

Comment instaurer une dynamique de dialogue avec ses collaborateurs ?

La tendance est claire : les technologies de la communication vont conduire les entreprises à évoluer vers un dialogue plus nourri avec leurs salariés. Avant tout parce qu'elles ont beaucoup à y gagner : cela leur permet de mieux tirer parti des intelligences et des connaissances de tous, de renforcer l'implication de leurs collaborateurs, de gagner en réactivité en étant plus en prise avec la réalité du terrain. Mais aussi parce que les citoyens sont de plus en plus habitués à disposer des moyens de s'exprimer et d'échanger librement : les organisations qui s'en tiendraient aux modalités classiques de communication descendante ou limitée à la voie hiérarchique auraient toutes les chances de perdre en crédibilité sur le marché des talents, et in fine sur les marchés en général. Ce n'est pas par hasard qu'on observe une multiplication des déploiements de réseaux sociaux dans les entreprises... même si ceux-ci sont encore parfois principalement motivés par la crainte de « rester à la traîne ».

Pour autant, la technologie ne fait pas tout, loin de là ! En témoignent les nombreux cas d'initiatives 2.0 aux résultats décevants : « communautés » qui peinent à connaître une réelle existence, forums et espaces d'échange plus ou moins vides, invitations à s'exprimer

Les outils collaboratifs ne suffisent pas à faire émerger un dialogue productif.

qui restent sans effet... À partir d'observations de nombreuses entreprises, les auteurs que nous avons analysés soulignent l'importance de définir une véritable stratégie de dialogue avec les salariés, avant tout fondée sur une authentique volonté d'écoute. Faute de quoi, le simple fait de donner à chacun les moyens de s'exprimer risque fort de rester sans impact. Et pour cause : participer au dialogue n'a rien de naturel pour la plupart des collaborateurs. Trois interrogations en particulier freinent leur implication :

■ Suis-je bien légitime ?

Traditionnellement, il était admis que le savoir était détenu soit par la hiérarchie – mieux informée et disposant d'une vue plus globale – soit par les experts dûment reconnus. De plus, on ne prenait la parole que si on y était

invité expressément. Même si les plus jeunes générations partent souvent du postulat qu'il est naturel pour chacun de s'exprimer, leur enthousiasme peut vite être refroidi par l'attitude de leurs collègues ou de leur supérieur. Surmonter cette réticence implique de créer un cadre dans lequel il est clair que l'apport de chacun sera valorisé.

■ Pourquoi m'exposer ?

Prendre la parole entraîne inévitablement des risques : celui de déplaire, de paraître mal informé, de voir sa contribution raillée ou ridiculisée, d'être perçu comme un contestataire, etc. Beaucoup préfèrent ainsi se taire, par prudence. Susciter le dialogue suppose ainsi de créer le contexte permettant aux contributeurs de se sentir en sécurité.

■ N'ai-je pas mieux à faire ?

Enfin, un obstacle majeur tient à la motivation : pourquoi consacrer de l'énergie à partager son opinion, à s'impliquer dans des discussions non directement nécessaires à l'avancement de ses travaux ? Permettre aux collaborateurs de s'exprimer sereinement ne suffit pas : encore faut-il leur donner de bonnes raisons de faire l'effort de contribuer.

Cinq conditions sont essentielles pour engager une dynamique de dialogue avec l'ensemble de ses collaborateurs.

- 1 Créer une véritable relation avec ses collaborateurs
- 2 Jouer la carte de la transparence
- 3 Cibler les bons canaux
- 4 Promouvoir une culture de participation
- 5 Impliquer ses collaborateurs dans la prise de décision

1^{re} condition

Créer une véritable relation avec ses collaborateurs

Favoriser la proximité

- **Organisez des rencontres en petits comités autour d'un cadre dirigeant.** Cela permet un dialogue direct, non filtré par la ligne hiérarchique.
- **Organisez des rencontres en dehors des lignes hiérarchiques.** Les salariés doivent se sentir proches de l'ensemble des dirigeants, pas seulement de celui auquel ils sont rattachés.
- **Provoquez des rencontres informelles.** En circulant dans les bureaux, en aménageant l'espace, en provoquant des rencontres à des moments favorables à la décontraction (cantine, pause-café, fin de journée ou soirée...).
- **Tenez un blog.** Cela permet une communication plus personnelle, et autorise les réactions, amorçant ainsi une discussion. Attention toutefois au temps nécessaire : en sous-traiter l'écriture est à proscrire pour initier des échanges de confiance !

