



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
pascal gallois / olivier herlin / thierry heurteaux / antoine werner

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 55 34 32 30

François Lapadu-Hargues,  
FLHC\* :

## « On peut interroger ses salariés en 48 heures »



Qu'est-ce que votre outil de  
communication en ligne  
apporte aux entreprises ?

Com on Line leur permet de  
proposer un questionnaire léger à des milliers  
de salariés, quelle que soit leur répartition  
géographique, en 48 heures. Ensuite, pendant  
la phase de réponse, l'entreprise suit en  
permanence le taux de participation globale et  
celui des différents établissements, pays,  
régions, etc. Enfin, les coûts logistiques  
diminuent : pas de papier, pas d'affranchis-  
sements, pas de saisie, et un coût global  
indépendant du nombre de répondants.

Quelles sont les limites techniques de  
l'outil ?

Il faut bien sûr que les salariés aient accès  
à des postes et pratiquent un peu internet.  
En ce qui nous concerne, nous blindons le  
système d'accès pour éviter les répondants  
« sauvages ». Et nous assurons le cloison-  
nement entre nos bases de données et  
l'entreprise, pour garantir la confidentialité des  
réponses et la démontrer si nécessaire aux  
représentants du personnel.

Enfin, on peut lancer des questionnaires  
beaucoup plus souvent ?

Com on Line ne remplacera jamais une  
enquête de fond menée à grande échelle. Mais  
on peut l'utiliser pour des questionnaires  
« flash », en période de crise ou d'inquiétude, ou  
pour des démarches plus approfondies : il nous  
est arrivé de soumettre à plusieurs milliers  
d'agents publics une quarantaine de questions.  
Dans tous les cas, ne pas oublier qu'un salarié  
qui répond attend un message et des actes en  
retour. Des questionnaires fréquents mais sans  
effets visibles connaîtraient une rapide  
désaffection.

conseil

## Projets socialement sensibles : écoutez vos salariés !

Oublier de communiquer ou mal communiquer sur un  
projet sensible coûte cher : les salariés réagissent par  
l'inertie, la contestation ou le conflit ouvert. Comment  
mieux préparer ces échéances ? C'est tout l'intérêt des  
« cartes d'acteurs », illustré ici par quelques exemples.



mois : « les syndicats  
ont bloqué trois  
semaines sur les  
nouvelles ins-  
tances repré-  
sentatives, raconte

Pascal Gallois, de  
Pactes Conseil. Puis trois  
semaines sur le nouveau statut  
social, trois semaines sur le temps  
de travail etc ».

Ce scénario se répète sans  
cesse : trop de dirigeants esti-  
ment qu'un projet technique-  
ment au point est un projet  
bouclé, qu'ils détiennent la  
vérité, qu'ils sauront

convaincre et que les équipes sui-  
vront. Au risque de l'incompréhen-  
sion, de l'affrontement ou de l'iner-  
tie : « j'ai en tête le projet informatique  
d'une grande banque, bloqué sept mois  
par la non coopération absolue d'une  
équipe qui se jugeait écartée des débats »  
illustre Pascal Gallois.

Les directions n'ont pas l'excuse  
du manque de temps : elles savent le

Dans cette société française  
acquise par un opérateur  
étranger, des experts avaient étudié  
pendant des mois le nouvel organi-  
gramme, les étapes de rapproche-  
ment, la fusion des systèmes d'infor-  
mation, les mouvements finan-  
ciers... Un seul détail avait été  
négligé : l'avis des salariés ! Ce qui  
retarda le projet de plus de trois

\* FLHC est spécialisée en conseil et création de sites  
internet



formation

## Communiquer sur les projets sensibles (1 jour)

Proposé en intra-entreprise, ce stage destiné aux dirigeants, chefs d'établissement et DRH fixe les bases d'une communication « projets sensibles » efficace, de l'établissement de la carte des acteurs au plan de communication détaillé : quelles sont les cibles prioritaires, comment agir vers elles, avec quels effets escomptés ? Les apports théoriques s'appuient sur un ou plusieurs cas « fil rouge ». Les stagiaires travaillent par ailleurs sur l'un de leurs projets internes en cours, dont ils peuvent concevoir la communication lors du stage.

