyer sur son propre réseau interne pour prendre conseil.
- **La formalisation et la co-construction**, c'est-à-dire construire des temps de partage dédiés à la communication métier et à la communication inter-métiers :
  - renforcer les échanges entre les niveaux hiérarchiques ;
  - organiser des réunions de départements plus régulièrement pour faciliter la fluidité de l'information :
    - « Mettre en place un(e) réunion/séminaire de département (avec les manipulateurs, les médecins...), où on peut avoir des échanges entre les différents corps de métiers » ;
    - impliquer davantage la cible infirmières et aides-soignantes dans les projets en communiquant mieux :
      - développer les communications, partager les succès et les bonnes pratiques entre les services. Exemple réussi : « le projet « patient debout », un travail très participatif, avec petits groupes et partenaires, qui a permis des améliorations des pratiques. Le travail de communication et d'échange fait avant a permis d'être efficace et prêt le jour J. »

### **Favoriser le progrès et le partage des pratiques de communication managériale**

- Être davantage intégré dans une communauté métier.
- Se perfectionner en communication :
- « parler de compétences en communication ; pouvoir le faire ensemble, en équipe (ateliers, formation) : avec un groupe d'encadrants, recevoir les mêmes informations et formations ;

en faire un temps fort, de cohésion d'équipe ; le vivre ensemble et avoir du vécu (jeux de rôle, etc.) » ;

- « développer de l'aisance en échangeant avec des managers qui ne sont pas de ma culture (des managers qui ont fait beaucoup d'études) ; un thème de développement pour les managers : apprendre à mettre à l'aise ses collaborateurs. L'intelligence relationnelle » ;
- « inventer des modes de fonctionnement de participation ; on ne peut pas continuer avec les solutions classiques : des groupes de travail, etc. Si on ne le fait pas, cela entraîne un manque de concertation ; identifier les limites, le contrat ; il faut arriver à le faire ».

### **Moderniser les outils pour faciliter la gestion, les échanges et l'interactivité entre les sites et les équipes...**

- Développer/moderniser les outils de gestion de l'activité, pour avoir une vision claire de ce que l'on fait (le déficit d'outils de gestion peut aujourd'hui être source de tensions dans les réunions de direction).
- Faire progresser la performance et la disponibilité des outils de communication : téléphone, mail, visioconférence, transfert de données, outils collaboratifs, etc. Accompagner la mise en service de ces outils par de la formation, de la communication, des règles d'usage...
- Développer un portail ressources humaines ergonomique, un outil consultable sur l'intranet, où on trouve la réponse à ses questions (sur l'application de la convention collective par exemple).

À partir de ces pistes de développement, des groupes de travail impliquant des représentants de la communauté managériale se sont mis en place pour transformer ces recommandations en actions managériales quotidiennes.

### **Mettre en place un état des lieux de la communication managériale : les points de vigilance**

- 1) **Le comité de pilotage à mettre en place ne doit pas être composé exclusivement de communicants**, il est pertinent d'avoir quatre ou cinq acteurs clés représentant les fonctions communication, les fonctions ressources humaines et le management.
- 2) L'implication du **management** en amont de la démarche lui donne une crédibilité.
- 3) **Les sessions du comité de pilotage doivent être régulières**, ce qui n'exclut pas des allers-retours intermédiaires de recadrage.
- 4) La question de la sélection des managers interviewés, lors de la phase de diagnostic, doit prendre en compte les différents niveaux de management et faire l'objet d'une réflexion sur le périmètre managérial concerné.
- 5) Les **conditions de succès** de la démarche reposent principalement sur deux leviers :
  - une démarche transversale impliquant les différents acteurs de la communication managériale (communication, ressources humaines, managers) ;
  - une approche pragmatique avec un déploiement progressif, à partir d'actions concrètes adaptées aux enjeux des managers.

## Points de vue

### Pierre-Philippe Lacroix, directeur de la communication de l’Institut Curie

« Au commencement était la parole ! (celle remontée du terrain *via* une enquête de climat social). Ses résultats montraient la forte attente d’informations des collaborateurs sur les sujets stratégiques.

Déterminés à engager l’Institut dans une démarche de management responsable, nous avons convaincu les dirigeants de réaliser un état des lieux objectif des pratiques managériales. Si la méthode empruntée est restée simple (écoute des différentes parties prenantes, « fertilisation croisée » pour la recherche de solutions), elle était pour autant innovante dans l’ensemble Hospitalier.

Je retiens de ce projet la fierté que l’équipe ait contribué à faire évoluer la culture interne. Les solutions trouvées sont concrètes et adaptées. Le groupe projet et les acteurs impliqués (communication, ressources humaines, managers de différents niveaux, direction) s’en sont trouvés fédérés.

Le meilleur indicateur de réussite est sans doute l’accueil qui nous est réservé aujourd’hui sur d’autres projets. Nous avons montré notre capacité à être créateurs de valeur auprès d’acteurs de terrain. Nous collaborons mieux aujourd’hui dans l’intérêt de nos patients. »

### Dominique Connan, responsable du pôle communication de l’ensemble hospitalier

« Une telle démarche est riche d’enseignements, quel que soit le point de vue d’où l’on se place, ressources humaines, communication, direction. Dans le contexte mouvant de la vie hospitalière, renforcer la culture managériale est un exercice qui met en lumière l’indispensable adaptation au quotidien

des échanges entre manager de proximité, manager de projet et manager dirigeant.

Notre culture commune, riche des diversités des différents sites hospitaliers de l’Institut Curie, se construit dans le « faire-ensemble », autour de projets transversaux innovants, dont la communication managériale a pris conscience qu’elle est l’un des garants. Être agile pour contribuer à faire évoluer le cadre constraint d’un établissement de soins constitue un défi actuel pour les managers hospitaliers dans leur volonté de progresser ensemble au service des patients atteints de cancer. »

---

## GROUPE FRANCE TÉLÉVISIONS

### CONSTRUIRE UNE OFFRE DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE AUPRÈS DES MANAGERS

#### POURQUOI COMMUNIQUER SUR UNE OFFRE DE COMMUNICATION MANAGÉRIALE ?

Cette action s'inscrit dans un contexte de changement du groupe France Télévisions, dans lequel les communicants du groupe ont un rôle important à jouer auprès des managers et des collaborateurs. À ce titre, ils doivent être en capacité d'assumer et d'assurer leur rôle d'interface entre la direction et les collaborateurs, d'accompagner les valeurs et la stratégie de l'entreprise, d'informer, mais aussi de mobiliser et faciliter l'adhésion des collaborateurs aux choix et aux décisions de la direction. Afin d'améliorer les performances de la communication managériale, une démarche associant les managers du groupe a été engagée.

La mise en place de cette démarche de communication managériale au sein de France Télévisions a impliqué les différentes directions du groupe (six directions transversales et cinq directions de chaîne) au sein du comité de pilotage.

Sur la base des résultats d'une étude interne sur la perception de la communication interne et de ceux du baromètre de

cohésion sociale, un guide d'entretien a été rédigé. Une quinzaine d'entretiens ont alors été menés avec des managers afin d'identifier des axes prioritaires de travail. Une phase de travaux participatifs a ensuite été conduite auprès d'une quarantaine de managers, structurée autour de quatre axes retenus :

- Élaborer un référentiel de compétences et des pratiques du manager communicant de France Télévisions.
- Accompagner les managers sur la communication projet auprès de leurs équipes.
- Structurer l'écoute managériale et la remontée d'informations.
- Favoriser le partage des pratiques managériales.

Lors de ces ateliers, les managers attendent des communicants du groupe une posture de conseil plus que de producteurs d'outils. Les communicants doivent pouvoir proposer des dispositifs s'appuyant sur l'ensemble des outils et actions existants, en optimisant leur complémentarité et en jouant leur rôle de conseil vis-à-vis de la ligne managériale et des équipes projets. Les managers ont indiqué que l'offre de communication managériale était peu connue et qu'elle devait ainsi être formalisée et largement communiquée.

Pour répondre à ce besoin, la direction de la communication interne a formalisé une offre ayant pour objectif de préciser dans quels domaines et dans quels cadres les managers peuvent solliciter les services proposés par la communication managériale.

## La communication managériale vue par France Télévisions

### Le manager, acteur de la communication du groupe France Télévisions

Au-delà de ses compétences techniques, le manager doit également être en première ligne dans la communication auprès de ses équipes. La communication managériale a pour vocation de l'accompagner dans cette mission essentielle en lui apportant sa compétence le plus en amont possible. Au sein de la direction de la communication interne, la communication managériale a **trois missions principales** :

- Informer les managers (*via* les outils et supports qui leur sont dédiés : documents stratégiques, fiches pratiques, éléments de langage, comptes-rendus...).
- Leur donner les moyens d'assurer une communication de proximité.
- Conseiller, aider et accompagner les managers dans la définition et la mise en œuvre des plans de communication adaptés à leurs projets, quelle que soit leur nature.

