

## "Communication & Temporalités"

La 4<sup>ème</sup> édition de l'Académie Scientifique de Communication & Entreprise, organisée par son Comité Scientifique en partenariat avec la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) sur la thématique des "Temporalités", a réuni des théoriciens - chercheurs en Sciences de l'Information et de la Communication et des praticiens - responsables opérationnels de la Communication. Une nouvelle fois, ce rendez-vous post estival a illustré la volonté de Communication & Entreprise de s'ouvrir en permanence pour s'enrichir et faire croître la valeur ajoutée du métier de la communication.

### Mots de bienvenu

**Jean-Luc Letouzé**, Président de Communication & Entreprise a introduit cette 4<sup>ème</sup> édition en remerciant tous les acteurs, intervenants et partenaires, dont le CELSA qui accueillait cette académie. Sa directrice, **Karine Berthelot-Guiet**, a présenté son école et rappelé les partenariats tissés entre elle, la SFSIC et Communication & Entreprise.

### Au programme

#### Introduction

**Olivier Beaunay** - Directrice adjoint CCI Paris & Chef de projet Innovation Lab CCIR  
Co-pilote de comité scientifique de Communication & Entreprise

#### Conférence 1 - Articulation entre temps courts et temps longs, le dilemme du stratège.

**Agathe Lélou** - Directrice de la Communication, Roland Berger  
**Olivia Foli** - Maître de conférences en SIC, Université Paris-Sorbonne CELSA  
**Laurence Servel** - Maître de conférences en sociologie, Université Paris Dauphine

#### Conférence 2 - La mémoire : stratégies de communication identitaires entre continuité et rupture.

**Xavier Crespin** - Directeur de la Communication, Association L'Aventure de Peugeot Citroen DS  
**Jean-Pierre Guéno** - Écrivain, historien  
**Julien Tassel** - Maître de conférences en SIC, Université Paris-Sorbonne CELSA

#### Conférence 3 - Temps, culture et communication ?

**Stéphanie Oueda Cruz** - Associate Director Diversity & Inclusion, Coca-Cola  
**Cyril Masselot** - Maître de conférences en SIC, Université de Bourgogne Franche-Comté

#### Conférence 4 - Quelles organisations de la communication face à l'accélération ?

**Valérie Renoux** - Responsable de la Communication Externe, Poste Immo  
**Marie-Caroline Lopez** - Journaliste, La Lettre de l'Expansion  
**Jérémy Nicey** - Maître de conférences en SIC, Université de Tours

#### Conférence 5 - Comment la communication interne gère-t-elle l'accélération du temps et les risques psychosociaux ?

**Constance Wiblé** - Directrice Communication Groupe, MACSF Assurances  
**Caroline Datchary** - Maître de conférences en sociologie, LISST (CNRS, Université de Toulouse)  
**Solveig Evenstad** - Doctorante, Université Nice Sophia Antipolis

#### Conclusion

**Bruno Chaudet** - Maître de conférences, Université Rennes 2  
Co-pilote de comité scientifique de Communication & Entreprise

## Introduction - Réflexions préliminaires

**Olivier Beaunay**, Directeur adjoint de CCI Paris-Ile-de-France & chef du projet Innovation Lab CCIR, co-pilote du Comité Scientifique de Communication & Entreprise

### « La communication entre l'impuissance et le chaos – Réintroduire la nécessité du temps long »

Que la communication s'empare de la question des temporalités relève d'un certain paradoxe. Car, elle échoue à orienter l'action. Que pourrait un chercheur lors d'une crise majeure au sein d'un grand groupe ?... Inversement, en quoi le directeur de la communication contribue-t-il au développement réel de son organisation ? Assemblage de savoirs et de techniques, la communication entretient l'incapacité à maîtriser le temps et alimente l'agitation permanente de notre ère. Elle contribue à la « compression du temps » et à une façon d'habiter le temps de manière précaire.

Une perspective de temps long est indispensable pour avoir des repères et agir efficacement, pour avoir le souci du monde, la disponibilité pour la rencontre, le temps de réfléchir. Or, la communication rejoint la politique ; elle accentue l'absence de maîtrise du temps en abusant du « storytelling » et de la « séquence », supposés combler un déficit de sens par un excès de suspens.

Enfin nous oscillons, au gré des événements, entre de l'hyper-moderne et du très archaïque.

La barbarie tire nos forces vers le passé quand nous devrions mobiliser notre intelligence sur le futur.