Contact : Pascal Gallois, Pactes Conseil,  
01 55 34 32 30  
gallois@pactes-conseil.com

événement...

## Agressions : quand le terrain prend la parole

Agressions, harcèlement et incivilités étaient au centre de la table ronde organisée en mars par Pactes Conseil, avec une vingtaine de représentants (CHSCT, psychologues...) de structures publiques ou para-publiques. Quatre expériences de terrain ont été présentées lors de cette matinée : la réalisation d'un premier état des lieux, un système de prévention/formation, la synthèse d'entretiens individuels et un dispositif d'écoute animé par des psychologues. Une nouvelle table ronde sera organisée prochainement.

● synthèse de la table ronde  
www.pactes-conseil.com

prendre pour les aspects techniques. Ce qui manque, c'est la capacité à anticiper sa communication ou tout simplement, à s'ouvrir à une logique de débat. Autre clé, régulièrement explorée par Pactes Conseil :

la méconnaissance de la « carte des acteurs ». *«Aucun projet ne suscite une adhésion ou un refus unanime. Cadres, ouvriers, anciens, délégués syndicaux, entourage familial ont leur vision et leur stratégie. Quand on s'attache à démêler ces influences, on sait où agir.»*

En pratique, après un recueil d'informations, chaque groupe d'acteurs est placé sur un diagramme à deux axes. Le premier traduit les opinions face au projet (de « acquis » à « opposés »), le second les niveaux d'influence sur l'effectif salarié. *«Nous pouvons ainsi identifier des oppositions fortes, des groupes à convaincre en priorité, des détails du projet à modifier.»*

Une telle analyse a déjà permis, dans la filiale française d'un groupe

asiatique, de faire accepter une importante modulation d'horaires : le choix a été fait de confier la communication au DG français alors que son supérieur étranger, qui aurait cristallisé les oppositions, restait en retrait. Autre exemple, dans une PME en proie à une crise de croissance : la carte des acteurs a mis en évidence l'amertume des « anciens », dépassés par l'afflux de jeunes plus diplômés et mieux rémunérés. *«La communication sur le projet de motivation n'a pas changé. En revanche, nous avons complété ce projet avec une VAE permettant aux anciens de combler l'écart.»*

Enfin, dans ce site de production où le changement des horaires de postes avait été perçu comme très risqué, la direction a choisi d'écrire aux salariés à leur domicile, en insistant sur des aspects réellement attractifs pour la vie familiale. Malgré un front syndical très dur, le projet est passé... *«La carte d'acteurs n'est pas une panacée, conclut Pascal Gallois. Mais elle incite à la réflexion, à l'anticipation, à la stratégie ; autant d'aspects toujours préférables au silence radio ou au passage en force.»* ■

juridique

## Information projets sensibles : le CE est prioritaire

Une entreprise qui lance un projet sensible (suppression de postes, changements d'horaires, nouvelle structure de rémunération...) doit-elle communiquer d'abord auprès des salariés ou du CE ? Si l'on s'en tient à la loi, le CE est prioritaire, et le court-circuiter est un délit d'entrave. Dans la pratique, on peut imaginer des exceptions : *«une direction peut décider de courir le risque dans des cas très particuliers, estime Thierry Heurteaux, de Pactes Conseil. Par exemple, si elle estime que le CE a très peu de chances*

*de lancer une procédure, et se rangera à l'avis des salariés en cas de sondage interne largement favorable.»*

Tout est alors affaire d'appréciation : quelle sera la tactique la plus productive ? le CE est-il dans une position d'affrontement ou de contribution active ? Le projet aura-t-il les faveurs des salariés ? La connaissance du jeu d'acteurs indique donc les voies possibles ; la plus mauvaise consistant à respecter la lettre (le CE consulté en premier) en oubliant l'esprit (le projet est déjà ficelé à 100%). ■