



Thomas Piettre

# L'implication en question(s)

**La fin de la croyance en un progrès par les seules lois économiques interroge la légitimité de l'entreprise. Elle modifie sensiblement les craintes et aspirations des salariés, et donc la manière dont la communication interne peut susciter et entretenir leur implication. Comment relever le défi et profiter des opportunités nouvelles qui s'offrent à elle ?**

**R**econnaissons-le : quand un quart seulement des Français se disent « attachés » à leur entreprise<sup>(1)</sup> (9 points de moins qu'en 1997) et seuls 9 % des salariés se disent « très engagés »<sup>(2)</sup> (ils étaient 14 % en 2003), la communication interne peut s'interroger sur sa capacité à faire adhérer et à créer du lien.

## ●●● Une légitimité questionnée

Ce qui semble en jeu aujourd'hui, c'est la légitimité même de l'entreprise. Il y a encore cinq ans, s'impliquer pour elle - en achetant ses produits, en s'investissant dans le travail, en lui étant fidèle... - était, éthiquement parlant, presque naturel. Sa santé était le gage de clients, de salariés, de citoyens et d'actionnaires satisfaits. Aujourd'hui, ce lien est distendu. La foi dans un progrès par l'économie est contredite par les faits. Non seulement la croissance va de pair avec les déséquilibres - en 2005, malgré la progression très soutenue du PIB mondial (+4,3 %), le nombre de demandeurs d'emploi a augmenté de 2,2 millions - mais elle ne rend pas plus heureux<sup>(3)</sup>. Alors, produire et accumuler des richesses, oui, mais pour quoi faire ? Bon gré mal gré, c'est à l'entreprise de gérer au quotidien cette angoisse éthique<sup>(4)</sup> que le capitalisme laisse sans réponse. Un défi autant qu'une opportunité pour sa communication interne.

## ●●● Un potentiel d'implication à saisir

Un défi : rendre visible et intelligible un sens qui n'est plus donné implique des efforts accrus de rigueur, de pédagogie, d'imagination et de courage. Une opportunité : d'abord, parce que l'entreprise reste le cadre de référence, vers lequel convergent les attentes. Comme le note le commentaire de l'étude *Travail et Entreprise* éd. 2005 de TNS Sofres à propos de l'affaiblissement du sentiment d'attache envers l'entreprise, « *l'opposé de la motivation n'est pas la démotivation, mais la déception* ».

Ensuite, parce que les questions que soulève la fin de la croyance en un progrès par l'économie touchent au plus profond de l'être : le sens du travail, ma relation aux autres, la manière dont je souhaite me « réaliser ». Aussi ces questions recèlent-elles un potentiel d'implication immense. Nous avons tous le désir profond de donner un sens à notre travail, de nous y sentir en cohérence avec nos valeurs, d'y partager l'émotion de contribuer à une œuvre « utile ». Comment libérer et canaliser cette énergie dans un sens profitable à l'entreprise ? Comment susciter et entretenir l'implication dans un environnement qui ne fait plus sens ?

### ●●● Favoriser l'estime de soi

Avant d'aborder quelques pistes, un mot sur l'implication. On sait depuis Buchanan <sup>(5)</sup> qu'elle n'est pas le trait d'un caractère, d'un potentiel, mais bien le fruit d'une relation tissée entre une personne et un contexte. Si à ce titre, il semble vain d'échafauder des théories générales de l'implication on peut toutefois la favoriser par des conditions favorables. En communication interne, il s'agit alors de contribuer à ce que l'image que le salarié a de lui-même au travail colle avec la réalité. Dit autrement, l'enjeu est de favoriser l'estime de soi au travail. Aussi, aujourd'hui plus qu'hier (quand l'estime de soi au travail allait presque... de soi), une communication interne efficace fait grandir son destinataire. Quatre dimensions semblent essentielles : ce que l'entreprise permet au salarié de comprendre, juger, faire et ressentir <sup>(6)</sup>.