### La communication managériale à votre service

#### *Qui sommes-nous ?*

Sous l'autorité de la directrice de la communication interne, l'équipe de la communication managériale est composée d'un adjoint à la directrice en charge de la communication managériale et d'une responsable de projets et d'actions de communication.

#### *Le rôle de conseil auprès de vous*

La communication managériale vous accompagne dans vos missions de communication, qu'il s'agisse de projets structurants

ou plus opérationnels. Elle joue un rôle de conseil auprès de vous et a pour vocation d'être force de proposition.

- *Identifier les enjeux, les objectifs, les acteurs et les leviers*

Les freins au changement sont multiples et les enjeux et objectifs spécifiques à chaque projet. Il faut donc bien identifier la problématique de départ afin de répondre de manière appropriée à chacun des obstacles rencontrés.

Les éléments que vous nous transmettrez, ainsi que les entretiens que nous mènerons avec vous, nous permettront de comprendre votre problématique, d'en identifier les enjeux, les objectifs, les collaborateurs/publics concernés et les leviers à actionner. Nous sommes à vos côtés pour vous aider à analyser les effets du changement : acteurs impactés, nature des impacts, anticipation des réactions probables, etc.

- *Définir le dispositif de communication*

Ce travail d'identification réalisé au préalable nous amènera à définir avec vous le dispositif de communication le plus en amont possible, en cohérence avec :

- la stratégie de communication établie ;
- les choix tactiques adaptés au problème posé ;
- les moyens adaptés aux objectifs ;
- le budget et les délais définis.

- *Vous aider à bâtir et à formaliser les messages clés*

Au-delà de la réflexion sur le dispositif de communication, notre rôle est également de travailler et de définir les messages clés avec les acteurs du projet : argumentaires, éléments de langage, réponses aux questions et objections, etc.

### *L'accompagnement opérationnel*

- *Développer et déployer le dispositif de communication*

Dans cette phase de mise en œuvre, en lien étroit avec le directeur et/ou le chef de projet, nous vous aiderons à mettre

en place des actions de communication et les supports/outils prévus dans le dispositif de communication : réunions, séminaires, *chat*, enquêtes, lettre « Repères », FAQ (Foire aux questions), newsletter dédiée, affiches, espace dédié sur l'intranet « monespace », vidéo pédagogique, émission de radio...

- *Rédiger les supports*

Qu'il s'agisse d'une newsletter, d'une lettre « Repères », d'une actualité sur l'intranet, d'une campagne d'affichage, l'équipe de communication managériale assure la conception et la rédaction des supports adaptés à vos besoins et que vous validerez *in fine*.

- *Être un appui opérationnel auprès de vous*

La communication managériale prend en charge la dimension logistique et le suivi des actions arrêtées dans le cadre du dispositif de communication, en respectant les budgets définis. Elle gère le recours aux prestataires et assure l'interface avec eux.

- *Évaluer l'impact du dispositif de communication*

En fonction du dispositif choisi, nous mettrons en place des indicateurs pour mesurer l'impact du dispositif de communication.

### *Quand et comment nous solliciter ?*

Qu'il s'agisse de vous aider à décliner la stratégie de l'entreprise dans votre secteur, d'accompagner un projet structurant ou de communiquer sur une décision opérationnelle, vous pouvez solliciter les responsables de la communication interne des pôles régionaux et des stations ultramarines. Nous répondrons à votre demande, qu'elle se limite à un rôle de conseil ou à la mise en place d'un dispositif de communication. Si nécessaire, les autres services de la communication interne pourront se mobiliser en appui de vos contacts privilégiés.

## Points de vue

**Ève Demumieux, directrice de la communication interne de France Télévisions**

*Une démarche globale pour soutenir et accompagner les managers dans leur réalité de terrain*

« La démarche que nous avons entreprise s'intègre dans un projet plus global de la direction générale de l'entreprise. Ce projet affiche l'ambition de consolider une culture managériale en phase avec les enjeux de France Télévisions, d'adapter le mode de management à ses objectifs de transformation et, bien sûr, d'accompagner et de soutenir les managers au quotidien, dans leur réalité de terrain. Une mobilisation renforcée des équipes ressources humaines et communication interne favorise cet accompagnement sur mesure, lors d'étapes clés notamment : prise de fonction, conception et mise en œuvre de projets, situation de changement, de tension... En tant que communicants, nous participons aujourd'hui à l'élaboration du référentiel de compétences managériales de France Télévisions, élaboration menée en mode collaboratif, sur le modèle de notre démarche sur le manager communicant. Nous sommes également associés à la refonte du parcours de formation des managers, dont l'objectif est de proposer un cursus adapté aux besoins de chacun. Notre travail a vraiment porté ses fruits : il a incontestablement renforcé notre collaboration avec les différents acteurs de la direction des ressources humaines, qui s'appuient aujourd'hui sur ce que nous avons initié ! »

**Cyril Leduc, adjoint d'Ève Demumieux, en charge de la communication managériale**

*Un lien privilégié s'est créé*

« Cette démarche a été initiée afin de définir un dispositif de communication managériale répondant spécifiquement aux

attentes de l'encadrement de France Télévisions. Il était donc nécessaire que les managers construisent ce dispositif.

Entre les entretiens qui ont permis d'identifier les sujets prioritaires et les ateliers participatifs, près de 60 managers ont été sollicités, tous niveaux hiérarchiques, activités et régions confondus. Nous les avons associés à chacune des étapes de la démarche. De la réflexion à la mise en œuvre des actions, rien ne s'est décidé sans leur participation.

À mes yeux, l'un des enseignements majeurs de cette démarche est la capacité des managers à s'impliquer lorsqu'ils sont associés aux décisions et qu'ils sont acteurs de leur mise en œuvre.

Une dynamique positive s'est instaurée, facilitée par la relation de confiance établie. Ces managers sont devenus pour la grande majorité des contacts privilégiés, qui joueront le rôle d'ambassadeurs dans le déploiement des actions qu'ils ont imaginées. »



## 3

---

# GROUPE ORANGE ET GROUPE EDF

## POSITIONNER LES COMMUNICANTS EN APPUI ET CONSEIL AUPRÈS DES MANAGERS

**D**ans le cadre de l'école de la communication du groupe Orange et de l'Académie des Métiers de communication du groupe EDF, deux entités spécifiques dédiées à tous les communicants des deux groupes, une attention particulière a été portée à la problématique de la coopération entre les fonctions communication et management.

Dans les deux cas, un premier constat a permis de mettre en exergue le rôle et les apports des communicants dans leur fonction d'appui au management, qui ont été identifiés comme suit :

*Une triple contribution*, soit fournir aux managers une triple assistance de conseil, de production et de logistique pour leurs communications locales, notamment sur trois points :

- le dispositif d'information proprement dit. Par exemple, les réunions de l'encadrement ou la mise à disposition de supports d'information synthétiques permettant à l'encadrement de s'approprier le sens des grands messages de l'entreprise et de les relier à son action locale ;
- l'accompagnement des projets et particulièrement des projets de changement. Par exemple, le jalonnement des

- grandes étapes par la communication, la fourniture d'argumentaires, de questions/réponses et, d'une façon générale, des « bons messages aux bons acteurs au bon moment » ;
- la communication opérationnelle englobe, par exemple, la fourniture aux managers d'une assistance sur des problématiques de communication locales, des guides pratiques de la communication ou encore des possibilités d'acquisition de compétences en communication, leur permettant de devenir plus autonomes dans leurs communications locales.

Une première réflexion a été partagée entre les responsables des deux entités de formation et les communicants, aboutissant au constat suivant : avant d'espérer intervenir à un niveau stratégique, la fonction communication doit d'abord être incontestée sur son socle de légitimité : l'information. En effet, n'imaginons pas une fonction communication interne mésestimée pour son action dans le domaine de l'information et prétendant accéder au statut de « communication stratégique au service du management ».

Dans ce cadre, il a été décidé de mettre en place une formation-action pour renforcer le rôle d'appui et de conseil des communicants auprès de la ligne managériale intitulée « De l'expertise au conseil : appui au management » avec quatre objectifs :

- Se positionner en conseil du management.
- Accroître son pouvoir d'influence.
- Aider le management de proximité à mieux communiquer.
- Assurer un appui opérationnel aux managers.

Un soin particulier a été apporté au contenu et à la pédagogie de cette formation-action, basée sur l'expérience personnelle du communicant vis-à-vis de sa relation et de la nature des coopérations avec les managers.

