

Surcharge informationnelle en entreprise et management, un simple lien de causalité?

Étude des cas du CHU UCL Namur, Belfius et Sibelga

Mémoire réalisé par
Joris BUFFET

Promotrice
Christine DONJEAN

Année académique 2016-2017
Master 120 - Information et Communication – Relations Publiques

Remerciements

Réaliser ce travail m'aurait été absolument impossible sans l'aide de madame **Christine Donjean**, ma promotrice, qui m'a tendu la main après des débuts assez problématiques. J'aimerais la remercier pour sa patience, sa disponibilité, ses conseils avisés, ses contacts ainsi que ses encouragements.

Je tiens ensuite à remercier mademoiselle **Fanny Alen**, ma douce et tendre qui n'a jamais cessé de croire en mes capacités ainsi que de m'encourager et m'aider dans la rédaction. Elle est et restera ma plus grande motivation et ma plus grande force.

Je me dois également de remercier **mes parents et ma famille**. Ne voulant pas les surcharger d'informations concernant mon état d'avancement, ceux-ci ont fait preuve de la plus grande patience et ont continué de croire en moi et à m'encourager. Ils ont également tout fait pour me garantir l'environnement le plus propice au travail. Ces remerciements vont au-delà de la réalisation de ce travail...

Il me reste évidemment à dire un énorme merci aux entreprises qui m'ont fait l'honneur de m'accueillir afin que je puisse y réaliser mon enquête. Ainsi, je remercie tout particulièrement **mes collègues** du CHU UCL Namur, monsieur **Guido Mertens**, Head of Internal Communication chez Belfius et madame **Iris Fostiez**, chargée de communication chez Sibelga.

Enfin, je souhaiterais dédier ce travail, symbolisant la fin de mes études, à **ma grand-mère** qui n'est malheureusement plus là pour le voir. Elle m'a toujours soutenu dans mes études et rêvait de me voir diplômé. Lui rendre hommage me semble indispensable à ce stade.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	9
Problématique	13
Partie théorique.....	15
CHAPITRE 1: La surcharge informationnelle	15
1. Vous reprendrez un peu d'info ?	16
2. Un concept tridimensionnel	16
3. Une chasse au temps	17
4. Les mutations induites par les TIC dans le monde du travail :	18
4.1. « Un travail de plus en plus abstrait et interactif » (C. Sauvajol-Rialland, 2013, p.71)	18
4.2. « Un travail exigeant une gestion du temps de plus en plus difficile » (Ibidem)	18
4.3. « Un travail à distance ou la gestion de l'espace » (Ibidem).....	18
4.4. « Un travail transparent et contrôlé » (C. Sauvajol-Rialland, 2013, p.72)	19
4.5. « Un travail qui change en permanence et implique des compétences nouvelles » (Ibidem)	19
5. Réel fléau ou simple légende ?	19
6. Comment en est-on arrivé là ?	20
7. Les outils générateurs de surcharge informationnelle	21
7.1. Le mail.....	21
7.2. L'ordinateur et le téléphone portable.....	23
7.3. Internet et intranet.....	24
7.4. Réseaux sociaux internes et messageries instantanées	25
7.5. Les réunions.....	25
8. Une pathologie aux conséquences multiples	26
8.1. La prise de décision	27
8.2. La perte de productivité	27
8.3. La capacité d'innovation et de création	28
8.4. Les risques psychosociaux.....	29
9. Une solution à la surcharge informationnelle?	30

CHAPITRE 2: L'aspect managérial.....	33
1. Le management et la communication.....	33
2. Management par objectifs	34
2.1. Une manière de travailler plus qu'une manière de diriger.....	35
3. Voir et être vu.....	35
4. Droit à la déconnexion.....	38
5. Un droit à la déconnexion en Belgique	39
6. Pour conclure.....	40
Méthodologie.....	42
1. Question de départ.....	42
2. Hypothèse.....	42
3. Méthode qualitative	42
4. L'échantillon	43
5. Le canevas.....	44
6. Analyse des données	45
Partie empirique.....	46
CHAPITRE 1: Présentation des résultats de l'enquête.....	46
1. Le CHU UCL Namur	46
1.1. Présentation	46
1.2. Moyens de communication interne	47
À venir.....	50
1.3. Management en place	50
1.4. Ressenti au travers des enquêtes	52
2. Belfius	56
2.1. Présentation	56
2.2. Management appliqué au sein de Belfius.....	57
2.3. Outils de communication	59
2.4. Ressenti au travers des enquêtes	61
3. SIBELGA.....	64
3.1. Présentation	64
3.2. Management en place	65
3.3. Outils de communication	68
3.4. Ressenti au travers des enquêtes	70
CHAPITRE 2: Interprétation des résultats	73
CHAPITRE 3: Réponse à la question de départ.....	77

Conclusion	80
Bibliographie.....	84
Annexes	90
Annexe 1 : Canevas d’entretien	90
Annexe 2 : Présentation du CHU UCL Namur.....	94
Annexe 3 : Canevas d’évaluation Belfius.....	96
Annexe 4 : Cascade de communication recommandée par C. Donjean pour Sibelga	96
Annexe 5 : Canevas d’évaluation Sibelga	96

INTRODUCTION

La communication est un domaine d'activités assez proche de la gestion des ressources humaines. Ces deux secteurs cohabitent au sein des organisations dans le but de faciliter les objectifs à tous niveaux. Or, le personnel d'une entreprise est la clé de voûte de chacune d'entre-elles et il est primordial d'avoir un personnel efficace pour réussir à pérenniser l'entreprise. Cette efficacité passe aussi bien par la performance que par le ressenti au travail (C. Dujardin, 2011).

Dans cette optique, le phénomène de surcharge informationnelle est aujourd'hui un problème récurrent en entreprise. Il crée des problèmes de productivité, de bien-être, de stress auprès de l'ensemble du personnel d'une entreprise (C. Sauvajol-Rialland, 2010).

En réalité, il s'agit d'une problématique qui dépasse les frontières de l'entreprise. L'arrivée des nouvelles technologies a bouleversé notre quotidien. Nous sommes désormais tous connectés en permanence. Cela peut amener à des dépendances voire des pressions sociales sur notre réactivité et notre connectivité. (C. Henry, 2004).

Comment gérons nous l'information ? Comment décrire et comprendre les mécanismes qui génèrent le sentiment de surcharge? Quels sont ses symptômes ? Si ce problème semble essentiellement lié à la communication, sa résolution relève tout autant des ressources humaines. Voilà l'orientation que je souhaite donner à ce travail.

Fort de cette ambition, j'ai commencé mes recherches qui ont, tout d'abord, été guidées par madame Sauvajol-Rialland, spécialiste de la question. Au fil de l'avancement, l'impact du management sur la manière dont le personnel d'une entreprise communique m'a réellement intéressé et j'ai décidé d'en faire l'objet de cette étude.

Ce travail s'articule en trois parties. La partie théorique abordera dans un premier temps le concept de surcharge informationnelle pour en apporter une définition ainsi que la situation actuelle dans le monde de l'entreprise. Cette

partie s'inspire majoritairement des écrits de madame Sauvajol-Rialland et plus particulièrement de son livre *Infobésité : Comprendre et maîtriser la déferlante d'information* paru en 2013. Cet ouvrage reprend une bibliographie des plus larges et des plus complètes sur le sujet.

Une fois le concept central développé, il sera utile d'aborder le cadre dans lequel je souhaite étudier cette problématique, à savoir, le management. Comment s'implémente-t-il, quelles sont ses caractéristiques et quels impacts peut-il avoir dans le travail ? Il sera aussi pertinent de s'intéresser à l'évolution de la législation portant sur l'utilisation des technologies. Ces parties se feront sur base d'une analyse documentaire (livres, articles scientifiques, articles de presse etc.). Le but étant de bien cerner les éléments constitutifs de ces différents modes de travail.

C'est ici l'aspect le plus proche de la gestion des ressources humaines. La récolte de données propres à la gestion administrative du personnel viendra étayer les données qui permettront la réponse à la question de départ. Ces données portent à la fois sur la rémunération, mais également sur les modes d'évaluation et de *reporting* adoptés.

Pour la partie empirique, il s'agira de récolter des informations dans trois entreprises fonctionnant dans divers secteurs et ayant un management différencié l'une de l'autre. Des contacts ont eu lieu avec le CHU UCL Namur, Belfius et Sibelga. Sur base de documentation récoltée auprès de chacune des organisations, d'observations de terrain et d'interviews, il sera possible de décrire le fonctionnement et l'ampleur de la problématique étudiée pour chacune des organisations consultées pour ce travail. L'intérêt d'une approche qualitative réside dans le fait que cette pathologie est fonction du ressenti des personnes qui la subissent.

Ces éléments compilés, il sera ensuite possible de discerner les caractéristiques de la communication de ces trois entreprises. Les réponses permettront une meilleure compréhension du rôle d'un manager et de l'impact que peut avoir une ligne managériale sur le fonctionnement des travailleurs.

Si ce travail n'est pas une proposition de solution au phénomène, il se veut être une source de réflexion et d'observations pour le monde de l'entreprise.

Voulant sceller pour de bon mon profil hybride de gestionnaire des ressources humaines et de communicateur, ce mémoire m'aura permis de mêler ces deux disciplines et d'avoir un aperçu de ce à quoi je souhaite contribuer. Je vous en souhaite une bonne lecture.

PROBLÉMATIQUE

Dans le courant de mes études, j'ai pu développer un attrait tout particulier pour la gestion des ressources humaines ainsi que pour la communication. J'ai toujours été intéressé par les techniques qui permettent d'optimiser les performances et la motivation du personnel d'une organisation. Au travers de mes expériences et de mes formations, j'ai affûté cette passion pour m'intéresser plus particulièrement à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le travail. À ce titre, la problématique de la surcharge informationnelle m'a réellement séduit depuis déjà quelques années. Pour concilier les deux disciplines qui me sont chères, il y avait lieu d'allier la pathologie au management.

C'est au travers d'entrevues avec madame Donjean que cette combinaison s'est imposée. Forte de sa grande expérience dans la communication interne, elle a pu aiguiller mes réflexions sur le rôle que pourrait jouer le management dans la masse informationnelle.

La surcharge informationnelle est un concept qui se définit comme le sentiment de recevoir trop d'information (Isaac H. 2007). Ce travail se focalisera sur ce phénomène ressenti au sein d'une organisation par les travailleurs. La définition faite du concept ne distingue aucune classe particulière au sein d'une même organisation. Cela signifie que tout le monde peut en souffrir.

S'il est difficile de trouver une solution complète à la problématique de la surcharge informationnelle, une piste interne pertinente à explorer serait d'envisager l'impact que peut avoir le management appliqué dans une organisation sur cette masse informationnelle.

Le Larousse définit le management comme l'«ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise»¹. Selon le cours de Management de madame Catherine Alexandre, il peut se définir comme l'art

¹ LAROUSSE, <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

de conduire et d'animer une équipe. Pour certains, il s'agit juste de la diriger. Ce n'est ni une science, ni une technique (2016).

Le management est un concept assez vaste. Ce mémoire va s'intéresser à l'ensemble des règles qui permettent la gestion des équipes. L'aspect législatif qui régit le fonctionnement des entreprises donne déjà des indications quant à la manière de les diriger. Ensuite, la direction de l'entreprise va se positionner et définir précisément et directement en lien avec l'entreprise, le fonctionnement à respecter. L'encadrement va alors suivre les échelons de la hiérarchie jusqu'au collaborateur de terrain.