Face à cela, la philosophie pourrait introduire un peu de sagesse et la psychologie compenser une pression psychique inédite. Hélas, plutôt que de faire ou à tenter de faire autrement, elles n'invitent qu'à faire avec, voire à laisser faire, comme si la déprise était la seule réponse possible à l'emprise.

Nous sommes donc livrés aux désordres et désarmés face au futur. Le Dircom le perçoit mais il ne peut le comprendre, je crois, au-delà d'applications ponctuelles : donc il agite et il s'agite. Tandis que le chercheur, lui, peut comprendre et donner à comprendre mais il n'a pas les moyens d'agir.

L'entrepreneur peut alors faire figure de modèle. En pensant et en agissant sur le temps des organisations et des individus simultanément, il fait apparaître ce qui est central : ce n'est pas le temps mais le sens. Si ce que je fais a du sens, alors, la question du temps ne se pose pas ou différemment car l'action est une source d'accomplissement.

Faire de la communication le catalyseur de l'Innovation peut être une piste de recherche appliquée.

Dessiner des pistes d'innovation, délaisser un peu les discours pour mieux nous intéresser aux usages, investiguer et expérimenter un nouveau bien-être sociétal, peut nous donner une chance de retrouver un peu de maîtrise et de refonder les humanités à l'ère du digital.

Avec nos idées et nos projets, nous avons la capacité de tenter une percée entraînante dans ce désordre, en établissant du même coup un lien plus engageant entre présent et futur.

## Conférence 1

### « Articulation entre temps courts et temps long, le dilemme du stratège »

Présentations d'études sur **la réactivité : une combinaison entre instantanéité et durée**

**Olivia Foli**, Maître de conférences en SIC - Université Paris-Sorbonne CELSA

**Laurence Servel**, Maître de conférences en sociologie, Université Paris Dauphine

Témoignage de **Agathe Lélou**, Directrice de la Communication, Roland Berger

Constatant l'omniprésence de la réactivité, fortement valorisée comme une qualité dans le discours des DRH et des cadres, les deux chercheuses ont voulu comprendre pourquoi convoquer cette notion et comment la définir. Avec l'objectif de cerner les visages concrets de cette réactivité, en contexte, deux études qualitatives ont été réalisées : l'une auprès de responsables de communication interne (CI) dans des grandes entreprises privées et publiques, l'autre auprès de DRH, tous dans le privé et au CODIR mêlant entretiens et observations sur le lieu de travail.

Principales conclusions :

1. Vue comme une qualité, la réactivité est une nouvelle injonction : le collaborateur est « très » réactif ou « pas assez » mais jamais « trop ». La réactivité participe à une imagerie du pouvoir caractéristique de la période contemporaine et marque l'adhésion à l'idéologie managériale. L'appel à la réactivité est révélateur des transformations du capitalisme (besoin d'agilité face au changement).
2. La réactivité a de multiples visages. Elle apparaît comme une réponse aux sollicitations et un moyen de s'appropriier le réel et l'activité. Elle est liée à un mode d'organisation. Entre instantanéité et durée, c'est un élément de positionnement professionnel. C'est une compétence endossée, mise en avant par les acteurs eux-mêmes, indispensable et très valorisée.

Pour **Agathe Lélou**, dans un monde « VOCA » (volatile, incertain, complexe et ambiguë), la réactivité, totalement intégrée, n'est plus une interrogation. Cela ne l'empêche pas de travailler dans la durée, d'accompagner sur le long terme, de penser transversalement. On se doit de prendre du recul.

**Olivia Foli** rebondit en évoquant un autre résultat issu des travaux de recherche et constaté en phase d'observation des DRH. Ces fonctionnels, sollicités par tous sur de multiples sujets, ont un double sentiment de difficulté et de jubilation.

De difficulté car l'urgence met en cause le collectif : quand le rythme s'accélère, la collaboration diminue devant l'injonction à réagir. Ce qui pose la question de la réactivité « subie » et de sa gestion. De jubilation car ces acteurs sous contraintes ne sont pas passifs. Ils évitent de subir en mobilisant des capacités d'apprentissage, d'appropriation et de résistance. Ils adoptent des techniques pratiques de canalisation du flux des sollicitations, d'évitement ou d'arbitrage. Par exemple, ils savent faire « passer le bon sujet », qui leur paraît important dans le journal interne, façonner un recrutement, faire baisser la pression temporelle, rester sur le travail planifier. Autant de sources de fierté.

Enfin, la réactivité leur permet de se penser et de se positionner comme un acteur stratégique lorsqu'ils font valoir leur point de vue et leur expertise pour éclairer le DG. Leur pouvoir d'influence et d'anticipation peut ainsi s'affirmer. Sur le temps court comme sur le temps long, la réactivité est donc une compétence nécessaire et une occasion de construire et d'affirmer son identité professionnelle.

