



COM' QUI DIRAIT...

Cet article trouve son origine dans le constat suivant : des initiatives prises pour prévenir le stress et le burn out, des actions visant le Bien-être des collaborateurs, ont tendance à s'essouffler ou ne rencontrent pas le succès escompté. Au sein de l'entreprise, les acteurs qui ont mis leur temps et leur énergie dans le lancement de ces programmes montrent dès lors du découragement ou de l'incompréhension face au faible taux de participation des employés. Pourtant, les Ressources Humaines et les acteurs impliqués dans la prévention des Risques Psycho-Sociaux partent d'une analyse des problèmes : enquêtes quantitatives ou qualitatives, ateliers, interviews... permettant de mieux cerner les besoins des collaborateurs et des équipes.

Le diagnostic mène encore trop souvent à une identification assez vague des sources de stress, comme la « charge mentale », la « charge de travail », les « changements », les « perspectives d'évolution personnelle », etc. Mais, heureusement, de plus en plus d'entreprises prennent la peine de creuser et d'affiner ces premières pistes, en organisant, par exemple, des sessions de travail en équipe, avec les managers...

C'est ainsi que je reçois fréquemment des demandes d'intervention (formations, ateliers ou conférences) sur des sujets comme le changement, l'équilibre de vie, le sommeil, la sieste au travail, le management dans le cadre de «NWOW» (New Ways Of Working) ou encore le grignotage au travail, pour ne citer que quelques thèmes. Le contenu de l'intervention est adapté au secteur et à la culture de l'entreprise, et à son degré de maturité sur le plan du Bien-être au travail. Nous tenons compte des mesures déjà prises, du climat et des défis actuels.

ALORS, COMMENT EXPLIQUER UNE FAIBLE PARTICIPATION AUX ACTIONS PROPOSÉES ?

Différents facteurs peuvent jouer un rôle : La pression sur les résultats à court terme empêche de libérer du temps pour ce qui n'est pas directement lié à la « production » : une équipe en sous-effectif oblige à parer au plus pressé et à jouer « au pompier » ! Ces derniers temps, mon attention a été attirée par le fait qu'il peut également s'agir d'une communication inadaptée ou de dernière minute. En tout cas, une communication négligée ou malmenée en raison d'un timing serré ou à cause d'un manque de compétences en la matière.



LA COMMUNICATION N'EST PAS SUFFISAMMENT CONSIDÉRÉE COMME UNE PRIORITÉ ET QUE TROP PEU DE MOYENS SONT ENGAGÉS POUR RÉUSSIR À FAIRE PASSER LES MESSAGES.

VOUS AVEZ DIT « COMMUNIQUER » ?

Communiquer va bien au-delà d'un email ou d'un teaser de quelques lignes envoyé aux collaborateurs, afin de les inviter à participer à un événement.

Communiquer, c'est autre chose qu'une conférence donnée par le CEO ou les Ressources Humaines pour annoncer la nouvelle politique Bien-être de l'entreprise, avec un défilé de slides et 10 minutes de questions-réponses à la fin.

Dans un contexte où l'incertitude, les changements, la pression... créent du stress, dans ce monde de la globalisation et des réseaux sociaux COMMUNIQUER est un exercice en pleine mutation !



A L'ÈRE DE « FACEBOOK » ET « D'INSTAGRAM »,
OÙ EN EST L'ENTREPRISE DANS
SA FAÇON DE COMMUNIQUER ?

COMMUNIQUER VEUT DIRE « DIALOGUER », ET NON
DIFFUSER OU DÉVERSER DE L'INFORMATION.

Combien de fois n'avons-nous pas entendu une réaction du genre « Mais ils le savent... Ils ont reçu l'information ! », « Ils ne font même pas l'effort d'aller voir... Tout est sur l'intranet » ou « Tout est pourtant bien expliqué dans la newsletter ». Il y a une surestimation de l'efficacité et de l'impact d'une communication « classique », passive et unidirectionnelle. Et certainement la sous-estimation de l'impact d'un « style » accrocheur, agréable à lire ou à regarder : une page blanche avec une pauvre photo minuscule ou un PowerPoint bâclé avec de minuscules textes n'aura aucune chance ! Aucune !

Communiquer signifie plus que jamais relier, connecter, inspirer ! Cela implique des moyens et des canaux permettant d'être en relation, de faire passer des émotions ou de ressentir les choses. Et aussi de partager ou d'avoir droit de réponse. Là, on peut parler d'une Communication vivante, qui inspire et mobilise.

Un discours ne suffit pas à garantir compréhension et appropriation du message, et à déclencher les actions et comportements attendus. Il nous faut une vraie « rencontre », une dimension beaucoup plus humaine et authentique.

