

Les Cahiers

de la communication interne

N° 43 / DÉCEMBRE 2018 / 25€



Communiquer, ça s'apprend ?

Et aussi > Libération, transformation : de quoi parle-t-on ?
• C'est comment qu'on freine ? • La subsidiarité, une affaire d'organisation et de communication

Sommaire

Éditorial	3
Jean-Marie Charpentier	
Libération, transformation : de quoi parle-t-on ?	4
Sophie Palès	
Quand les salariés parlent d'énergies...	8
Philippe Méchet	
C'est comment qu'on freine ?	11
Carole Thomas	
La subsidiarité, une affaire d'organisation et de communication	14
Mathieu Detchessahar	



DOSSIER

Communiquer, ça s'apprend ?

Se former à la communication oui, mais laquelle ?	20
Jean-Marie Charpentier	
Masters : les défis de la lisibilité et de la connaissance	23
Vincent Brulois	
Formations courtes : l'efficacité en question	26
Aude Seurrat	
L'apprenance, une compétence de communicant	30
Catherine Jacquet	
Il n'y a pas de savoir-faire sans savoir	34
Regards croisés : Nicole d'Almeida, Guillaume Aper, Dorothée Phelip	

Itinéraire

Une entreprise et mille vies	38
Bernard Lassus	

Vues d'ailleurs

Une communication agile dans l'industrie lourde	41
Pascal Moisy	

Vie des réseaux

Communication interne : le rebond nécessaire	44
Vincent Colas	

Lu pour vous

• Prix Afcï : Quand la religion s'invite dans l'entreprise • La transformation digitale des entreprises	45
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Carole Thomas
Directrice de la communication et du marketing digital,
Immobilière 3F



C'est comment qu'on freine ?

Interviews de collègues sur scène ? Dépassé ! Passez aux « *pitchs* » de trois minutes. Actualisation de l'intranet une fois par jour ? Ridicule, pensez flux continu ! Vidéos de quatre minutes ? Has been ! Passée une minute, tout le monde « *skipera* ». Nous nous soumettons sans cesse aux injonctions de la vitesse en pensant être en phase avec les évolutions de notre métier. « *C'est comment qu'on freine ? J'veux descendre de là...* », chantait Alain Bashung. Nous aussi, on veut descendre de là.

A force de faire court, toujours plus court, de faire « continu », nos messages deviennent cacophoniques, fatigants pour nos publics. Les équipes communication s'épuisent à produire des contenus dont il faudrait prendre le temps d'interroger la valeur ajoutée. Comment arrêter cette machine infernale que nous alimentons ? Et si nous décidions de sortir de cette situation schizophrénique en nous appropriant des formats longs, en pensant contenus « utiles » et en réaffirmant notre attachement au temps et à la qualité ? Déjà en 2014, l'Afci proposait une table ronde sur « *La dictature du court* »¹, employant à dessein ce terme provocateur pour s'interroger sur la « *doxa* » dans laquelle sont entraînées les directions de la communication. Quatre ans après, le cercle vicieux s'est accentué, la

multiplication des réseaux de diffusion conduisant à la multiplication de ces contenus, alors même que notre profession exprime souvent des doutes sur l'intérêt d'une telle massification. Combien de fois entend-on dans nos équipes : « *de toute façon, il y en a trop, plus personne ne lit et les gens ne regardent plus les vidéos si on ne parle pas d'eux...* » Il ne s'agit pas d'opposer le court et le long, comme si le premier n'avait pas de valeur. Au contraire, l'exercice du court nous a beaucoup appris : éliminer « le gras » en anglant les sujets de façon plus serrée, éviter le bavardage voire les validations, ce qui n'est pas du luxe ! Mais la pratique du court nous a aussi appris sa difficulté, la nécessité d'avoir un « vrai » sujet et pas seulement un message, d'avoir la liberté de créativité nécessaire pour attirer l'attention. En fait, pour être pertinent il est essentiel de choisir le court »»

et non pas de le subir, comme c'est fréquemment le cas, faute de temps. À côté, le long redonne le temps de l'émotion, le temps de l'explication, le temps du doute aussi parfois, à condition d'être choisi, pensé en tant que tel et réfléchi dans un dispositif global.

Retrouver le temps de l'émotion

Sortir du cercle vicieux ne signifie pas forcément (re)passer au format long, mais en tout cas ne pas s'interdire d'y avoir recours lorsque c'est pertinent. Le film « *SNCF au féminin* »², documentaire de 52 minutes qui suit la vie de sept femmes appartenant au réseau SNCF au féminin est un bel exemple de contenu « juste », montrant une réalité vécue et non fantasmée lors de conférences de rédaction. Mais, avant même de voir le film, le format rebute. « *52 minutes ? Mais qui a le temps pour un tel format ?* » a été l'une des premières réactions entendues dans le jury des Top com 2018 qui a finalement récompensé ce film. En fait, grâce à ce format, cette production a pu complètement sortir des cadres habituels du film d'entreprise en donnant à vivre un temps d'émotion, en s'attachant à des personnages.

Les sept femmes filmées au bureau, mais aussi parfois chez elles, se livrent avec une formidable authenticité. Nos réflexes de communication corporate classique auraient-ils permis la production d'un tel film sachant qu'il écorne l'image de la SNCF lorsqu'on y découvre des salariées découragées, des comportements sexistes ou des managers à côté de la plaque ? Pas sûr. Et pourtant, on y voit aussi des femmes changeant de vie grâce au réseau de femmes de leur entreprise, des équipes engagées pour atteindre les objectifs,

des managers encourageants. Présenter ce film tel qu'il a été tourné, sans coupe ni interview de responsables ou de personnalités « expertes », c'est aussi une façon pour l'entreprise d'assumer ce qu'elle est en donnant au public l'opportunité de partager le quotidien de salariées sans fard ni paillettes.

