

# Les entreprises ont du mal à parler à leurs salariés

## LE JUGEMENT DES SALARIÉS SUR LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE

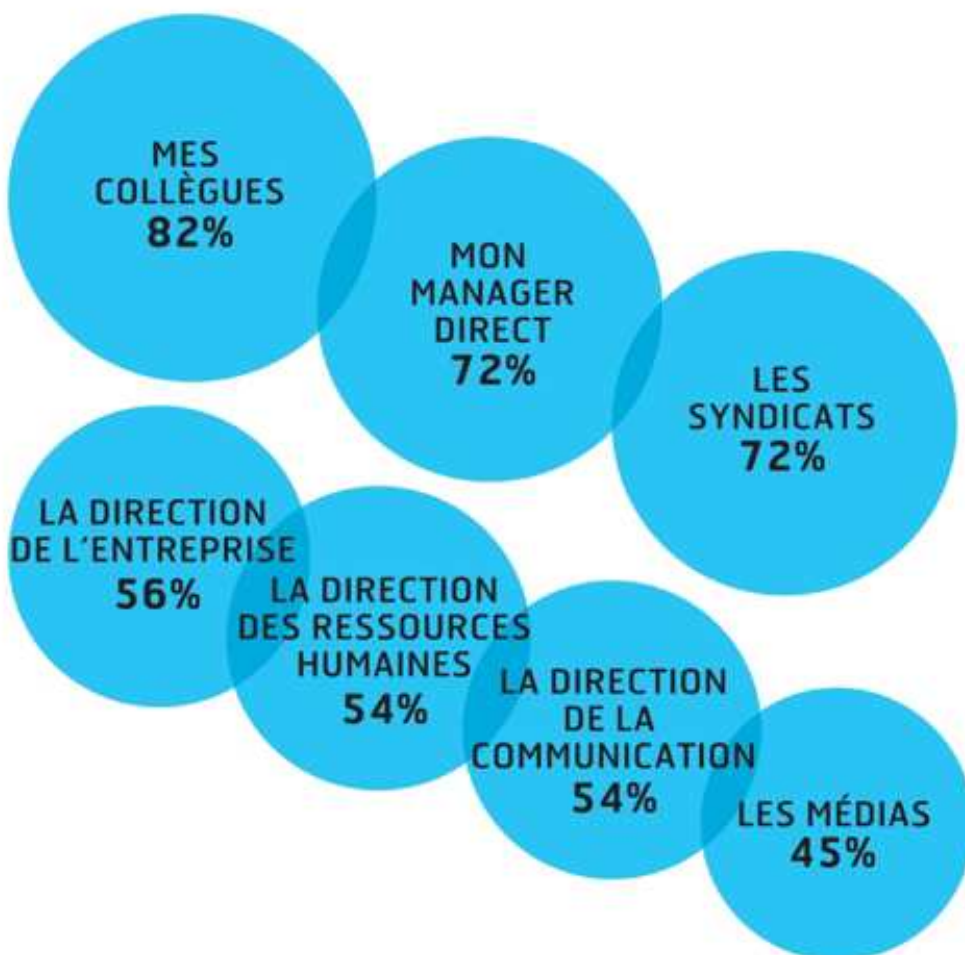
RÉPONSE À LA QUESTION : « DANS MON ENTREPRISE, Y A-T-IL UNE BONNE COMMUNICATION INTERNE ? », EN %



% DE RÉPONSES POSITIVES PAR TYPE D'ENTREPRISE...



RÉPONSE À LA QUESTION : « EN QUI AI-JE CONFIANCE POUR M'INFORMER ? », EN %



Peut mieux faire ! Tel est le verdict des salariés sur la manière dont leur employeur communique avec eux. Un collaborateur sur deux (48 %) juge défavorablement la communication dans son entreprise, selon une étude menée pour Entreprises & Médias par TNS Sofres, dévoilée en exclusivité dans « Les Echos ». C'est beaucoup, au regard des 2 milliards d'euros voués par les sociétés à la « com » interne.