À côté de cela, rappelons-nous que pour communiquer, nous utilisons bien plus que des mots : dans nos interactions avec les autres, notre corps possède aussi son propre langage. Notre gestuelle, notre façon de nous asseoir, de parler et d'établir un contact visuel sont autant de moyens de communication non verbaux qui influencent les messages que nous transmettons verbalement.

Le sens plus profond d'une phrase passe par la communication non verbale, que nous interprétons spontanément lors d'un échange ou d'une présentation. C'est le « comment » nous disons les choses qui compte, fondamentalement. Dès lors, c'est aussi la qualité de notre écoute et de notre observation de soi et de l'autre.

«Le regard est le miroir de l'âme» dit-on... Un simple regard fait parfois passer plus d'informations qu'une longue explication !





COMMUNICATION « EN LIFE »

La **Communication**, c'est sur le terrain et dans notre quotidien, qu'elle se joue.

Nous communiquons à travers nos sourires, nos bonjours, notre comportement en réunion - attentifs, enthousiastes ou distraits, absorbés par le défilé d'emails sur notre tablette - ou encore notre présence versus absence à une formation.

La Communication va au-delà d'un statut ou d'un niveau hiérarchique. Un manager communique plus efficacement sur l'importance d'une formation pour la réussite de l'entreprise et l'épanouissement des collaborateurs en y participant lui-même qu'en disant laconiquement «Allez-y !» ! Sa présence reflète l'intérêt qu'il porte à l'initiative, qu'il y croit et qu'il s'engage. Il encourage et renforce le message, et apparaît comme un véritable sponsor. Je ne compte plus les formations où les collaborateurs remarquent d'un air désolé l'absence des managers ou de membres de la Direction, ou leur faible taux de participation. Ce manque de cohérence peut plomber une initiative.

En outre, le fait de participer peut aussi être synonyme de « permission » et d'ouverture à des nouvelles habitudes, comme la sieste ou d'autres types de pauses qui peuvent s'avérer un peu gênantes ou générer une certaine culpabilité. Le manager valide et renforce de nouveaux comportements. Récemment, lors d'une formation à l'automassage, les participants me confiaient qu'ils allaient utiliser la technique chez eux, mais certainement pas au boulot, car aucun espace n'est réservé à la détente et « le management » ne semble guère cautionner cette pratique. Je vous laisse deviner le nombre de managers présents à cette session...

Que dire des réunions où on communique en « Visio conférence », avec des outils digitaux qui annulent les contraintes de la présence physique et qui relient des gens où qu'ils soient sur la planète ? Communiquer dans ces conditions demande une grande attention à l'autre, une certaine organisation et structure, sinon tout le monde parle en même temps ou certains restent en retrait, sans qu'on s'en rende compte. Chacun est spectateur de l'autre et chacun est acteur... Chacun voit immédiatement l'intérêt suscité par ses interventions ou celles de ses collègues ! «L'effet retour» est instantané, malgré la distance !

Le digital, parlons-en ! Bonne ou mauvaise chose ? L'influence de certains acteurs devenus maîtres d'un certain type de communication, instantanée et éphémère, peut rendre sceptique. Tout comme l'impact du nombre de followers, de likes ou d'amis sur les réseaux sociaux. La digital est-il éloigné de la « vraie » vie et donc de la communication authentique que nous recherchons ?

LE DIGITAL, PLUTÔT UN ATOUT DANS LE JEU DE LA COMMUNICATION !

La Communication digitale, utilisée intelligemment et positivement, comme un outil professionnel à disposition de l'entreprise, est devenue un moyen incontournable de communiquer de façon inspirante et vivante. Elle permet de partager une histoire, des expériences, des idées, une vision. Elle peut donc clairement servir une communication humaine et plus authentique.

Nous faisons allusion ici au « storytelling », qui décrit bien la communication de tous les jours, basée sur du matériel qui n'existe que sous une forme électronique (https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_storytelling). Elle n'est plus l'apanage des spécialistes en la matière et devient accessible à tous. Youtube, FB, Instagram en sont les parfaits exemples : n'importe qui peut créer un clip. Mais il peut aussi s'agir de photos, d'enregistrements sonores...

