

DIRECTION GENERALE / SALARIES : REGARDS CROISES SUR LE LIEN EN PERIODE DE CRISE. ET DEMAIN, QUELLES ATTENTES, QUELLES PERSPECTIVES ?

Avant la crise que nous traversons actuellement les entreprises connaissaient déjà des changements constants dans leurs politiques managériales et leur stratégie de communication interne. Fusion, changement d'équipe dirigeante, adaptation au marché, à la concurrence, nouvelles législations... autant de sujets qui rythmaient alors la vie des entreprises. Qu'a donc apporté cette crise ? Un bouleversement profond ou une accélération des rancœurs ? Et demain, quelles mutations verront le jour ?

Dans ce contexte et pour répondre à la question « mieux appréhender les enjeux de demain pour l'entreprise et plus particulièrement la question du lien, TNS Sofres a réalisé une étude pour Chaikana. En voici les principaux résultats.

Des salariés ni dupes, ni mobilisés... et qui perdent confiance

Si la crise actuelle apparaît comme une simple turbulence de plus côté dirigeants – la France connaît depuis les années 70 une succession de crises - les salariés semblent relativiser également. 76% d'entre eux estiment que l'entreprise a peu ou pas vraiment souffert de la crise d'aujourd'hui. Quant à eux, ils se sentent un peu fragilisés (45%), voire pas vraiment concernés (40%).

Cette crise semble alors être souvent présentée comme une justification ou une validation des politiques engagées ou envisagées par le Top Management. Une crise qui agit selon les cas comme révélateur du superflu, amortisseur de mesures difficiles ou accélérateur de changement.

Et les salariés dans tout cela ? Pas tout à fait dupes. 53% d'entre eux pensent, en effet, que les communications des entreprises sont plutôt manipulatrices (contre 47% sincères). D'où des opportunités ratées de remobilisation : 65% des salariés déclarent n'être ni plus fiers, ni moins fiers de leur entreprise. Ils jugent même que la communication interne de leur entreprise depuis le début de la crise a affaibli le lien entre eux et les dirigeants (46% des réponses), ou n'a pas eu d'impact sur ce lien (43%).

Une véritable crise de confiance qui atteint de prime abord les instances dirigeantes et les représentations salariales : 47% des salariés n'ont plutôt pas ou pas du tout confiance dans la direction de l'entreprise et 50% oscillent entre le peu d'intérêt et le peu de confiance dans les syndicats et représentants du personnel. Avec un sentiment, au final pour 72% des salariés que l'ambiance et le climat interne se sont dégradés.

Le cadre : un salarié comme les autres

Les cadres ne se distinguent pas du reste des salariés. 49% d'entre eux ont trouvé les communications de leur entreprise sur la crise manipulatrices (vs 53% en moyenne). 38% déclarent que ces communications ont affaibli leur sentiment d'appartenance (vs 34%) et 40% qu'elles ont affaibli leur image de leur entreprise (vs 37%). 57% estiment que leur entreprise a pris les bonnes dispositions face à la crise (vs 59%) et 40% qu'elle a été à l'écoute des salariés pendant la crise (vs. 40%). 56% disent que la stratégie leur donne confiance en l'avenir (vs 54%) et 53% qu'elle les motive (nettement plus qu'en moyenne, 42%, mais un niveau néanmoins faible dans l'absolu).

Comment recréer ce lien ?

Premier constat, **les salariés sont en attente de leadership**. Ainsi, développer plus de liens avec le responsable hiérarchique direct semble être jugé par les salariés comme essentiel ou important (85%). De même que recevoir davantage d'informations sur la stratégie (essentiel ou important pour 86%) ou développer plus de liens avec l'équipe dirigeante de l'entreprise (essentiel ou important pour 84%).

Une forte attente de liens **qui passe avant tout par une préférence à une communication plus directe** : 78% des citations en faveur d'une prise de parole, en personne, de dirigeants de l'entreprise... **et qui fait l'impasse sur les outils de communication virtuels** : 10% d'envois d'emails et articles sur l'Intranet.

Pour recréer cette confiance perdue, **les salariés sont en phase avec le « parler vrai »**. Il s'agit pour l'entreprise d'être transparente, pédagogique, d'avancer des preuves, de montrer de la conviction et dans le même temps de faire acte d'humilité/d'authenticité de ton, d'être cohérente entre ses dires et ses actes, ainsi que conviviale.

Enfin, force est de constater la mise en avant de l'approche **RSE, comme réponse pour créer ou renforcer la fierté d'appartenance**, avec pour enjeu d'apporter un sens éthique à l'activité des salariés via l'entreprise.

Dans ce contexte, les fonctions RH et de Communication Interne vont être moteurs. Deux métiers sous tension qui vont devoir intégrer de nouvelles missions de pilotage de l'interne, d'animation, de redéfinition de nouveaux métiers, et vont devoir travailler main dans la main pour reconquérir, mobiliser l'interne en l'accompagnant dans le changement.

A propos de l'étude « Salariés et sortie de crise »

Cette étude avait pour objectif d'apporter un regard croisé entre dirigeants et salariés.

Deux enquêtes ont donc été conduites :

- Phase qualitative : 11 entretiens semi-directifs réalisés dans des entreprises de plus de 1000 salariés dont le siège est en France, et menés auprès de DRH, Responsable communication interne, DG ou Directeur Commercial, durant les mois de septembre et octobre 2009.

- Phase quantitative : 1000 interviews on-line réalisées dans des entreprises de plus de 10 salariés et menées auprès de salariés - échantillon représentatif (sexe, âge, profession, secteur et taille d'entreprise), du 15 au 23 octobre 2009.

