

Le Livre blanc de la communication managériale

JUIN 2013

Préambule

Depuis sa création, il y a plus de vingt ans, l'Afci défend une vision ambitieuse de la communication interne et accompagne les professionnels qui la font vivre au sein des organisations.

Mais elle affirme aussi que la communication n'est pas qu'une affaire de communicants. Parce que la communication est avant tout là pour créer et entretenir la relation, l'échange, la coopération. Parce que la communication nécessite de la proximité entre les individus, mais aussi de la proximité avec ce qui constitue leur quotidien, ce que les sociologues appellent « le travail réel ». Cette communication interne, que défend l'Afci, est un moteur de l'action, un levier pour agir ensemble. « Aussi, comme le rappelle Pierre Labasse, président d'honneur de l'Afci, [la communication interne] repose-t-elle d'abord sur les managers, qui sont seuls à porter quotidiennement et concrètement les projets de l'entreprise, seuls aussi à pouvoir créer le lien social nécessaire.¹ »

C'est pour cette raison que l'Afci, depuis plus de dix ans, contribue, avec ses adhérents, au développement de la communication managériale. Les phénomènes traversant les entreprises depuis quelques années - accélération des transformations, porosité interne/externe, développement d'une

économie « de l'expérience clients » - n'ont fait que renforcer la nécessité de cette communication de proximité du manager avec ses équipes.

Aussi, lorsque quatre membres de l'Afci nous ont proposé, en 2011, de piloter un atelier de travail sur ce sujet, nous avons accueilli ce projet avec beaucoup d'enthousiasme. Dix-sept autres adhérents ont accepté de rejoindre ce groupe et ont parcouru ensemble un chemin qui s'est avéré passionnant, mais aussi complexe et parfois même un peu déstabilisant.

Très vite, ils ont choisi une double approche : faire un état des lieux des enjeux, problématiques, pratiques existants ; proposer des pistes d'actions s'appuyant sur l'expérience, mais aussi sur des convictions. Avec la volonté de faire de ce document, fruit de leur travail, une base de discussion, et non un ouvrage méthodologique.

Deux ans après, nous sommes heureux et fiers de ce résultat et remercions chaleureusement tous ceux qui y ont contribué. Nous souhaitons que ce Livre blanc vous aide à développer la communication managériale au sein de vos organisations et ainsi à devenir des acteurs de changement.

Guillaume Aper
Président de l'Afci
Directeur-adjoint de la communication
de JCDecaux

¹ Les Cahiers de la communication Interne, n°25, décembre 2009.

Sommaire

5 Preamble

6 Introduction

- 6 1° L'évolution du monde, un monde d'évolutions
 - 6 • Des organisations en pleine mutation, un management en quête de nouveaux modèles
 - 7 • Au cœur de ce dispositif, le manager
- 8 2° La communication des managers au cœur des enjeux de ce nouveau monde du travail
 - 8 • Un enjeu de performance économique
 - 8 • Un enjeu de performance sociale
 - 9 • Un enjeu majeur... celui de la confiance
- 10 3° La communication managériale, une réponse à ce contexte et ces enjeux

11 Etape n° 1 - Instaurer au sein de son entreprise un terrain fertile au développement de la communication managériale

- 12 1° Définir le rôle de manager communicant
 - 12 • Une mission de communication bien acceptée mais encore peu accompagnée par les organisations
 - 13 • Pour une sortie de l'implicite et une expression claire des attentes envers les managers
 - 14 • Pour un pilotage du rôle de manager communicant via la mise en place d'un référentiel et d'un dispositif d'évaluation
- 15 2° S'assurer en amont de l'implication de la Direction
 - 15 • Un prérequis : le sponsoring de la Direction Générale
 - 15 • Une condition sine qua non : l'exemplarité du top management
- 17 3° Mettre en place des process collaboratifs pour soutenir le manager communicant dans sa mission
 - 17 • Un nécessaire appui de la communication aux managers : le binôme manager/communicant
 - 19 • Un facteur essentiel de succès : le binôme RH/communicant

21 Etape n° 2 - Permettre aux managers d'être informés, de comprendre et de partager la vision et les priorités de l'entreprise

