

Le personnel : un vecteur de communication ?

Une image que l'on n'est pas prêt d'oublier : celle des petites mains des ateliers Dior que l'on n'a pas l'habitude de voir ainsi applaudies à la fin du défilé ? Exit John Galliano, éliminé pour propos xénophobes, voici le « cœur et l'âme » de la maison. Voici le personnel qui porte les valeurs de la prestigieuse marque.

Une image d'authenticité, un symbole qui parle au cœur. Car chacun sait que le personnel des entreprises est porteur de ses valeurs, constitue son meilleur ambassadeur. Ou qui peut le devenir quand on prend la peine de l'informer et de lui faire confiance.

Voici quelques années déjà que les organisations privilégient les membres de leur personnel comme des vecteurs de communication par excellence, au moment même où les experts et observateurs de la communication des organisations mettent en doute la légitimité des services patentés de communication, en termes de crédibilité particulièrement.

J'avais observé tout particulièrement le recours aux témoignages des membres du personnel dans des contextes de changement, comme « champions du changement », témoignant de la faisabilité de mutations difficiles, qu'ils rendent accessibles et crédibles dans des termes simples et irréfutables, entraînant leurs collègues plus réticents dans une dynamique naturelle. J'avais observé aussi combien les organisations faisaient appel à eux quand il s'agissait de recruter de nouveaux collaborateurs. L'exemple de la SNCB est dans toutes les mémoires, d'autant plus qu'il y avait des primes à l'appui de ceux qui arriveraient à convaincre des candidats à embrasser le métier de cheminot.

Pour en revenir aux témoignages, un passage de l'ouvrage « Storytelling, on va tout vous raconter » publié par François Meuleman chez Edipro en 2009 avait attiré mon attention lorsqu'il déclarait dans le chapitre « le culte de l'ignorance », où le parallèle est établi entre les procédés narratifs médiatiques et ceux qui ont cours dans l'entreprise : « notre société troque ses experts médiatiques contre l'expertise de Monsieur Tout le Monde. Cette expertise s'appuie sur deux axiomes :

- Moins j'en sais, plus je suis honnête
- Plus je suis comme toi, plus tu peux me faire confiance.

Les mères de famille vont sur leurs forums, leurs réseaux sociaux et leurs portails pour demander conseil avant de prendre des décisions pour soigner leur enfant...

L'expertise verticale de jadis admettait que si l'expert en sait plus que moi, il est donc symboliquement au-dessus de moi. Cette approche verticale du savoir n'a plus la cote et ce sont les pairs, c'est-à-dire l'ensemble des inconnus qui nous ressemblent, qui valident un savoir, une pratique ou une mode. En d'autres termes, le processus de validation n'est plus vertical mais horizontal. C'est désormais à celui qui est pareil d'entériner un choix ou de sanctionner une décision. Mieux : plus vous êtes commun, meilleure sera votre approbation ou votre légitimité. Le culte de l'ignorance est en route. Cette logique de validation par les pairs est extrêmement contagieuse et s'impose aujourd'hui comme une évidence.

Dès lors, quand il s'agit de cautionner un changement ou de faire accepter une initiative, rien de tel que de montrer un collègue qui a passé l'épreuve et en témoigne, « tout naturellement ».

Cela dit, j'ai voulu aussi interroger mes collègues et confrères sur le thème et lancé une question sur notre réseau LinkedIn ABCI. Et les réponses ont été nombreuses et fort instructives. A la question : « Je prépare un article pour Rédactuweb sur le fait que les organisations utilisent les membres de leur personnel comme vecteurs de communication dans toutes sortes de situations. Qu'en pensez-vous? » J'ai obtenu un très grand nombre de réponses, évoquant toutes sortes de cas de figure.

Valérie Lahaut, responsable de la communication interne d'Axa Banque, déclare : « Nous faisons plutôt la démarche inverse. Nous utilisons les collaborateurs dans la communication afin de les fédérer autour du projet d'entreprise et d'augmenter le sentiment d'appartenance, .... Nous avons par exemple organisé plusieurs shootings photos pour illustrer notre rapport annuel et des brochures de communication.

Si certaines brochures sont destinées à l'externe, le but premier est de mettre en évidence les collaborateurs et d'accroître leur fierté de travailler pour l'entreprise. »

Dans le même esprit, Alain-Pierre Meeus, responsable de la Communication interne à la SNCB nous dit : « Côté SNCB, le personnel est invité à participer à **des shootings pour des campagnes internes (affiches) ou 'externe', dans le rapport annuel par exemple.**

Pour Géraldine Bomal, à la police fédérale, la communication interne et externe s'influencent mutuellement (résultat d'une enquête scientifique avec ULg). Le personnel est le premier "ambassadeur " de l'image de l'organisation. Nous travaillons sur la fierté d'appartenance des membres du personnel (création de rites et événements, mise en avant des résultats concrets, publication de photos...).