**Question : la réactivité est-elle vécue différemment par les séniors (les exécutifs) / jeunes (les exécutants) ?**

R : Une telle différence n'apparaît pas dans les études menées auprès d'acteurs tous au sommet.

**Q : la réactivité est-elle un frein au bon management de ses équipes ?**

R. Impossible d'apporter une réponse systématique. C'est très complexe. Tout dépend de la manière dont le manager s'identifie, se projette, pour qui il a le sentiment de travailler (pour son équipe, pour le bien-être des collaborateurs, pour une entreprise responsable...), de ses valeurs...

**Q : le Dircom a-t-il un vrai pouvoir d'influence, même s'il n'est pas au Comex ?**

R : même si le PDG est le 1<sup>er</sup> communicant de l'entreprise, le Dircom a une réelle valeur ajoutée à lui apporter et à la stratégie de l'entreprise, s'il habite sa fonction et joue son rôle transversal. Les Dircom le pensent, le croient et ils disent qu'ils influencent la stratégie des entreprises.

**Q : quelle différence entre réactivité, activité pro-activité ?**

R. : la réactivité, c'est réagir à l'évènement et aussi s'inscrire dans un temps long (cf. Machiavel). Paradoxalement, elle prend en compte ce qui existe et ce que l'on souhaite pour l'avenir.

La pro-activité, elle, évite d'être toujours dans la réactivité grâce à l'anticipation.

## Conférence 2

### « La mémoire : stratégies de communication identitaires entre continuité et rupture »

#### Que fait-on du passé dans les organisations ?

**Julien Tassel**, Maître de conférences en SIC - Université Paris-Sorbonne CELSA

L'histoire est-elle un instrument de management et de communication ?

Les stratégies de communication identitaires : entre continuité et rupture. Les entreprises s'intéressent depuis longtemps à leur passé et tout particulièrement depuis les années 80' pour une double raison : l'entreprise est devenue un sujet pour des historiens en quête de renouvellement ; les entreprises, conscientes de leur mortalité et souhaitant se différencier, se sont intéressées à ce qui forgeait leur identité. D'où de nombreux projets, notamment dans les secteurs du luxe, bancaire ou automobile avec, soit la volonté de valoriser un savoir-faire, soit de faire œuvre de transparence et de clarifier leur position auprès de l'opinion publique (fonds juifs, travail forcé...). L'histoire s'écrit sous le regard vigilant des parties prenantes.

Les rapports au passé sont différenciés dans les entreprises : histoire, passé et patrimoine. Le passé peut être convoqué à l'aune du présent et il est, surtout depuis 70,' lié à la mémoire et au patrimoine des entreprises. Une mémoire qui est moins rigoureuse que l'histoire puisqu'elle concerne les organisations et les souvenirs collectifs mais a l'avantage d'être plus affective et de pouvoir inclure les revendications des salariés. Le passé contribue à la communication avec depuis 5-6 ans de plus en plus de liens avec les Musées (exposition LVMH).

L'histoire, ressource pour les pouvoirs et instrument managérial. Les dirigeants utilisent l'histoire et l'exemplarité des fondateurs comme un moyen de se légitimer, décident de ce qui est digne d'être conservé et le Dircom façonne ce qui en est dit. Cela peut inciter des anciens ou des jeunes à écrire une « contre » histoire.

Ainsi, l'histoire est un instrument de valorisation avec un risque d'enfermement dans le passé mais aussi de légitimation des produits et des managers, d'identification et de cohésion.

#### L'identité des entreprises est-elle soluble dans son amnésie ?

**Jean-Pierre Guéno**, écrivain, historien

L'avenir n'est fait que de l'épaisseur du temps. La mémoire de l'entreprise, c'est sa conscience, déclinée en points de repère, valeurs et éthique. Or l'entreprise, en tant qu'organisation, est comme l'individu menacée d'Alzheimer par le contexte de globalisation. Les grandes entreprises ont une prédisposition physiologique et structurelle à l'amnésie (structures centralisées, pyramidales, rivalités internes, cloisonnement...). Tandis que les PME et les start-up, elles, ont un problème de pérennité. Derrière cela, c'est la question de la place de l'homme dans l'entreprise qui est posée. Pour se développer durablement, l'entreprise doit trouver un équilibre entre propriétaires, actionnaires, collaborateurs et clients, entre structure fossile, source de défiance et structure vivante, source de confiance. Elle a besoin d'avoir (du capital) et d'être (de mémoire et de projets humanistes).