### ●●● Que m'est-il permis de comprendre ?

Rendre compréhensible le sens de la contribution de chacun, quand l'environnement est chaque jour plus inintelligible et imprédictible, n'a rien d'évident. Quelques pistes... D'abord, proposer une vision qui indique « où l'on va », en s'assurant de son caractère opératoire : explicite, compréhensible par tous et facilement mémorisable : le plan triennal que lançait Carlos Gohn en mai 2002, baptisé « Nissan 180 », pour « 1 » million de voitures supplémentaire, « 8 » % de marge opérationnelle et « 0 » dette, en est un exemple simple et efficace.

“  
Quand le global nous dépasse, les attentes se focalisent sur le local.”

Ensuite, permettre au salarié de mesurer « où il se situe ». C'est la vocation des lettres de mission, souvent négligées ou confondues avec les fiches de poste, et d'autant plus nécessaires dans des organisations matricielles et flexibles. La lettre de mission rend intelligible les enjeux en définissant l'utilité de la mission (à quoi et à qui ça sert ?), sa nécessité (pourrait-on s'en passer ? quelles conséquences si le poste n'existait pas ?), sa légitimité (ce poste est-il le mieux placé pour le faire ?) et son efficacité (quels indicateurs de résultat ?). Un poste qui ne réunit pas ces quatre condi-

tions détruit professionnellement et humainement. La fiche de poste décrit comment tenir le poste. La communication interne gagnerait souvent à éclairer de ses lumières et de son bon sens la rédaction de tels documents.

Enfin, mettre en place un dispositif éditorial et managérial qui identifie et répond aux besoins de sens – spécifiques – du terrain. Quand le global nous dépasse, attentes et frustrations se concentrent sur le local, où gisent d'importants leviers d'implication. Par exemple, l'efficacité du management par projet – en particulier son aptitude à faire se dépasser les équipes projet – peut être lue comme le résultat de sa capacité à créer un sens que l'entreprise ne parvient plus à produire. Une hiérarchie courte, de l'autonomie, de la réactivité, des objectifs clairs (prestations attendues, date de lancement, prix de revient de fabrication...), des solutions ouvertes... ce type d'organisation rend palpable les enjeux et le pouvoir de chacun d'influer sur la réalité et l'avancement du projet. Il répond ainsi, localement, au besoin de sens laissé vacant par l'entreprise. Élaborer des plans de communication par projet, direction, établissement..., en fonction d'objectifs, de pratiques, de valeurs et de ressentis spécifiques semble plus que jamais pertinent. L'implication est à ce prix.

“  
La perennité de l'entreprise repose sur un socle de valeurs fortes.”

### ●●● Que m'est-il permis de juger ?

Lorsque le progrès économique semblait garantir à lui seul un avenir meilleur, la communication interne pouvait se contenter de mettre en lumière l'efficacité de la contribution de chacun. Aujourd'hui, elle doit aussi rendre perceptible l'utilité de la mission de l'entreprise, en mobilisant des valeurs - certaines préfèrent parler de principes. D'où la nécessité de les exprimer. Là encore, la tâche s'avère plus difficile qu'hier. Définir des valeurs identitaires (qui sommes-nous ?) et éthiques (comment agissons-nous ?) implique un travail de fond sur l'activité et son environnement, la culture et les pratiques, l'image et les projets de l'entreprise.

En outre, au-delà des chartes éthiques et autres projets de management, il s'agit de les prouver dans des actes mesurables (quels indicateurs de résultat ?).

tat?), crédibles (la convivialité ne se décrète pas), légitimes (l'intérêt de l'entreprise doit être intelligible, chacun sachant que l'altruisme n'est pas sa vocation) et différenciants (le respect du client ne constitue pas une différence d'identité). Le potentiel d'implication est réel. L'étude de Collins et Porras sur une trentaine de grandes entreprises ayant dépassé le cap des 50 ans, montre que leur pérennité tient d'abord à un socle de valeurs fortes et à un sens de leur mission dépassant la seule recherche du profit, qui galvanisent leurs troupes et servent de cadre structurant en temps de crise <sup>(7)</sup>.