Cinq points clés sont abordés lors de cette action :

- « Qui est mon manager ? » « Quels sont ses besoins en communication ? » :
- découvrir le mode de communication de son manager ;
- prendre en compte la personnalité de son interlocuteur pour mieux l'aider à atteindre ses objectifs.
- Adapter son style de communication aux différentes personnalités de manager :
- découvrir le style de management de son manager ;
- développer des styles de communication adaptés à diverses situations et à différents styles de managers.
- Les différentes approches pour influencer :
- savoir utiliser les techniques d'influence du leadership pour asseoir sa posture d'appui auprès du manager.
- Les étapes du conseil en communication managériale :
- connaître et comprendre les perceptions du management et démontrer la valeur ajoutée de la communication ;
- les cinq étapes du conseil auprès du manager :
  - l'écoute de la demande ;
  - l'analyse du besoin ;
  - le diagnostic ;
  - le plan d'accompagnement ;
  - l'analyse des résultats et des difficultés.
- Les situations opérationnelles d'appui au management :
- comment optimiser la communication du directeur de communication et des managers ?
- aider le management à communiquer sur les décisions ou les projets de mon entité.



**Figure 4.3.1 – Modèle de management communicant**

### Point de vue

**Sophie Cléjan, directrice adjointe communication interne et directrice de la filière communication du groupe Orange**

*Le conseil auprès des managers : une question de posture et d'influence*

« Avant de parler compétences, il faut se poser la question de la mission.

Ce qui ne marche pas : le généraliste qui veut tout faire tout seul/l'expert sans stratégies.

Ce qui est clé aujourd’hui, c’est que le communicant maîtrise la vision stratégique multicanale et managériale, sachant s’entourer des bons talents techniques pour la mise en œuvre.

Le conseil, c’est d’abord maîtriser son contenu : le produire, le diffuser et l’animer. Il est donc le garant des messages émis sur tous les canaux. C’est aussi une question de posture : de l’implication, de la motivation, de l’anticipation. En synthèse, incarner la relation et influencer.

Trois autres qualités me semblent fondamentales :

- la première : faire preuve d’empathie (la communication est avant tout de la curiosité et une capacité à écouter sans juger) ;
- deuxième qualité : la culture générale, la connaissance des enjeux et de la vision stratégique ; il faut se forger un esprit critique, savoir prendre du recul et ainsi appréhender un problème dans sa globalité ;
- troisième qualité : maîtriser les mots et le langage, matière première de la communication à l’écrit et à l’oral.

### Point de vue

#### **Anne-Cécile Dreixler-Six, responsable de l’académie des métiers de communication du groupe EDF**

##### *Le digital : une opportunité pour le communicant de renforcer son rôle de conseil auprès du management*

« La filière communication d’EDF se positionne notamment comme un expert et un conseiller en communication auprès du management. Certaines situations l’amènent à occuper ce rôle de manière plus naturelle et spontanée, comme la gestion de la communication de crise ou l’appui aux porte-parole du

groupe. Or, à l'heure où le digital pénètre les organisations, celui-ci se révèle comme une opportunité pour le communicant de renforcer cette posture, voire de prendre le leadership dans ce domaine.

Le digital se présente à la fois comme un nouveau média et un formidable levier décuplant l'impact de l'action du communicant. Ce professionnel doit donc s'en saisir et maîtriser ce nouveau paramètre pour accompagner et conseiller le manager qui ne peut rester étranger à cette transformation.

Les réseaux sociaux (internes ou externes) bousculent les repères du management, comme ceux de bien d'autres métiers (marketing, vente, SI, RH, etc.). Ils remettent au cœur de la communication le contenu du message, la valeur image et la réputation d'une marque, ainsi que le caractère social individuel. Or, ce sont là des paradigmes connus du communicant. Il convient dès lors de professionnaliser la filière communication aux principales capacités et caractéristiques du web social, de lui livrer les clés pour un rédactionnel et un contenu web percutants et lui donner le réflexe d'utiliser la veille sur le web pour rendre ses actions plus efficaces, qu'elles soient digitalisées ou plus traditionnelles.

En cohérence avec la stratégie digitale du groupe, l'Académie des métiers de communication d'EDF a mis en place plusieurs initiatives pour aider ce métier à s'imprégner de ce nouvel enjeu :

- Des **formations**, sur une journée ou une semaine, dont l'une d'entre elles est certifiante, cette certification donnant de la valeur à la formation. Le second cursus proposé est entièrement virtuel et consultable à distance. Des espaces conversationnels sont animés pendant toute la durée du cursus pour que le stagiaire dialogue avec le formateur. La troisième formation est liée au réseau social d'entreprise et est ouverte à tous les salariés du groupe.

- La **reconnaissance de ces nouvelles compétences** au sein du métier en intégrant, dans tous les emplois de la filière communication, des aptitudes de savoir et savoir-faire liées aux médias sociaux.
- La **création d'emplois digitaux** communication reconnus et visibles par l'ensemble de l'organisation.

Ainsi, le communicant pourra conseiller le manager sur une nouvelle stratégie digitale dont ce dernier verra spontanément les avantages pour ses projets, voire sa propre réputation et sa valeur sociale. Le communicant l'aidera à rénover sa communication managériale en lui proposant de substituer des forums conversationnels sur le web à des rencontres physiques. Il sera en capacité de lui proposer une stratégie et un plan éditorial pour construire et maîtriser sa e-réputation sur les réseaux sociaux.

Dans cette période de transition, où les acteurs des organisations ont des difficultés à trouver de nouveaux repères, tout communicant, maîtrisant ces nouveaux outils, pourra jouer un rôle salvateur et exercer ses conseils auprès du management. »



# 4

---

## GRUPE APICIL IMPLIQUER LES MANAGERS DANS LA COMMUNICATION

### RENDRE SES MANAGERS COMMUNICANTS

Comment mobiliser ses managers autour des enjeux forts de communication sur la stratégie de l'entreprise : telle est la question à laquelle souhaite répondre le groupe APICIL, cinquième groupe de protection social français, avec un effectif de 1 300 salariés et ayant 4 pôles d'expertise : santé, prévoyance, épargne et retraite.

Depuis plus de cinq ans, la direction des ressources humaines s'est engagée dans un plan d'action pour faire évoluer le manager d'une posture d'expert à une posture de leader, grâce notamment à une sensibilisation à son rôle essentiel de communicant de proximité. Ainsi les 180 managers deviennent progressivement des acteurs incontournables de la communication interne.

« En plus d'informer, le manager va créer du lien, développer la coopération et donner du sens au travail de ses collaborateurs. Pour cela, la direction des ressources humaines et particulièrement la communication interne doivent

accompagner les managers soumis à des exigences de gestion et régulièrement confrontés à des injonctions paradoxales venant interférer dans sa relation avec l'équipe et/ou avec sa hiérarchie », explique Dorothée Phelip, responsable communication interne et dynamique managériale.

En 2008, la première étape a consisté à définir clairement la population des managers du groupe : chez APICIL, un manager est un collaborateur qui encadre au moins une personne. Cette définition simple et claire a permis à chacun de prendre conscience de sa position de manager et à la direction des ressources humaines de disposer d'une communauté managériale précisément identifiée.

## DÉFINIR LES FONDAMENTAUX

Une « charte du management », devenue rapidement un référentiel commun, a été élaborée de manière participative avec des managers et des collaborateurs de la direction des ressources humaines. Cette charte définit la mission managériale et les valeurs du management, mais l'essentiel est dans la mise en avant de sept principes d'actions qui concrétisent le rôle du manager.

Ensuite, la direction des ressources humaines a organisé la phase d'appropriation de cette charte. Plusieurs étapes ont été nécessaires dont la principale a été sa présentation lors de la journée annuelle du management. Pour interroger les managers, la réunion a commencé par la diffusion d'un micro-trottoir réalisé au sein de l'entreprise et demandant aux collaborateurs d'exprimer leurs attentes et leur vision du management. Puis, plusieurs ateliers et animations ont permis aux managers d'échanger et de commencer à s'approprier le contenu de la charte.

L'étape suivante a été de faire connaître cette charte à tous les collaborateurs. Un dispositif a été déployé sur six mois avec des demi-journées d'information animées par des binômes de managers (formés auparavant par la direction des ressources humaines). Le parti pris a été de favoriser la transversalité et la position de leader en faisant intervenir les managers dans d'autres équipes que la leur. D'autres actions de communication interne ont permis de faire connaître largement cette charte à tous les collaborateurs : intranet, journal interne...