Si l'écrit est un antidote à l'amnésie digitale, médiatique et au court-termisme des nouveaux capitalistes, développer l'écologie, la science des conditions d'existence, dans l'entreprise et dans la mémoire apparaît indispensable pour parvenir à une cohésion mondiale et sociale, face aux grands enjeux que sont : la multiplication par quatre de nombre d'humains sur terre et le danger de la barbarie.

**Xavier Crespin**, Directeur de la Communication – Association L'Aventure de Peugeot Citroën DS

Pour que son patrimoine survive et qu'il ne pèse pas sur la performance des marques et des produits, PSA a choisi le dissocier de l'entreprise et Pierre Peugeot a créé début novembre 2016 une association chargée de le préserver et de le protéger. Mais aussi de le faire partager en le rendant accessible à des historiens et au grand public. Grâce à cette association, l'histoire d'une entreprise privée ne sera plus jamais détournée ou instrumentalisée, sa responsabilité est de raconter l'histoire – y compris cachée - avec du contenu et des faits que chacun peut lire comme il le souhaite. Son action, au service des marques et de toutes les parties prenantes, s'inscrit dans le long terme.

**Question : Y a-t-il des zones d'ombres dans l'histoire de PSA comme dans celle de Volkswagen ?**

R : Il y en a dans toutes les histoires industrielles. Nous assumons la fabrication d'obus avant celle de voitures. Nous nous sommes promis d'écrire notre histoire réelle et complète après avoir réuni des témoins. Et de la diffuser sous différents angles via une collection.

**Q : Quelle différence entre ADN, notion née dans les 90' et histoire ?**

R. : l'ADN est une métaphore médiatique de l'histoire. Qui légitime une stratégie en illustrant que tout est cohérent et tracé depuis l'origine. On voit d'où l'on vient. On peut capitaliser sur ses valeurs pour évoluer.

**Q. : le passé n'est-il pas un poids pour les entreprises au moment où elles doivent envisager l'avenir dans une période d'accélération du temps ?**

R. : Ceux sont les outils (web) qui nous donnent l'impression de cette accélération. Paradoxalement, c'est entre 1880 et 1900 que le temps s'est vraiment accéléré. Beaucoup de ce que nous croyons être des idées neuves aujourd'hui ont déjà été inventées à cette époque. Face à ce sentiment d'accélération, l'histoire peut être un outil au service des managers pour rassurer en phase de changement, un point d'appui pour pouvoir évoluer (ex. la Caisse d'Epargne s'appuie sur ses valeurs sociales et solidaires qui remontent au 1ères coopératives au 14<sup>ème</sup>-15<sup>ème</sup> siècles).

Chez PSA, le passé est un levier au développement futur des marques. L'exposition sur la « croisière jaune » en Chine a eu un succès incroyable ; les marques en profitent pour s'y implanter.

### Conférence 3 « Temps, culture et communication »

**Cyril Masselot**, Maître de conférences en SIC - Université de Bourgogne France-Comté

Revue des anciens et des modernes pour donner envie d'aller plus loin :

- P. Watzlawick : a travaillé sur la dimension sociale et culturelle de la communication et les processus informationnels. Ils permettent de comprendre les rapports sociaux et la culture des territoires. Il a révélé le problème de la ponctuation, qui laisse ou non de l'espace à l'autre : « *La nature et la durée d'une relation dépendent de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires* » => on peut évaluer la « qualité » d'une relation communicationnelle ; un mauvais rythme entraîne l'interruption de l'échange, c'est une pathologie de la communication.
- E. T. Hall : a apporté la notion de langage silencieux qui influe sur nos relations et constitue nos cultures (être en retard est vécu différemment selon les cultures, nos sociétés sont plus ou moins polychroniques (capacité à gérer à de multiples événements en même temps, à être « slow »...). Et la notion de proxémique => Les relations interpersonnelles et sociales s'organisent en fonction de proximités définies par le temps : la distance dans l'espace entre l'un et l'autre varie.
- Raul Montenegro : a montré, en observant des tribus indiennes menacées de déforestation, que la perception de son espace varie selon son statut, le moment et son état émotionnel.
- Eric Dacheux : définit la communication comme « *une relation humaine intentionnelle de partage de temps, et/ou d'espace et/ou de sens, qui s'inscrit dans la durée.* ». Constate que « *Le numérique a tendance à renforcer le temps des tribus plutôt que de créer du commun.* ». Et, sur le rapport entre temps et culture, observe que « *Internet est l'accomplissement technique du rêve libéral : « C'est « Time is money », « Tout est maintenant » ; un présent, qui est une négation du passé et du futur.*