A la police de Charleroi, où officie Delphine Mairy , un projet sera mis en place en mai. Il s'agit de réunir régulièrement des membres du personnel issus de différents services pour les associer à la communication interne (principalement) de la zone de police, car c'est aussi et surtout leur communication interne.

L'objectif est double:

1. Donner l'occasion au personnel de faire remonter l'information, lui permettre de donner son avis sur les dernières publications, émettre des souhaits quant aux sujets à traiter, attirer l'attention sur des rumeurs, etc.

2. Associer le personnel aux projets en matière de communication (intranet, etc.), lui communiquer en direct (sans pour autant court-circuiter la hiérarchie) des informations importantes, ... de manière à ce que le personnel porte certains projets et renforce la communication de certaines informations lors du retour dans les services respectifs.

En outre, ce projet permettrait à des collègues appartenant à des services différents de se rencontrer et de collaborer sur des projets transversaux. C'est d'autant plus important que certains services sont très cloisonnés.

L'avenir nous dira si le projet en valait la peine...

Pour Alain LEDUC, mandataire régional bruxellois, la réponse est toute autre : « Vaste sujet ! Tout dépend de l'objectif. La formulation utilisée est importante. S'il s'agit uniquement de "montrer" ses collaborateurs, OK pas de problème pour UTILISER les membres du

personnel, ça coûte moins cher que des mannequins pros et c'est toujours sympa de se voir en photo dans une publication officielle, etc. Mais il me semble que la VALORISATION du personnel reste anecdotique et temporaire.

Si l'objectif n'est plus d'utiliser mais d'IMPLIQUER les membres du personnel dans la com. interne, il existe des LEVIERS internes plus puissants, plus efficaces et plus valorisants. L'initiative de la police de Charleroi va dans ce sens : donner l'occasion de faire remonter des infos, donner son avis, émettre des souhaits, etc.

Et il est possible d'aller encore plus loin... notamment en terme d'innovation participative et de créativité ouverte : impliquer les collaborateurs dans la proposition d'idées, dans la résolution de problèmes, dans l'amélioration de la communication ou de processus, etc. La com. interne devient alors le moteur central d'une telle démarche, elle stimule, anime et développe les contacts. Les collaborateurs, impliqués, sont plus motivés, engagés et bénéficient d'une réelle RECONNAISSANCE.

Géraldine Bomal « C'est vrai, c'est un vaste et inspirant projet que de travailler à l'IMPLICATION capable (empowerment) des parties prenantes internes (collaborateurs, leaders, syndicats...) mais aussi externes (clients, partenaires, fournisseurs.) à l'organisation. Bien gérés, les RESEAUX formels et informels sont des opportunités pour les organisations. La communication interne et externe ainsi que la gestion des connaissances (KM) deviennent primordiales dans notre Société de l'incertitude et des risques.

A la police, se développent ainsi plusieurs dizaines de réseaux (dont un réseau de communicateurs) visant à impliquer les membres du personnel. Ces réseaux (physiques et numériques) sont des lieux privilégiés afin d'échanger des idées et des (bonnes) pratiques en vue de contribuer efficacement à la mission de l'organisation.

Marie Dalleur • Du côté du Cefora (centre de formation de la CPNAE), nous avons entre autres invité les employés de notre secteur à participer à des shootings photos pour illustrer notre rapport annuel, nos brochures d'information... Les employés du Cefora ont quant à eux participé activement à la réalisation d'un lipdub visant à promouvoir nos formations pour demandeurs d'emploi (voir <http://www.youtube.com/watch?v=Vrh3dwbEVF0>). Qu'il s'agisse de nos formations pour employés ou demandeurs d'emploi, nos clients sont les meilleurs ambassadeurs de nos produits et services. Nous n'hésitons d'ailleurs pas à leur laisser la parole via des témoignages, des capsules vidéo... A l'heure du web 2.0, les clients internes et externes sont plus que jamais les premiers vecteurs de communication !

Nathalie Mayer • De notre côté, la participation du personnel à la communication se fait d'une manière tout à fait différente. Pas (ou peu) de photo, quelque en soit l'objectif. Par contre, nos techniciens sont régulièrement sensibilisés à la communication. Car lorsqu'ils se rendent chez un client pour une intervention, il est important qu'ils donnent une bonne image de notre société : tenue vestimentaire, discours à tenir devant les techniciens ou devant les responsables du client, remise de "cadeaux" (calendriers, blocs notes, etc.), etc. Il est également demandé à nos techniciens de remonter vers la direction toute information utile sur le client (arrêt de lignes de production ou au contraire, surcharge de travail, etc.). En ce qui nous concerne, ce sont les techniciens qui sont le plus souvent en relation avec les clients et il est donc très important de les impliquer dans le processus de communication.