### ●●● Que m'est-il permis de faire ?

Un salarié impliqué veut agir. La communication interne peut contribuer à le lui permettre. Un exemple : organiser et favoriser le recueil des bonnes idées. Les grandes entreprises s'y mettent ou s'y sont mises : PSA, Renault, la RATP, EDF, France Telecom, Accor... Bien sûr, ces démarches constituent un investissement rentable, engendrant des économies et des innovations substantielles <sup>(8)</sup>. Mais surtout, elles favorisent l'estime de soi au travail, prouvant au salarié qu'il « le vaut bien » : si l'on fait appel à moi, c'est que je suis bien placé pour apporter une solution, c'est que j'ai de la valeur. La recette ne date pas d'hier <sup>(9)</sup>, mais à l'heure où le salarié perçoit moins naturellement le sens de son implication, elle a d'autant plus d'efficacité.

“  
Entendre l'autre,  
c'est aussi être  
sensible  
à ses affects.”

### ●●● Que m'est-il permis de ressentir ?

La fin de la croyance en l'efficacité des seules lois économiques remet en cause le postulat selon lequel l'homme aurait un comportement prévisible dicté uniquement par des choix rationnels. Les sciences sociales convergent ainsi pour dénoncer l'incapacité de la seule raison à rendre compte des phénomènes humains ; elles sont depuis peu confortées par la médecine <sup>(10)</sup>. Qu'est-ce à dire ? Qu'entendre l'autre, ce n'est pas seulement le comprendre intellectuellement, mais aussi être sensible à ses affects. Or, toutes les enquêtes soulignent aujourd'hui ce besoin de « rassurance », de « réalliance », de « réassurance », qu'éprouve l'individu moderne : parta-

ger des émotions au sein de groupes (tribus) librement choisis autour de passions communes. Comment faire de ce désir un levier d'implication pour l'entreprise ?

Nous avons, en communication interne, une tendance naturelle à vouloir à tout prix faire passer des messages en prenant soin qu'ils soient exhaustifs (surtout ne laisser aucune erreur d'interprétation possible) et objectifs (ob-jectum : jeter hors et devant ma conscience pour le dégager du prisme sensible). Ce souci de tout verrouiller est légitime dans de nombreux cas. Mais est-il approprié lorsqu'il s'agit d'inciter, de faire adhérer ou de favoriser l'appropriation ? N'est-il pas, alors, autant nécessaire d'exprimer que d'expliquer ?

Prenons l'exemple de la publicité du Transilien (SNCF), récemment primée <sup>(11)</sup>. L'affiche : une voiture bâchée dans le garage d'un pavillon de banlieue et un seul mot : « Transilien ». L'objectif : nous faire monter dedans. En nous suggérant le message (le Transilien, le mode de transport que vous préférerez à la voiture), en laissant des espaces vides (parce qu'il est plus rapide ? plus économique ? plus confortable ? plus écologique ? plus... ?) l'affiche est doublement efficace. En notoriété : je retiens mieux ce que je conçois moi-même. Et en image : en me permettant de ressentir le plaisir d'élucider le message, de me sentir grandi en le décodant, de percevoir le tact avec lequel il m'est suggéré, elle exprime des valeurs (la confiance en mon intelligence, la subtilité, l'humour...) qui créent la complicité et invitent à l'action. Pourquoi le salarié n'aurait-il pas le droit, lui aussi, à ce plaisir ? Espère-t-on vraiment interpeller et faire adhérer par des campagnes d'information expliquant les enjeux, les objectifs et les indicateurs de résultat... ? Pourquoi, en interne, néglige-t-on souvent les concepts créatifs ? Question de budget ? Bien faire ne revient pas forcément plus cher ! Pourquoi le potentiel des entreprises disposant de marques – dont le discours ne s'arrête pas au produit – est-il si peu exploité en interne ? On estime qu'en moyenne la promotion interne d'une marque ne bénéficie que de moins de 1 % des budgets de promotion externes. Les exemples de Southwest Airlines, Nike, IBM, Yahoo, Club Méditerranée ou Accor, rares entreprises à manager par la marque, ne parlent-ils pas d'eux-mêmes ? Pourquoi réserver la capacité de satisfaire ce que Mark Gobé appelle le « *besoin d'émotion universel* » aux seuls clients ?