Après avoir défini et précisé ces concepts, j'ai pu rédiger une question de recherche, à savoir : « **Comment le management influence-t-il la masse informationnelle en entreprise ?** ».

Au fil du temps, et grâce aux nombreux contacts dont dispose madame Donjean, une étude qualitative au sein d'entreprises répondant à différents critères paraissait être une bonne manière de répondre à cette question. Ayant travaillé huit mois au sein du CHU UCL Namur durant l'élaboration de ce travail, j'ai progressivement perçu les enjeux et les règles que représentent cette problématique et ai pu partiellement contribuer à l'encadrement des pratiques pour cette organisation.

C'est donc avec beaucoup de curiosité que j'ai tenté de comprendre et de m'approprier les caractéristiques des autres secteurs : celui des banques et assurances et celui de gestionnaire publique d'un réseau d'énergies.

J'y ai rencontré des collaborateurs avec qui je me suis entretenu de nombreuses minutes. Ces échanges, s'ils suivaient le squelette que j'avais au préalable élaboré, étaient riches tant par les réponses à mes questions que par les apartés qui se créaient naturellement au fil de la discussion.

PARTIE THÉORIQUE

Pour pouvoir appréhender cette problématique dans son ensemble et la comprendre au maximum, une première analyse théorique doit être réalisée. Cette partie traitera, tout d'abord, du concept de surcharge informationnelle pour tenter d'en définir les contours tout en se focalisant sur le monde de l'entreprise. Il s'agira de comprendre les mécanismes qui créent une surcharge, les outils qui y contribuent le plus mais aussi ce qu'elle représente pour le travailleur.

Par la suite, l'aspect managérial sera abordé afin de comprendre comment il influence la vie du travailleur ainsi que sa communication.

CHAPITRE 1: LA SURCHARGE

INFORMATIONNELLE

Meier, dans les années 60 avait déjà pris conscience de ce phénomène, révélant qu'il était déjà une source de stress, de dysfonctionnements organisationnels et de perte d'efficacité pour les travailleurs (R. Meier, 1961).

Si les entreprises cherchent à trouver une solution à ce fléau, il est, tout d'abord, indispensable de décrire les aspects de ce phénomène afin d'en comprendre toute la complexité.

Concrètement, la masse informationnelle que le personnel cadre doit traiter a été multipliée par 10 en l'espace de 15 ans à peine. Autrefois fortement recherchée, la quantité d'informations, nécessaire à toute prise de décision, dépasse aujourd'hui ce que l'esprit est capable de traiter (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Si certains considèrent l'infobésité comme un fléau, d'autres qualifient le phénomène de récurrent par rapport à l'évolution de l'information. Quoi qu'il en soit, l'infobésité s'inscrit dans un contexte particulier. Il va en effet de pair avec l'évolution du travail en général, des différentes fonctions (nouvelles

comme anciennes) ainsi que la globalisation des entreprises (C. Sauvajol-Rialland, 2013)..

1. Vous reprendrez un peu d'info ?

La surcharge informationnelle a été grandement mise en évidence par madame Caroline Sauvajol-Rialland. Celle-ci y fait régulièrement référence en utilisant un *mash-up* composé des mots « information » et « obésité ». Selon elle, l'infobésité peut se traduire par « *la pathologie de la surcharge informationnelle* » (C. Sauvajol-Rialland, 2012) ou encore « la « masse grasse » (idem) formée par le bombardement d'informations qui étouffe nos processus intellectuels ». Ce terme a été créé et popularisé dans les années 60 par Alvin Toffler et repris en 1996 par David Shenk qui parle même de « brouillard informationnel » (cité par C. Sauvajol-Rialland, 2013)

2. Un concept tridimensionnel

Dans son article paru dans la revue « *Management et Avenir* » (2007)., Henri Isaac parle d'une triple dimension du concept. Il faut, d'après lui, prendre, tout d'abord, en considération le « trop d'information » ressenti par les employés, faisant référence à la volumétrie d'information à laquelle ils doivent faire face. Il convient ensuite d'aborder la capacité cognitive de ces travailleurs à assimiler et à traiter de l'information. Enfin, il y a un nombre trop élevé de communications faites au sein de l'entreprise via les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), notamment au travers de l'outil du mail.

La surcharge d'informations est déterminée par l'augmentation exponentielle de l'information, mais également par le raccourcissement du délai de son traitement. Concrètement, l'employé ressent une augmentation du volume d'informations dont il ne perçoit pas l'utilité. Il y a donc une baisse de la qualité de cette information.

En parallèle, il tient à distinguer la surcharge cognitive. La capacité à traiter une information, souvent appelée « IPC » (*Information Processing Capacity*) en recherche, est directement dépendante du temps accordé à une organisation pour la mesurer (Schik, Gordon, Haka, 1990). Il remarque que, dans la

pratique, ce temps diminue provoquant un sentiment de débordement. Ces symptômes sont d'autant plus accentués par les TIC, compte tenu de la réduction du temps de traitement, de l'augmentation de la vitesse de circulation ainsi que de la disponibilité permanente.

Depuis leur arrivée, ces technologies se sont imposées dans les pratiques et il n'y a, au final, aucune substitution entre les moyens de communication traditionnels et ces nouvelles technologies. On constate en revanche un phénomène d'empilement, accentuant ainsi le sentiment de surcharge (H. Isaac, 2007).

3. Une chasse au temps

La temporalité des entreprises a évolué avec la technologie. On assiste à une accélération des processus de production aidée par l'immédiateté et l'augmentation de la disponibilité des informations (H. Isaac, 2007).

Si l'on considère les nouveaux *chat* ou autres plateformes collaboratives, il est désormais possible d'obtenir des informations de manière immédiate en n'importe quel lieu ! Et pour cause, la disponibilité devient dès lors un critère indispensable de compétitivité. Etant donné que la technologie permet de savoir quand un utilisateur est connecté, à quel moment il a pris connaissance d'une information, que les outils de communication permettent la transmission immédiate d'une information, les organisations se doivent d'être très réactives vis à vis de leurs parties prenantes (H. Isaac, 2007).

Cette pression exercée par la temporalité de l'entreprise va se répercuter jusqu'au niveau du travailleur individuel. Devant rencontrer les buts et missions de son organisation, il lui sera demandé une disponibilité et une flexibilité optimale. Cette exigence implique une maîtrise du temps et une coordination des emplois du temps rendues faciles par les plateformes de travail collaboratives et notamment les agendas partagés (B. Van den Hoof, 2004). Cette transparence dans les emplois du temps amène une impression d'exposer des informations d'ordre privé à ses pairs et à sa hiérarchie. Afin d'éviter ces effets, certains vont alors mettre en place des dispositifs de protection de ces données comme, par exemple, des plages de rendez-vous

fictives visant à se dégager du temps pour travailler sans être dérangés (H. Lee, 2003).

Outre cette volonté de maîtriser les emplois du temps, la technologie mobile (*chat*, sms, mails etc.) permet une disponibilité immédiate qui peut être exigée du travailleur (H. Isaac, 2006). On parle d'un sentiment de « laisse électronique », c'est-à-dire une impression d'être totalement dépendant des outils mobiles (H. Isaac, 2007)

4. Les mutations induites par les TIC dans le monde du travail :

Dans son livre (2013), C. Sauvajol-Rialland décrit 5 mutations majeures:

4.1. « *Un travail de plus en plus abstrait et interactif* » (C. Sauvajol-Rialland, 2013, p.71)

Le réel se soustrait de plus en plus à la réalité de l'écran. Le travailleur ne voit plus ce qu'il fait que par une gestion informatique. De plus, les communications qu'il doit gérer dans ses tâches se font également de manière virtuelle et asynchrone. Il y a une perte des contacts réels. Paradoxalement, on remarque un renforcement de l'écrit. Cette absence de destinataire rend la compréhension plus difficile.

4.2. « *Un travail exigeant une gestion du temps de plus en plus difficile* » (Ibidem)

Les TIC fonctionnent à une vitesse impressionnante. Elles jouent sur l'intensification du rythme et de la charge de travail (A. Géraud, 2012). On parle de nanosecondes. Ainsi, elles ont facilité le travail et permis de le réaliser plus facilement. On constate cependant une intensification du travail impacté de manière indirecte par les TIC. Elles ont supprimé les temps morts, augmenté le temps de traitement et la masse de données ainsi que les temps de réparation etc.

4.3. « *Un travail à distance ou la gestion de l'espace* » (Ibidem)

L'arrivée des nouvelles technologies de la communication a permis de

développer davantage le travail en réseau, à distance. De nouvelles formes de travail ont vu le jour: télé-travail, e-learning, télé-conférences... Pour que ces nouvelles méthodes soient efficaces, il est recommandé de les coupler avec du travail de proximité pour ne pas dissoudre la cohésion de groupe et la productivité des équipes. Ces pratiques accentuent la problématique de la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée. C'est surtout la sphère privée qu'il convient de protéger. Les études prouvent qu'il s'agit de la plus perméable contrairement à laisser le privé interférer sur le professionnel (T. Klein, D. Ratier, 2012).

4.4. « Un travail transparent et contrôlé » (C. Sauvajol-Rialland, 2013, p.72)

Les nouvelles technologies permettent un traçage permanent des tâches, mais également des personnes qui les réalisent. L'auteur parle de renégocier une tolérance des erreurs afin de faire accepter le contrôle socialement.

On remarque aussi un besoin, de la part des travailleurs, de se montrer au travers des communications électroniques en ajoutant par exemple de nombreux destinataires afin de se justifier et de se montrer. Ce besoin peut provenir de ces nouvelles formes de contrôle.

4.5. « Un travail qui change en permanence et implique des compétences nouvelles » (Ibidem)

Le nombre d'utilisateurs de ces outils croît de manière exponentielle. Les technologies électroniques évoluent constamment et à une vitesse très rapide, ce qui a, notamment, pour effet de forcer les travailleurs à se réadapter constamment aux changements qui s'opèrent dans leurs outils de travail. Les TIC évoluent dans une logique de rationalisation, allant de pair avec une nécessité d'atteindre des objectifs chiffrés, le tout régi par de nombreuses règles et contrats issus de l'évolution des marchés.

5. Réel fléau ou simple légende ?

Si le phénomène de surcharge informationnelle sera plus particulièrement abordé dans le cadre de ce travail, il faut aussi le considérer dans son ensemble et évaluer le contexte global.

L'homme a produit en 30 ans autant d'informations qu'il en a produit en deux mille ans auparavant et la masse totale d'informations double tous les quatre ans. Mais en réalité de quoi est composée cette masse informationnelle ? Certes, la production de nouvelle « matière » augmente indéniablement. Cependant, les TIC ont alourdi cette masse par un passage vers les supports audiovisuels et une augmentation du volume vidéo et photo en Haute Définition (HD) (augmentation virtuelle de la masse) ainsi que par le phénomène de partage amené par les réseaux sociaux. Une même information peut donc être démultipliée par de nombreux partages. Par conséquent, si les travailleurs sont les premières victimes de la surcharge informationnelle, ils en sont aussi les premiers acteurs et contributeurs (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Un autre point avancé dans le livre de madame Sauvajol-Rialland (2013) est d'abandonner le contrôle de la masse informationnelle. Elle est telle aujourd'hui qu'il est impossible pour l'homme de l'ingérer entièrement. Il doit accepter de lâcher prise et de renoncer à connaître l'ensemble des nouvelles informations produites chaque jour. Le soucis est de trier l'information pertinente dans la masse informationnelle (D. Turcq, 2011).