**Stéphanie Oueda Cruz**, Associate Director Diversity & Inclusion Coca-Cola (Europe de l'Ouest)

La diversité, c'est tous les éléments visibles et invisibles de chaque individu. Les entreprises se projettent aujourd'hui sur cette problématique et la déclinent sur des dimensions telles que : l'égalité homme-femme, l'intergénérationnel/savoir de l'entreprise, l'orientation sexuelle, le handicap et la diversité culturelle. Même s'il est possible d'accélérer et de forcer le changement, les évolutions sur ces sujets se mesurent dans la durée car elles reflètent celles de la société toute entière.

Chez Coca Cola, la diversité s'inscrit à la fois dans ce temps long et dans le temps court. Des graines sont plantées pour l'avenir mais avec des échéances et des résultats. Si l'on ne peut pas avoir un retour sur investissement immédiat, on se doit d'avoir une vision dynamique sur la durée.

Parler de diversité et d'inclusion pose la question du « comment travaillez ensemble ? ». L'un des ingrédients majeurs pour y répondre est le respect et la valorisation et si Coca Cola œuvre particulièrement en ce sens avec une vision transversale, l'entreprise s'adapte aussi à chaque territoire. Car la conduite du changement sur la diversité est plus complexe dans les pays du sud de l'Europe que dans ceux du nord. Il faut s'adapter au contexte légal et business pour définir une stratégie d'inclusion et les priorités à travailler.

Concrètement, cela se traduit par des formations, notamment à la suite de fusions. Il est important d'aller au-delà des clichés et de mettre l'homme au centre des organisations. La notion du temps en effet peut-être très variable selon les cultures. Par exemple, le mot mexicain qui peut être traduit en français par « maintenant » peut signifier pour un mexicain « sur le moment, dans 5', dans 3 jours ou jamais ». Il est crucial de faire de la pédagogie sur l'interculturalité, afin que chacun puisse comprendre la culture de son interlocuteur. Réussir la cohésion entre les hommes ne peut être pensé sur le temps court.

**Question : le numérique peut-il libérer l'individu ?**

R : c'est le monde libéral qui a le plus profité des outils numériques qui permettent l'instantanéité des échanges. Ca n'est pas le cas ailleurs. Deux mondes coexistent en parallèle. Par ailleurs, on assiste à un essor du participatif mais pas à un développement du coopératif au sens positif du terme.

**Q : quand la diversité est un affichage, est-elle contreproductive ? Quand elle est vraiment intégrée, a-t-elle un impact sur la performance ?**

R : le temps où certaines entreprises y travaillaient par réaction à la réglementation ou pour être dans l'air du temps est révolu. Elles se professionnalisent, savent que les consommateurs veulent que les produits et les entreprises reflètent leur diversité. Elles ont besoin d'attirer des jeunes talents qui sont sensibles à l'équité homme-femme... Les dirigeants sont challengés sur des questions. La diversité interne est indispensable pour capter des marchés émergents. C'est donc une source de performance.

**Q : la différence fait peur. Comment ne pas utiliser la diversité de façon défensive ou ne pas adopter une stratégie compensatoire ?**

R : il faut dépasser cette peur à tous les niveaux hiérarchiques, le rôle des managers doit être exemplaire. Lors des recrutements ou des promotions, ils doivent prendre conscience qu'il faut décider sur les faits et pas seulement sur l'émotionnel.

À retenir : « *Tout ce qui diffère de moi, loin de me léser me réussit* » Saint Exupéry.

## Conférence 4

### « Quelles organisations de la communication face à l'accélération ? »

#### Journalisme et gestion des temps

**Jérémy Nicey**, Maître de conférences en SIC - Université de Tours

Les media cherchent la meilleure organisation rédactionnelle pour coller au rythme de leur public. L'enjeu : croiser le temps de l'évènement (qui s'impose), celui de la production (qui en prend), à celui de l'utilisateur (qui en manque). Il ne s'agit pas d'un phénomène nouveau mais les modalités ont changé. D'où la question : dans quelle mesure le temps est « volé » aux usagers ? Réponse en deux points :

