

Carole Thomas
Directrice Communication, marketing
et digital d'Immobilière 3F
Administratrice de l'Afci



Des « salariés ambassadeurs », à condition de prendre en compte leurs intérêts

Plutôt que de continuer à porter l'image globale et abstraite de l'entreprise comme une communauté unique, la communication gagnerait à reconnaître la réalité des différences de préoccupation ou d'intérêt des acteurs de l'entreprise, en particulier des salariés.

Après avoir multiplié à la fin des années 1990 et 2000 les procédures, tableaux de bords et autres systèmes de contrôle, paradoxalement, les entreprises demandent aujourd'hui à leurs salariés de « l'engagement », de « l'innovation ». Bref, autre chose que la stricte conformité aux règles ou aux contenus de « fiches de poste ». Entre-temps, les salariés, en particulier les cadres, se sont lassés de ces injonctions contradictoires... Pour répondre à ces changements structurels, les communicants ont déployé une forme d'idéal communautaire, que l'on retrouve dans la plupart des objectifs de nos plans de communication : « fédérer la communauté de salariés », « favoriser la coopération », « mobiliser autour d'un projet commun », « avancer ensemble », « harmoniser les pratiques »...

Autant d'expressions ressassées à l'envi par notre profession pour convaincre de sa légitimité ou tout simplement pour donner du sens à son activité en construisant des discours consensuels sur les valeurs, les coutumes, les métiers de l'entreprise... Les valeurs en particulier représentent un thème récurrent de la communication interne, creuset fécond du registre communautaire. Reprenant à son compte les propos de Ray B. Williams, le sociologue François Dupuy souligne le décalage de cette communication abstraite, le danger de « slogans » qui peuvent aller jusqu'à heurter la liberté de conscience des salariés : « La plupart de ces prétendues valeurs ne sont en rien des valeurs. Elles ne sont au plus qu'une compilation de platitudes et de mots d'ordre »¹.



Pourquoi donc poursuivre dans cette voie ? Ceux qui ont peu d'estime pour notre profession diront que nous sommes allés sur ce chemin « par facilité », « par opportunisme ». Des communicants un peu désenchantés diront « *faute de vision de la direction* »... Je dirais plus modestement par manque d'utilisation des sciences sociales dans notre quotidien. Les sociologues des organisations expliquent depuis le début des années 1970 à quel point il est essentiel de prendre en compte les intérêts réels des salariés au lieu de plaquer l'idée d'un « intérêt général » partagé, celui de l'entreprise... Sortons de nos schémas classiques et admettons qu'il ne s'agit pas nécessairement que les salariés adhèrent à tous les projets de l'entreprise pour faire œuvre commune. Entrer dans une entreprise ne signifie pas entrer en religion ! En tant que communicant, dégager une ligne commune qui respecte les principes de chacun, voire les intérêts de chacun, serait déjà une belle avancée.

Des acteurs avant tout

Commençons par considérer les salariés comme des acteurs d'un « système d'action concret » au sens de Michel Crozier et Erhard Friedberg², ayant donc une stratégie personnelle, des ressources, des contraintes et des objectifs propres. Comme ils le rappellent : « *les organisations ne sont pas peuplées de petit machiavels cyniques, pervers et amoraux* ». En revanche, elles sont peuplées d'individus n'ayant pas les mêmes contraintes et les mêmes préoccupations³. Première idée-clé à intégrer dans nos projets de communication : même si les individus travaillent pour faire avancer la même entreprise, ils n'ont pas forcément les mêmes intérêts et les mêmes projets. Le communicant peut donc s'autoriser à penser l'entreprise en termes de communauté d'intérêts.

J'aimerais illustrer ce propos en partant d'un exemple récent expérimenté dans mon entreprise : une campagne de communication interne « classique » autour des « collaborateurs ambassadeurs » de la marque 3F. Cette campagne a démarré par un volet Ressources humaines avec un appel au volontariat pour incarner la marque employeur 3F début 2014 (six salariés ont été choisis parmi cinquante, photographiés et sont maintenant sur tous les visuels

RH...), puis par l'organisation d'une convention réunissant les 500 cadres autour du thème « tous ambassadeurs », enfin par la déclinaison de la notion dans les supports de communication (écrits ou événementiels) à destination de l'ensemble des salariés. Aujourd'hui, la démarche se poursuit avec un travail de repérage et d'appui des « ambassadeurs spontanés » présents sur les réseaux sociaux.

Lorsqu'on demande à un salarié d'être « ambassadeur », la première réaction est, au mieux, l'interrogation, au pire le rejet, en tout cas une certaine mise à distance de la notion, comparable à la distance évoquée au sujet de la communication sur les valeurs. J'ai constaté dans le comité de pilotage que j'animais pour préparer la convention, une certaine déstabilisation à l'idée d'expliquer cette notion d'ambassadeurs aux équipes. Ce comité n'était pourtant composé que de directeurs et de la DRH, tous supposés acquis à la cause de « l'ambassadorat ». J'ai été frappée de voir à quel point le fait de vouloir « institutionnaliser » cette pratique spontanée qui consiste à parler de son entreprise, de sa stratégie, de son modèle économique ou de ses atouts, pouvait poser problème. Les ambassadeurs préféreraient-ils rester clandestins ?