## FAIRE ÉVOLUER LA POSTURE

Une fois le cadre posé, la direction des ressources humaines a cherché à renforcer les compétences des managers en matière de communication grâce à un ambitieux programme de formation : le dispositif SAM (Schéma d'accompagnement des managers), incluant formation collective et accompagnement individuel. À titre d'exemple, plusieurs types de programmes ont été proposés : formations managériales, coaching individuel, « managers ressources », c'est-à-dire des managers cooptés par leurs pairs et formés pour apporter une aide ponctuelle à un manager qui le solliciterait, sur des questions liées à sa pratique managériale.

Pour soutenir l'ensemble de ces programmes d'accompagnement ressources humaines, le service communication interne a proposé et animé différents types d'accompagnement pour donner du sens et partager la vision. Par exemple, la mise en place d'une newsletter mensuelle appelée « Repères Mensuels », accompagnant un dispositif incitatif à la tenue de réunions d'équipes pour partager tous les mois, en plus des informations sur l'activité du service, l'essentiel de l'actualité du groupe. Autres exemples : des kits de communication sur

des sujets de fond, un espace dédié aux managers sur l'intranet, un séminaire manager chaque année et des déjeuners réguliers entre managers et direction générale.

Dans cette logique, la direction des ressources humaines a également fait évoluer le contenu des entretiens d'évaluation professionnelle, notamment ceux des managers, afin d'intégrer dans les critères d'évaluation l'application des principes d'action définis dans la charte du management, dont certains portent précisément sur des actions de communication avec l'équipe.

Ce dispositif global a permis de faire prendre conscience aux managers de l'importance de leur mission de communicants et de montrer également à tous les collaborateurs que le management entre dans une nouvelle dynamique. Le baromètre social réalisé en 2012 montre que les collaborateurs sont plutôt satisfaits du rôle de leur manager et ce particulièrement en matière d'écoute, d'autonomie et de délégation. Une prochaine mesure fin 2014 donnera un nouvel éclairage sur la qualité du management.

« Le bilan dressé est positif et montre que ce type de programme doit obligatoirement s'inscrire dans la durée. Le temps nécessaire à la transformation des pratiques est long car il s'agit de faire évoluer les comportements et la culture, mais nos dispositifs d'évaluation montrent des améliorations et une prise de conscience par les managers de l'importance de leur rôle et de l'évolution de leurs responsabilités », précise Dorothée Phelip.

« L'efficacité des actions d'accompagnement des managers implique une étroite collaboration et coopération entre la direction des ressources humaines et la communauté des managers. Le rattachement de la communication interne à la direction des ressources humaines facilite nos actions. La

communication interne, par sa connaissance des cibles, des supports et des médias internes, propose des actions adaptées et innovantes qui facilitent l'appropriation des processus des ressources humaines par les managers », ajoute Catherine d'Aleo, directrice des relations humaines.

### **La création d'une nouvelle mission intitulée « Dynamique managériale », rattachée à la communication interne**

Aujourd'hui, le groupe APICIL a la volonté d'être encore plus présent et de renforcer le rôle du manager. Il vient ainsi de créer en 2014 une nouvelle mission intitulée « Dynamique managériale », rattachée au service communication interne.

L'objectif est là encore de positionner le manager comme l'acteur privilégié de la relation et de l'engagement de son équipe. Concrètement, le souhait est de consolider et animer ce collectif de managers pour développer la coopération et l'entraide spontanées.

Les actions envisagées sont de plusieurs natures, allant de la mise en place d'un dispositif d'écoute, d'ateliers de co-développement ou d'échanges de pratiques. L'exigence est toujours de mettre en œuvre des actions pragmatiques en positionnant en permanence le manager comme le responsable de l'amélioration de ses pratiques managériales.

« Le groupe s'engage fortement dans l'accompagnement des managers, car nous sommes convaincus que c'est par eux que passent la reconnaissance, l'amélioration de la qualité de vie au travail et la motivation des collaborateurs », conclut Catherine d'Aleo, directrice des relations humaines.

## Impliquer les managers dans la communication

### Les actions à mettre en place

- Formaliser le rôle et les missions de communication des managers.
- Co-construire avec les managers les objectifs, actions et pratiques de communication.
- Développer une communication rapide, claire, compréhensible au niveau des managers.
- Concevoir des argumentaires managériaux pour les équipes sur les transformations et les chantiers sensibles à venir.
- Architecturer l'information interne (trier, synthétiser, hiérarchiser), en vue d'aider les managers à la transmettre aux équipes en temps utile.
- Renforcer et maintenir les réunions en face à face (car l'oral aujourd'hui prime sur les supports écrits).
- Accompagner les managers en communication, par des mises en situation réelles et une pédagogie privilégiant l'expérience, en particulier, sur les projets de changement.
- Adapter les discours par rapport au contexte, à l'environnement et aux spécificités rencontrées par les différentes directions.
- Développer la transversalité : faire rencontrer les managers/cadres, donner l'occasion de partager, favoriser le contact, l'échange, le dialogue pour créer un sentiment d'appartenance.

Source : club Procom.

# 5

---

## CPAM PARIS

### RENFORCER LES COMPÉTENCES COMMUNICATION DES MANAGERS

#### UN CONTEXTE DE CHANGEMENT, DES ENJEUX EN COMMUNICATION MANAGÉRIALE

Organisme de droit privé chargé d'une mission de service public, la CPAM de Paris est chargée de la gestion des risques liés à la maladie, la maternité, l'invalidité, le décès, les accidents du travail et les maladies professionnelles. Elle compte environ 2 500 collaborateurs, dont 300 managers (40 managers coordinateurs, 100 responsables de service et 160 managers opérationnels). Ses activités couvrent plus de 500 000 assurés sociaux et leurs ayants droit relevant du régime général, domiciliés à Paris.

En 2013, dans un contexte de changement (développement des téléservices et de la dématérialisation, renforcement du travail en réseau, développement de l'action de l'Assurance maladie dans la prévention et la gestion des parcours de soins, etc.) qu'il importe d'expliquer et de porter sur le terrain, la CPAM s'est dotée d'un projet de communication managériale. Il a été mené autour de deux axes qui visent d'une part, à

mieux organiser et articuler les différents temps de communication et, d'autre part, à doter les managers d'un certain nombre d'outils de communication.

Afin que les managers exercent au mieux ce rôle de communicant et s'impliquent dans la démarche de communication managériale, la CPAM a souhaité développer leurs compétences en la matière. Une enquête interne auprès de la communauté managériale a permis de préciser leurs attentes quant à ces formations : entraînement à la communication orale, appropriation de sujets qui ne concernent pas directement leur secteur d'activité, intégration de la communication dans les projets...

« Le thème de la communication managériale s'est naturellement imposé comme une priorité stratégique d'action pour l'année 2014 », selon Sylvie Le Grall, responsable de l'université de la CPAM, l'Ucpam, dispositif de formation-information destiné en priorité à la communauté managériale. « La formation de la ligne managériale dès le début 2014 est venue compléter la modernisation des outils de la communication interne : Pan'AM, nouvel intranet ouvert à l'été 2013, le journal interne « Regards » et les supports à destination des managers (Infos managers, Infos CoDir, les essentiels du manager) », ajoute-t-elle.

## DES ATELIERS TRANSVERSES POUR DEVENIR DES « MANAGERS COMMUNICANTS »

Début 2014, l'université d'entreprise « U'CPAM » propose aux 140 managers membres de la réunion bimestrielle de participer à des ateliers transverses avec l'équipe de direction : « Communiquer efficacement sur les projets de la CPAM ».

Ces ateliers d'une journée par groupes de 15 managers issus des différents métiers ont été co-construits par la direction de la stratégie et du projet d'entreprise et par le département communication rattaché à la direction générale.

« Il s'agissait de retenir une formule à la fois professionnelle et contextualisée, mais également interactive, qui puisse captiver, apporter une réelle valeur ajoutée à un public expérimenté et exigeant mais avec un niveau de connaissance hétérogène en communication », explique Sylvie Le Grall.

Au programme, une pédagogie privilégiant les mises en situation et les cas pratiques articulée autour de quatre temps forts :

- Un travail de réflexion en groupe pour identifier les freins et leviers de la communication managériale.
- Des apports méthodologiques pour créer les conditions d'implication des équipes et faire partager les enjeux.
- Un entraînement pratique sur les techniques de communication adaptées au management, notamment l'écoute.
- Une mise en situation pour « bâtir un message en cinq points clés » et restituer à ses collaborateurs un sujet stratégique, présenté en réunion bimestrielle aux responsables de service de l'équipe de direction.

Tout l'enjeu de ces ateliers était de les rendre acteurs de la communication managériale. La communication managériale, ce n'est pas de la cosmétique mais bien un levier de management des équipes. Pour impliquer les gens, il faut partir de leurs centres d'intérêt. C'est pourquoi chaque manager doit connaître les attentes et préoccupations de ses équipes afin d'adapter son message. C'est au travers de trois sujets stratégiques réels présentés en réunion des responsables de service que les managers ont pu s'exercer à cet acte délicat de communication managériale.