A propos de TNS Sofres

Leader français et référence des études marketing et d'opinion, TNS Sofres est une société du groupe TNS, l'un des leaders mondiaux du marché et n°1 mondial des études ad hoc. Nous proposons une gamme de prestations d'études, ad hoc ou collectives, autour de 5 spécialités : compréhension des marchés et des consommateurs, innovation, gestion de la marque, communication et gestion de la relation client. L'ensemble de ces prestations est réalisé dans 11 secteurs composés d'experts dédiés à certains marchés ou clients. TNS est présent dans 70 pays dans le cadre d'un réseau intégré, et est à même de conduire des études dans plus de 100 pays.

www.tns-sofres.com

A propos de Chaikana

Groupe Conseil en Communication Relationnelle, Chaikana met à la disposition de l'Entreprise 4 domaines d'expertises : Conseil en communication interne et relationnelle, Événement, Voyage et Image&Média. Convaincu que les Hommes créent la Différence, Chaikana consacre son savoir-faire et son savoir-être essentiellement aux publics internes de l'Entreprise.

Engagé très tôt sur la question du développement durable, il crée en 2007 la 1^{ère} charte de l'événement durable et développe des dispositifs événementiels pour relayer en interne la politique RSE de l'entreprise.

Il réalise en 2008 un CA de 10,7 M€, une Marge Brute de 2,8 M€ et compte 23 collaborateurs.

www.chaikana.com

Contacts Presse

TNS Sofres : Anne COURTOIS : 01 40 92 47 77 – anne.courtois@tns-sofres.com

Chaikana : Marine MAGDER : 06 62 09 97 04 – marine@magder.net

LES SALAIRES ET LE MONDE DU TRAVAIL : REINVENTER UN NOUVEAU MODELE ... DES ENJEUX MAJEURS POUR L'ENTREPRISE DE DEMAIN !

Et demain, que se passera-t-il ? Comment recréer ce lien distendu ? Cinq enjeux s'imposent :

- **Redonner du sens** : la crise rend plus que nécessaire la prise de parole hiérarchique. « *je pars du principe que l'on fait bien ce que l'on comprend bien. Pour faire adhérer, il faut donner des raisons de croire* » ou bien « *les gens se lèvent pour leur patron si leur patron leur donne une vision* », sont quelques verbatims recueillis auprès des dirigeants,
- **Concilier l'impératif économique et l'humain** : un discours qui tente de rationaliser le besoin de rester « dans la course » pour performer tout en essayant de respecter l'humain en garantissant l'emploi et les progressions professionnelles individuelles. Mobilité interne, réduction des coûts humains et chasse au gaspi sont au goût du jour : « *en lien direct avec la crise, on a dû créer un nouvel outil pour pouvoir recruter au siège ; justifier, preuves et chiffres à l'appui* » ; « *il a fallu réallouer les ressources entre nos différents marchés. Le message fort ces derniers temps, c'est jouer le jeu de l'efficacité pour tous à court terme : ça implique la mobilité fonctionnelle et géographique pour le bon fonctionnement de l'entreprise* » ; « *[...] je ne trouve pas de managers, ils ne veulent plus s'investir [...]* Le seul discours que je peux leur tenir, ou du moins, ce qu'ils savent officieusement et qui peut encore les motiver, c'est qu'agir et mener à bien un projet, ça prouve leurs compétences, et ça ouvre des portes pour les promotions. Ils ont encore pas mal de possibilité d'évolutions » ; « *on utilise la radio, c'est peu coûteux et rapide à diffuser* »,
- **Soutenir la pression de la performance** : une difficulté à parler des sujets de stress au travail, malgré une conscience des efforts demandés aux salariés, avec une dégradation des conditions de travail liée à une surcharge de travail notamment chez les cadres (sous-effectif, perte de zones de confort liée à des restrictions budgétaires, objectifs commerciaux plus durs à atteindre, reporting de plus en plus fréquents...). Cette réalité est d'autant plus consciente que certains top managers éprouvent eux-mêmes une charge de travail accrue. « *J'ai mis un an à pouvoir parler du stress des équipes auprès des managers. Maintenant ils le reconnaissent, on va pouvoir travailler dessus* » ; « *ça fait deux ans qu'on vit sur un rythme insoutenable à vrai dire [...]* J'ai l'impression qu'on subit une accélération du temps et de l'espace. Quelle incidence sur le rapport au travail et les rapports dans le travail ? Je ne sais pas trop ». Et pourtant, pour 55 % des salariés la priorité de l'entreprise au sortir de la crise serait que l'entreprise récompense vraiment ceux qui font davantage d'efforts,
- **Poursuivre la mutation d'un schéma traditionnel vers un schéma moderne**. Un premier modèle en résistance qui se caractérise par la fidélité, le rapport affectif et familial, une résistance au changement avec un besoin de sécurité et une posture administrative. Vers un modèle en phase avec le changement qui est basé sur la mobilité, le rapport contractuel, une facilité d'adaptation, une gestion de la complexité, un développement personnel et une posture commerciale,
- **Anticiper l'entreprise de demain** : GPEC, guerre des talents, gestion des seniors, protection de la réputation de l'entreprise, accélération de la communication. Quelques extraits de verbatims : « *Je sens la crise quand on recherche à faire des recrutements externes. Il y a une certaine frilosité à bouger des meilleurs, ceux qui nous intéressent* » ; « *l'allongement de l'âge de la retraite, que fait-on des 50 ans qui vont devoir travailler jusqu'à 65 ans ?* » ; « *il y a un fort enjeu technologique avec ces besoins de conversation, ces réseaux sociaux, l'affirmation de soi, la dimension hiérarchique dans les relations est moins systématique, est fragilisée. On veut accompagner ces évolutions par des outils de communication en faisant passer des messages d'ouverture, de dialogue, de travail transversal, de communauté, de réseau* ».