



## Créer du lien en entreprise : Quand donner du sens devient outil de performance !

*Le "lien" social fait aujourd'hui la une de l'actualité et est associé à tout type de contexte. Initialement rattaché à la famille, au cercle amical, il devient "climat" pour les syndicats, "cohésion" dans le domaine politique et s'enrichit de notion de performances quand on l'associe au monde de l'entreprise. A l'heure où la crise semble faire rejaillir les fondamentaux, Chaikana, groupe conseil en communication relationnelle, a récemment confié une étude à TNS Sofres, pour appréhender, au travers d'un regard croisé entre Direction Générale et Salariés, les réels ressentis à date. Et si les résultats surprennent, ce n'est pas là où on s'y attendait !*



Rencontre  
avec **Vincent Dumont**,  
directeur associé de **Chaikana**.

### **Pourquoi avoir mandaté TNS Sofres pour une étude sur le lien Direction Générale / Salariés en période de crise ?**

Accompagner les entreprises dans leur politique de communication interne,

établir du lien et donner du sens, sont autant de sujets sur lesquels nous travaillons au quotidien. Par cette étude, notre but était d'abord de faire un état des lieux à date, permettant de mettre en exergue la réalité du terrain, au-delà de simples perceptions et d'envisager

les enjeux de demain pour l'entreprise, en analysant "en miroir", les attentes et perspectives des dirigeants comme des collaborateurs.



SUITE

### **A l'heure où certains voient dans divers indicateurs les prémices d'une sortie de crise, comment cela est-il, selon vous, perçu en entreprise ?**

Si la crise, dans ce qu'elle a d'anxiogène, est fortement vécue au niveau individuel, personnel, elle est tout à fait "relativisée" dans le contexte de l'entreprise et c'est

### **“ Nous vivons actuellement un bouleversement majeur du monde du travail ”**

probablement là l'enseignement le plus surprenant de cette étude. La crise est finalement évoquée non pas comme une étape singulière et exceptionnelle mais comme une turbulence supplémentaire, dans un monde en perpétuelle mutation. Côté Direction, on la définit comme révélateur de superflu, amortisseur de mesures difficiles, plus globalement accélérateur du changement, celui-ci ayant été amorcé bien en amont, au cours de ces dernières années. Plus surprenant encore, les salariés eux-mêmes relativisent. Ils ne sont pas dupes et ont parfaitement décrypté l'instrumentalisation de la crise par certains. En fait, cette dernière cristallise plus qu'elle ne bouleverse !

### **Cela explique-t-il, selon vous, le climat de tension actuel que l'on ressent dans bon nombre d'entreprises ?**

Si la tension en est le symptôme apparent, le mal semble avant tout être lié à une réelle incompréhension au sein de l'entreprise. Nous vivons actuellement

un bouleversement majeur du monde du travail, dont les conséquences sont encore mal mesurées. La fragilisation du discours managérial dominant de ces deux dernières décennies risque de se traduire concrètement, pour les dirigeants, par de vraies difficultés pour faire adhérer les collaborateurs à la stratégie de l'entreprise. Or, pour se mobiliser, les collaborateurs ont besoin de suivre un cap. Le manque de leadership et de vision claire se ressent d'ailleurs fortement à travers notre étude.

### **Diriez-vous alors que cette période de turbulence sonne comme un rendez-vous manqué entre direction et collaborateurs ?**

L'étude montre en effet qu'il existe aujourd'hui une réelle crise mais une crise de confiance, celle-ci touchant au final tous les acteurs de l'entreprise. Si le renforcement du sentiment d'appartenance, l'approche solidaire, s'expriment habituellement en temps de difficultés, ils n'ont, cette fois-ci, pas été au rendez-vous. Pourquoi ? Certainement par maladresse, voire par déficit de communication entre les divers niveaux hiérarchiques. A ce titre, le point positif est probablement la mise en lumière de l'importance d'une politique de communication interne pensée, non plus comme simple relais de "messages descendants" mais comme partie intégrante d'une stratégie de mobilisation et d'implication des collaborateurs dans leur ensemble, indispensable au développement des performances.

### **D'après l'étude et selon votre expertise, quels sont alors, pour vous, les nouveaux grands enjeux qui se dessinent ?**

La "crise" a clairement accentué la distanciation entre les collaborateurs et l'entreprise. Cette dernière se désincarne et chacun subit le dictat des performances. Des performances qui sont d'ailleurs envisagées à titre individuel et non plus collectif, chacun en ayant sa propre définition. Le corps social se délie. On s'aperçoit aujourd'hui que pour soutenir la pression de la performance et anticiper l'entreprise de

### **“ Concilier l'impératif économique et l'humain n'est aujourd'hui plus optionnel ! ”**

demain, il est indispensable de redonner du sens autour notamment d'une stratégie claire, d'une autorité forte et reconnue et d'un "parler vrai". Concilier l'impératif économique et l'humain n'est aujourd'hui plus optionnel ! Dans le contexte actuel de réelle mutation d'un schéma traditionnel à un schéma moderne de l'entreprise, recréer le lien devient l'enjeu majeur pour les DRH et Direction de la Communication interne. Ces deux directions devront passer du rôle de "pharmacien" à celui de "médecin" pour aider le Top Management... Encore faut-il pour cela qu'ils en aient la latitude !





Exemple

## Direction Générale / Salariés : regards croisés sur le lien en période de crise. Et demain, quelles attentes, quelles perspectives ?

*Etude réalisée par TNS Sofres pour Chaïkana\**

Menée auprès de Directions Générales (Directeurs Généraux, DRH, Directeurs Commerciaux et Responsables de la communication interne - entreprises de plus de 1000 salariés) et de collaborateurs (échantillon représentatif - entreprises de plus de 10 salariés), cette étude surprend notamment par la relativisation de la notion de crise, de part et d'autres des cibles interrogées. Côté Direction, on la vit comme une turbulence de plus, la France ayant connu depuis les années 70 une succession de crises. Les salariés semblent relativiser également, 76% d'entre eux estimant que leur entreprise a peu ou pas vraiment souffert de la crise actuelle.

Cette étude révèle également l'approche de chacun face à la communication faite sur cette période. *"Dans le contexte actuel, la communication interne semble ne pas avoir atteint ses objectifs"* confie Eric Chauvet, département Stratégies d'Opinion de TNS Sofres. *"Souvent perçue insuffisante, elle est aussi jugée sévèrement quant à sa sincérité et a eu globalement un impact plutôt négatif. D'une manière générale, l'attente d'une relation mature de l'entreprise avec ses salariés (dialogue direct, explication de la stratégie) et l'importance toujours aussi cruciale du management de proximité sont ici fortement soulignées"*.

Une étude qui parallèlement montre un clivage générationnel entre jeunes (qui acceptent beaucoup mieux le mode de fonctionnement des entreprises et savent en tirer partie) et anciens. *"A terme, le vieillissement de la population et l'allongement du temps de travail imposeront, là encore aux managers de construire un discours adéquat et pertinent envers toutes leurs cibles pour aboutir à la cohésion nécessaire"*, rappelle Vincent Dumont.

**\*Etude disponible sur demande**

« Et si les **Hommes** créaient la Différence ! »

[www.chaikana.com](http://www.chaikana.com)

Contact Presse | Marine Magder

| [marine@magder.net](mailto:marine@magder.net)

| 06 62 09 97 04