Aux yeux des 1.300 employés de grands groupes interrogés, le dialogue est plus fluide dans l'industrie que dans les sociétés de services. Mais, souvent, si l'information diffusée est perçue comme « réactive » et « claire », notamment sur les résultats de l'entreprise, les messages sont jugés « insuffisamment en phase » avec les attentes des troupes, résume Muriel Humbertjean, directeur général adjoint de TNS Sofres. D'ailleurs, 69 % des 800 managers sondés déclarent que « ce qui les gêne » pour communiquer est « le trop grand décalage entre les messages de la direction et la réalité du terrain ». « L'enquête met en évidence un déficit à plusieurs niveaux, commente Thierry Gérard, associé en charge du management et du conseil RH chez Alixio. Et j'ai été surpris par l'ampleur du décrochage entre la base et la direction. » De fait, 76 % des managers haut placés (plus de 50 personnes) déclarent que l'entreprise répond à leurs préoccupations. Mais ce chiffre tombe à 41 % chez les non-managers.

« Or dans les moments difficiles, rien ne remplace le contact des dirigeants avec le terrain. Ils doivent s'impliquer pour porter le message », note Martine Damour, déléguée générale d'Entreprises & Médias, qui fédère 150 directeurs de la communication de grands groupes.

Pour ces experts, la tâche est délicate. D'autant que de contraintes légales en délit d'entrave ou d'initié, ces professionnels se heurtent à « un corpus de lois et de règlements, estime Marie-Hélène Boidin-Dubrulle, directrice de la communication d'Auchan et présidente d'Entreprises & Médias. Il y a toujours pour les annonces importantes un calendrier imposé qui prime sur la communication interne. Souvent, on ne peut pas dire les choses pour cause de procédures en cours. C'est compliqué à gérer. »

Or la crise a amplifié les attentes : « Les salariés sont matures, et il y a une demande de vérité, analyse Muriel Humbertjean. Par ailleurs, les réseaux sociaux ont instauré une culture de l'expression où chaque collaborateur veut être entendu. » France-Télécom l'illustre. En novembre dernier, 15.000 de ses collaborateurs étaient inscrits à LinkedIn, 10.000 avaient des comptes Viadeo et 6.000 avaient renseigné Orange comme employeur sur Facebook. Enfin, dans ses murs, 20.000 salariés adhéraient à Piazza, le réseau interne de l'opérateur.

## Réseaux sociaux internes

Car de France Télécom à Danone ou Alcatel, les grands groupes n'ont pas ménagé leurs efforts pour s'équiper : un tiers des entreprises (31 %) ont mis en place des réseaux sociaux internes ou des espaces d'échanges sur le Web. Quelque 57 % des sondés déclarent, d'ailleurs, grâce à ces outils, « se sentir davantage appartenir à une collectivité ».

Et, selon l'enquête, la première source d'information des salariés reste leurs collègues (82 %), puis les syndicats et les managers directs (72 %), loin devant les directions - de la

communication, RH ou générale : ils sont à peine plus de 50 % à avoir confiance en elles pour les informer. Si 60 % des managers trouvent que leurs suggestions sont prises en compte, seulement 30 % des non-managers le partagent. « *Aujourd'hui, la communication descendante ne se porte pas si mal. Mais cela ne suffit plus. Il faut une communication ascendante, et c'est là que le bât blesse* », juge Muriel Humbertjean.

La mécanique semble particulièrement grippée en ce qui concerne la politique RH. Un quart des sondés attestent être informés des résultats financiers lors de réunions avec leur direction. Mais, pour les informations ayant trait aux ressources humaines, ce sont leurs managers directs, les syndicats ou des e-mails qui les mettent au courant. « *Ces dernières années, l'entreprise a fait beaucoup d'efforts pour mettre en avant sa stratégie opérationnelle. Mais les collaborateurs sont avides d'informations qui les concernent directement. Or la communication RH reste fragmentée et technique, prévient Thierry Gérard chez Alixio. Pourtant, la capacité de l'entreprise à exécuter la stratégie est en péril, si le corps social ne la soutient pas.* »

**LAURANCE N'KAOUA**