## UN BILAN TRÈS POSITIF AYANT PERMIS DE LANCER UNE NOUVELLE DYNAMIQUE MANAGÉRIALE

« Côté quantitatif, les participants ont exprimé leur satisfaction globale à plus de 90 % quant au contenu et à la formule pédagogique mixant théorie et pratique. Sur le plan qualitatif, cette formule d'atelier très souple laisse la part belle à l'expression de chacun, aux travaux collectifs propices aux échanges de bonnes pratiques, et se révèle plus efficace pour un public adulte, parfois senior, qui contribue donc à faire de la CPAM une organisation apprenante », précise Sylvie Le Grall.

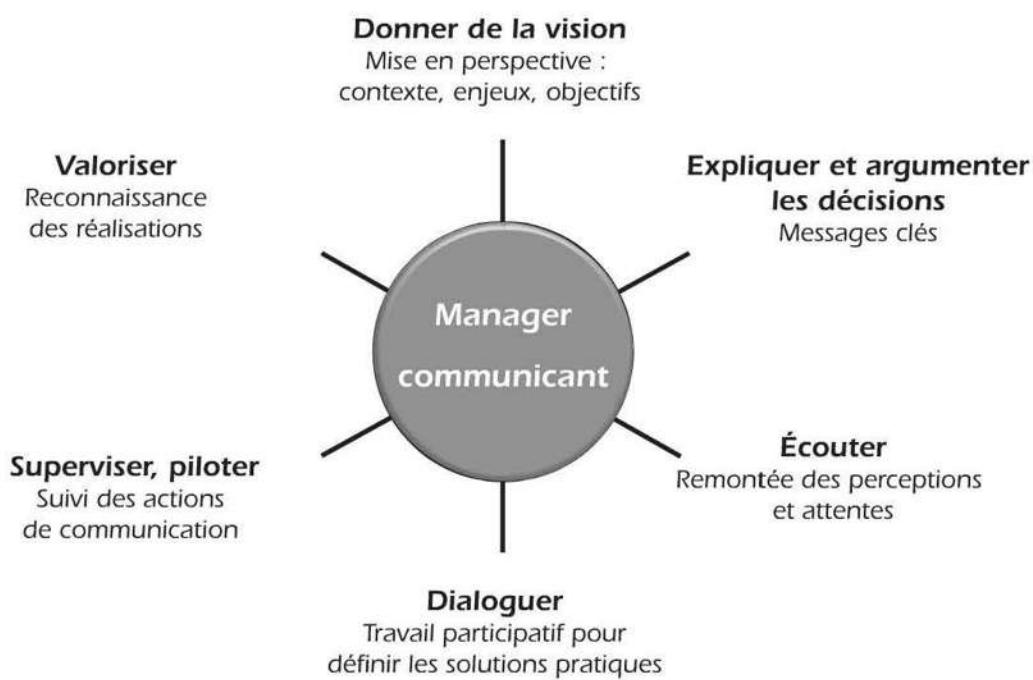
Parmi les retours d'expérience, il est important de souligner que les managers expriment assez spontanément les freins à la communication managériale : le manque de temps, la masse d'informations à gérer (« l'infobésité ») et la difficulté à hiérarchiser ces informations, l'absence d'objectifs précis et cohérents, mais aussi leur manque de compétences en communication.

Grâce à ces ateliers, les participants identifient également de nombreux leviers à exploiter pour améliorer la communication managériale, comme par exemple l'anticipation et la préparation des temps de communication, la formation et une meilleure utilisation des outils de communication interne existants, l'écoute et le dialogue avec les équipes pour mieux répondre à leurs sujets de préoccupation.

« Un bilan extrêmement positif qui a donné une nouvelle dynamique interne à l'université d'entreprise et qui a également permis de créer, au sein de la CPAM, un réseau interne de managers communicants partageant des fondamentaux de communication et outillés pour porter des sujets stratégiques », selon Pierre Albertini, directeur général.

Il ajoute en conclusion :

« Cette sensibilisation à la communication managériale a posé le socle commun d'une culture rénovée de la relation manager-managé, qui se diffuse *via* un réseau de managers désormais mieux outillés pour un management performant et durable. »



**Figure 4.5.1 – Les compétences du manager communicant**

Source : club Procom.



## 6

---

### SFR

#### IMPLIQUER LES MANAGERS POUR ACCOMPAGNER UN DÉMÉNAGEMENT D'ENTREPRISE

**L**orsque le président de SFR a annoncé en septembre 2010 sa volonté de regrouper les quatre sites parisiens sur un campus unique pour faciliter la coopération transverse entre les directions et les services, les collaborateurs du groupe étaient plutôt favorables sur le principe... mais quand le choix du lieu a été annoncé, en l'occurrence la Plaine-Saint-Denis, la direction a vite mesuré les réticences des collaborateurs et l'ampleur de la tâche pour accompagner ce changement majeur et faire évoluer les perceptions...

#### LE CHOIX DES PARTIS PRIS ET L'ANNONCE DU CALENDRIER DÈS L'ORIGINE DU PROJET

Quatre années ont été nécessaires pour construire le campus et ce temps a été fort utile à la direction de la communication pour accompagner ce changement majeur dans la vie des 8 000 collaborateurs franciliens. Plusieurs partis pris ont été posés dès l'origine du projet :

- inscrire ce déménagement comme un projet au service de la stratégie de l'entreprise ;

- utiliser les occasions et les outils de communication interne existants pour diffuser les informations tout au long du projet.

La direction de la communication a été impliquée en amont et a travaillé tout au long du projet en étroite collaboration avec la direction générale, la direction des ressources humaines et la direction des services généraux en charge du projet de déménagement.

Trois publics-relais clés ont été mobilisés aux différentes étapes : les tops managers pour jouer un rôle d’impulsion ; les managers de proximité, pour un rôle d’écoute et de remontée des informations ; des « ambassadeurs », comme contributeurs privilégiés, relais-terrain non hiérarchiques et soutiens opérationnels.

Le premier fait marquant à l’origine du projet a été d’annoncer ce futur déménagement à l’ensemble des collaborateurs dès que les partenaires sociaux ont reçu la primeur de l’information : création d’un site web dédié, réunions d’informations sur les quatre sites parisiens concernés, interview du président, adresse e-mail spécifique pour poser toutes les questions, message dédié aux 300 tops managers (de la part du directeur de la communication).

Même si l’échéance semblait un peu lointaine à l’époque (fin 2013 pour les premières arrivées sur le site), la direction de la communication a dès 2010 construit un plan de communication pour accompagner les grands jalons de ce projet d’entreprise avec deux axes prioritaires :

- informer les collaborateurs de manière régulière tout au long du projet (projet architectural présenté par l’architecte, avancement du chantier, intégration dans l’environnement

socio-économique de Saint Denis, moyens d'accès et transports, etc.) ;

- les associer à la réflexion sur tous les sujets possibles pour les rendre acteurs et contributeurs du projet grâce à une approche collaborative (boîte à idées, tests de mobilier de bureau, visites du quartier et reportages réalisés par les collaborateurs...).

## L'IMPLICATION DES MANAGERS AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU PROJET

Durant les deux premières années (2011-2012), l'objectif de communication était plutôt centré sur l'information autour du chantier, du futur quartier d'affaires, des transports, etc. et le respect du processus de deuil incontournable dans tout projet de changement.

Dès fin 2012, le dispositif de communication a été renforcé avec le parti pris d'impliquer la ligne managériale pour les aider à relayer les informations et à faire participer leurs équipes. Au cœur du dispositif de communication managériale, des kits de communication réguliers permettaient aux managers de relayer facilement les informations concernant l'avancée du projet.

En parallèle, des visites de quartier puis de chantier ont été organisées pour les tops managers afin de découvrir le quartier en situation réelle. Les managers ont ensuite été invités à organiser des réunions d'équipe sur le site pour faire découvrir à leurs collaborateurs leur futur environnement. Ces visites ont remporté beaucoup de succès (plus de 400 managers et collaborateurs y ont participé) et ont permis aux équipes de démystifier notamment le quartier et les moyens d'accès.

Puis, les managers ont été associés à la réflexion sur l'aménagement intérieur des locaux. L'objectif était de faire de ce déménagement une opportunité de renouveler la manière de travailler et même de vivre ensemble en lien avec les valeurs de l'entreprise.

