

# **La Communication managériale**

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

**Maurice IMBERT**  
avec la collaboration  
de Valérie Brouard

# **La Communication managériale**

**Méthodes et bonnes pratiques**

DUNOD

Des compléments en ligne sont disponibles à l'adresse  
[www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100720767](http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100720767)

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-10-072076-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>Remerciements</b>	IX
<b>Introduction</b>	1

## PARTIE 1

### POURQUOI METTRE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU CŒUR DU MANAGEMENT?

<b>1</b>	<b>Communication managériale : de quoi parle-t-on?</b>	7
<b>2</b>	<b>Sept raisons pour lesquelles la communication managériale devient incontournable</b>	9
<b>3</b>	<b>La communication managériale : un nouveau territoire prometteur</b>	17
<b>4</b>	<b>Des mots et du sens</b>	35
<b>5</b>	<b>Les acteurs de la communication managériale</b>	47

PARTIE 2

LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE AU SERVICE  
D'UN MANAGEMENT EN PLEIN BOULEVERSEMENT

<b>1</b>	<b>La communication managériale : une réponse pour manager autrement</b>	63
<b>2</b>	<b>De la prise de conscience à l'élaboration des premières actions</b>	81
<b>3</b>	<b>La communication managériale au service de l'accompagnement dans le changement</b>	117

PARTIE 3

LES ENSEIGNEMENTS OPÉRATIONNELS  
POUR UNE COMMUNICATION MANAGÉRIALE  
PERFORMANTE

<b>1</b>	<b>Comment le manager peut-il remplir sa mission de communicant auprès de ses équipes ?</b>	145
<b>2</b>	<b>La place de la communication dans les projets</b>	161
<b>3</b>	<b>Le nouveau rôle du « Dircom »</b>	175
<b>4</b>	<b>Les dispositifs à mettre en place pour réussir sa communication managériale</b>	187

## PARTIE 4

**CAS D'ENTREPRISES : METTRE EN ŒUVRE  
UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION  
MANAGÉRIALE PERFORMANTE**

<b>1</b>	<b>Institut Curie, ensemble hospitalier</b>	195
<b>2</b>	<b>Groupe France Télévisions</b>	203
<b>3</b>	<b>Groupe Orange et groupe EDF</b>	211
<b>4</b>	<b>Groupe APICIL</b>	219
<b>5</b>	<b>CPAM Paris</b>	225
<b>6</b>	<b>SFR</b>	231
<b>7</b>	<b>Groupe SIA</b>	237
<b>8</b>	<b>RATP</b>	241
<b>9</b>	<b>La méthode participative MANAG' COM®</b>	245
	<b>Conclusion</b>	251
	<b>Bibliographie</b>	255





## REMERCIEMENTS

---

Je remercie tout d'abord Valérie Brouard pour son aide précieuse dans la partie 4 de cet ouvrage.

**Valérie Brouard** : consultante et formatrice spécialisée en communication managériale, elle est certifiée en co-développement professionnel. Elle est aujourd'hui directrice de projet au sein du club Procom, après avoir été responsable de la communication managériale de SFR.

Je tiens à remercier chaleureusement les contributeurs suivants pour leurs témoignages :

- Pierre-Philippe Lacroix, directeur de la communication, Institut Curie ;
- Dominique Connan, responsable du pôle communication, ensemble hospitalier de l'Institut Curie ;
- Ève Demumieux, directrice de la communication interne, France Télévisions ;
- Cyril Leduc, adjoint de la directrice de la communication interne, en charge de la communication managériale, France Télévisions ;
- Sophie Cléjan, directrice adjointe de la communication interne et directrice de la filière communication, groupe Orange ;
- Anne-Cécile Drexler-Six, responsable de l'académie des métiers de communication, groupe EDF ;

- Catherine d’Aleo, directrice des relations humaines, groupe APICIL ;
- Dorothée Phelip, responsable communication interne et dynamique managériale, groupe APICIL ;
- Pierre Albertini, directeur général, CPAM Paris ;
- Sylvie Le Grall, responsable de l’université, CPAM Paris ;
- Thierry Orsoni, directeur de la communication, Lagardère Interactive ;
- Vianney Elzière, directeur immobilier et affaires générales, SFR ;
- Ghislain Mussato, ancien responsable de la communication interne, SFR ;
- Arnaud Delanoy, responsable de la communication, groupe SIA ;
- Jean-Marc Bernardini, responsable de la communication interne, RATP.