1. Capter le temps dans une « économie de l'attention »  
Le journalisme repose sur une logique de pub : dans un contexte de sur-stimulation, il s'agit de créer des contenus et des rendez-vous pour obtenir un consentement à payer, une satisfaction à consommer, un engagement. Il dispose d'outils de plus en plus fins grâce au numérique pour suivre les tendances, s'orienter vers ce qui va intéresser, vers ce qui est « adéquat » en fonction de l'heure. Pour coller au rythme des lecteurs, le Guardian détache des équipes aux Etats-Unis pour alimenter la France en jouant sur les décalages horaires. La multiplication des indicateurs de durée de lecture est une nouveauté à souligner.
2. Faire perdre du temps  
La « tyrannie » de l'urgence conduit à un manque de recul, à une baisse du temps de recherche, d'investigation et de vérification des informations diffusées. Qui conduit à une perte de crédibilité et de confiance (ex : erreur de l'AFP avec l'annonce de la mort de Martin Bouygues en 2015) et à l'essor de sites de vérification. C'est la maîtrise des contenus et de leur diffusion qui est en cause et non pas la maîtrise du temps.

Si le sujet l'intéresse, l'internaute lui accorde tout le temps nécessaire => penser le long et le lent est tendance ; donner du sens est gagnant. Le lecteur n'a pas forcément besoin de news en continu entre 22h30 et 7h=> sortir de la course vaine après les publics, ajuster utilité/futilité.

Les enjeux : développer l'économie de l'expérience, la fidélisation à long terme plutôt que des consommations courtes successives. Le critère temps est désormais repris par les régies. Le fait qu'elles mesurent les audiences « qualifiées », « engagées », le temps passé sur une page et non plus le taux de clic, montrent que les media se sont réappropriés ces questions.

**Valérie Renoux**, Responsable Communication Externe, Poste Immo

Le temps long de l'immobilier est bousculé par l'ubérisation (fin des baux 3-6-9 ans) et par le travail, tout le temps et partout (co-working, télétravail...).

Cette accélération impacte l'activité de Poste Immo qui doit piloter la transformation immobilière rapide du groupe et reconfigurer les réseaux (pour le nouveau campus, un an entre la demande et les 1ers emménagements) tout en déployant de nouveaux services.

Elle impacte également l'activité de la Dircom, qui doit d'une part incarner et accompagner la transformation du groupe, d'autre part développer la notoriété et la connaissance des activités de Poste Immo. D'où son recours à l'agilité : la communication interne fonctionne comme les média type 20' ou Métro, avec des news ramassées, des articles très courts qui donnent du sens, des titres people pour attirer. Et un rythme de parution néanmoins ralenti par les temps de validation.

La technique redonne du temps au service communication, notamment pour mettre à jour les fichiers presse ou diffuser des communiqués. La réalisation d'infographies en interne est également un gain de temps.

Le rôle de la Direction est modifié et enrichi par la multiplication des acteurs, qu'elle forme à la production de contenus. Les collaborateurs disposent enfin d'un droit à la déconnection.

**Marie-Caroline Lopez**, Journaliste, La Lettre de l'Expansion

Marie-Caroline Lopez a témoigné de l'expérience qu'elle a vécu début 2012, alors qu'elle était journaliste à la Tribune. Lorsque le quotidien papier payant est passé au « pur site web » gratuit, le paramètre temps et avec lui la manière de faire le journal ont radicalement changé. Pour faire des clics et de l'audience, il fallait faire plus d'articles, plus courts, à effectifs constant. Les journalistes sont passés d'un papier tous les 2 jours en moyenne à 4-5 par jour. D'où moins d'enquête, d'analyse et de vérification ; plus de titres « racoleurs » et de « recopiage » à faible valeur ajoutée => Le temps modifie largement le produit fini et donc le travail.

Aujourd'hui, les journalistes de La Tribune – qu'elle a quitté – sont revenus à 2 articles par jour et le tout gratuit a montré ses limites. Si écrire de longs papiers n'est pas pour autant redevenu possible, être le premier à publier reste une exigence car cela a une valeur économique dans un environnement très concurrentiel. Les médias continuent de chercher un nouveau modèle économique, un nouvel équilibre pour que l'accélération n'empêche pas la qualité de l'information et ne ruine pas la confiance dans les médias.

**Question : ne veut-on aujourd'hui que du « court » ?**

R : non, les gens raisonnent en fonction du temps dont ils disposent. Une expérience menée dans une gare où était proposé une histoire de 30'', de 2' ou de 10', a montré que tous n'ont pas choisi 30''.

**Q. : que dire du « temps pourri » ?**

R. : Prendre le temps de capter un prospect et ne plus prendre le temps de s'en occuper quand il est client a un effet désastreux.