Ainsi, huit groupes de travail transverses et collaboratifs ont été créés pour réfléchir à la qualité de vie et de travail sur le futur campus : quels outils d'information et de communication, comment mieux travailler ensemble, quel équilibre vie professionnelle-vie personnelle, etc. Autant de sujets de brainstorming avec 200 collaborateurs-ambassadeurs issus de tous les métiers et tous les niveaux hiérarchiques durant deux réunions d'une demi-journée, en plus d'un enrichissement par tous *via* une boîte à idées thématique disponible sur l'intranet.

« Près de 400 contributions/idées concrètes ont été proposées, ce qui a permis de mieux identifier les attentes et d'enrichir l'offre de services aux collaborateurs sur le futur site de notre siège social », explique Ghislain Mussato, ancien responsable de la communication interne de SFR.

Autre temps fort de l'implication des managers : les phases de « macro » et « micro-zoning ».

Les managers ont été dotés d'une méthode pour réfléchir avec leurs équipes à l'organisation de leur espace commun de travail. Pour ce faire, ils disposaient d'un document présentant le mobilier et des modèles d'organisation type, et pouvaient accéder à un showroom présentant les différents éléments de mobilier proposés.

« Ce travail d'appropriation du mobilier et de réflexion en équipe sur l'aménagement des espaces communs a été un élément fondateur de la qualité de vie au travail dans les open space », précise Ghislain Mussato.

Enfin, les cinq derniers mois de préparation opérationnelle des déménagements ont été portés par l'ensemble des parties prenantes : la direction des services généraux, la direction des ressources humaines, la direction de la communication en relation quotidienne avec les ambassadeurs et les binômes managers/assistants.

Dans cette dernière étape, les questions sont devenues plus concrètes et plus personnelles : « Où vais-je m'installer ? Comment va se passer mon déménagement ? Où seront rangées mes affaires ? »... : bref, des inquiétudes naturellement légitimes auxquelles il fallait apporter des réponses précises et rassurantes.

Le déménagement en tant que tel s'est déroulé sur une durée de six semaines. Un dispositif d'accueil impliquant les managers a été mis en place pour favoriser l'appropriation rapide du lieu par les collaborateurs.

### Retours d'expérience et bilans croisés

#### Quel bilan et enseignements côté communication ?

« Dans ce type de projet au long cours, il est indispensable d'avoir une approche concertée de conduite du changement, intégrant toutes les parties prenantes internes », précise Ghislain Mussato, ancien responsable de la communication interne de SFR.

« Pour accompagner au mieux des projets de déménagement, les communicants doivent avant toute chose se mettre en posture d'entendre les craintes et les freins, d'y apporter des réponses concrètes et claires tout en évitant les «sur-promesses» et en respectant le temps du deuil. Par la

suite, on peut se permettre d'apporter des éléments de rêve aux salariés. Sans la première phase, la deuxième étape n'est pas audible. La mission de la communication interne a été de jouer ce rôle de chef d'orchestre et de veiller à ce que la communication suive le rythme du projet. Les étapes clés du projet ont été rendues tangibles pour tous, à travers des actions symboliques fortes (première pierre, fin de chantier, etc.) », explique Valérie, responsable de la communication interne.

### **Quelle contribution de la communication à la réussite du projet de déménagement ?**

Selon Vianney Elzière, directeur immobilier et affaires générales de SFR en charge du projet de déménagement :

« L'implication des collaborateurs tout au long de la construction du campus, puis de son aménagement, a été l'un des facteurs clés de la réussite du projet. Et cette implication n'aurait pas été possible sans un plan d'accompagnement orchestré par la communication interne. Il était nécessaire pour les services généraux et la communication d'avancer ensemble, à chaque étape de la conduite de ce projet de changement. »

---

## GROUPE SIA

### CO-CONSTRUIRE AVEC LES MANAGERS LA DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE

**D**epuis 2009, le groupe SIA, troisième opérateur privé du logement social en région Nord-Pas de Calais, avec 43 000 logements locatifs gérés et 600 collaborateurs, a mis en place un dispositif copiloté par la direction des ressources humaines et la communication pour que les « 90 cadres managers deviennent les premiers membres des ressources humaines et les premiers communicants auprès de leurs équipes », selon la directrice des ressources humaines du groupe Odile Le Ven.

La première étape (2009-2012) a consisté à outiller et animer les managers en leur proposant un parcours de formation managérial et un dispositif de communication dédié :

Trois réunions stratégiques par an, deux conférences et trois brunchs de l'innovation par an, un espace intranet dédié, des kits managériaux de communication pour favoriser *reportings* et *feedbacks*, organisation de circuits de diffusion...

« Notre volonté est de permettre aux cadres managers de prendre de la hauteur, de situer leur action quotidienne dans le projet global de l'entreprise. L'objectif est de faire d'eux les

premiers relais d'information et les porteurs du changement auprès de leurs équipes, et ainsi de favoriser au maximum leur autonomie » précise Arnaud Delanoy, responsable de la communication.

À l'issue de cette première étape, le baromètre social interne a montré que le manager était reconnu comme la première source d'informations par les équipes (contre la troisième en 2008).

Une nouvelle étape a été franchie en 2013 puisque la déclinaison du plan stratégique a été co-construite avec les managers. « Nos managers sont à la fois ambassadeurs et co-constructeurs de notre projet stratégique » précise Odile Le Ven.

L'objectif était d'aider les managers à renforcer leur leadership et leur performance dans la conduite du changement. Cinq réunions de préparation du nouveau projet sous forme d'ateliers participatifs pour les cadres managers ont été mises en place sur le partage de la vision, sa traduction en axes stratégiques, leur mise en œuvre en termes d'actions, la vulgarisation pour les équipes et le nom/identité de la stratégie.

Pour évaluer l'impact de cette approche participative, le groupe SIA participe en juin 2013 à l'étude AFCI-ANDRH-Inergie sur la communication managériale et constate l'effet positif de la démarche : 92 % des managers jugent claire la stratégie (contre 74 % dans l'enquête), 83 % estiment être consultés (contre 34 %) et 100 % la considèrent ambitieuse (contre 71 %).

Pour Arnaud Delanoy, « les managers souhaitent davantage de conseils et d'accompagnement en compléments des outils, ce qui révèle une prise de hauteur de leur part sur le rôle de communicant. »

Désormais, de nouveaux principes guident la démarche du binôme DRH/communication pour mieux accompagner les changements dans l'entreprise en favorisant la communication relationnelle de proximité. Ainsi, vingt réunions décentralisées sont organisées chaque année pour présenter la stratégie et son avancement à l'ensemble des équipes. Ces réunions sont co-animées par les directeurs et managers de l'équipe concernée et s'appuient sur des éléments de présentation partagés et des formations à la prise de parole.

« Le bilan est très positif, selon Arnaud Delanoy, car la démarche initiée a généré de véritables améliorations en matière de compréhension et d'adhésion à la stratégie. L'étroite collaboration entre la direction des ressources humaines et la communication a été un des facteurs clés de succès dans ce dispositif de communication managériale. »

### **Les actions clés à mettre en place pour co-construire avec les managers la déclinaison de la stratégie d'une organisation**

- Témoigner de l'engagement de l'équipe de direction et affirmer son leadership autour d'une vision à la fois du présent de l'entreprise et de son futur :
- solliciter la réflexion et la contribution des managers à un plan d'action concret et réaliste à partir des enjeux et des axes de progrès proposés par la direction générale ;
- favoriser une réflexion fondée sur la façon dont les managers peuvent contribuer et concrétiser vision et axes de progrès à partir de leur métier et de leur expérience de l'organisation ;

- organiser le déploiement sur un temps limité (six mois par exemple) afin de garantir l'impact et le caractère collectif du projet (se prémunir d'un « effet tunnel ») ;
- « outiller » la démarche en privilégiant une méthodologie de projet (note de cadrage fixant les finalités, les objectifs de travail et les critères de réception de la production, livrables à chaque jalon, focus sur les modalités concrètes de mise en œuvre...) qui permette de garantir une production homogène et pertinente ;
- distinguer pilotage stratégique (finalités et feuille de route) et pilotage opérationnel (suivi d'objectifs et allocations de moyens et de ressources) ;
- Privilégier un modèle d'animation qui valorise la dynamique attendue :
  - un format de production resserré dans le temps, des livrables intermédiaires, une visibilité rapide de la production afin de « mettre sous tension » ;
  - une démarche « *out of the box* » qui privilégie la créativité de façon à montrer que l'avenir est d'abord source d'opportunités ;
  - une « mixité » des groupes de managers qui favorise la transversalité, le partage des enjeux et la confrontation des représentations (*front-office/back-office* par exemple).