6. Comment en est-on arrivé là ?

Entre le XIX^{ème} et le début du XX^{ème} siècle, l'économie est majoritairement basée sur l'offre. Elle est influencée par l'industrialisation, le taylorisme, l'évolution du mode de pensée. Aujourd'hui, l'ouverture des marchés a créé une importante concurrence et une augmentation de la production, transposant l'économie sur la demande. De plus, si les secteurs primaires et secondaires dominaient les marchés d'antan, c'est bien le secteur tertiaire qui s'est imposé dans les pays industrialisés et ce, depuis les années 50 (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

L'information est un facteur nécessaire à la prise de décision. Elle contribue à la réduction de l'incertitude pour toute décision à prendre. La performance est directement liée au rapport temps/information. Il existe un ratio calculant la quantité d'informations idéale par rapport au temps nécessaire à la prise d'une décision. Or, on estime que les cadres passent aujourd'hui près de 30%

de leur temps à traiter de l'information. Aujourd'hui, la quantité d'informations dépasse largement le minimum requis augmentant le temps de la prise de décision. Par conséquent, le travail est tellement ralenti que même si une décision est prise sur base de suffisamment d'informations, elle reste mauvaise, car elle aura pris trop de temps à être décidée (Interview de C. Sauvajol-Rialland, 2014).

La difficulté d'une masse toujours grandissante d'informations est l'analyse de cette masse pour n'en retirer que ce qui est pertinent. Aujourd'hui, on estime que 42% des cadres sont incapables de donner la valeur d'une information (C. Sauvajol-Rialland, 2013). Cela expliquerait leur confusion face à cette masse.

Mais l'information sert aussi à augmenter le capital de connaissances de chaque organisation. Pour ce faire, il faut l'interpréter, la structurer et la mémoriser. Chaque membre de l'organisation augmentant ses connaissances, par un traitement efficace des informations auxquelles il est confronté, augmente automatiquement le capital de l'ensemble de l'organisation.

7. Les outils générateurs de surcharge informationnelle

Le livre de madame Caroline Sauvajol - Rialland (2013) reprend l'ensemble de ces outils et explique en quoi ils sont facteurs de surcharge.

7.1. *Le mail*

Aujourd'hui un des outils les plus utilisés en entreprise, l'e-mail a envahi progressivement le monde du travail et a bouleversé les manières de communiquer grâce à ces caractéristiques.

Il est à la fois très simple d'utilisation, permet l'envoi d'un même message à une multitude de contacts de manière instantanée ainsi qu'un contrôle optimal. Il rompt les limites imposées par le temps, mais aussi la situation géographique par le fait qu'il soit accessible partout et à tout moment. Caroline Sauvajol-Rialland (2013) ajoute que le mail a également permis au travail de devenir asynchrone. Cela signifie que le moment d'émission du message ne correspond pas directement au moment où le destinataire prend

connaissance de ce message. Concrètement, il est possible de différer les tâches et s'acquitter de certains outils synchrones (téléphone par exemple) où l'interlocuteur est obligé de s'interrompre pour recevoir le message et y répondre immédiatement. Ainsi, nos contacts demeurent joignables en permanence contrairement au téléphone. Le mail permet, en outre, de gérer davantage de tâches automatiquement : la réception, la priorisation, l'archivage etc. Il facilite la délégation et la visibilité, s'adapte à une nouvelle réalité où la vitesse de réaction va croissante. Si pourtant, beaucoup de personnes rencontrent des problèmes dans son utilisation, c'est parce qu'ils ont une utilisation erronée ou abusive de ses fonctionnalités. Et sa simplicité a pour cause d'en faire un des pires agents de la surcharge informationnelle.

De par la rapidité et l'incertitude du rythme des échanges et sa masse exponentielle, le mail devient un outil de plus en plus compliqué à gérer. Les utilisateurs se sentent constamment obligés d'être disponibles ou considèrent chaque information envoyée via ce canal comme connue. À l'inverse, un coup de téléphone obligeait l'autre à répondre pour recevoir votre message. Le travailleur en vient à culpabiliser de s'absenter en pensant à la surabondance de mails qu'il aura reçu à son retour. Pire, ils en sont découragés de les traiter dès leur arrivée au travail (C. Sauvajol-Rialland, 2014).

La messagerie présente aussi le risque d'échanges supplémentaires et en dehors de l'échange initial dans le but de comprendre mieux ce dernier ou lorsque l'un des acteurs attend une réponse. Ainsi, une demande peut se démultiplier sur différentes messageries et submerger le récepteur (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

L'asynchronisme caractéristique du mail ne corrobore pas avec la nécessité de flexibilité dans le monde du travail aujourd'hui. Au lieu de profiter du fait de pouvoir différer nos tâches, nous sommes tenus de nous maintenir disponibles à tout moment afin d'être toujours dans la réactivité immédiate (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

La dépersonnalisation et l'isolement sont des risques sociaux amenés par l'usage du mail. Les échanges ne se font plus directement. Les échanges perdent de leur spontanéité et de leur convivialité. On en perd aussi une

grande part de communication informelle lors des discussions de couloir. Il en va de même pour le respect de la hiérarchie, mis à mal par les codes et la distance propre au mail. De plus, ce type de message a une durée de vie illimitée et peut être utilisé et tracé en toute circonstance (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Compte tenu de nombreux malentendus, la qualité de la communication s'effrite par le manque de place laissé à l'interprétation d'un message écrit. Enfin, des comportements inappropriés sont nés de l'arrivée du mail dans les échanges professionnels (harcèlement, manipulation...). On en vient donc à se questionner sur la réelle efficacité de cet outil permettant à la fois d'accélérer et de ralentir nos tâches quotidiennes. La pérennité de cet outil est même déjà mise à mal par les messageries instantanées et les réseaux sociaux (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

7.2. L'ordinateur et le téléphone portable

Caroline Sauvajol-Rialland (2013), s'intéressant principalement au personnel cadre, fournit des résultats indiquant que 78% d'entre eux détiennent un ordinateur portable et pour 95% un téléphone mobile. Ces deux outils sont essentiels à une indépendance et une flexibilité optimale. Ils sont également un facteur de dérèglement de rythme de vie et de l'incursion croissante de la vie professionnelle dans la vie privée. Suivant le degré hiérarchique de la personne, elle devra plus ou moins faire usage de l'un de ses outils pendant son temps hors-travail dans le but de terminer des tâches ne pouvant attendre le retour au bureau. Ce temps de travail est d'ailleurs apprécié par certains, jugeant l'ambiance plus calme et propice à la concentration.

Ces outils créent également des interférences dans la réalisation de nos tâches, car ils accroissent considérablement le nombre d'interruptions au cours de chacune d'elles (appel, sms, mail, notification etc.). Ainsi, ils allongent le temps nécessaire à leur réalisation. À l'inverse, ces deux appareils permettent d'amener aussi la vie privée au travail, dans une moindre mesure (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

7.3. Internet et intranet

L'arrivée de ces deux instruments a quelque peu révolutionné les rapports entre les travailleurs et leur hiérarchie dans le traitement de l'information. L'internet et l'intranet ont permis d'accéder plus facilement aux médias, de publier en réseau, de collaborer via des plateformes collaboratives et de développer des outils de gestion de contenu. L'aspect personnalisable a aussi joué un rôle important (C. Sauvajol-Rialland, 2013)..

L'un des changements notoires que ces outils numériques ont apportés, contrairement aux médias papiers, est la multiplication des rédacteurs et producteurs de contenus. Dessiné à la base comme une plateforme d'échange, l'intranet est en réalité devenu un hébergeur de contenu. Le problème est que l'ensemble des rédacteurs (on en dénombre parfois plus de 500 pour un intranet) amène beaucoup de discorde dans la gestion éditoriale. En effet, tous n'ont pas les mêmes compétences dans la rédaction ni la même priorisation de l'information (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

À la longue, on constate même la mort de certains intranets, compte tenu de la perte d'implication des travailleurs. La masse informationnelle stockée est décuplée ce qui annihile les échanges (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Plus qu'un espace de stockage d'informations, l'intranet est en constante évolution et devient, petit à petit, un support de mutualisation des connaissances et un partenaire dans la prise de décision, la vente etc. Internet et intranet devenant de plus en plus complémentaires, ils aident à la création d'un savoir commun partagé et enrichi par tous leurs utilisateurs- ainsi que l'adaptation des comportements en fonction (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Enfin, l'apport des liens hypertextes redéfinit la hiérarchisation de l'information par sa capacité à donner de la profondeur à un contenu, c'est à dire à amener des informations complémentaires à un contenu sans être directement lié au fil conducteur du document (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

7.4. Réseaux sociaux internes et messageries instantanées

L'importance des réseaux sociaux internes est un sujet central pour le monde de l'entreprise. Selon une étude commandée par Advantage Inc en 2008, 75% des entreprises interrogées recommandent une mise en place encadrée de cet outil pour éviter qu'il ne s'impose de manière insidieuse. D'un autre côté, son implémentation n'est pas à l'ordre du jour pour 60 % des entreprises interrogées. (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

S'ajoute à cela le problème du pouvoir pouvant se transférer d'une personne au sommet de la hiérarchie à une personne diffusant des messages capables de régler des problèmes. Ce qui, potentiellement permettrait à quiconque d'acquérir davantage de pouvoir compte tenu de la capacité de chacun à produire du contenu (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

La messagerie instantanée, quant à elle, ne s'est pas encore imposée largement dans le monde de l'entreprise. Mais on prédit qu'elle le fera dans un avenir très proche. En effet, les jeunes générations sont déjà prêtes à abandonner le mail au profit de cet outil grâce à l'immédiateté à la dynamique qu'il représente. Néanmoins, elle présente également certains risques. Même si la réactivité y est plus importante que dans le mail, la messagerie instantanée reste asynchrone et présente également la caractéristique du message écrit traçable en toute circonstance. L'utilisation ne prévoit pas les précautions possibles avec le mail. Il n'est pas possible de préparer un brouillon avant envoi ou de se protéger derrière une liste de destinataires stratégiques (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Les mutations obligent l'utilisateur à adapter sa stratégie de communication en prenant en compte les spécificités de ces nouveaux outils et en découvrant, au fur et à mesure, les dangers, les limites et les possibilités de chacun (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

7.5. Les réunions

Dans un article du soir en avril 2016, une étude du bureau Wisembly, en association avec l'IFOP en France, aurait révélé que les cadres passaient en moyenne près de 25 jours par an en réunion (P. De Boeck, 2016). Une perte

de temps allant au détriment de la productivité de ces managers. Ce constat révèle le manque d'efficacité d'un outil de communication direct censé harmoniser les conceptions et les décisions prises par les intervenants. Si la fréquence varie selon le domaine d'activités, c'est le temps passé pour chacune d'entre-elles qui pose problème. On parle d'une heure vingt passée à chaque réunion. L'étude révèle pourtant que le pic de productivité d'une réunion est de 45 minutes. Il s'agirait donc de réduire de près de la moitié le temps de parole des intervenants.

Cette longueur peut être expliquée par une mauvaise préparation de la réunion. Un ordre du jour non respecté, nécessite de se revoir ultérieurement afin d'aborder tous les points non-vus. Il donne lieu à de longues tergiversations avant de prendre la décision finale. Ces pertes de temps peuvent avoir un effet boule de neige sur l'ensemble des maillons hiérarchiques. Chacune de ces réunions nécessite de faire redescendre l'information jusqu'au bas de l'échelle et c'est l'ensemble du temps de travail de chaque membre du personnel qui est impacté (P. De Boeck, 2016).

