

Sous la direction de **Lorena Sanchez**

LES DESSOUS DE L'ENGAGEMENT EN ENTREPRISE

Quand les collaborateurs en sont le cœur

2^e édition revue et augmentée



ellipses

Préface

Quand j'ai rencontré Lorena, je venais d'arriver chez SNCF à la direction de la communication et je me suis demandé ce que faisait ce petit bout de femme plein d'énergie. Ni tout à fait aux ressources humaines, ni tout à fait à la communication, elle s'occupait des logiques « d'engagement ». Quel coup de fraîcheur dans une organisation centenaire où les logiques de silo sont tellement implantées qu'elles sont devenues des logiques de carrière !

Cette organisation originale, impulsée par mon amie Isabelle Bascou dont un des talents est la créativité organisationnelle au service de ses projets, m'a impressionné. Au cœur de l'entreprise, la transformation et l'engagement n'étaient plus des « gros mots » écrits sur un support powerpoint ou un guide d'accueil des nouveaux arrivants mais une direction en acte, avec des ressources dédiées à mettre en œuvre le projet de métamorphose enclenché par sa dirigeante visionnaire, Rachel Picard, qui a renoué avec la croissance sur la grande vitesse, enrayé le désamour des jeunes pour le train et transformé l'iconique (mais vieille) innovation qu'était le TGV, fleuron français un peu daté, en produit segmenté, répondant à des besoins de marché avec OUIGO et TGV INOUI. Avec au cœur du réacteur de ce projet une conviction forte : la mayonnaise ne prendra pas si tout cela n'est que de la communication et du marketing.

Pour moi qui sortais de douze années passées dans les grandes agences de la place parisienne et mondiale (Publicis, Havas, WPP) à travailler sur des projets stratégiques, le changement de culture était radical. Car la publicité ou le branding n'étaient plus le sujet du changement mais les moyens pour y parvenir. Et ce déplacement est fondamental dans le projet d'ouvrage porté par Lorena, que vous avez désormais entre les mains. Le postulat de départ est simple : le moteur d'une entreprise ce n'est plus (ou simplement ce n'est pas ?) un projet stratégique ou une vision d'entrepreneur. C'est la somme de l'ensemble de ses individualités qui contribuent à la réalisation de ce projet et qui – au-delà d'en être les « chevilles ouvrières » – en devient le principal ambassadeur.

L'interne moteur de son propre changement d'abord, car dans toute dynamique de transformation il y a des réticences. J'ai coutume de dire qu'un « corps social » se décompose entre les très réfractaires et les très positifs à l'égard du changement (10% de chaque côté) et un énorme ventre mou qui va pencher d'un côté ou de l'autre de la balance en fonction de l'humeur du moment. Dans ce contexte, le rôle de l'engagement est de faire peser la balance du bon côté, de repérer qui sont les moteurs, de les promouvoir et de faire que leur parole « gagne » du terrain face aux réfractaires.

L'interne encore moteur de son propre renouvellement : dans un marché tendu comme il l'est actuellement, une entreprise perd et gagne de nouveaux collaborateurs en permanence. Alors, chez SNCF, ce « turn over » n'est que de un à deux pourcents en fonction des années (mais tout de même sur une entreprise de 250 000 collaborateurs). Mais sur d'autres secteurs, on grimpe à dix, voire vingt ou vingt-cinq pourcents de « turn over »... Volatilité liée à l'attractivité salariale, aux sirènes de la concurrence ou à l'instabilité provoquée par de très grandes croissances ou mouvements de consolidation sur le marché par exemple. Dans ces cas de figure, l'interne est le meilleur moyen de façonner une image de marque employeur. Un collaborateur qui recommande son entreprise (à son cercle proche, mais aussi sur ses réseaux sociaux par exemple, LinkedIn en tête) aura cent fois plus de valeur (et d'attention de la part de ses audiences !) qu'un contact publicitaire ou un message du service RH.

Enfin l'interne moteur de l'image de l'entreprise, et c'est ma principale découverte de directeur marketing/communication. Sorti d'agences, je ne jurais que par la publicité comme moteur du changement et accélérateur. Sortant de SNCF et en cabinet de conseil chez onepoint, je suis actuellement plus modéré : certes la publicité est un catalyseur. Elle est capable de « changer rapidement les lunettes des clients » comme le disait ma patronne Rachel Picard, et donc leur horizon d'attente. Mais elle n'a de sens que si en face la transformation interne est accomplie et si, face à l'expérience rêvée que la marque dépeint, l'expérience réelle est au niveau des attentes, voire (et c'est là qu'on atteint des sommets) encore meilleure !