## ACCOMPAGNER UN PROJET D'ENTREPRISE GRÂCE À UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE

**P**artager avec ses salariés la stratégie à moyen terme du groupe, telle était la volonté du P.-D.G. de la RATP, Pierre Mongin. C'est pour répondre à cet objectif que l'élaboration du nouveau plan stratégique « Vision 2020 » a été menée sous forme d'une démarche participative, qui a mobilisé toute l'entreprise et offert la possibilité aux managers de mener un intense travail pédagogique auprès des salariés.

La démarche, copilotée par les services communication et ressources humaines, s'est déroulée en trois grandes étapes. Tout d'abord, une phase de lancement pour mobiliser et former les managers à l'animation de réunions « en cascade », puis une phase de déploiement pendant trois mois pour donner la possibilité à tous les salariés d'apporter leurs idées et contributions aux orientations stratégiques et scénarios d'évolution à horizon 2020 présentés par la direction générale.

Concrètement, tous les collaborateurs ont reçu un carnet de bord expliquant la démarche, donnant des informations sur le groupe, les macro-tendances sociétales pouvant impacter l'entreprise et les propositions d'orientation stratégique retenues par le comité exécutif pour faire face à ces évolutions. Ils ont

ensuite été invités à participer à des réunions en cascade animées par leurs managers. En complément, ils avaient également la possibilité d'apporter leurs suggestions lors d'ateliers sur le site de travail et également sur une plateforme collaborative sur l'intranet.

Visant à susciter la réflexion, les échanges et à nourrir les débats, ces réunions de deux heures par petits groupes de six personnes s'articulaient autour de questions sur les atouts actuels du groupe, les défis à relever d'ici 2020 et l'image souhaitée de la RATP en 2020.

Baptisé « parcours en atelier », le support d'animation de ces ateliers s'articulait en deux parties d'échanges : tout d'abord un temps consacré à valider l'évolution du groupe et à appréhender les défis à relever en rassurant sur la capacité à réussir ; puis un temps pour présenter les trois piliers du projet d'entreprise et susciter des idées d'actions concrètes.

Si l'objectif était de favoriser l'expression de tous et le partage des idées en équipe, cette démarche a également permis aux salariés de revisiter certaines facettes moins connues des activités du groupe.

Le bilan de cette démarche participative a été très positif : 22 500 salariés (soit un sur deux) ont participé de façon active au dispositif en produisant 20 800 contributions lors des réunions d'équipes ou pendant les ateliers sur les sites de travail, ou encore *via* la plateforme collaborative sur l'intranet. Les encadrants se sont largement exprimés (93 % des cadres, 80 % des agents de maîtrise).

40 % des contributions ont émané des opérateurs et 600 d'entre eux ont participé *via* la plateforme web. Parmi les contributions, 18 % sont de nature concrète et les autres constituent un matériau riche permettant d'identifier des

éléments d'ambiance de l'entreprise. Par exemple, près de 30 % des contributions portent sur la thématique ressources humaines et les salariés ont largement exprimé leur souhait d'être entendus et consultés directement par le management !

La dernière étape de synthèse, de juillet à novembre, a permis d'analyser toutes les remontées pour réajuster les orientations stratégiques et consolider les plans d'action. Après une phase de validation par la direction générale, le plan « Vision 2020 » a été présenté à l'encadrement puis à l'ensemble des collaborateurs début 2013.

Cette démarche, en donnant tout son rôle au manager de proximité, a représenté un moment privilégié en matière de communication interne. Elle lui a donné l'occasion d'être pédagogue et de travailler avec son équipe sur le sens des politiques d'entreprise par le partage et l'échange autour des préoccupations stratégiques.

Partager les orientations stratégiques tout en prenant en compte des préoccupations locales a donc été possible grâce à ce type de démarche participative copilotée par les responsables communication et ressources humaines.

### Les grandes étapes de cette démarche participative

- 1) Phase de lancement : un mois pour mobiliser les managers et les former à animer des groupes de travail participatifs et en cascade.
- 2) Phase de déploiement (trois mois) : envoi d'un carnet de bord à tous les salariés, puis réunions en cascade animées par les managers. En parallèle, les salariés avaient la possibilité d'apporter des contributions sur leur site de travail et sur l'intranet.
- 3) Phase de synthèse (cinq mois) : recueil et analyse de toutes les contributions pour enrichir les orientations stratégiques et les plans d'action définis en amont par la direction générale. Présentation et propositions de réajustements validées par la direction générale.
- 4) Présentation du plan stratégique finalisé à l'encadrement, puis à tous les salariés.

Vous trouverez un dernier cas d'entreprise sur le site [www.dunod.com](http://www.dunod.com), sur la page du livre.

## 9

# LA MÉTHODE PARTICIPATIVE MANAG' COM®

## Comment construire sa communication managériale en utilisant une méthode participative ?

La mise en place d'une communication managériale réussie est souvent liée à la méthode employée. Le besoin de méthode est largement réclamé par les managers pour jouer leur rôle d'acteurs de la communication.

Dans ce cadre, le club Procom a conçu et déployé une méthodologie de communication opérationnelle à destination des managers, qui a permis à un certain nombre d'entreprises de faire vivre la communication au cœur du management. Vous trouverez un exemple illustré de cette méthode sur le site [www.dunod.com](http://www.dunod.com), à la page du livre.

### Manag' Com® : une méthodologie en six étapes

- 1) Le cadre de référence
- 2) Le diagnostic de la communication existante
- 3) Les destinataires de la communication
- 4) La préparation de l'argumentaire
- 5) Les messages clés
- 6) Le choix des moyens de communication

## LE CADRE DE RÉFÉRENCE

Cette étape préalable doit permettre au manager de dresser un état des lieux du contexte qui entoure le sujet sur lequel il doit communiquer. C'est un travail indispensable, surtout dans le cadre d'annonce de sujets difficiles.

**Tableau 4.9.1** – Le cadre de référence

<b>1</b>	<b>Intention</b>	Pourquoi le sujet est prioritaire? Que cherche-t-on à faire? Dans quel délai?
<b>2</b>	<b>Contexte (social, économique, environnemental, managérial...)</b>	Quels sont les éléments de contexte favorables/ défavorables pour l'action de communication?
<b>3</b>	<b>Actions de terrain à mettre en place</b>	Quelles sont les différentes activités à conduire/ les changements à introduire autour du sujet?
<b>4</b>	<b>Conditions de succès</b>	Quelles sont les conditions de succès? Quelles coopérations sont nécessaires pour réussir l'action de communication?

## LE DIAGNOSTIC DE LA COMMUNICATION EXISTANTE

Cette étape doit permettre au manager d'établir un diagnostic sur toutes les communications internes et externes dont son équipe a été destinataire. Elle permet au manager de dégager le niveau d'information ou de désinformation de l'équipe et de connaître les ressentis de chaque membre de l'équipe avant de communiquer.

**Tableau 4.9.2 – Le diagnostic de la communication existante**

La communication (ce qui a été dit, écrit, affiché, sources formelles et informelles)	Les impacts (comment les équipes réagissent et pourquoi)
<b>Les questions que cela pose, les idées que cela donne</b>	

## LES DESTINATAIRES DE LA COMMUNICATION

Cette troisième étape permet au manager de dresser une cartographie de son équipe, pour déceler les différentes postures et attitudes sur le sujet sur lequel le manager doit communiquer. À partir de cette cartographie, le manager peut réfléchir aux différentes orientations de communication.

**Tableau 4.9.3 – Cartographie de l'équipe du manager**

ALLIÉS	OPPOSANTS
Qui? Pourquoi? quelle influence?	Qui? Pourquoi? quelle influence?
S'ALLIER : comment les mobiliser?	CONTENIR : comment éviter les blocages?

INDÉCIS	INDIFFÉRENTS
Qui? Pourquoi? quelle influence?	Qui? Pourquoi? quelle influence?
TRAVAILLER : comment limiter leurs pertes?	PERSUADER : quels leviers actionner?

## LA PRÉPARATION DE L'ARGUMENTAIRE

L'étape de l'argumentaire permet au manager d'anticiper les réactions et les problématiques des membres de l'équipe sur le sujet à communiquer.