Les outils modernes de communication permettent de palier à la « réunionite aigüe » comme par exemple des réunions debout, les visioconférences ou encore des réunions téléphoniques. Ils permettent notamment à plusieurs intervenants de prendre la parole sans la couper aux autres. Un gain de temps qui permet de préserver toute l'efficacité de cet outil (P. De Boeck, 2016).

8. Une pathologie aux conséquences multiples

La surcharge informationnelle présente plusieurs symptômes que madame Sauvajol-Rialland (2013) recense dans son ouvrage.

C'est en 1997 qu'a été identifié le « *Cognitive Overflow Syndrome* » (COS) bien qu'il existait déjà depuis longtemps et s'était développé majoritairement dans le secteur tertiaire. Il se traduit par une sensation de saturation collective face à la masse informationnelle.

8.1. La prise de décision

Cette situation impacte fortement le processus décisionnel. En effet, le travailleur tient absolument à détenir tous les éléments avant de prendre une décision. Il va alors prendre un temps considérable à relire l'ensemble des informations propres à une décision, sur l'ensemble des canaux utilisés pour être sûr de prendre la bonne décision. À l'heure de l'immédiateté, un temps trop important dans un processus de décision peut altérer la qualité de cette décision (C. Sauvajol-Rialland 2015).

En réalité, les cadres craignent de commettre des erreurs. Cette crainte, issue de leur hiérarchie et propre à la culture de nos entreprises les paralyse face à la prise de risques. Ils veulent donc avoir toutes les cartes en main avant chaque décision pour éviter au maximum ces erreurs. Ce faisant, leurs décisions sont prises trop tard. Un management encourageant la prise de risque et tolérant une certaine marge d'erreur pourrait changer cette manière d'agir (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Pourtant, cette peur d'agir trouve vraiment du sens dans le contexte actuel. Edgar Morin parlait déjà d'un nuage informationnel en 1980. Ce nuage, ou plutôt ce brouillard nous entoure un peu plus chaque jour et s'épaissit. En réalité, on se surinforme, car la masse informationnelle est tellement dense qu'on peut trouver une information et son contraire en toute circonstance. Dès lors, on risque d'être mal informé et de prendre une mauvaise décision. Donner la parole à tout un chacun pour produire des messages demande un contrôle suivi de ce qui est produit pour garantir la véracité des propos émis. Une information fiable est primordiale dans le monde de l'entreprise (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

8.2. La perte de productivité

Peut-être est-ce le constat le plus alarmant et la conséquence la plus lourde pour l'entreprise. La productivité est massivement impactée par la problématique de la surcharge informationnelle. Dans son livre, l'auteur relève plusieurs études ayant mesuré l'impact qu'ont ces messages intempestifs au quotidien. Ainsi, on estime à 900 milliards de dollars de perte par an uniquement causée par le temps perdu à traiter de l'information. Cette

somme astronomique s'explique facilement si l'on comprend que 28% en moyenne du temps de travail est passé à cette activité (estimation par Knowledge Management Basex). Qui plus est, il faut 10 à 20 fois le temps de la distraction pour se reconcentrer. Par conséquent, il est très facile de perdre près d'une demi-heure par distraction, ce qui est particulièrement élevé au niveau de la temporalité en entreprise (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Le nombre de tâches réalisées chaque jour diminue aussi. À titre d'exemple, en 1998, avant cette révolution informationnelle, un cadre pouvait réaliser jusqu'à 68 tâches par jour. Aujourd'hui, son temps de travail est majoritairement fractionné par des interruptions continues. Le degré d'interruption peut varier selon les cultures des pays. En Grande Bretagne, ces coupures (coup de téléphone, e-mail...) surviennent toutes les 10 minutes par exemple (C. Sauvajol-Rialland, 2013)..

L'impact en entreprise est conséquent, mais cette situation se répercute à l'échelle mondiale. Les technologies développées au cours de ces dernières années sont maintenant majoritairement intégrées par les travailleurs. Ce qu'il faut absolument, c'est une meilleure gestion de celles-ci. (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

8.3. La capacité d'innovation et de création

L'économie mondiale dépend actuellement de la capacité des entreprises à innover dans leur secteur ou encore sur le marché. Elles se doivent de mettre tout en œuvre pour favoriser la capacité de création de leurs collaborateurs.

Cette capacité est désormais mise à mal par l'intégration des TIC dans notre quotidien. Notre esprit est altéré par l'immédiateté que ces nouvelles technologies ont incorporée dans nos modes de vie. Cette immédiateté accentue les interruptions ainsi que la réflexion. Par conséquent, le cheminement de la créativité est constamment interrompu. M. Edwards (2000) constate une capacité de ces technologies à développer la créativité. Malheureusement l'utilisation que l'on en fait n'a que l'efficacité et la productivité à dessein. Difficile de sortir de cette optique en définitive ...

Ces changements d'utilisation des outils de communication ont des conséquences directes sur notre cerveau, tantôt en sollicitant davantage

certaines parties de celui-ci, tantôt en atrophiant d'autres. Ainsi, la mémoire à long terme est mise fortement à mal par la superficialité des informations d'internet ainsi que leur courte durée de vie. « Nous « sur-stimulons » notre attention dite « réactionnelle » et atrophions notre capacité attentionnelle endogène, posée, utile, nécessaire à la réflexion » (C. Sauvajol-Rialland, 2013, p. 100). Nous sommes beaucoup plus aptes à associer des idées. Or, pour pouvoir développer des idées créatives efficaces et réellement novatrices, ces associations d'idées doivent prendre leur source dans les connaissances stockées dans la mémoire à long terme.

8.4. Les risques psychosociaux

Ce type de risques se rattache probablement le plus à la sphère des ressources humaines de la problématique. De nombreuses études et statistiques attestent de l'augmentation de ces risques (C. Sauvajol-Rialland, 2013). La dénomination n'existait même pas il y a six ans. Et depuis 2007, ces risques constituent la première cause des consultations pour les souffrances au travail. C'est aujourd'hui la quatrième source d'incapacité de travail en France. Et l'OMS estime que la dépression deviendra la première d'ici 2020 (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

L'auteur (2013) évoque encore la croissance de la souffrance morale comparée à la souffrance physique, autrefois majoritaire dans une société industrielle. Cependant, elle précise que l'infobésité, au même titre que ces souffrances morales a aussi un impact sur le physique. Elle peut notamment créer des maux de dos et des troubles musculo-squelettiques.

Dans cette optique, elle ajoute la responsabilité de l'employeur dans ces souffrances (France Telecom). Les maladies issues des conditions de travail sont souvent considérées au cas par cas, en ne prenant en compte que l'individu. Aujourd'hui, ces maux peuvent être imputés directement à tout un système de management ou de communication. C'est de cette manière qu'il faut considérer la surcharge informationnelle.

Parmi les évolutions des conditions de travail estimées par la Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et Statistiques (DARES)

(DARES, Enquêtes 1984, 1991, 1998 et 2005), on notera les nouvelles contraintes de temps et d'espace que les TIC tentent de résoudre.

Il faut aussi distinguer la différence entre la charge de travail réelle et la charge de travail ressentie (auto-évaluation). Bien souvent, malheureusement, ces aspects sont laissés de côté dans la situation du marché du travail que nous connaissons depuis quelques décennies.

Le stress, bien que notion floue car subjective, collective et plurifactorielle, garde une image de perception personnelle. Il se définit selon l'agence européenne pour la sécurité et la santé du travail comme un déséquilibre entre la perception qu'a une personne de son environnement et celle qu'elle a de son environnement pour y faire face. Aujourd'hui, nous pouvons clairement nous faire une idée de son impact sur le travail (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Sortant du cadre de l'entreprise, de nouvelles pathologies voient le jour avec la venue des TIC dans le quotidien. Ainsi, la nomophobie, néologisme provenant de la contraction de « no mobile-phone phobia », se traduit par la peur d'être séparé de son smartphone (Le Soir, 2017). Si cette pathologie touche essentiellement les jeunes adolescents, il n'en reste pas moins pertinent d'en parler compte tenu de la dépendance qu'ont certains travailleurs à consulter leurs smartphones sans cesse pour consulter l'actualité et leurs messages. De plus, les adolescents composant la génération Z arriveront sur le marché en portant les stigmates de cette révolution numérique. De quoi alimenter les projets de prévention et de protection des futurs travailleurs.

On parle aussi d'épuisement à l'extrême, causé par une dépendance et une connectivité permanente qui fait que le cerveau n'a plus de vrai temps de repos. Cet épuisement peut mener à des maladies voire à la mort (A. Faljaoui, 2015) !

9. Une solution à la surcharge informationnelle?

La communication joue un rôle crucial. Philippe Zarifan affirme que « *communiquer dans le travail, c'est se mettre d'accord sur quelque chose à*

faire en commun et agir avec d'autant plus de force que cet accord est profond » (P. Zarifan, 2010). Cet accord s'opère sur base d'une mise en commun des intelligences ou l'atteinte commune d'une action préétablie (le résultat de cette action servant de sanction à la réussite). Pour lui ainsi que d'autres auteurs (V. Lenhardt, C. Rochet, 1997), la pérennité des organisations réside dans le travail collectif, pouvant prendre plusieurs formes. Ainsi, l'intelligence collective constitue un vecteur de mutation crucial. Cette intelligence peut se définir comme « *une dynamique rendue possible par une mutation culturelle et la maîtrise des nouvelles technologies de communication* » (V. Lenhardt, C. Rochet, 1997).

Si des outils modernes sont développés pour traiter rapidement un nombre important d'informations, ce travail s'intéressera davantage aux solutions internes dont disposent ou dont devraient se doter les organisations pour palier à ce fléau. Quoi qu'il en soit, croire que les problèmes liés à la surcharge informationnelle peuvent être réglés par la technologie est une conception totalement obsolète compte tenu de l'ampleur que cette problématique a prise malgré les innovations réalisées (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Afin de faire face à cette masse informationnelle grandissante, il faut désormais éduquer les membres d'une organisation à traiter cette masse de manière efficace. Les spécialistes américains parlent de culture *transinformationnelle* pour désigner l'ensemble des facettes de l'information mis en œuvre dans l'usage des TIC. Ils prônent une formation propre à l'ensemble de ces outils et des cultures qu'ils englobent pour n'en former qu'une seule (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Il est primordial, dans le monde de l'entreprise, d'obtenir un personnel ayant une bonne culture informationnelle et de lui faire comprendre l'importance de ces informations en son sein. Cela constitue une condition inéluctable à la performance.

On en vient à aborder ici le problème des générations dans le monde du travail. Si la génération digitale a été éduquée dans cette culture informationnelle, les personnes plus âgées n'ont pu bénéficier de cet

avantage. Il convient de remettre tout le monde sur un même pied d'égalité pour favoriser les échanges (C. Sauvajol-Rialland, 2013)..

Ces enjeux font également face à un problème culturel. L'information est automatiquement liée au pouvoir. Posséder un maximum d'information en en partageant le moins possible constitue une source de pouvoir. Difficile dans ces conditions de garder un avantage concurrentiel si les membres d'une organisation ne sont pas formés à collaborer pour le bien commun de l'organisation (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

L'arrivée des TIC a involontairement instauré une culture où la gestion de l'information s'opère de manière à préserver les intérêts individuels. C'est la raison pour laquelle chacun cherche à se montrer et à se protéger au travers des rapports, mails, courriers... Or, les nouvelles technologies de la communication ont un potentiel énorme de coopération. Mais ils ne favorisent les échanges que si une culture du collectif est instaurée. C'est l'un des changements majeurs recommandés par Caroline Sauvajol-Rialland (2013).