Alors définitivement, et c'est une conviction que nous partageons avec Lorena, arrêtons de désolidariser communication externe et communication interne. Elles sont les deux faces d'une même pièce qui constitue la valeur de l'entreprise. Arrêtons de séparer stratégie de communication et stratégie RH. Cela implique de repenser la gouvernance au sein de l'entreprise et du comité de direction. Et cela implique de faire évoluer les métiers de communicants, d'une vision « en silo » et par expertise (par pan de la communication : réseaux sociaux, pub, etc.) à une vision par campagnes et par projets.

Merci Lorena d'être venue me voir avec ton podcast, ton énergie magnifique que j'ai été ravi de t'aider à porter. C'est mon premier opus en tant que directeur de la collection « Les dessous de » et je suis fier du travail que tu as accompli. Merci aussi aux contributeurs, qui sont le reflet du tissu de liens développés par Lorena et par moi sur ces sujets. Et merci à vous lecteurs, pour votre indulgence et votre intelligence. Nous nous tenons à votre disposition pour prolonger la conversation...

Julien Féré

Chapitre 1

La communication interne et les ressources humaines, les jambes motrices de l'entreprise

Pour commencer ce livre, il est nécessaire de dessiner l'environnement. Le contexte des entreprises d'aujourd'hui a été fortement chamboulé par la crise sanitaire. Il y a eu un avant et un après. Nous avons pris conscience d'une frontière fine entre vie professionnelle et vie privée. Le salarié est aussi un individu. Nous sommes entrés dans le quotidien personnel des uns et des autres. Il a fallu s'adapter. S'adapter par les outils numériques qui donnent cette image contraire de distance et de rapprochement à la fois. Le digital détériore nos relations humaines et pourtant il ôte tout sentiment de distance qu'elle soit géographique ou temporelle. Qu'on soit éloigné de cinq cents kilomètres ou de six heures de décalage horaire, nous sommes constamment connectés les uns aux autres.

Et même si la crise sanitaire nous semble désormais être un lointain souvenir, les bouleversements ne s'arrêtent pas pour autant avec la guerre en Ukraine, la crise climatique, de l'énergie, etc. Tous ces changements ont des impacts sur les entreprises et nous, citoyens. Dans ce contexte, on attend des organisations qu'elles guident et impulsent le mouvement en prenant en compte l'ensemble des individualités qui la composent.

Ce premier chapitre parle de ce mouvement. Notre environnement est constamment en mouvement et fait évoluer nos besoins, nos envies, nos comportements, nos usages. Il est essentiel de prendre en compte ce contexte qui a des impacts sur les collaborateurs. Des collaborateurs qui sont aussi des individus, des Français. Quelle est l'atmosphère dans les entreprises françaises ? Que pouvons-nous observer comme bilan et comme tendance pour l'avenir ? Et surtout, quelle est la place de la communication interne ? Communication interne, communication externe, ressources humaines (RH), est-ce le même combat ? Est-ce que les mots gouvernance et communication vont de pair ? Tant de questions auxquelles les coauteurs tentent de répondre en définissant ce qu'on entend par engagement. Vous découvrirez toutes les formes de l'engagement, ainsi que les facteurs qui invitent au mouvement que ce soit la raison d'être, les valeurs, le sens ou encore les actions RSE (Responsabilités Sociétales des Entreprises).



L'essentiel de « La communication interne et les ressources humaines, les jambes motrices de l'entreprise » en un clin d'œil

1 Un contexte en mouvement qui nous guide

- 1.1 « Les dessous du capital humain », par Thibault Perrin
- 1.2 « Une nouvelle géographie de l'engagement », par Assaël Adary
- 1.3 « De l'importance de l'engagement de la jeunesse dans l'information », par Ségolène Montcel
- 1.4 « De la communication interne vers la marque employeur et l'expérience "employés" », par Violaine Colombier
- 1.5 Tribune : « L'expertise est le nouvel actif des entreprises », par Matthieu Fouquet

2 Les facteurs d'engagement qui nous poussent à l'action

- 2.1 « L'engagement a ses raisons que la raison ignore », par Théo Baland, Alain Damond et Laurent-Cédric Verscheure
- 2.2 Étude de cas : « La clé d'une communication interne réussie: mettre le collaborateur au cœur de la stratégie pour travailler sur la raison d'être », par Valérie Perruchot Garcia
- 2.3 « Éclairer l'engagement de nos équipes en nourrissant les différents leviers de sens au travail », par Sophie Paisant et Cécile Trunet-Favre
- 2.4 Tribune : « Quand le numérique renforce la fraternité », par Matthieu Fouquet

3 L'entreprise, ce nouveau laboratoire social

- 3.1 Tribune : « L'empowerment natif ou comment le numérique nous libère du travail », par Matthieu Fouquet
- 3.2 « La RSE: un formidable levier d'engagement des talents et de toutes les parties prenantes de l'entreprise », par Laetitia Laurent
- 3.3 Échange avec Marion Darrieutort, communicante engagée
- 3.4 Étude de cas : « La satisfaction et l'engagement des salariés au cœur du projet d'entreprise de la SNCF », par Éric Vande Gehuchte