**Tableau 4.9.4 – Argumentaire**

Ce qui sera nouveau pour les destinataires
Ce que les destinataires vont trouver positif
Les objections qu'ils auront
Les questions qu'ils se poseront

## LES MESSAGES CLÉS

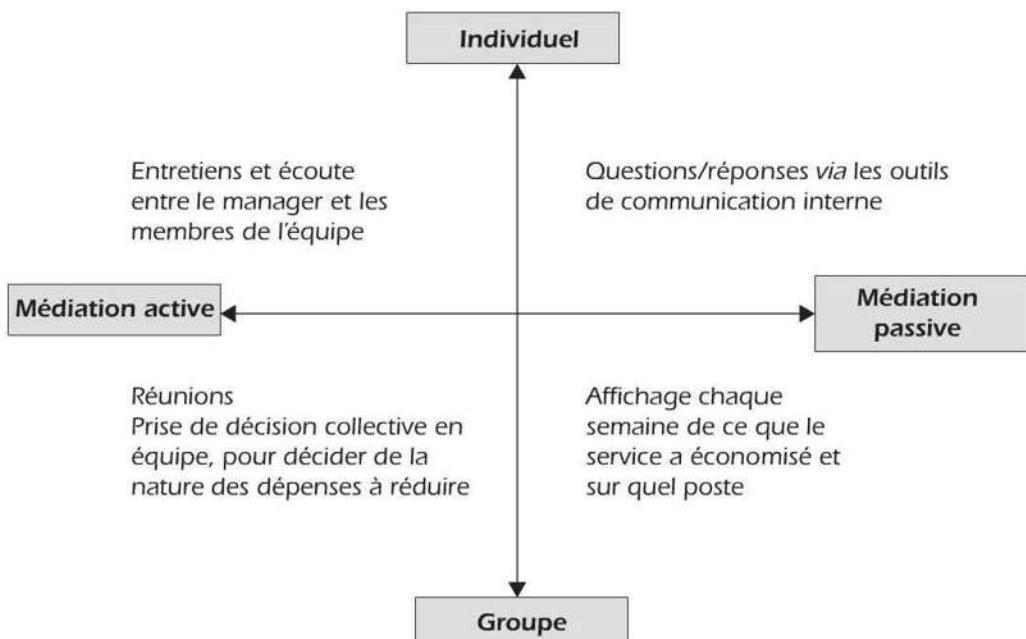
Cette cinquième étape permet au manager de faire ressortir les messages clés du sujet à communiquer.

**Tableau 4.9.5 – Les messages clés**

Ce que les équipes devront savoir, comprendre et ressentir	Les messages clés

## LE CHOIX DES MOYENS DE COMMUNICATION

La sixième étape permet au manager de décider quels sont les canaux de communication à privilégier pour informer, faire comprendre, voire faire adhérer son équipe au sujet sur lequel il doit communiquer (ici, nous avons pris l'exemple d'un projet de réduction des coûts).



**Figure 4.9.1 – Le choix des moyens de communication**



# Conclusion

---

## VERS UNE PLUS GRANDE MATURITÉ MANAGÉRIALEMENT

Au terme de ce voyage au cœur de la communication managériale des entreprises et organisations françaises, un certain nombre d'enseignements montrent comment relever le défi de la transformation managériale et permettre de réformer, en profondeur, un management ringardisé, encore ancré dans des croyances et des méthodes dépassées.

Le premier enseignement met en évidence la place capitale de la communication managériale dans les entreprises innovantes. En créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solutions et de démarches originales qui fonctionnent. À l'opposé, il est particulièrement frappant de constater qu'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractérisées par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entraînant des relations plus conflictuelles que coopératives.

Le deuxième enseignement réside dans la relation symétrique entre la qualité de la communication des managers et la création de valeur. La création de valeur est intimement liée aux notions d'écoute et de leadership des managers, mais un

leadership rénové, sans volonté de pouvoir et d'influence ! Ce leadership s'ancre dans la capacité à faire remonter les idées des équipes et du marché, sans préjugés, valeurs ou croyances. Pour un grand nombre de dirigeants, c'est un exercice d'humilité très difficile à pratiquer, complexifié par le fait qu'Internet est en train de démocratiser une nouvelle forme de leadership : l'initiative qui débouche sur l'innovation créatrice de valeur peut venir de partout !

La qualité d'écoute et de communication des managers nécessite aussi une disponibilité, souvent freinée par la dictature du court terme et de l'opérationnalité immédiate. Faire s'exprimer les idées et les solutions nouvelles nécessite des changements de posture interne et un rapport au temps bien éloignés des pratiques managériales actuelles.

Le troisième enseignement, le plus puissant, est caractérisé par la profonde mutation de l'état d'esprit des managers, ayant été confrontés à l'exercice de la communication managériale et à son impact sur l'organisation tout entière.

Un grand nombre de managers, interrogés dans le cadre de cet ouvrage, ont témoigné de leurs doutes et parfois de leurs souffrances à utiliser des méthodes de management ou de communication artificielles ou blessantes, à la recherche d'une efficacité immédiate improbable, avec un impact parfois violent sur leurs collaborateurs.

Pour sensibiliser leurs collaborateurs à la dure réalité économique, un certain nombre d'entreprises incitent le manager à user d'une terminologie guerrière ou d'une attitude martiale. Or, les mots ou les attitudes qui blessent sont destructifs, ils témoignent d'un désir de pouvoir et expriment un manque. Le manager usant de procédés violents exprime une peur panique de paraître faible et sa violence n'est là que pour empêcher ses

collaborateurs de percevoir cette faiblesse. *A contrario*, ce qui frappe, dans l'état d'esprit des managers pratiquant la communication managériale authentique, c'est l'absence totale d'agressivité, le contrôle de soi, dans la douceur.

Le manager puissant n'a rien à prouver, rien à démontrer ou à compenser. De l'intérieur, il contamine positivement toute l'organisation, qui peu à peu développe une maturité relationnelle. À ce titre, la communication managériale est une discipline de sérénité managériale. En effet, il faut infiniment plus de sagesse pour faire grandir une équipe que pour « casser » un collaborateur.

Dans ce contexte difficile, les innovations managériales présentées par les membres du club Procom montrent que la transformation culturelle et managériale de l'entreprise passe par un travail transversal entre communicants, managers et ressources humaines. Cela pose nécessairement la question du positionnement et des compétences des différents acteurs de la communication managériale. Notre prochaine étude sera donc naturellement consacrée à cette thématique.



## BIBLIOGRAPHIE

---

### OUVRAGES

- ALMEIDA (D') NICOLE, LIBAERT THIERRY, *La Communication interne de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2004.
- BELLIER SANDRA, LAROCHE HERVÉ, *Moi, manager*, Paris, Dunod, 2005.
- DELAVALLEE ÉRIC, *Le manager idéal n'existe pas!*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.
- DETRIE PHILIPPE, BROYEZ CATHERINE, *La Communication interne au service du management*, Paris, Éditions Liaisons, 2003.
- DRUCKER PETER, *L'Avenir du management*, Paris, Village Mondial, 2005.
- FLORIS BERNARD, *La Communication managériale*, Grenoble, PUF, 1996.
- HENRY SÉBASTIEN, *Ces décideurs qui méditent et s'engagent*, Dunod, 2014.
- IMBERT MAURICE, HENRIET BRUNO, *DRH, tirez parti des technologies*, Éditions d'Organisation, 2002.
- LE GOFF JEAN-PIERRE, *Les Illusions du management*, Paris, La Découverte, 2000.
- LIBAERT THIERRY, *Communication : la nouvelle donne*, Paris, Village Mondial, 2004.
- MORIN PIERRE, DELAVALLEE ÉRIC, *Le Manager à l'écoute du sociologue*, Paris, Éditions d'Organisation, 2000.

MINTZBERG HENRY, *Des managers, des vrais, pas des MBA*, Paris, Éditions d'Organisation, 2005.

WESTPHALEN MARIE-HÉLÈNE, *Communicator*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod, 2004.

WOLTON DOMINIQUE, *Penser la communication*, Paris, Flammarion, 1997.

WOLTON DOMINIQUE, *Il faut sauver la communication*, Paris, Flammarion, 2005.

## DOCUMENTATION, ÉTUDES

IMBERT MAURICE, étude *Les Échos* : « La communication managériale : comment impliquer les managers dans la communication ? », 2007.

IMBERT MAURICE, étude *Les Échos* : « Management relationnel : développer les compétences et l'efficacité relationnelles des managers », 2011.

IMBERT MAURICE, étude *Les Échos* : « Les nouvelles pratiques de la communication interne », 2012.

Baromètre communication managériale Afcii-Andrh-Inergie, 2013.

Étude Procom : *Réseaux sociaux et communication managériale*, 2012.

Étude Procom : *Innovation et communication managériale*, 2013.

Étude Procom : *Compétences en communication managériale à l'heure du digital*, 2014.

## SITES WEB

<http://www.club-procom.fr>

[http://www.nergie.com/management/la-communication-  
manageriale](http://www.nergie.com/management/la-communication-manageriale)

[http://www.blog-management.fr/categorie/communication-  
manageriale](http://www.blog-management.fr/categorie/communication-<br/>manageriale)

[http://www.manager-go.com/management/la-communication-  
manageriale.htm](http://www.manager-go.com/management/la-communication-<br/>manageriale.htm)

<http://www.manageris.com/accueil.html>

<http://comin.madmagz.com/fr/>