Un certain degré de proximité est nécessaire pour avoir envie de s'engager dans un dialogue. En effet, il est rare de se lancer dans une conversation ouverte et sincère avec quelqu'un que l'on connaît à peine. Il est ainsi utile de prendre le temps d'établir une relation entre les dirigeants et l'ensemble des collaborateurs. C'est ce qu'a fait le dirigeant de Favi, un fournisseur automobile français de 400 salariés, très performant. Les auteurs de *Liberté & Cie* racontent comment il a profité de la période de transition avec son prédécesseur pour consacrer ses quatre premiers mois à « faire du tourisme », c'est-à-dire rencontrer l'ensemble des salariés. Il a ensuite pu instaurer sur ces bases un mode de fonctionnement hautement participatif et particulièrement efficace.

Le luxe de rencontrer chacun n'est pas donné à tous, particulièrement

Connaître son interlocuteur est souvent un préalable indispensable pour s'engager dans un dialogue sincère.

dans les grandes organisations. Mais de multiples moyens peuvent être imaginés pour réduire la distance entre dirigeants et salariés. General Motors organise ainsi des « réunions diagonales » régulières, qui rassemblent un cadre dirigeant et 6 à 15 personnes de rangs hiérarchiques et départements variés, pour échanger et faire connaissance. Nora Denzel, en charge du marketing chez Intuit, tient un blog qu'elle alimente chaque semaine. Ses billets génèrent régulièrement

des commentaires, parfois polémiques, favorisant un climat d'échange et d'authentique conversation. John Chambers, le PDG de Cisco, tient un blog dans lequel il s'exprime par de courtes vidéos, enregistrées depuis son ordinateur. Le naturel de l'enregistrement et la touche personnelle du format vidéo contribuent à établir un sentiment de proximité.

2^e condition

Jouer la carte de la transparence

Oser la transparence

Comment susciter des contributions ouvertes et sincères de la part des salariés ?

- **Montrez l'exemple.** Soulevez vous-même les vrais problèmes. Diffusez sans tarder les informations importantes pour la vie de l'entreprise.
- **Multipliez les canaux facilitant la prise de parole.** Offrez à chacun les occasions de s'exprimer dans un cadre qui lui convient : dans une discussion cadrée, en lançant des discussions libres, par un canal « posez une question au DG », par une boîte à questions anonyme, etc.
- **Démontrez votre volonté d'écouter.** Accueillez avec un intérêt visible et avec bienveillance toutes les contributions, dès lors qu'elles n'enfreignent pas les règles élémentaires du respect de l'autre.

Pour être prêt à échanger ouvertement, il faut se sentir en confiance. Or, après des années passées à écouter ce que leur communiquait la direction sans être sollicités pour faire part de leur avis, les salariés ont plutôt comme réflexe naturel la méfiance et la précaution. Lever ces réticences passe par une démonstration claire de la volonté de la direction de jouer la carte de l'écoute et de la transparence. Ainsi, lors du séminaire de lancement du portail de sa communauté managériale, le DRH d'un leader de la nutrition animale a invité chacun à faire part de sa réaction sur tablette, les réponses s'affichant en direct à l'écran, de façon anonyme, non modérée : une façon plus puissante que n'importe quel discours de montrer la sincérité de la volonté d'écoute. De même, lorsqu'Anne

Pour participer, les salariés doivent sentir qu'ils peuvent s'exprimer ouvertement sans risque.

Mulcahy a pris la direction de Xerox, dans une période difficile, elle a donné le ton en lançant elle-même dans les séminaires les questions que les salariés n'osaient pas poser : une façon efficace de montrer qu'elle attendait de chacun qu'il ose aborder ouvertement les vrais problèmes.

L'enjeu de la transparence se pose dès lors qu'on ouvre un espace de discussion en ligne. Ainsi, lorsqu'EMC, un leader du *cloud computing*, s'est préparé à lancer son réseau social, les débats ont été vifs : pouvait-on réellement laisser chacun s'exprimer publiquement, sans filtrage ? L'expérience a montré que la modération s'effectuait d'elle-même : les propos excessifs ou déplacés entraînaient immédiatement des réactions de collègues, appelant à plus d'objectivité ou de respect.

3^e condition

Cibler les bons canaux

Lorsqu'on souhaite intensifier la prise de parole des salariés et le dialogue avec la direction, le réflexe est souvent de créer de nouveaux canaux, en particulier en se tournant vers les nouvelles technologies. Mais le risque est alors de privilégier le nombre et la diversité des canaux sur la **clarté de leur raison d'être**. Un audit mené en 2008 par General Motors a ainsi conduit le groupe à réduire notablement tant le nombre de canaux que la fréquence des apports d'information. L'intention initiale avait été d'offrir une grande richesse d'information et d'en faciliter l'accès par le canal convenant le mieux à chacun, mais cela entraînait des redondances, de la confusion et de la saturation. Simplifier le dispositif a permis d'obtenir un bien meilleur impact. De même, **l'enjeu n'est pas de tant d'ouvrir des canaux que de créer les conditions de discussions productives**. Les auteurs de *Talk, Inc.* citent l'exemple du blog du PDG d'un grand groupe anglais, qui se limitait en réalité à un flux régulier d'information, sans réel impact. Cela a changé lorsqu'il a décidé d'en faire un levier de discussion, en sollicitant clairement les avis de tous sur des enjeux réels et concrets : le nombre de commentaires est passé d'un à deux par entrée à plusieurs centaines !