1 *Un contexte en mouvement qui nous guide*

1.1 Les dessous du capital humain

Thibault Perrin

Face à l'urgence sociale et environnementale, les entreprises ne peuvent plus se permettre de communiquer en externe sur leur responsabilité sociétale, sans administration de preuves recevables. L'entreprise contributive semble y parvenir, en misant sur ses collaborateurs par une communication interne et réaliste. Cela actionne l'engagement des collaborateurs, nécessaire pour témoigner de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ce témoignage des collaborateurs est fondamental, car il est au plus proche de la réalité opérationnelle de l'entreprise. L'entreprise contributive génère un capital confiance auprès de son environnement interne puis externe, ce qui lui offre une performance économique durable.

Une perte de confiance envers des piliers sociaux

• Des crises à répétition

Nous vivons depuis une quinzaine d'années une succession de crises. Tout a commencé avec la crise financière des « subprimes ». L'aveuglement envers les agences de notation financière déclenche une correction sur les marchés financiers d'une ampleur mondiale¹.

Quelques années plus tard, c'est une crise politique qui émerge. Il s'agit du scandale « Cambridge Analytica », nom du cabinet spécialisé en influence sur les réseaux sociaux dont la collusion avec certains partis politiques a déstabilisé plusieurs démocraties que l'on pensait autrefois résilientes.

1. Cet aveuglement a notamment été mis en avant par l'économiste **Robert Boyer** dans « Feu le régime d'accumulation tiré par la finance », *Revue de la régulation*, accessible sur <http://journals.openedition.org/regulation/7367>

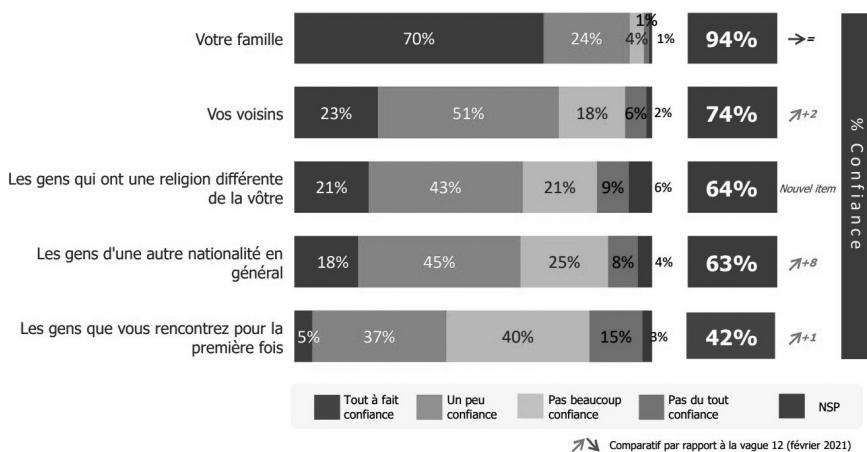
Pour couronner le tout, la crise sanitaire de la COVID-19 alimente une suspicion sans limite à l'égard de l'industrie pharmaceutique, les « big pharmas », qui sont tenus pour responsables d'avoir créé le virus du SARS-COV2.

• Une confiance en berne

Toutes ces crises alimentent une perte de confiance à l'égard des grandes institutions. Pour 42 % des répondants d'une enquête internationale¹, l'État providence ne parvient plus à faire face aux défis sociaux et environnementaux du XXI^e siècle. Niklas Luhmann, probablement le plus grand sociologue de la confiance, l'avait prévu. Nos sociétés contemporaines se noient dans une information trop abondante, complexe et parfois contradictoire.

Comment comprendre un sujet aussi récent, complexe et contredit dans les réseaux sociaux, les journaux ou la télévision que celui de la vaccination à l'ARN messager ? Ou comment s'approprier d'un sujet aussi peu concret que l'intelligence artificielle, dont on accuse de menacer nos emplois ?

• La confiance est une relation de proximité



La confiance est une relation. On l'accorde plus facilement envers un proche qu'un individu dont on a connaissance ni des habiletés, ni des intentions. Imaginez un collègue de travail que vous connaissez depuis 5 ans, avec qui vous partagez fréquemment vos pauses déjeuner. Vous souhaitez réaliser une tâche complexe qu'il maîtrise sur le bout de ses doigts. Vous êtes dans l'urgence. Votre collègue propose son aide. Vous ne doutez ni de sa capacité à vous aider, ni de son intention. Maintenant, imaginons qu'une nouvelle personne intègre votre entreprise ou votre service et propose son aide. Vous serez davantage méfiant envers cette personne, avec qui vous n'avez jamais échangé auparavant. En effet, l'absence

1. Edelman Trust Barometer 2022, 28 pays, 36000 répondants.