- 22 1° Définir une stratégie d'information ciblée et adaptée pour les managers
 - 22 • Un dispositif porteur d'informations privilégiées : un enjeu de sélection de l'information pour les managers
 - 23 • Un dispositif fonctionnant sur un rythme précis : un enjeu de respect des managers
 - 25 • Un dispositif proposant des rendez-vous aux managers : un enjeu d'animation de la communauté managériale
- 29 2° Evaluer la connaissance et la compréhension des messages de communication
- 30 3° Encourager l'appropriation des messages par les managers

33 Etape n° 3 - Accompagner les managers dans leur communication de proximité régulière

- 34 1° Placer les managers en posture de communicants de proximité
 - 34 • La communication de proximité : un gage de crédibilité à préserver
- 35 2° Donner aux managers les moyens opérationnels et organisationnels d'assumer leur rôle de communicant
 - 35 • Des moyens en termes d'outils : les comptes-rendus et autres kits de communication
 - 35 • Des moyens en termes de process : un cadre dans lequel inscrire sa prise de parole
- 37 3° Prévoir une boucle retour : évaluation de la démarche et process de remontée des informations

38 Conclusion : les 10 conditions de succès de la communication managériale

40 Annexes :

- 40 Argumentaire en faveur de la communication managériale
- 44 Banque de cas d'entreprises

Introduction

1 - L'évolution du monde, un monde d'évolutions

Notre monde évolue à grande vitesse : plus qu'un changement, il est question aujourd'hui d'une métamorphose de notre environnement géopolitique, économique, technique... Cela impacte nos façons d'être et de faire, y compris dans notre rapport à l'entreprise et notre cadre de travail, et fait par conséquent bouger les lignes du management des organisations.

Des organisations en pleine mutation, un management en quête de nouveaux modèles

Les entreprises tout comme les structures publiques, organisées bien souvent sur un modèle traditionnel hiérarchique, doivent à présent faire face à un bouleversement qui abolit les frontières entre public et privé, interne et externe, secteur marchand et non marchand. L'organisation pyramidale, repliée sur elle-même, fonctionnant en silo, fait place petit à petit à une organisation en réseau, en interaction constante avec son environnement, obligée de se réinventer sans cesse pour pouvoir répondre aux défis que lui lancent la société, le marché, ses collaborateurs.

Et le challenge est d'autant plus important que nombre de facteurs sociaux et sociétaux imposent aux entreprises de reconsidérer leurs modes d'organisation :

- l'évolution du rapport des salariés à leurs entreprises (et plus généralement à

l'entreprise) : alors que le « contrat » salarié/entreprise est souvent remis en cause par la crise économique et ses impacts sur l'emploi et sur l'évolution professionnelle, les salariés ont tendance à prendre leurs distances vis-à-vis de leur employeur. Ce phénomène est renforcé par l'aspiration des salariés, de plus en plus partagée, à retrouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;

- la remise en question d'un modèle de management basé sur un reporting à outrance et sur des procédures qui limitent - voire empêchent - l'autonomie des équipes, la prise de risque et donc l'innovation et l'épanouissement des compétences ;
- l'introduction de la participation des salariés à la prise de décisions et à l'élaboration du projet stratégique qui invite à réexaminer les principes de gouvernance ;
- la récente reconnaissance par la loi des nouveaux types de risques, notamment les risques psycho-sociaux susceptibles d'affecter les salariés, qui impose de reconsidérer certaines habitudes ;
- l'allongement de la durée effective du travail qui implique de repenser les conditions de travail ;
- la montée en puissance des questions liées à la diversité qui n'échappent pas au monde de l'entreprise attentive à intégrer toutes les compétences, mais également contrainte par le législateur.

Au cœur de ce dispositif, le manager

L'évolution du management est rendue nécessaire par ce bouleversement des modèles d'organisation car cette mutation en profondeur ne pourra se réaliser sans une implication forte des managers qui devront appréhender la complexité nouvelle des situations et être à même de les décrypter et les intégrer à leurs missions.