Je souhaite aussi remercier :

- les membres du club Procom pour la richesse de leur réflexion et leur souci de partage des bonnes pratiques ;
- les collaborateurs du cabinet Inergie pour leurs apports et contributions.

# Introduction

---

**D**epuis la fin des Trente Glorieuses, les entreprises font face à de multiples bouleversements. Elles doivent en effet s'adapter aux métamorphoses sociétales, économiques et technologiques humaines qui heurtent de plein fouet leurs modes d'organisation et leurs méthodes de management. Dans un contexte d'accélération des mutations, une multiplicité de facteurs viennent remettre en question les systèmes d'organisation pyramidale fonctionnant en silos. De même, les collaborateurs, en quête de repères et de stabilité, se heurtent à des méthodes de management complètement dépassées.

Alors que tout bouge, tout change, tout se transforme, les méthodes de management restent curieusement ancrées sur des fondamentaux, des croyances et des valeurs d'un autre âge : l'entreprise peine à appréhender les transformations dans une vision systémique, lui permettant d'analyser et d'intégrer les tendances et les facteurs émergents, afin de modifier en profondeur ses modèles et sa relation avec ses collaborateurs.

À cet égard, il est saisissant de constater que l'entreprise a du mal à intégrer une série de facteurs de changement, parmi lesquels on peut mentionner :

- l'évolution de la perception qu'ont les individus de la valeur « travail » et plus largement de l'entreprise, alors que le contrat social entre le salarié et l'entreprise est remis en cause par la crise économique et instaure une distanciation de plus en plus marquée vis-à-vis de l'entreprise ;

- l'aspiration, de plus en plus profonde, d'une grande partie des collaborateurs « à ne pas perdre sa vie à la gagner », bouleversant l'ordre établi et les rapports de force entre le salarié et l'entreprise ;
- le rejet des modèles de management « contrôlant », basés sur des *reportings* et des *process* quantitatifs et mécaniques au détriment de l'autonomie, de la prise de risques, du développement des compétences, et tout simplement de la relation humaine ;
- la forte appétence des individus à créer, à partir de leurs potentialités et compétences, leur propre projet professionnel, dans un cadre sécurisé ;
- l'envie profonde des salariés de participer à la prise de décision et de ne pas être juste « exécutants » de décisions auxquelles ils se sentent étrangers ;
- les nouvelles conditions de travail et les obligations faites aux entreprises concernant l'allongement de la durée effective du travail ou la pénibilité, impliquant la nécessité de faire évoluer l'organisation ;
- l'apparition de nouveaux risques reconnus par le législateur, comme les risques psychosociaux ou la pénibilité, traités le plus souvent sous un mode administratif.

Face à ces évolutions, force nous est de constater que les réponses apportées par les entreprises ne sont pas à la hauteur des enjeux et que les mécanismes de pouvoir traditionnels continuent à déresponsabiliser les salariés, voire à les infantiliser, par une communication où la langue de coton et l'incantation tiennent lieu de réflexions approfondies, d'analyses pertinentes et d'actions efficaces. Face à cette indigence de la pensée managériale et de la communication ripolinée, un certain nombre d'entreprises et d'organisations, grâce à

plusieurs managers éclairés, se sont emparées du sujet. Pour tenter de renverser ces mécanismes rétrogrades, elles ont prouvé la valeur ajoutée d'un nouvel indicateur afin d'améliorer la performance de l'entreprise : la qualité du facteur managérial et humain. Ce facteur repose en grande partie sur la capacité des managers à donner du sens aux actions individuelles et collectives et à mobiliser les énergies de leurs collaborateurs en les mettant dans une posture d'acteurs et non de spectateurs d'un projet collectif. À cet égard, la communication devient la nouvelle frontière d'un management aujourd'hui en grande difficulté pour entraîner les équipes dans des challenges innovants.