**Q. : en quoi le web polarise le temps ?**

R. : les internautes sont preneurs d'informations très courtes ou au contraire très longues. Parallèlement, des contenus ont été ré-intériorisés au sein des services communication. Car il est difficile de gérer une crise sur facebook avec une agence externe.

**Q. : n'y a-t-il pas en conséquence un risque d'embourgeoisement des services communication ?**

R. : si c'est le cas, c'est un risque à prendre car c'est sur les contenus que la communication a une valeur ajoutée. Tous les collaborateurs de l'entreprise peuvent produire des contenus et la communication peut monter en puissance en conseil stratégique et en formation technique.

## Conférence 5

### « Comment la communication interne gère-t-elle l'accélération du temps et les risques psycho-sociaux ? »

Les organisations et les dispositifs de communication conduisent-ils au stress et à terme au burn out et comment la communication peut accompagner les collaborateurs pour l'éviter ? Réponses en 3 éclairages.

#### L'accélération du temps est-elle un facteur de risques psychosociaux ?

**Caroline Datchary**, Maître de conférences en sociologie, LISST (CNRS, Université de Toulouse)

1<sup>er</sup> éclairage : l'analyse de plusieurs métiers montre que le travail est aujourd'hui dispersé. Définir cette dispersion permet de saisir les phénomènes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui. Sous la pression d'un environnement changeant, les personnes au travail sont amenées à reconfigurer leur activité en permanence. La sociologue a comparé des situations et des rythmes très contrastés - des traders... aux égoutiers - pour analyser les différentes formes de cette dispersion (préoccupation, attention périphérique ou stratégique, multi tasking, transition, défaut de concentration choisie ou subie). Les résultats montrent que la dispersion relève de l'environnement et de la personne elle-même : on est dispersé et on se disperse. Elle est dynamique et c'est un processus connoté négativement. Il y a 10 ans, nous sommes passés d'une norme hégémonique, la focalisation, à une norme attentionnelle plus labile : une attention, qui flotte et se distribue sur plusieurs choses, est vue comme une compétence.

**Constance Wiblé**, Directrice de la Communication Groupe, MACSF Assurances

2<sup>ème</sup> éclairage en situation de travail : la plupart de nos collaborateurs habitués à utiliser dans leur vie privé les outils d'immédiateté (sms, Facebook, You tube et autres applis). En entreprise, ils quittent ce temps accéléré qu'ils considèrent comme normal dans leur vie privée, en partie parce qu'ils n'ont pas le choix, ces outils n'étant pas disponibles dans les entreprises. Et ils se scindent en deux populations. Les plus jeunes sont choqués que le temps dans l'entreprise soit ralenti et pensent que la dispersion est une compétence. Alors que « ceux d'avant » apprécient cette logique différente et qualifient leur entreprise « d'îlot où ils peuvent respirer ». Notre ambition est de travailler pour ces collaborateurs de demain tout en aidant ces collaborateurs d'hier à évoluer.

**Solveig Evenstad**, Doctorante, Université de Nice Sophia Antipolis

3<sup>ème</sup> éclairage : Solveig Evenstad a mené une étude comparative en Norvège et en France sur les modes de communication stressant qui causent le burn out. Dans sa thèse, la communication « déficiente » et/ou « pathologique », est analysée comme une hypothèse possible, parmi d'autres facteurs de burn out. Elle parle de culture toxique de l'organisation. Et propose un modèle illustrant comment une communication stressante conjuguée à d'autres facteurs (surcharge de travail, manque de reconnaissance, conflits de valeurs...) pourraient conduire au burn out, si le collaborateur n'adopte pas la bonne stratégie d'adaptation.

Elle analyse les différents niveaux de la communication (organisationnelle, inter et intra-personnelle, médiatisée par ordinateurs) et les acteurs (managers, collègues, clients...), liste les facettes de la communication stressante intentionnelle ou non (manipulation, injonctions paradoxales, guerre par emails...) ou déficiente (surcharge ou sous charge d'information...). Etre toujours connecté et disponible, les orientations à court terme, le changement continu ou les délais irréalistes provoquent un sentiment de déshumanisation et créent un déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée...

autant de facteurs qui peuvent conduire au burn out, notamment parmi les informaticiens, vecteurs et victimes de l'accélération.

Elle conclut sur les similitudes qui existe entre les groupes français et norvégiens : le vécu et les antécédents du burn-out sont presque similaires ; l'accélération est donc, pour elle, productrice de pathologies comme le burn-out.