Dans ce monde complexe, en perpétuel mouvement, les organisations survivent grâce aux hommes et femmes qui les composent, à leur capacité à intégrer leur travail quotidien dans le paysage global et à innover. La performance d'une entreprise passe par la plus-value apportée par un nouvel indicateur : la qualité du facteur social et humain.

Or ce facteur social et humain repose sur la capacité de chacun, mais plus particulièrement des managers, à motiver leurs collaborateurs et à donner du sens aux actions individuelles et collectives.

Le manager du 21^e siècle n'est plus seulement un expert. Il a la capacité de conjuguer sens de l'action et connaissance du terrain pour faire émerger les leviers de réussite ; il sait communiquer, écouter, déléguer ; il repère les tensions, les anticipe et les traite dans un dialogue constructif avec les personnes qu'il encadre et celles qui l'encadrent. La compétence fondamentale des managers d'aujourd'hui repose donc sur leur capacité à communiquer en bonne intelligence avec leurs équipes. Le manager directif se mue en un manager « animateur », « accompagnateur », pédagogue et influent.



Les mécanismes de pouvoir traditionnels doivent être renversés pour responsabiliser davantage les salariés qui, en première ligne, ne sont autres que les véritables créateurs de valeur ajoutée pour les clients. »

Vineet Nayar dans Les Echos, 7 juin 2011. Vineet Nayar est PDG de HCL technologies et auteur de *Employees first, customers second* (éd. Diatino, 2011).

2 - La communication des managers au cœur des enjeux de ce nouveau monde du travail

C'est la raison pour laquelle, le potentiel de communication des managers est un axe stratégique que les organisations doivent désormais intégrer dans leur fonctionnement. C'est en effet un enjeu de performance économique et sociale, et au-delà, l'une des clés d'un retour à la confiance et de l'articulation réussie des enjeux individuels et collectifs au sein des organisations.

Un enjeu de performance économique

La compréhension du sens des actions engagées et l'adhésion des salariés aux orientations stratégiques de l'organisation déterminent l'atteinte des objectifs opérationnels. Dans des organisations désormais en réseau et nécessitant un fonctionnement dit « agile », chacun contribue, à son niveau, à la réalisation des objectifs stratégiques.

Or, la mobilisation des salariés repose sur la capacité du management à expliquer les axes stratégiques, les remettre en perspective par rapport à l'histoire et à l'ambition de l'entreprise, leur donner suffisamment de « souffle » pour que les salariés aient envie de les porter, mais surtout permettre à chacun de comprendre en quoi son travail apportera sa pierre à l'édifice. Il s'agit non seulement de donner du sens (à la stratégie) mais aussi de gérer et de (ré)concilier les différents sens existants en entreprise. Tout ceci ne peut être réalisé sans la mise en place d'une communication nourrie, régulière, transparente, entre les managers et leurs équipes.

² Donner et prendre. La coopération en entreprise, La Découverte, 2009

³ Lost in management, le Seuil, 2011

Mais la performance économique passe également aujourd'hui par la capacité de l'entreprise à réinventer son organisation et à promouvoir notamment la coopération spontanée entre ses salariés, ses services, ses filiales. Ces modes de fonctionnement ne reposent pas sur des procédures, mais sur la volonté et la capacité de chacun à donner de son temps, de son expertise, de son énergie à ses collègues et à son entreprise.

Il est donc nécessaire de l'encourager, de le reconnaître, de le valoriser. C'est notamment au manager, à travers la communication avec ses équipes, d'accepter et de remercier ses collaborateurs pour leurs « dons » comme nous invite à le penser le sociologue Norbert Alter ².

Enfin, la communication des managers a aussi tout son rôle à jouer en matière de gestion des connaissances comme ferment de l'innovation. Pour qu'une entreprise résiste à la compétition mondiale actuelle, il faut qu'elle s'organise au mieux pour repérer, traiter et diffuser la bonne information, la bonne offre, au bon endroit, au bon moment et aux bons publics.