Ce parti pris d'authenticité favorise l'attention, la reconnaissance en interne, voire la fierté. Cela implique du temps et de la liberté pour la réalisation. Ce film aura nécessité plus d'un an pour aboutir, le réalisateur ayant carte blanche pour suivre régulièrement ses personnages sans « validation intermédiaire ».

La question du format est intéressante aussi en ce qu'elle implique un choix de diffusion. La projection dans une salle dédiée invite à un partage, un moment collectif. Il ne s'agit pas de regarder une vignette « entre deux » sur son intranet... Francesca Aceto, qui dirige le réseau SNCF au féminin, rappelle l'importance de « *mettre en place de vraies projections pour expliquer le contexte du film, faire intervenir des "actrices" et dialoguer avec les équipes spectatrices* ». Le succès du film est tel qu'il a commencé sa carrière externe et a donné lieu à des projections dans des entreprises de secteurs variés³.

Des contenus utiles plutôt que continus

Autre piste pour sortir du cercle vicieux : penser notre travail en termes d'utilité pour les salariés. Tels des ogres à avaler des contenus, les intranets nous poussent à publier une information à la moindre actualité corporate, qu'elle ait ou non un sens pour les collaborateurs et collaboratrices.



Nous postons aussi sous pression la news d'une équipe souhaitant absolument être « visible en une », tout en sachant qu'elle n'intéressera que celle-ci. Qui ne s'est pas dit un jour « *cette brève est vraiment sans intérêt, tant pis je publie, demain elle sera déjà écrasée par la suite...* » ? Mary Ellen Slayter, directrice générale d'une agence de marketing éditorial, nous déculpabilise sur le sujet : « *The quality of your ideas gives you the right to produce less* »⁴. Autorisons-nous à produire moins pour produire mieux !

En rapport avec les formats et surtout avec le fond des sujets, il faut plus que jamais en revenir aux questions clés en matière d'information. La première question à se poser est assez simple : est-il pertinent de focaliser l'attention des publics sur tel ou tel sujet ? Poser cette question encourage à distinguer différents types de besoins : mieux comprendre un sujet (le marché, la stratégie, les chiffres clés...), bénéficier d'interactions avec des collègues (partage d'expériences déclinables...), avoir accès à des informations pratiques, donner du plaisir (l'utilisation de l'humour est encore trop timide, bien que plébiscitée), mais aussi comprendre les échecs ou dysfonctionnements de l'entreprise. Si la communication interne véhicule régulièrement des messages sur le « droit à l'erreur » au sujet de la transformation digitale, nous sommes bien peu encouragés (ou nous ne nous autorisons pas...) à explorer les échecs, alors que cette pratique est essentielle pour ancrer une culture de l'innovation.

L'autre question à se poser concerne la qualité d'écriture au sens large. La volonté de tout « positiver », inhérente à la communication interne, se traduit par un catalogue de titres, de formules et donc de contenus sans surprise, souvent plats, consommés sans plaisir par nos publics : « *C'est parti pour...* », « *Une initiative remarquable...* », « *Toujours plus innovant...* », « *Des résultats en progrès...* », « *Des produits toujours plus performants...* », « *Une entreprise socialement engagée...* », « *Tous ensemble pour...* » Autant de propos le plus souvent éloignés de ce que vivent les équipes confrontées au quotidien aux guerres de silos et autres coupes budgétaires. Cherchant à combler cet écart entre le discours et le réel, nous nous promettons la prochaine fois de relater un peu du « côté obscur » de l'entreprise ou, plus modestement, les difficultés d'un projet avant de... renoncer. Face aux efforts de conviction qu'il faut déployer pour communiquer de façon vraiment authentique, réaliste, notre profession retourne souvent dans sa zone de confort en se repliant sur la traditionnelle langue de bois⁵. Les

formules creuses, si économes en temps passé, ont encore de belles heures devant elles à défaut d'une volonté partagée avec la direction générale d'exigence de transparence et donc de qualité du discours.

Pour conclure, certains parlent de « *slow content* » emboîtant le pas aux tendances « *slow food* », « *slow cosmétique* », « *slow travel* » Il s'agit tout simplement de ralentir nos quêtes effrénées de vitesse. Finalement, cette culture du slow n'aurait-elle pas sa place en entreprise ? Pourrions-nous labéliser une « *slow communication* » qui contribuerait à donner davantage de sérénité au corps social dans un contexte où le stress au travail revient régulièrement dans les baromètres internes ? Nos fonctions nous permettent de toute évidence d'insuffler ce vent nouveau. À nous de saisir les opportunités ! ■

¹ Voir la synthèse de la rencontre « Dictature du court, quels choix éditoriaux à l'heure du zapping ? » sur afci.asso.fr

² Commandité par le réseau de femmes de SNCF, il a été confié au réalisateur Stéphan Moszkowicz par la société de production Tulipes & Cie. Il a obtenu en 2018 un Top Com d'or, puis le prix du meilleur documentaire, catégorie « Solidarité, handicap, diversité » aux Deauville Green Awards, ainsi que le Grand prix lors des Prix Com-Ent 2018.

³ Un an après sa sortie la Directrice du réseau ne souhaite pas mettre le film sur Youtube malgré son succès maintenant externe pour qu'il soit accompagné et reste un « moment fort de partage d'émotions ». Plus de 50 projections ont déjà été organisées.

⁴ Slow down content marketing par Sarah Greesonbach, publiée 27/02/2018 in <https://contentmarketinginstitute.com/2018/02/slow-content-marketing/>

⁵ *Les Cahiers de la communication interne* n°40 « La langue de bois ou la vie en moins ».