### **La dispersion mène-t-elle nécessairement au burn out ?**

Selon Caroline Datchary, être confronté de manière répétée à des situations de dispersion induit des charges cognitives (interruptions, surcharge d'informations, énergie pour entretenir le réseau et pression temporelle), psychiques (préoccupation lancinante/liste à traiter, improvisation dans l'urgence, sentiment de culpabilité : faire face à l'imprévu n'est pas reconnu), physiques (fatigue, risques musculo- squelettiques). Ces trois types de charges se renforcent et se cumulent.

Face à elles, les uns acquièrent plus de compétences : quand on sait utiliser et canaliser les technologies de l'information et de la communication, évoluer au sein d'un collectif stable, saisir l'occasion (agilité temporelle), on peut maîtriser les émotions et limiter les risques de burn out.

Mais d'autres entrent en souffrance.

Pour Constance Wiblé, ces maladies peuvent aussi venir de la sacralisation du temps organisationnel : celui qui est prescrit (plan de com annuel). Alors que le temps utilisé par l'équipe communication n'est jamais écrit et prévu : c'est celui de l'instant, de l'opportunité, de l'interstice. La communication interne ne gère pas l'accélération du temps. Elle est coupable car elle y contribue. Et elle serait deux fois plus coupable si elle n'aidait pas ceux du temps organisationnel à aller vers le temps de l'instant.

### **Quel dispositif d'accompagnement de cette dispersion ?**

Pour Caroline Datchary, cela se joue essentiellement à un niveau individuel et au sein d'un collectif de travail : le manager de proximité crée un rempart et protège son équipe. Favoriser les échanges dans un collectif stable limite la dispersion car chacun sait quand il peut interrompre celui qui travaille à ses côtés. Beaucoup se joue également sur l'aménagement de l'espace de travail (possibilité de s'isoler en open space, d'indiquer sa disponibilité)... Il n'y a pas de solutions clé en main à l'échelle d'une grande organisation mais des solutions dans un même groupe de collaborateurs. Un audit par le bas est donc nécessaire.

Néanmoins, globalement, reconnaître la charge de travail, encourager le collectif, fixer et partager une norme à respecter (ex. délais de répondre à un mail, pas de portable en réunion) sont des pistes à explorer et l'exemplarité des managers de proximité est essentielle.

### **Question : Faut-il repenser les open spaces ?**

R. Tout dépend de l'activité. Cette « mode » est liée avant tout à des logiques financières. Il peut y avoir des choix hybrides (open space et lieux d'isolement) et chacun peut organiser des cloisonnements (ex. plusieurs adresses mails).

## Conclusion

**Bruno Chaudet**, Maître de conférences, Université Rennes 2, co-pilote du Comité Scientifique de Communication & Entreprise

Bruno Chaudet a conclu cette académie par une réflexion générale et spéculative sur la notion d'espace-temps-communication-entreprise. En partant des physiciens qui, depuis Einstein, considèrent que l'espace et le temps sont plus séparés : c'est une seule et même chose et si cette chose est une boîte « espace temps », elle peut être déformée par la matière.

Transposer cette idée permet de définir cette boîte : elle contient trois « espaces temps » (public, professionnel et privé). Que les objets numériques – comme la matière - déforment en permanence : en créant des passerelles entre ces trois sphères devenues totalement poreuses, ils créent des tensions.

D'où l'émergence de nouvelles formes de communication, d'organisations et de normes notamment managériales pour recréer des limites. D'où la question, posée par le cas Orange : est-ce l'organisation ou les individus qui doivent gérer eux-mêmes cette situation ?

Si c'est l'organisation, cela implique la déconnexion et de traiter la charge de travail. Le plus souvent, ce sont les collaborateurs qui recréent eux-mêmes des frontières et gèrent l'organisation de leur travail.

Ce qui est troublant, c'est également que ces espaces temps sont à la fois physiques et métaphoriques : on peut être dans une sphère privée en étant dans un espace professionnel. L'entreprise peut donc être désignée comme un espace temps-espace physique et symbolique, cette partie symbolique prenant de plus en plus de place dans le projet de l'entreprise. On observe en effet depuis plusieurs années la dislocation de l'entreprise-espace physique au profit de l'entreprise-projet. Elle devient un espace d'information et de communication qui essaie de stabiliser son projet et le temps, en rendant reproductibles des flux.

Aujourd'hui, le numérique est notre capacité à spatialiser les relations sociales et à les rendre reproductibles et observables. Avec les réseaux sociaux, les relations sont spatialisées et rationalisées. Dans l'entreprise, le numérique déforme les processus de collaboration existants et induit des modifications profondes de l'organisation du travail et de la communication. Une nouvelle spatialisation est en marche.