De même que la publicité n'est pas une aide à la vente (une bonne « créa » ne « pousse » pas le

produit vers le consommateur, mais crée des liens d'ordre culturel pour l'attirer à lui), de même la communication interne gagnerait à oser convoquer plus souvent l'intelligence et l'émotion du salarié, pour l'attirer à elle, stratégie aussi (plus ?) efficace que la seule promotion de l'entreprise et de sa stratégie.

En définitive, une communication qui « fait grandir » reconnaît le salarié comme un autre moi-même : un être infini et libre, rationnel et sensible, que je ne pourrai jamais totalement prévoir... mais dont je ne peux me passer. Le risque – l'implication n'est jamais acquise et toujours révocable – ne vaut-il pas d'être pris ?

**Thomas Piettre ●●●**

Directeur de l'agence de communication  
Com On Light une communication lumineuse  
thomas.piettre@comonlight.com

- <sup>1</sup> 26 % en 2005, pour 35 % en 1997, étude Travail & Entreprise éd. 2005, TNS Sofrès, déc.-fév 2005
- <sup>2</sup> Étude réalisée par le cabinet Towers Perrin auprès de 86 000 salariés dans le monde et publiée en décembre 2005. Les chiffres concernent l'échantillon représentatif de salariés français
- <sup>3</sup> Alors que le PNB est traditionnellement perçu par les économistes comme un indicateur du bien-être des populations, divers travaux ont mis en évidence, à partir de sondages réalisés entre 1999 et 2002, qu'au-delà de certains seuils, lorsque le revenu annuel par habitant dépasse 10 000 ou 20 000 \$, le niveau de bonheur déclaré ne progresse plus (Human Beliefs and Values : a cross-cultural sourcebook based on the 1999-2002 Values Surveys, R. Inglehart, Mexico, Siglo XXI, 2004)
- <sup>4</sup> L'expression est d'Anne Salmon (Éthique et ordre économique, une entreprise de séduction, éd. du CNRS, 2002).
- <sup>5</sup> Pour Bruce Buchanan, les composantes de l'implication dans l'organisation sont : l'identification (congruence des buts et valeurs de la personne avec ceux de l'organisation), l'engagement (investissement psychologique dans l'action) et la loyauté (attachement affectif où la personne cherche à pérenniser la relation), cf Building Organizational Commitment : The socialization of managers in work organizations, Administrative Science Quarterly, 1974, p. 533-546.
- <sup>6</sup> Je laisse volontairement de côté les questions matérielles (rémunération, conditions de travail, RTT, promotion, mobilité...), certes essentielles, mais qui touchent moins directement la communication interne et dont Abraham Maslow a montré que la satisfaction est nécessaire... mais pas suffisante.
- <sup>7</sup> Built to Last : Successful Habits of Visionary Companies, James Collins et Jerry Porras, First Éditions, 1997
- <sup>8</sup> « Vos idées nous intéressent », Laure Belot, Le Monde du 28/09/05
- <sup>9</sup> Dès les années 1920, Elton Mayo prouvait par expérimentation dans une usine aéronautique près de Chicago que l'estime et la reconnaissance au travail augmentaient la productivité (Management and the Worker, F.G Roethlisberger et W.J. Dickson, Harvard University Press, 1939)  
14 Michel Maffesoli, Éloge de la raison sensible, Grasset, 1996.
- <sup>10</sup> L'analyse de l'activité cérébrale démontre que lors de prises de décisions en matière économique, les zones actives sont parfois davantage celles habituellement sollicitées pour le traitement des émotions que celles où la rationalité est supposée être située (« Comment la recherche sur le cerveau contredit les modèles économiques », Malte Fischer et Susanne Kutter, dans Problèmes économiques du 28/09/05)
- <sup>11</sup> Lauréate du Grand Prix de l'Affichage décerné en octobre 2005 par la profession européenne réunie à Lisbonne