Chacun doit pouvoir se repérer clairement dans les options qui lui sont offertes pour s'informer ou s'exprimer.

Plus généralement, les experts invitent à **définir une véritable stratégie d'organisation du dialogue, d'où découleront les moyens associés**. General Motors a ainsi combiné plusieurs approches pour animer une dynamique de dialogue entre salariés et dirigeants : les « réunions diagonales » évoquées plus haut, qui créent de la proximité ; des moments d'écoute ciblés, sous forme de *chats* en ligne centrés sur une question posée par un dirigeant à un groupe diversifié de salariés – par exemple, « comment pourrions-nous renforcer la qualité ? », etc. En 2009, AT&T a ressenti le besoin d'interactions accrues entre la direction et ses 600 cadres dirigeants. Le fournisseur de services téléphoniques a remplacé le traditionnel séminaire annuel de trois jours à Dallas par un échange trimestriel d'environ une demi-journée, tenu localement dans une douzaine de villes. Celui-ci combine une vidéo-conférence avec les dirigeants du siège puis des échanges entre les cadres dirigeants et les dirigeants locaux. Cette approche hybride, en ligne et face-à-face, permet de concilier une bonne qualité d'interactivité avec l'efficacité requise pour tenir de façon réaliste un rythme trimestriel.

Exemples

• Se rapprocher du terrain

Fin 2007, Bank of America a lancé un espace de discussion en ligne à destination des salariés de la banque de détail. L'objectif : permettre aux dirigeants d'interagir avec les salariés de terrain. Au travers de forums librement ouverts par chacun, auxquels ils pouvaient participer, les dirigeants ont obtenu une richesse et une qualité de remontées inconnues jusqu'alors.

• Gérer une fusion

En 2010, les salariés d'une division d'Intuit ont subi une fusion de grande ampleur. Pour gérer les inquiétudes, une adresse mail a été mise à leur disposition, afin de recueillir les questions. Les dirigeants ont alors formulé leurs réponses sous forme de nombreuses vidéos de quelques minutes, mises à libre disposition sur l'intranet. Chacun a ainsi pu, sur ses sujets de préoccupations, écouter les dirigeants s'exprimer en personne. Le format vidéo a facilité la gestion des émotions en maximisant le sentiment de proximité, précieux dans une période déstabilisante.

Quels outils pour quels besoins ?

La panoplie des moyens pour animer une dynamique de dialogue entre dirigeants et salariés est vaste. Avant de s'engager dans la mise en œuvre d'un nouveau canal, mieux vaut clarifier ses objectifs prioritaires et dresser un panorama des outils existants ou envisageables. On pourra ainsi cibler au mieux son approche et éviter une multiplication d'initiatives génératrice de confusion pour les salariés.

La grille ci-dessous présente un panorama de moyens envisageables en appui des diverses composantes du dialogue.

S'EXPRIMER DIRECTEMENT	SE TENIR À L'ÉCOUTE	ÊTRE INTERPELLÉ	CO-CONSTRUIRE
Pour susciter un échange sincère, il faut s'efforcer de s'adresser aux salariés de façon directe et personnelle, de façon à minimiser la distance. Exemples de moyens : réunions en petit nombre, vidéo-conférences, blog écrit à la première personne, blog personnel de prise de parole en format vidéo.	Connaître les préoccupations et avis des salariés est précieux pour être en prise sur la réalité. Exemples de moyens : chats online ciblés sur une question posée aux salariés, espaces d'expression ou forums libres de discussion en ligne.	Au-delà de l'écoute des avis exprimés, il peut être utile de faciliter la remontée des questions délicates. Exemples de moyens : boîte à questions anonymes, espace « poser une question au PDG ».	Au-delà des questions-réponses, des moments d'échanges plus approfondis peuvent être nécessaires. Exemples de moyens : réunions en petit nombre, séminaires participatifs, opérations structurées de débats participatifs en ligne.