Un enjeu de performance sociale

Les organisations, sous l'effet conjugué de nouvelles attentes des salariés vis-à-vis de leur travail et du constat d'échec de certaines doctrines gestionnaires (par exemple la critique du management par le reporting développée par le sociologue François Dupuy ³), se trouvent aujourd'hui confrontées à une crise du modèle managérial. Elles doivent trouver de nouvelles voies

permettant de concilier performance économique et sociale, atteinte des objectifs stratégiques et épanouissement personnel de leurs salariés. Ceci nécessite de repositionner le manager en animateur-médiateur, garant de la relation, de l'échange, du dialogue au sein de son équipe, et avec les autres services de l'organisation. La dernière étude sur la communication managériale, réalisée par l'Afci, l'ANDRH et le cabinet Inergie ⁴, montre qu'une grande majorité des managers a déjà pris conscience de cet enjeu. Ainsi, les deux principales raisons évoquées par les managers pour communiquer avec leurs équipes sont de « donner du sens à l'action » (44%) et de « rester à l'écoute et de maintenir le dialogue » (24%). Ces résultats correspondent à la perception que les managers ont de leur organisation. Ils sont ainsi 70% à penser que celle-ci est plus attentive au bien-être de ses salariés (contre 52% dans l'étude 2008). La communication des managers est par conséquent bien perçue comme un levier de performance sociale et d'amélioration du bien-être des salariés.

Un enjeu majeur... celui de la confiance

Au-delà de la performance économique et sociale, ce qui est en jeu dans la communication des managers c'est l'écoute des salariés, et donc la connaissance de leurs attentes, mais aussi de leur activité concrète. Comme le souligne François Dupuy, les dirigeants ont perdu la maîtrise de leurs organisations et se sont déconnectés du « travail réel », et notamment des idées

et bonnes pratiques mises en œuvre sur le terrain pour atteindre les objectifs opérationnels.

Or à ce constat d'une déconnection progressive se superpose une forme de défiance généralisée, notamment vis-à-vis des dirigeants, mise en évidence par de nombreuses enquêtes d'opinion et qui constitue un danger pour nos organisations. Elle est susceptible de bloquer le fonctionnement de la société car elle pèse lourdement sur le climat de travail et empêche la coopération. Par ailleurs, elle contribue au malaise social, constaté dans nombre d'entreprises.

Face à ces risques, les managers peuvent apporter une contribution décisive à la restauration de la confiance en entreprise en instaurant un dialogue transparent et constructif avec leurs collaborateurs, en se saisissant de la possibilité de prendre en compte et de faire remonter leurs remarques mais aussi en les aidant à s'adapter au changement permanent vécu par les organisations.

Là encore, la communication joue un rôle-clef à la fois dans la (re)construction d'un collectif (elle stimule, la coopération, l'entraide, mais aussi - à travers l'échange - la recherche d'un accord sur la façon de « bien faire » son travail), et dans la consolidation, voire la préservation des identités individuelles (en permettant à chacun de se situer dans l'organisation, de trouver un sens et donc de s'épanouir dans son travail). La communication porte ainsi la mission essentielle d'articuler, en entreprise, l'individuel et le collectif.

⁴ Etude réalisée en ligne par Inergie de février à mars 2011 auprès de 12 entreprises de secteurs différents, avec un échantillon ré pondant constitué de 823 managers

3 - La communication managériale, une réponse à ce contexte et ces enjeux

Face à ces enjeux qui loin de s'exclure se juxtaposent, l'Afci est convaincue que la communication managériale constitue une opportunité sans précédent de répondre aux multiples défis auxquels sont confrontées les organisations.

Mais qu'entend-on par « communication managériale » ?

La communication managériale est une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise/leur organisation.

Elle contribue à fluidifier la circulation interne d'informations.

Elle vise à donner du sens au travail en informant chacun et en favorisant le dialogue autour de la mise en œuvre opérationnelle des projets de l'entreprise (par exemple la stratégie, la démarche qualité, la politique d'innovation, etc.).

A propos de l'Afci

Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afci), réunit plus de 480 membres, professionnels de la communication exerçant dans des organisations publiques et privées, consultants et universitaires.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.

www.afci.asso.fr



15 avenue Victor Hugo
92170 Vanves
Tél. : 01 41 09 05 25
contact@afci.asso.fr