Il s'agit d'une redéfinition totale des rapports aux autres, mais également des rapports avec l'outil de communication. Elle doit s'opérer à tout niveau. Tant au niveau de la communication que dans la définition des objectifs ainsi que des critères d'évaluation de chaque membre de l'organisation. Cette redéfinition doit passer par des règles établies de manière à multiplier les échanges entre les collaborateurs (« *zero email Friday* » chez Deloitte ou encore Intel (Libération 2007), couvre-feu de Blackberry, suppression de l'option « Répondre à tous »...). Il s'agit aussi de mettre en avant l'action collective au détriment des actions individuelles. Mesurer l'impact de l'individu sur le groupe stimulera davantage les travailleurs à collaborer (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

Pour favoriser l'instauration de telles pratiques, il faut repenser la valeur du travail pour sortir de cette vision taylorienne : produire ensemble et co-crée plutôt que morceler le travail pour chaque individu. Quatre éléments sont à prendre en compte aujourd'hui dans la mise en place de toute action : la technologie, l'organisation, la stratégie et l'identité (culture). La non prise en

compte d'un de ces éléments entraînerait, inévitablement, l'échec de l'action (C. Sauvajol-Rialland, 2013).

CHAPITRE 2: L'ASPECT MANAGERIAL

1. Le management et la communication

La communication est essentielle dans la vie d'un être humain. Elle constitue une part vitale de la réussite ou de l'échec de nos actions. Ce constat se faisait déjà en 1977 par Richard Allen dans son livre « Organizational management through communication ». Il y explique que diriger une organisation, des équipes, des personnes passe obligatoirement par les messages que nous leur faisons passer. Il s'agit d'influencer, d'inspirer, de motiver les membres. La clé pour générer ces dynamiques se situe à la fois dans le contenu et la manière dont nous faisons passer nos messages. Les résultats obtenus, les performances de collaborateurs ou même la capacité qu'ils ont à anticiper et prendre des initiatives dépend directement de ce que le management leur insuffle. Autrement dit, communiquer ou ne pas communiquer a irrémédiablement une conséquence sur le récepteur.

À cette époque, l'auteur trouve paradoxal que le caractère indispensable de la communication soit bien connu de tous depuis longtemps et que malgré tout, nous n'avions jamais eu autant besoin d'améliorer cet art. Il explique ce besoin par la complexification qu'avait connue la communication dans le contexte économique de l'époque et dans l'évolution du monde du travail. Si cette complexité de la communication de l'époque peut faire sourire aujourd'hui, il n'en demeure pas moins pertinent que la communication ne cesse de se complexifier de plus en plus vite. Il en va d'ailleurs de même pour le monde du travail et la rapidité avec laquelle tourne l'économie dans sa globalité (R. Allen, 1957).

Dans ce contexte de communication omnisciente à l'ensemble d'une organisation, le *middle manager* y joue un rôle crucial. Par définition, il se positionne comme intermédiaire entre les deux extrémités de la chaîne de communication. Il se situe à la fois entre le *top management* et le premier échelon hiérarchique. Il doit impérativement intégrer la vision et les missions

de l'organisation et en même temps maîtriser les techniques de communication à mettre en place pour y faire adhérer ses collaborateurs (A. Maes, 2012). En tant que supérieur direct, il va impérativement influencer sur le personnel qu'il dirige pour que leurs actions correspondent à ses attentes. De cette manière la communication adoptée par ces personnes en sera impactée.

2. Management par objectifs

Cette forme de management doit son origine à Peter F. Drucker, un économiste autrichien émigré aux États-Unis entre les deux guerres mondiales. Il expose ses principes au travers de son livre *La pratique du management* en 1954.

La direction par objectifs consiste à « *fixer des objectifs de manière unilatérale ou négociée aux différentes sections d'une organisation* » (P. Drucker, 1954). Ces objectifs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs et doivent être atteints au terme d'une période déterminée. Afin de garantir l'atteinte de ces objectifs, ceux-ci doivent être accompagnés idéalement d'une incitation (promotion, augmentation...) qui va motiver le travailleur.

Souhaitant réinstaurer davantage de cohésion dans le travail, celui-ci recommande d'une part de fixer au préalable les objectifs de l'organisation desquels découleront les objectifs des managers et des collaborateurs. L'ensemble des activités des travailleurs converge ainsi vers les objectifs de l'organisation. D'autre part, il permet une responsabilisation en chaîne, chaque manager devenant ainsi responsable et pouvant exercer le contrôle sur son équipe et/ou son département (D. Froissart, 1973).

L'objectif est, par définition, le fait de rendre un but opérationnel. Il crée une cible à atteindre. Un bon objectif, selon ce type de management, est « SMART ». C'est-à-dire qu'il doit être ***Specific, Mesurable, Acceptable, Relevant, Time-bond***. Il doit ainsi être clair, atteignable, pertinent, doit être réalisable dans le temps et ses résultats doivent être mesurables (Cours de management de la communication, 2016).

2.1. *Une manière de travailler plus qu'une manière de diriger*

Si ce type de management a réussi à s'imposer depuis les années 50 pour devenir presque le management de manière générale, il est aujourd'hui critiqué par certains qui estiment que le changement de la nature du travail le rend flou et contre-productif. Le problème se situe au niveau de la formalisation des résultats attendus. Or, le cœur du métier de manager est justement de transformer le travail fourni en performance. C'est, dès lors, cette qualité qui devra démontrer le manager désormais (E. Delavallée, 2005).

Fixer des objectifs devient aujourd'hui une tâche particulièrement difficile. Dans son article paru dans la revue *L'Expansion Management Review*, Eric Delavallée (2005) explique que cette tâche managériale devient difficile tant les changements sont nombreux et rapprochés. Qu'ils soient au sein de l'organisation, dans les nouvelles missions ou qu'ils se rapportent à des tâches quotidiennes, ces changements raccourcissent la durée d'exécution. Ils peuvent être dû à « *la mondialisation des échanges, à l'accroissement de la concurrence ou encore à la technologie* » et rendent ainsi « *l'environnement économique, social, technique et commercial plus complexes* » (E. Delavallée 2005). Il devient difficile de mesurer la performance du travailleur, plus particulièrement pour les métiers où les résultats ne se mesurent pas de manière quantitative.

Dans ce contexte de changement, il y a lieu de s'intéresser à d'autres formes de management. Cependant, le management par objectifs étant tellement ancré profondément dans les pratiques, d'éventuelles nouvelles manières de diriger pourraient sembler instables et fragiles. Le management par les performances, par les valeurs ou encore les compétences semblent néanmoins être des pistes pertinentes à explorer (E. Delavallée, 2005)...

3. Voir et être vu

La notion de TIC va de pair avec le contrôle. Dans leur article, Nabila Bourkef Charki et Mohammed Hédi Charki (2008) abordent la mutation dans le contrôle issu de cette technologie. Le mail contient à la fois le contenu du travail ainsi que le comportement de la personne. Ce qui amène le manager à

pouvoir observer (sans être vu) le travailleur au travers des échanges. Elle prolonge la visibilité au-delà des autres moyens de communication. Cela va alors modifier la relation hiérarchique.

Là où le mail peut souvent être associé à une diminution du contrôle vertical en améliorant l'ajustement mutuel (Fulk et Desanctis, 1995 ; 1999 ; Monge et Fulk, 1999), il peut également devenir un outil de contrôle supplémentaire basé sur la visibilité (Zuboff, 1988 ; Sproull et Kiesler, 1991 ; Craipeau, 2001 ; Michaux, 2003). Sa facilité d'utilisation va aussi avoir pour effet de supplanter les autres moyens de communication et ainsi générer une surcharge informationnelle (N. Bourkef Charki, & M. Charki, 2008).

L'avènement des technologies de communication dans la société et les entreprises amène à une mutation des comportements. La visibilité en est devenue une dimension indissociable de la vie connectée. Elle se traduit aussi bien auprès de la jeune génération qu'au sein des entreprises (N. Bourkef Charki, & M. Charki, 2008).

Dans leur article paru dans la revue *Communication et Organisations*, Yanita Andonova et Béatrice Vacher s'intéressent à cette visibilité recherchée voire infligée aux travailleurs (2013).

L'environnement dans lequel évolue le travailleur est en demande constante de visibilité. Les organisations sont constamment passées au crible par les médias contemporains. Leurs moindres faits et gestes sont analysés et jugés en permanence. Cette pression se fait inévitablement ressentir en interne. L'organisation se doit de toujours maîtriser ce qu'elle communique.

« Le salarié se sent de plus en plus jugé sur ses apparences plutôt que sur ses compétences et valorisé pour les traces visuelles ou écrites qu'il laisse » (Y. Andonova & B. Vacher, 2013). Il lui est de plus en plus infligé de se montrer afin de justifier ses actions, démontrer son utilité, légitimer sa présence. Or, pour pouvoir se montrer et appréhender plus sereinement cette exposition, il faut que la personne puisse avoir la possibilité de disparaître, de se faire oublier, ce qui n'est désormais plus possible. Ce phénomène peut toucher davantage les tâches vues comme viles (classer des documents, encoder répétitivement dans des tableaux, répondre au téléphone...) puisque la

technologie peut déjà les remplacer. L'automatisation va encore davantage diminuer le statut social des personnes qui les réalisaient auparavant, car leur travail va désormais en être alourdi par de nouvelles tâches de contrôle où l'erreur humaine ne trouve plus sa place. Ses personnes aident les machines à faire des tâches immatérielles (Y. Andonova & B. Vacher, 2013). Où trouver encore un minimum de visibilité et de reconnaissance ?

La technologie va renforcer ce sentiment. De par sa capacité à exercer un contrôle de plus en plus prégnant sur la population, l'employé va se sentir acculé et surveillé en permanence. Qui plus est, il n'est plus possible d'oublier puisque tout reste traçable en tout temps. Une pression supplémentaire se pose sur ses épaules. Elle amène également un autre rapport à la temporalité. Avec les TIC, l'immédiateté prime sur le reste. Toute demande nécessite des actions immédiates qui doivent tout aussi immédiatement apporter des résultats. Dans cet environnement, chacun va alors contribuer aux flux, à la rationalisation du système et aux performances de l'entreprise et attendre une reconnaissance toute aussi immédiate (Y. Andonova & B. Vacher, 2013).

Va alors s'opérer une course à la visibilité au travers de ces actions de plus en plus succinctes et immédiates. C'est à celui qui sera disponible le plus rapidement, comme si nous tentions malgré tout de maîtriser cette vitesse d'action pour pouvoir encore anticiper. S'enchaînent alors les preuves de cette visibilité par l'envoi et la démultiplication des données, le but étant d'accroître volontairement son public. Tout est bon pour obtenir le plus de reconnaissance par action. Comment se préserver et assurer une séparation entre la vie professionnelle et la vie privée ? Comment garder une part de privé, de caché pour se préserver ? C'est alors un jeu d'adresse dans lequel l'employé va se lancer où il y a lieu de jongler avec la part qui se doit d'être vue afin de pouvoir cacher ce qui peut encore l'être (Y. Andonova & B. Vacher, 2013).

Cette recherche de visibilité peut également avoir pour fin la décharge de responsabilité comme l'énoncent Nabila Bourkef Charki et Mohammed Hadi Charki (2008). Selon leur recherche, il s'agit d'un défaut intrinsèque à l'outil du mail. Les ressentis qu'ils ont recueillis racontent : « ... *c'est un excellent outil aussi pour enterrer des dossiers... je ne connais pas d'autres outils*

meilleurs que ça... il suffit de ne pas poser la bonne question au bon utilisateur et en mettant en copie des gens qui n'ont pas envie de s'en mêler et vous êtes couvert et à la fois vous avez tué le dossier, et ça c'est la réalité... ».