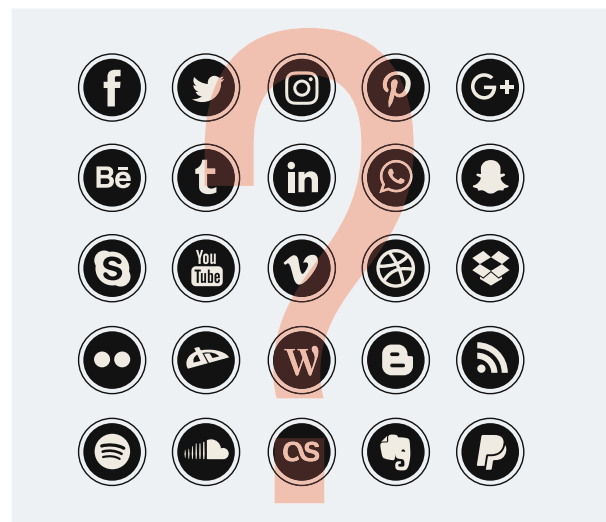
Les pionniers en « storytelling » désiraient se distinguer à travers une communication reflétant leur identité, riche en émotions et plus humaine. Le « Storytelling » permet une communication personnelle, créative et... interactive !

La Communication digitale permet aussi d'atteindre une grande population en peu de temps, sans contrainte géographique. L'accès au message est simple et connu de tous : il suffit d'un smartphone et le tour est joué.

QUELQUES CAS CONCRETS DE « STORYTELLING » EN ENTREPRISE :

Suite à une formation, certains participants mettent un clip en ligne, pour donner du feed back et partager la valeur-ajoutée de leur expérience.

Un ouvrier trouve une idée géniale pour améliorer l'usage d'une machine de production et envoie la solution dans la foulée aux sites dispersés dans le monde entier : bénéfique pour la collectivité immédiat et reconnaissance à la clé. Un collègue prend en photo une table de travail qu'il souhaite occuper et qui n'est pas vraiment le reflet d'un « clean desk », et lance un appel au respect des règles dans l'utilisation des espaces partagés. Un dirigeant s'exprime sur sa vision de l'humain dans son entreprise : il a préparé un film où transparait son émotion et son engagement. Sa posture, ses regards, le ton de sa voix portent ses mots. Il invite surtout à réagir et à témoigner, et stimule le feed back en temps réel. Autant de domaines où le message passe de façon « personnalisée » car on s'adresse à chaque «spectateur» les yeux dans les yeux.





COMMUNICATION INTERNE OU EXTERNE ?

La Communication interne et la communication externe «se confondent» de plus en plus. En effet, les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de leurs produits, de leurs services et des innovations, mais aussi de leur culture d'entreprise et donc de l'image de leur entreprise. Ils y participent et valorisent directement leur intervention ! La fierté d'appartenance à un projet d'entreprise !

LES BONNES CONDITIONS

LA COMMUNICATION DIGITALE DEMANDE UNE FORMATION ET UNE BONNE PRÉPARATION, COMME TOUTE COMMUNICATION.

Il est donc important de former les acteurs-clés comme les Ressources Humaines, le Marketing, les managers... Mais dans l'absolu, tout collaborateur pourra bénéficier d'un tutoriel pour apprendre à communiquer clairement, de façon structurée et motivante. Il s'agit d'une culture et de valeurs qui sont véhiculées, entre autres, par l'image ! Il s'agit surtout de dominer le contenu et le forme (structure, message court et clair, manière de l'aborder pour intéresser son audience, façon de se filmer) car au niveau utilisation, tout le monde ou à peu près connaît le fonctionnement des plateformes d'échange !

Imaginez qu'un manager ne communique qu'à propos des incidents et des problèmes. Sans montrer ce qui fonctionne, en focalisant sur le négatif, il n'est guère orienté-solution et n'aide pas à prendre du recul.

Communiquer efficacement demande une prise de distance, un retrait de l'action et un talent d'observateur aiguisé. Communiquer, c'est donner du plaisir aux autres et les toucher.

Le « storytelling » rend à la fois acteur et réalisateur, ce qui est très formateur. On est obligé de se poser et de synthétiser. Dans notre monde où tout le monde court, c'est utile de faire le point et dégager l'essentiel. Ce qu'on publie se doit d'être fondé et réfléchi, car il ne s'agit pas de dire les choses à la légère ou de se dévouler. Une communication digitale demande des arguments, de l'intégrité, de la cohérence dans le temps. Les mots jetés à la tête de quelqu'un dans le couloir s'envolent tandis qu'un clip reste, est largement diffusé et laisse des traces.

CONCLUSION

Une communication fluide et interactive demande des outils simples et accessibles où chaque collaborateur est libre de s'exprimer. Cela peut faire peur, mais au moins on évite l'accumulation des non-dits et les tabous. Ils comprendront vite qu'un réseau interne n'est pas un défouloir, sous peine de se rendre ridicule, mais bien un outil pour progresser. Bien accompagnée et considérée comme une véritable culture, la communication est un incroyable outil de valorisation et de Bien-être.



NATACHA VAN HOVE

Cet article est né d'une collaboration avec un spécialiste en Communication d'Entreprise, **Michel Wathieu**.