En fait, dans une forme d'enthousiasme « collectif » propre aux communicants, on (et je m'inclus dans le « on » !) oublie trop souvent que l'ambassadeur a d'abord un intérêt propre

pour agir en tant que tel. Expliquer aux cadres d'une SA d'HLM comme 3F qu'ils doivent relever le défi de la mauvaise image des HLM en argumentant sur les changements radicaux dans le secteur – constructions de qualité, petites résidences, transparence des attributions... – en faisant fi de ses contraintes n'est pas la meilleure garantie de succès pour qu'ils s'approprient le rôle d'ambassadeur !

La discussion informelle avec certains cadres lors de la convention était révélatrice : « *Oui c'est bien tout ce que l'on fait mais de toutes façons moi je dis que je travaille dans l'immobilier, c'est plus simple et ce n'est pas moi qui vais changer l'image des HLM !* » ou « *c'est bien joli tout ça, mais devant un maire qui ne veut pas de HLM, qu'est-ce qu'on peut faire ? Ca va plutôt me compliquer*

“ Les organisations sont peuplées d'individus n'ayant pas les mêmes contraintes et les mêmes préoccupations ”

la vie en fait de tenter d'argumenter... ». On comprend assez vite le dilemme du cadre qui voit plus d'inconvénients, à titre personnel comme à titre professionnel à agir comme on lui demande que d'avantages à « suivre la ligne du parti ». La loyauté de ces acteurs n'est pas en cause, c'est bien une question d'évaluation « pratique » de ses intérêts et des contraintes à dépasser pour remplir ses objectifs. Second enseignement : anticiper l'intérêt à agir des salariés permet d'ajuster son action et sa communication.

Prendre en compte l'intérêt des salariés

Lors de la même convention, expliquant que tous ceux qui étaient présents sur LinkedIn étaient des « ambassadeurs involontaires » grâce auxquels de potentiels salariés s'intéresseraient à notre entreprise ou viendraient chercher des informations sur les contenus des postes proposés, je rappelais combien ce réseau représentait aussi une belle opportunité de visibilité personnelle pour chacun afin de préparer une évolution de carrière, de développer son réseau... Tout d'un coup, les cadres de la salle se sentirent beaucoup plus ambassadeurs ! De 180 profils 3F sur LinkedIn, on est passé à 300 en quelques semaines après la convention...

En communiquant en toute sincérité sur l'intérêt pour les collaborateurs d'être présents sur LinkedIn, l'entreprise acceptait, de fait, que des salariés aient envie d'évoluer vers d'autres entreprises. Ils acceptaient de fait d'être ambassadeurs. Le discours du « gagnant-gagnant » est finalement souvent plus difficile à faire accepter aux dirigeants et aux DRH qu'aux salariés eux-mêmes : « Quand j'ai commencé à parler de réseaux sociaux professionnels chez Valeo, on m'a dit qu'il ne fallait pas inciter les salariés à s'inscrire sur LinkedIn car ils risquaient d'être débauchés. En fait, ils y sont déjà ! Pourquoi ne pas leur donner le rôle d'ambassadeur ? », rapporte Guillaume Rouzaud, HR project specialist chez Valeo⁴.

Troisième enseignement : la prise en compte des intérêts des salariés et leur valorisation dans un discours authentique « gagnant-gagnant » sont très opérantes en communication interne. Comme le dit François Dupuy dans son ouvrage *Lost in Management* : « Les acteurs, en particulier les plus jeunes, montrent clairement qu'ils

sont prêts à faire plus, et parfois bien plus, à s'investir davantage dans la vie quotidienne de leur unité, pour autant que cet investissement soit récompensé par un accord gagnant-gagnant. Il s'agit moins d'argent que d'une « ouverture du jeu » qui leur permettrait de progresser sur l'échelle sociale de leur organisation »⁵.

Force est de constater que l'idéal communautaire n'est pas seulement un vestige du passé, adossé à une volonté de consensus « à tout prix », il est encore l'idéal de certains dirigeants et communicants. Valoriser les intérêts individuels que peuvent retirer les salariés d'une entreprise commence à faire partie des registres de communication externe, en particulier pour ce qui est du développement des marques employeurs. Approprions-nous ces registres, pensons communauté d'inté-

rêts avant de penser communauté tout court, gardons quelques ouvrages de François Dupuy sur notre table de chevet et nos discours gagneront en prise sur le réel ! ■■■

“ Anticiper l'intérêt à agir des salariés permet d'ajuster son action et sa communication ”

¹ François Dupuy, *La faillite de la pensée managériale*, le Seuil, 2015, p. 99.

² Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, le Seuil, 1977, p. 215.

³ L'exemple qu'ils fournissent dans les années 70 sur la participation aux grèves ou non des immigrés est très pédagogique : dans un même atelier, ils repèrent deux types de « projets individuels » distincts impliquant deux types de comportements différents : d'un côté, une « stratégie d'intégration » avec comportements d'imitation des Français ; de l'autre, une « stratégie de retour au pays ».

⁴ Cf. Gilles Wybo, « Cinq idées d'avance », *Stratégies* n° 1790, 20/11/2014, p.41.

⁵ François Dupuy, *Lost in management*, le Seuil, 2011, p.105.