4. Droit à la déconnexion

En France, depuis le 1^{er} janvier 2017, un droit à la déconnexion est prévu pour les travailleurs employés. Ainsi, les entreprises de plus de 50 travailleurs sont tenues d'engager des négociations quant à un accord sur les modalités de ce droit. Cependant, aucun délai n'est mentionné dans la loi (LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels).

Sans accord, l'employeur va émettre une charte qu'il élaborera à l'aide de l'avis des organes de concertation (CE, syndicats). Celle-ci va ainsi régir l'utilisation des technologies d'information et de communication et les moments d'accessibilités des cadres et des employés. Une innovation qui montre une volonté de cadrer l'utilisation de moyens de communication et de mieux canaliser le flux d'information.

Cette évolution dans les modes de pensées s'inscrit dans le cadre de la « loi travail » votée en 2016 et ayant pris effet depuis le premier janvier 2017. Elle fût proposée par Myriam El Khomri, actuelle ministre du travail en France et s'apparentant au parti socialiste.

L'article 55 de cette loi a pour but d'imposer aux entreprises de plus de 50 employés de réguler « *l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale* » (Chapitre 2, 2016).

Il n'est stipulé aucune modalité concrète quant à l'application de cette loi. Cela laisse l'opportunité à chaque entreprise concernée d'ouvrir le dialogue avec les instances de concertation (CPPT, délégation syndicale, délégation du personnel), selon les organes effectivement en place, afin de déterminer une charte reprenant les termes négociés et figeant ainsi les modalités d'exécution de la loi. En effet, les organes de concertation jouent un rôle dans la

prévention et la protection du travailleur, notamment pour les risques psychosociaux.

Les premières réflexions et les positionnements des entreprises depuis la mise en application de la loi seront présentés par madame Sauvajol-Rialland lors de l'atelier « le nouveau droit à la déconnexion » proposé par l'Agence Belge de Communication Interne (ABCI) le 14 juin 2017.

5. Un droit à la déconnexion en Belgique

Dans le courant du mois d'octobre 2016, la députée fédérale cheffe de groupe CDH, Catherine Fonck, a déposé un projet de loi dans la continuité de l'article 55 de la « loi travail » en France. Selon Myriam Verwilgen (Interview, mars 2017), spécialiste en droit du travail et ayant travaillé directement avec la députée dans la rédaction de ce texte, celui-ci ne sera pas présenté avant un moment, compte tenu du fait qu'il s'agisse d'une proposition et non d'un projet de loi. À titre informatif, les projets de loi sont émis directement par le gouvernement et sont mis en priorité à l'agenda parlementaire alors que les propositions émanent généralement de l'opposition ce qui les place indirectement en second plan (C. Fonck, Projet de loi visant à créer un droit à la déconnexion, 2016).

Ce texte traitant de la déconnexion des travailleurs fait partie d'une proposition plus globale visant à redéfinir les contours et à moderniser le travail. Le texte a déjà été communiqué au secrétariat de la chambre et a déjà reçu un feedback plutôt positif de la part des autres députés issus des différents partis.

Le projet a pour but premier de servir de garde-fous quant aux pratiques et aux exigences de disponibilité faites aux travailleurs. Ainsi, cette loi pourrait être appliquée sous la forme d'une simple charte de bonne conduite, mais également par des solutions technologiques contraignantes (déconnexion automatique des serveurs pendant une certaine plage horaire). Concrètement, elle serait rédigée de la même manière que la loi française, c'est-à-dire, en obligeant les entreprises à ouvrir le débat et à fixer les modalités qui correspondent le mieux à la direction, aux travailleurs et aux partenaires sociaux.

Interrogée sur le sujet, madame Verwilgen voit le mécanisme d'application de cette loi comme un projet à plus long terme. L'assistante de madame Fonck estime à un an le temps nécessaire à la consultation, la négociation et la décision d'un modus operandi. Ce n'est qu'après avoir investigué différentes possibilités d'application qu'un cadre pourra être dressé et ainsi devenir contraignant.

Une autre subtilité précisée par madame Verwilgen concerne les cadres en entreprise. Ceux-ci ont été exclus du spectre de la proposition de loi, car ils ne sont pas soumis aux modalités du temps de travail. En réalité, la population des cadres telle que définie dans la loi est reprise dans une liste assez limitative et obsolète dans un arrêté royal du 10 février 1965. Une actualisation de cet arrêté permettrait de redéfinir les populations soumises réellement aux risques psycho-sociaux d'une connectivité exacerbée. La spécialiste ajoute enfin qu'à plus long terme, la loi pourra se préciser pour devenir sectorielle voire s'étendre au plan européen et en devenir une directive.

6. Pour conclure

S'il est inutile de réitérer les différentes caractéristiques de la surcharge informationnelle, il est important de retenir qu'elles sont survenues dans le même temps que l'arrivée massive et rapide des TIC dans notre quotidien qui ont alourdi la masse informationnelle et l'utilisation que nous en faisons. Nous commençons seulement à découvrir les conséquences de ces outils sur notre quotidien. Si elles ont révolutionné et facilité les tâches quotidiennes, elles sont aussi synonymes de contrôle et de visibilité perpétuelle. Arrivent alors des effets plutôt pervers comme la perte de repère, de créativité, l'épuisement, la perte de sens et de reconnaissance des personnes etc.

Le management des entreprises ne fonctionne aujourd'hui pratiquement que par le système des objectifs. Le monde économique évoluant à toute vitesse, ces objectifs systématiques rendent le management et l'évaluation des performances plus compliqués. Les responsables peuvent alors se rabattre sur les capacités des TIC à apporter une visibilité pour évaluer leurs collaborateurs et mettre en avant leurs propres performances. La législation

évolue également pour réduire tant que possible ces effets négatifs et protéger la vie professionnelle et la vie privée.

MÉTHODOLOGIE

Il a été possible, selon le modèle hypothético-déductif, de définir la question de recherche et l'hypothèse retenue pour ce travail. Cette méthode reste la plus fréquemment utilisée en recherche. Elle mélange à la fois l'expérience, la déduction et l'induction. La partie théorique présentée ci-dessus permet de se familiariser avec les concepts de surcharge informationnelle ainsi que les liens qui peuvent être faits avec le management. Il est, dès lors, possible d'induire et déduire certains éléments. La recherche proprement dite sera mise en lien avec la théorie développée afin d'interpréter les résultats et en sortir les tendances permettant de répondre à la question. Une méthode qualitative, propre à l'objet de la question, sera ici utilisée.

1. Question de départ

Comment le management influence-t-il la masse informationnelle en entreprise ?

Le management englobe aussi bien les personnes que les règles qui encadrent le travail au niveau interne (règlement, chartes, recommandations informelles) et au niveau externe (lois, conventions collectives de travail...).

2. Hypothèse

Le manager influence davantage le phénomène de surcharge informationnelle que le management.

3. Méthode qualitative

La question de départ s'intéresse au ressenti des personnes par rapport à cette surcharge qu'ils peuvent éventuellement vivre dans leur travail. Ainsi, il s'agit d'une démarche d'ordre qualitatif. Pour ce faire, un canevas d'entretien de type semi-directif a été adopté. Le but est ici de lancer une conversation qui permettra de déceler des sentiments, des impressions ou des remarques qu'il faudra interpréter et compiler pour en ressortir des tendances générales.

Le canevas sert de base à la discussion et est commun à l'ensemble des personnes interviewées dans les trois entreprises. Il permet ainsi de ne pas

amener de biais dans l'interprétation et de donner davantage d'objectivité aux réponses obtenues.

4. L'échantillon

Afin d'obtenir une vision objective, trois organisations diamétralement opposées seront approchées. Le CHU UCL Namur est le premier employeur de la province de Namur. Sa finalité non marchande, l'influence du secteur public sur son aspect financier ainsi que les incertitudes liées au secteur des soins de santé en font une organisation pertinente pour l'objet de cette recherche. Cet environnement oblige ses gestionnaires à adopter progressivement des pratiques issues du secteur marchand et à rationaliser les modes opératoires. C'est pourquoi cette organisation représente une excellente opportunité pour ce travail.

Dans un second temps, Belfius a été approchée pour contraster les premières observations. Il s'agit, cette fois, d'une organisation de type marchand où le management par objectifs et l'ensemble des pratiques est très bien cadré et ancré depuis longtemps dans les esprits. On peut espérer y déceler une certaine anticipation et en apprendre davantage quant à l'impact des objectifs sur l'ensemble du personnel et dans la manière dont il communique.

Enfin, une entreprise se rapprochant de l'industrie comme Sibelga permettra de couvrir des secteurs d'activité totalement différents et d'ainsi apporter une autre teinte aux résultats obtenus. Entreprise active dans la gestion de réseau de gaz et d'électricité dans la région de Bruxelles, on y trouve un clivage encore très présent entre le personnel de terrain (de type ouvrier) et le personnel administratif (de type employé).

La population de base à cette recherche reprend l'ensemble des travailleurs d'une organisation. Par conséquent, lors de la prise de contact, il a été demandé d'interroger des personnes dont les profils se différenciaient autant que possible. Cela permettra d'éventuellement déceler certaines tendances propres à une tranche de la population, à un type de profil en particulier ou au contraire, de remarquer de grandes généralités.

C'est pourquoi l'échantillon repris pour cette enquête se compose à la fois de personnes relevant de la population employée, de cadres ou encore de membres de la direction. Chacun ayant une réalité bien différente.

Bien entendu, cette enquête ne peut être la panacée pour toutes les entreprises existantes. Ce travail ne se veut pas être une solution miracle à cette problématique aussi vaste que complexe. Il se limite volontairement aux populations de ces trois entreprises.

5. Le canevas

Le canevas repris en annexe 1 a été validé par madame Christine Donjean, promotrice de ce mémoire. Il aborde, dans un premier temps, l'outil incarnant le mieux le ressenti de surcharge informationnelle, à savoir, l'e-mail. Les premières données récoltées sont d'ordres quantitatives malgré tout. Elles s'intéressent au nombre de mails envoyés et reçus. Cela permettant déjà de se rendre compte de la masse informationnelle que la personne doit traiter chaque jour.

L'interview se dirige ensuite vers le contenu de ces messages électroniques. Ici, l'intérêt est de s'intéresser à l'utilisation qui est faite de l'outil en voyant quels types d'informations circulent par ce biais. Il est alors demandé à la personne d'évaluer l'efficacité de l'outil.

Toujours à propos de cet outil, il est demandé d'évaluer la proportion de mails superflus et utiles ainsi que le nombre de mails pour lesquels les personnes sont placées en destinataire ou en copie. De cette manière, il est possible d'évaluer la pertinence des messages envoyés et reçus ainsi que l'utilisation qui est faite des champs de destinataires. Des questions portant sur le taux de réponses fournies et obtenues sont également posées. Enfin, il est évidemment indispensable de s'intéresser aux autres outils de communication utilisés.

Par la suite s'enchainent des questions propres au management. Elles abordent les thèmes de l'évaluation, de la rémunération, du *reporting* à faire éventuellement (et par quel canal) et portent aussi bien sur la manière que sur la fréquence. Les questions sont à la fois posées pour la personne en tant que

collaborateur d'un chef d'équipe et en tant qu'éventuel chef d'équipe vis-à-vis de ses collaborateurs.

Une fois la conversation bien fournie, des questions plus générales sont posées. Elles tournent autour du ressenti d'un éventuel surplus de communication fournie et reçue. Le but étant de récolter des informations sur leur fonction, leur temps de travail, un éventuel horaire à respecter etc. La conversation se termine par la question la plus générale, à savoir, la manière dont ces personnes perçoivent l'impact du management sur leur communication.