4^e condition

Promouvoir une culture de participation

Valoriser les apports

Les salariés participeront d'autant plus au dialogue qu'ils sauront que leur contribution est utile et valorisée :

- **Veillez à remercier et à féliciter publiquement les salariés pour leurs contributions.**
Ex : Au travers d'un message diffusé par mail ou sur l'Intranet de l'entreprise, par exemple.
- **Expliquez l'intérêt des contributions.**
Ex : « Nous espérons ainsi pouvoir mieux définir les grands enjeux stratégiques à venir »
- **Mettez en avant les résultats concrets.**
Ex : Poster sur l'Intranet de l'entreprise ou sur des panneaux d'affichage l'aboutissement des échanges : lancement d'un nouveau produit, nouveau slogan, etc.

Plus les salariés jugeront naturel de s'exprimer, plus les contributions seront riches et nombreuses. Une façon d'encourager cet état d'esprit consiste à **les solliciter régulièrement, sur des sujets variés**. Google interroge ainsi ses salariés de façon quasi hebdomadaire pour avoir leur avis sur de multiples sujets, tels que leur perception du marché. EMC fait régulièrement appel à eux pour des apports qui seraient pris en charge par des experts dans la plupart des entreprises : pour alimenter le dossier de participation au classement « *Great Place to Work* », pour publier un recueil de témoignages sur la façon de concilier carrière et vie de mère de famille, etc.

Le dialogue sera d'autant plus nourri que chacun jugera naturel d'y participer.

Parallèlement, il est indispensable de veiller à **montrer qu'on tire parti des contributions apportées**. Suite à un concours interne de photographies portant sur la vie de l'entreprise, General Electric a exploité de nombreuses photos dans sa communication officielle : rapport annuel, communiqués de presse, etc., à la fierté des contributeurs. Chez EMC, l'équipe en charge du

projet de réduction des coûts a examiné les multiples idées postées dans un forum à l'initiative des salariés. La mise en œuvre de nombre de ces idées a fait l'objet d'une communication spécifique.

5^e condition

Impliquer ses collaborateurs dans la prise de décision

Communiquer

Les salariés sont d'autant plus prêts à s'impliquer qu'ils comprennent pourquoi et à quoi ils contribuent. Cela suppose de communiquer abondamment sur la stratégie :

- **Organisez des points réguliers** permettant aux salariés de poser leurs questions sur la stratégie.
- **Explicitiez en quoi l'action de chacun s'inscrit dans la stratégie, en vous basant sur des exemples concrets.**
- **Communiquez la stratégie au travers d'une histoire : d'où vient l'entreprise, ce qui l'anime, etc.** La forme narrative est bien plus parlante qu'une simple énumération.

Le dialogue entre la direction et les collaborateurs est d'autant plus nourri qu'il porte sur des sujets de fond, aux répercussions significatives pour l'entreprise ou les salariés. En effet, **les salariés se mobilisent plus volontiers s'il est clair que leur avis aura du poids**.

Castorama, une filiale française du groupe de distribution Kingfisher, a obtenu un taux de participation de 75 % de ses salariés aux débats en ligne portant sur la conception des nouveaux uniformes – avec un résultat hautement apprécié par les intéressés. Chez Brico Dépôt Espagne, une autre entité de Kingfisher, la progression de la marge est pilotée avec succès de façon participative. Chaque

Les salariés se mobiliseront d'autant plus qu'on les sollicitera pour arrêter des choix importants.

magasin a mis en place une équipe transverse chargée d'animer une réunion mensuelle avec l'ensemble du personnel : chacun s'implique car l'évolution de la marge est reflétée chaque trimestre dans un bonus individuel. **Débattre de la stratégie est aussi l'un des meilleurs moyens d'en assurer l'appropriation.**

Infosys, un leader des services informatiques, a invité l'ensemble de ses salariés à faire part des grandes évolutions

qu'ils anticipaient sur leurs marchés. Après compilation des résultats, des débats ont été animés en ligne sur la façon d'y répondre. Cette initiative a favorisé tant la compréhension que l'appropriation des choix stratégiques.

Trois sujets sur lesquels impliquer les salariés

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS

Donnez aux salariés l'opportunité d'imaginer de nouvelles pistes de développement pour l'entreprise.
Ex : Google donne à ses développeurs le mandat et les moyens d'expérimenter leurs propres idées d'innovation.

DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Consultez vos salariés lors de certaines décisions stratégiques.
Ex : Hewlett-Packard sollicite régulièrement l'avis de l'ensemble de ses salariés, au moyen d'enquêtes en ligne, pour nourrir ses choix marketing et stratégiques.

COMMUNICATION

Permettez à vos salariés de s'impliquer dans les efforts de communication de l'entreprise.
Ex : Coca-Cola a créé un dispositif complet d'appui à la communication de la marque par les salariés (flux d'informations, formation, réseau d'ambassadeurs, etc.)