A la Direction générale de l'appui et du soutien de la police fédérale, nous organisons également annuellement un grand événement fédérateur ("marché d'hiver") dans lequel les collaborateurs présentent leurs talents originaux (concert, peinture, vidéos, œuvres caritatives...) à leurs collègues et "clients". Chaque année de mieux en mieux... La cohésion et la créativité sont à chaque fois au RDV !

Pas d'indemnité ou d'encouragement financier pour les motiver, non. Peut-être que nous avons la chance d'avoir des techniciens disciplinés... Nous avons pour l'instant eu recours à une seule séance de formation (en plus de 3 ans) en interne. Sinon, c'est plutôt un travail de sensibilisation continu. Au jour le jour et quand la nécessité se fait sentir, nous leur rappelons oralement, sur un ton léger, devant la machine à café ou autre, qu'il est important de bien se présenter au client, même pour un technicien. Et nous leur fournissons des tenues de travail à porter lorsqu'ils sont en déplacement chez des clients : chemises, polos, blouses, etc. Le message concernant leurs tenues passe semble-t-il aussi bien que celui concernant le discours et l'attitude générale à adopter devant les clients.

Posted by Nathalie Mayer

Chez AXA Belgium, la direction commune Ressources humaines - Building & Facilities - Communication interne a organisé un grand événement pour permettre aux gens de mieux se connaître. 450 collègues dont 150 (1/3 !) ont participé à la réussite de l'événement.

Déguisement, acting, chant, vidéos, maquillage, logistique : le succès était acquis avant que l'événement n'ait débuté. Un souvenir de tournage, nous étions en septembre 2003.

[http://www.youtube.com/watch?v=WSmRA\\_dL5dQ](http://www.youtube.com/watch?v=WSmRA_dL5dQ)

### **L'objectif de cette conférence était de répondre à deux questions :**

Pourquoi votre meilleure stratégie de communication doit-elle d'abord s'orienter vers votre personnel ?

En quoi la communication interne peut-elle devenir un levier ou un frein à la communication externe ?

Un élément essentiel de la communication – interne et externe – est le « bouche à oreille ». Or, qui véhicule ce « bouche à oreille » ? Les clients – satisfaits ou non - mais également le personnel qui diffuse forcément des informations à l'extérieur de l'entreprise. Comment une entreprise peut-elle, dès lors, contrôler et gérer au mieux cette information ? Tout simplement en gérant les problèmes de motivations des collaborateurs : le manager d'aujourd'hui doit faire en sorte que son personnel ait d'autres motivations que le salaire pour venir travailler tous les jours. Pour cela, deux éléments sont importants :

Dégager une vision commune des objectifs de l'entreprise et que cette vision soit connue et partagée par tous.

Chacun doit savoir exactement quelle est sa place dans l'entreprise

**Pour développer cette motivation individuelle et collective, la communication interne, externe et la gestion des ressources humaines doivent être gérées de manière concertée et cohérente.**

Exemples : il n'est rien de plus désagréable pour un travailleur d'apprendre des choses sur son entreprise à travers les médias.

Autre exemple : la manière dont vous gérez un licenciement a un impact sur l'état d'esprit et la motivation des collaborateurs qui « restent ».

Nous parlons tous, plus ou moins souvent, de notre travail lorsque nous sommes en dehors de notre travail... les membres du personnel véhiculent donc tous, dans leur entourage, une image de l'entreprise qui les occupe et de ses produits. Il est donc important de « verrouiller » à l'avance la communication interne pour que ce message soit en accord avec la communication externe et/ou la publicité.

Exemple : dans le cadre du lancement d'un nouveau produit, la plus extraordinaire campagne de pub n'aura jamais autant d'impact auprès d'un consommateur que les commentaires que ce pourrait obtenir de la bouche même d'un collaborateur de la société qui commercialise le produit.

**Chaque collaborateur – de l'ouvrier au cadre, en passant par la secrétaire – doit être considéré comme vecteur de communication.** Concrètement, il doit donc être au courant des points forts de la marque, savoir quelle est la vision de l'entreprise et quel est son rôle dans cette entreprise. Il existe pour cela des outils concrets (job descriptions, tableaux de performances, évaluations,...) mais aussi des méthodes de communication à adapter en fonction des métiers, des secteurs, des profils,...

*Propos recueillis par Sibylle Dechamps 3*