6. Analyse des données

Les interviews ont été systématiquement enregistrées afin de pouvoir les réécouter et en déceler les intonations dépassant le cadre verbal. Les réponses ont été soigneusement écoutées et compilées pour en faire des regroupement selon les caractéristiques des personnes afin de déceler des tendances relatives au profil. Les données chiffrées ont été rassemblées pour sortir des valeurs moyennes qui permettent de se donner une idée globale propre à la population de chaque entreprise.

PARTIE EMPIRIQUE

CHAPITRE 1: PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

DE L'ENQUÊTE

Sur base de cette méthode, il est maintenant possible d'étudier chaque entreprise en détails. Ainsi, pour chaque partie étudiée, une présentation brève de l'entreprise, du management appliqué, des outils de communications utilisés ainsi qu'un aperçu du ressenti des personnes interrogées permettra de dégager des tendances quant à l'impact du type de management sur la surcharge informationnelle.

1. Le CHU UCL Namur

1.1. Présentation

Le CHU UCL Namur asbl est né de la fusion du CHU Dinant-Godinne UCL Namur et de la Clinique et Maternité Sainte Elisabeth en janvier 2016 (effectivement opérationnelle depuis le 1^{er} juillet 2016). L'organisation compte aujourd'hui 946 lits agréés d'hospitalisation classique dont 300 universitaires. On compte également 120 lits d'hospitalisation de jour et 10 lits de soins palliatifs (Foyer Saint François).

Outre les trois sites hospitaliers, le CHU se dote d'un réseau intégré de soins et de services.

Il s'agit d'une organisation de type non-marchand axée sur les soins et reprenant des fonctions de type libérales. Néanmoins, s'agissant d'une structure multi-sites avec une histoire implantée dans le paysage belge, elle s'apparente parfaitement à mon analyse et reprend de plus en plus de pratiques issues du secteur marchand. Mes critères de comparaisons s'appliquent parfaitement à cette structure qui reprend également la différenciation entre le personnel employé et cadres, de même qu'une distinction entre les cadres et les cadres de confiance. L'entreprise est tout autant soumise aux pressions propres à son secteur d'activités et doit réagir

constamment en se concentrant aussi bien sur ses *process* que sa communication.

Il est important de distinguer dans cette structure la différenciation qui existe entre les activités de type médical qui sont la raison sociale de l'entreprise et les activités de type administratif qui servent de support au fonctionnement de l'organisation.

Le CHU regroupe à la fois des médecins salariés et des médecins indépendants. Les médecins salariés sont considérés comme cadres de confiance, mais sont à part du personnel cadre administratif.

De par leurs activités, les médecins ont généralement un secrétariat chargé de gérer les aspects administratifs de leur métier. Dès lors, c'est ce secrétariat qui gère une partie de l'information que chaque médecin reçoit et ce, afin d'alléger leur travail.

Composé de trois sites et d'un réseau intégré de soins et services, le CHU UCL Namur se structure comme décrit dans l'annexe 2.

Le directeur général se place au sommet de l'organigramme de toute l'organisation. Il n'est pas issu du monde médical. C'est pourquoi il est accompagné d'un directeur général associé, ancien directeur médical du site de Godinne. On retrouve ensuite en dessous les trois directeurs de site. Le service communication est transversal à l'organisation. En revanche, s'il n'y a qu'un directeur des ressources humaines, chaque site détient son département et ce, à cause des divergences qui existent dans la gestion du personnel. Cependant, les pratiques sont occupées à être harmonisées pour l'ensemble des trois sites et les départements travaillent en constante collaboration pour continuer à gagner en cohérence.

1.2. Moyens de communication interne

Lors de la première fusion en 2012 entre le CHU UCL Mont-Godinne et le Centre Hospitalier de Dinant, une partie des outils de communication interne de Godinne ont été étendus au site de Dinant, n'en bénéficiant pas encore jusqu'à ce moment.

C'est ainsi par exemple que la newsletter « Flash info » (déclinée en plusieurs catégories), devenue aujourd'hui « **Fil info** », a été appliquée aux deux sites. Ainsi, l'outil sert le changement de par la diffusion d'informations centralisées propres à la nouvelle organisation.

Le site de Sainte - Elisabeth bénéficiait, avant la fusion, d'une newsletter interne et d'un magazine (MagBeth), diffusés en interne et en externe. Aujourd'hui, les trois sites utilisent le Fil info et ses déclinaisons comme newsletter institutionnelle (Interview de M. Forseille, le 2 avril 016).

En ce qui concerne les outils internes à chaque site, les trois entités disposent d'un **intranet** propre. Cette particularité pose de nombreux problèmes dans la gestion des outils. Des systèmes informatiques permettent de les mettre en relation, mais uniquement pour certaines personnes. Les demandes sont faites au cas par cas. En revanche, plusieurs projets d'un intranet commun ainsi que d'un site internet institutionnel sont actuellement à l'étude et devront voir le jour d'ici un an ou deux. Une fois en place, ces outils devraient permettre au personnel de gagner en productivité et de renforcer le sentiment d'appartenance à la nouvelle institution (Interview de B. Vallée, mars 2016).

« **En direct du comité de direction** » permet aux **cadres et aux médecins de se renseigner** sur des informations non- confidentielles en comité de direction. A l'instar du « Fil info » classique, il a été uniformisé pour être diffusé auprès de l'ensemble des cadres et médecins des trois sites. Il constitue un autre canal de communication verticale descendante.

La **revue de presse**, relayée sur l'intranet, reprend l'ensemble des articles de presse mentionnant les activités de l'organisation ou les projets dans lesquels elle est impliquée. On notera encore le « **guide avantages** ». Il s'agit d'un partenariat avec l'UCL et les Cliniques Saint-Luc qui contient l'ensemble des avantages des membres des institutions partenaires avec les commerces. Ce document est publié annuellement. Actuellement, il s'applique aux sites de Dinant et Godinne. Sainte - Elisabeth disposait jusqu'ici de son propre guide plus restreint (Namur) et qui devrait intégrer prochainement le partenariat global avec l'UCL (Interview de M. Forseille, avril 2016).

Chaque nouvel entrant reçoit la **farde d'accueil RH**. Celle-ci reprend toutes les informations relatives à l'institution et utiles à tout nouveau collaborateur. Elle contient notamment le règlement de travail. Ce support sera prochainement actualisé et harmonisé aux trois sites (Interview de M. Paye, avril 2016).

Selon le message ou la cible, un **courrier interne** ou une **note de service** peut être adressé à une ou plusieurs personnes (ou un service) (Interview de M. De Puyt, avril 2016).

Une **réunion du comité de direction de site ainsi que des directeurs de groupe** a lieu chaque semaine. Il s'agit d'un organe décisionnel réunissant le directeur de site, le directeur médical de site, le directeur infirmier de site, le pharmacien en chef, le directeur général et le directeur général associé. Les directeurs de la communication et du service RH prennent part aux réunions de groupe uniquement. Leur présence est d'une importance capitale pour assurer la diffusion des messages émis lors de ces réunions auprès des différentes parties prenantes de l'organisation. Ces réunions ont pour but de piloter chaque site en accord avec la stratégie globale du CHU. Elles permettent notamment de valider des projets en cours, mais également d'informer et de se concerter entre les directeurs.

Le cadre légal oblige l'organisation à mettre en place un **Conseil d'Entreprise** (CE) ainsi qu'un **Comité de Prévention et de Protection du Travailleur** (CPPT). Ces organes de concertation rassemblent les membres de la direction ainsi que les représentants des employés (syndicats). **L'Assemblée générale des cadres** a les mêmes buts, mais s'adresse davantage aux employés engagés sous ce statut. Ainsi, les échanges permettent de faire descendre en cascade les informations institutionnelles et de faire remonter celles de terrain.

On notera encore les « *Midis d'Optiplan* », rebaptisés « **Forum du CHU** » permettant chaque lundi à tout un chacun de discuter de problématiques de terrain. Ce concept a été développé initialement sur le site de Godinne et Dinant, mais devrait, à court terme, être étendu sur tous les sites via visio-conférence. Dans la même optique, le nouveau directeur du site de Godinne

a organisé des petits déjeuners afin de rencontrer le personnel. Cependant, l'annonce des dates se fait par mail, ce qui empêche le personnel ne disposant pas d'adresse e-mail de recevoir l'invitation (Interview de M. Forseille, avril 2016).

La communication interne passe aussi par d'autres outils tels que **des écrans, des panneaux d'affichages, valves, téléphone, réunions...** L'utilisation de ces supports varie selon les actualités institutionnelles ou propres à chaque site et service.

Un **journal interne d'entreprise** (magazine institutionnel) a vu le jour au début de l'année 2017. Il rassemble les événements de chaque site. Ce journal propose un regard d'ensemble pour chaque collaborateur et leur offrira une belle opportunité de s'exprimer ou de faire remonter des informations. Il contribuera de cette manière à l'implantation de la nouvelle culture d'entreprise.

À venir

Le nouveau site internet sera l'un des prochains projets à réaliser. Actuellement un portail redirige les internautes vers les adresses web de chaque site. Si cet outil ne s'apparente pas à la communication interne, il demeure l'un des projets les plus porteurs de la nouvelle image pour les parties prenantes (Interview de B. Vallée, mars 2016).

Un intranet global verra le jour d'ici un an (après le site internet). Il facilitera les échanges d'informations entre les différents départements de chaque site et reprendra les données de chaque implantation. L'architecture, le CMS (Content Management System) et les différentes fonctionnalités de ce futur outil ne sont pas encore validés.

1.3. Management en place

La population du CHU UCL Namur, comme tout centre hospitalier, est assez hétérogène. En effet, il existe une grande distinction entre le personnel propre à la raison sociale de l'organisation, le personnel médical, et le personnel faisant office de support, le personnel de type administratif.

Parmi le personnel médical, les médecins sont réellement une classe distincte du reste du personnel même si tous se rattachent in fine au même directeur général. Les médecins disposent d'une certaine autonomie due à leur fonction libérale. Ils dépendent d'instances dont l'autorité dépasse la hiérarchie de l'organisation du CHU. Ainsi, ils dépendent à la fois du Conseil médical qui gère les missions médicales du CHU ainsi que de la direction médicale et générale de l'organisation en tant qu'employé. De ce fait, la manière de diriger le personnel du CHU diffère selon la fonction.

L'organisation du travail des soins et les contraintes liées au secteur telles que l'augmentation des charges, les restrictions budgétaires (B. Libert, Discours du 20 janvier 2017), le problème des accréditations (Interview de B. Vallée, mars 2016) impose de rationaliser davantage les pratiques.

C'est la raison pour laquelle, historiquement, un management par objectifs était appliqué par le passé pour le site de Godinne, puis de Dinant après la première fusion de 2013 (Interview de E. Hellin, février 2017) et ce, uniquement pour le personnel cadre hors médecins. Le site de Sainte Elisabeth n'a, quant à lui, jamais eu recours à ce type de management. Le personnel employé est dirigé sur base des descriptions de fonction reprenant la liste des tâches qu'il doit réaliser. C'est sur base de cette liste que l'évaluation s'opère.

Compte tenu du contexte de changement vécu au sein de l'organisation depuis le début du rapprochement du CHU Dinant Godinne et de Sainte Elisabeth, un flou s'est installé dans le suivi des objectifs des cadres. Certains ne sont même plus évalués aujourd'hui.

La formalisation des tâches d'un médecin est reprise dans le Projet Académique Clinique Individuel (PACI). Il s'agit d'un document encadré par l'UCL attestant de ce qui est attendu du médecin sur le plan médical, académique et managérial et dans lequel les activités réalisées pour l'hôpital sont reprises. L'évaluation par objectifs réalisée par le management du CHU (Comité de direction) vient s'ajouter à ce projet global.

Le travail de certains médecins (professeurs) passe aussi par une série de cours donnés à l'université. C'est également un aspect rémunéré de leur

travail pour lequel ils doivent suivre une série de règles propres qui leur octroient le statut d'enseignant et leur permet une évolution dans le monde académique.

Les fusions s'enchaînant dans un but de survie, l'harmonisation des pratiques RH n'a pas encore pu s'opérer, mais il est évident qu'une méthode unique d'évaluation sera prochainement adoptée pour l'ensemble des cadres de l'institution qu'ils soient de type médical ou non.

1.4. Ressenti au travers des enquêtes

Mon canevas d'entretien a été administré auprès d'un panel de 12 personnes sous statut d'employé, de cadre et de cadre de confiance. Il mélange à la fois les profils administratifs et médicaux.

A la suite des interviews, il s'avère que le mail pose problème pour certains alors que d'autres le gèrent très bien. Certains en reçoivent à peine une dizaine par jour alors que d'autres arrivent à près de 300. Bien entendu, plus les responsabilités sont importantes, plus ils sont sollicités par des demandes multiples. Concernant l'émission de mails, la plupart des sujets interrogés disent envoyer entre 11 et 20 mails par jours. Les plus extrêmes oscillant entre une dizaine à peine jusqu'à plus de 30.

Si, pour l'ensemble de l'échantillon, ils se retrouvent en destinataire de la plupart de leurs mails, il leur arrive d'être mis en copie dans la proportion de ceux qu'ils jugent superflus. Les profils administratifs ont tendance à davantage maîtriser les champs de destinataire et de copie. Ils tentent d'éviter la surcharge de contacts malgré parfois quelques incertitudes liées au climat de changement sur le destinataire réel de leur demande. Anecdote intéressante : un des individus interrogés a réduit fortement la masse de mails qu'il traite avec sa nouvelle fonction. « *Aujourd'hui, je reçois à peine une dizaine de mails. Les gens ont compris que ça ne sert à rien, que je préfère les contacts directs. Ils se sont adaptés à ma manière de fonctionner* ». Il explique qu'anciennement, il en recevait plusieurs dizaines par jour. Il n'a jamais réussi à traiter cette masse et pourtant, il jugeait que son travail n'en pâtissait absolument pas ce qui, pour lui, confirme qu'une majorité de ces mails qu'il laissait dans l'oubli n'apportait de plus-value au travail. Il ajoute

enfin qu'aujourd'hui, par sa position, les gens ont compris que cet outil n'était pas son canal de prédilection et il se sent bien moins acculé au niveau de sa messagerie électronique.

Les médecins, quant à eux, ont plusieurs casquettes. Ils sont à la fois médecin, enseignant, chercheur, chef... Chaque volet apporte son lot de messages au quotidien et le médecin doit orchestrer les différents flux que cela génère. Dès lors, contrairement à un profil administratif pour qui il constitue le cœur du métier, l'e-mail est un outil que le médecin va utiliser de manière quotidienne mais secondaire. Par conséquent, il va souvent s'en servir pour lancer une information tous azimut sans prendre le temps de structurer ni d'optimiser la forme de celui-ci.

Les thèmes abordés couvrent généralement les tâches quotidiennes, mais aussi des projets plus larges ainsi que des informations internes. On retrouve également une part non négligeable de mails automatiques dans la masse de message tels que des newsletters et ou d'autres informations provenant d'institutions en lien avec le métier de la personne qui les reçoit. Généralement, ils sont directement jetés dans la corbeille sans les lire hormis ceux reprenant l'une ou l'autre information pertinente reprise dans l'objet.

Malheureusement, faute d'un document formalisant l'utilisation du mail, certains l'utilisent dans le but de lancer des frustrations à un trop grand nombre de destinataires. Lesquelles sont ensuite surenchéries par les réponses de chaque membre de la chaîne d'envoi, démultipliant ainsi le nombre de messages. Ils tirent ainsi profit de la facilité avec laquelle l'outil permet d'accumuler les destinataires ainsi que de la traçabilité des propos tenus. Ceci constitue l'un des effets les plus pervers de cette technologie. Parmi les autres problèmes recensés par les collaborateurs interrogés, ceux-ci pointent la mauvaise utilisation des champs de destinataire et de copie. Ils remarquent également le manque de clarté des objets et l'absence de demande concrète dans le contenu du message ce qui laisse libre court à l'interprétation du destinataire afin de déterminer s'il doit prendre ou non des actions, ce qui va allonger la durée de traitement d'un message électronique. *« On ouvre le mail, on lit tout le message et on ne sait toujours pas à qui il est destiné ni s'il y a lieu de prendre une action. Résultat, c'est du temps perdu »*. Cependant, la

direction souhaite ardemment réduire ces échanges par l'instauration d'une charte de bonne utilisation de l'e-mail. Un document projet est à l'étude afin d'en déterminer le contenu et fixer les règles que le CHU entendra faire respecter par ses collaborateurs.

Certaines personnes interrogées utilisent l'outil à des fins de rapports à leurs supérieurs. Elles constatent qu'au fil du temps et des fusions, certains contacts directs se sont perdus pour se substituer à l'outil électronique. Pour ces personnes, elles estiment que ces réunions leurs étaient davantage productives, car elles permettaient d'échanger et d'obtenir des réponses plus facilement. Elles ressentent un flou quant à la ligne hiérarchique et ne savent plus très bien de qui elles dépendent ou à qui communiquer. Ce sentiment leur procure de l'incertitude, du stress et un manque de productivité.

Le panel organise ses moments de traitements des mails différemment. La plupart se réserve des plages fixes avec un certain rituel, généralement le matin et en fin de journée. Certains vont jusqu'à utiliser leur messagerie comme un moyen d'organiser leurs tâches hebdomadaires. Elles vont archiver selon leur méthode personnelle les messages reçus afin de prioriser les demandes. A la fin de la semaine, ces personnes vont alors parcourir l'ensemble des mails reçus afin de s'assurer de ne rien avoir oublié et d'éventuellement relancer les personnes pour qui une réponse, une validation ou une autre action est toujours en attente. Pour ces cas, ce n'est plus le management qui va réguler le traitement de l'information, mais bien l'information qui structure le travail. D'autres encore profitent de chaque minute libre pour en traiter un maximum, craignant que durant la moindre absence du bureau, d'autres n'arrivent. Il leur arrive d'y répondre durant ces réunions.

Parmi les autres outils de communication usités au sein de l'organisation, l'on retrouve le téléphone et le vis-à-vis au travers de réunions. Tous s'accordent à dire que le téléphone reste plus efficace pour obtenir des réponses rapides et brèves. Les médecins sont ceux qui l'utilisent le plus à cet effet. Un chef de service va recevoir des dizaines de demandes d'un assistant ou d'un collègue concernant un patient et pour lesquelles il y a lieu de prendre une action immédiate. L'usage de mail de ces cas est donc totalement exclus.

Néanmoins, ces coups de téléphone durent à peine quelques minutes voire quelques secondes et se répètent maintes fois sur une journée « *Je reçois parfois plus de 60 coups de téléphone par jour* ». C'est de cette manière qu'ils peuvent être opérationnels sur tous les fronts. En revanche, adresser une demande beaucoup plus large, abstraite, qui demande une réflexion ou qui cause un échange de plusieurs minutes va les agacer. Ce temps « perdu » à une demande qui aurait pu faire l'objet d'un mail et pour laquelle une réponse différée pouvait aisément être acceptée les rends indisponibles pour d'autres plus urgentes. S'ils n'utilisent pas toujours le mail à bon escient, ils équilibrent et distinguent parfaitement l'usage fait d'un mail et d'un coup de téléphone. D'autres profils préfèrent le mail pour les demandes en général, car ils trouvent le téléphone, de par son synchronisme, trop envahissant.

Reste le problème des réunions. Beaucoup trop de cadres enchainent des réunions qui en deviennent totalement improductives. Ils le ressentent lorsque sur une journée, ils passent plus de temps en réunion qu'à réellement travailler. S'ils s'accordent à dire qu'une réunion est plus productive qu'un mail pour les validations et les échanges, le surplus les étouffe. Ils avouent même qu'il leur arrive, et que cela est toléré, de traiter leurs mails durant les réunions sans quoi ils se retrouveraient noyés de mails une fois celles-ci terminées !

Les questions de fin d'entretien ont obtenu des réponses très intéressantes concernant le ressenti de la surcharge informationnelle et l'impact du management sur celle-ci. Ils sont tous d'accord pour dire qu'il n'ont pas l'impression de trop communiquer, mais de mal communiquer. S'ils trouvent que certaines informations sont superflues et pourraient être véhiculées par un autre canal voire ciblées plus efficacement, d'autres thèmes devraient davantage faire l'objet d'information et de diffusion. Ce manque de structure les noie vraiment alors qu'en termes d'information, il ne se sentent pas débordés.

Ils sont tous d'accord pour dire que le management influence leur manière de communiquer. Les fusions et le contexte global de la nouvelle organisation ont déjà modifié certains modes de fonctionnements, certaines manières de véhiculer l'information ainsi que les destinataires à qui ils l'adressent. Ils

remarquent d'ailleurs que le manque de clarté et donc le manque d'un management transparent, explicite et composé d'objectifs clairs, précis, partagés, influence également cette communication. En effet, ne sachant plus trop à qui se fier, ils risquent d'envoyer des demandes de manière anarchique ce qui aura pour conséquence de perdre en qualité d'information et de gagner en incertitude et en frustration.

Il apparaît, au travers de ces enquêtes qu'une scission claire persiste entre le personnel de type administratif et médical. Les pratiques de communication diffèrent, mais également le ressenti. L'évolution du secteur et la multiplication des sites obligera la direction dans un avenir proche à harmoniser les pratiques pour optimiser les échanges entre sites, entre services, entre personnes. C'est également au travers de l'élaboration d'une culture interne unique et forte que pourra s'opérer le changement et la modernisation de la communication.

2. Belfius

2.1. Présentation

« Bel » pour « Belgique », « Fi » pour « Finance », « Us » pour « Us » en anglais, signifiant « Nous », c'est le nom que porte désormais le groupe de banque et assurance belge (JFH avec F. Gilain et Belga, 2012). Son origine provient du Crédit Communal fondé en 1860 dont la mission était d'octroyer des crédits aux différentes communes afin de réaliser des investissements. Au fil des années, le Crédit Agricole évolue et lance la marque « Axion » en 1994. Le produit de la marque est un compte à vue destiné aux jeunes de 12 à 25 ans afin de les initier au monde bancaire et en simplifier le vocabulaire.

En 1996, le Crédit Agricole fusionne avec le Crédit Local de France pour former la banque Dexia. Se métamorphosant en un seul et unique holding incluant des produits bancaires et d'assurance (les AP, le groupe Artesia...), l'organisation évolue progressivement dans le marché des institutions publiques locales ainsi que dans le marché des particuliers (Belfius jeunes, site institutionnel).

En 2011, en conséquence de la crise des subprimes, le groupe est démantelé et Dexia Banque Belgique est rachetée par l'Etat belge. Elle n'appartient

désormais plus au groupe Dexia SA (côté en Bourse) (J-P. Stroobants, 2012). Le changement de nom vers Belfius en mars 2012 scellera définitivement cette scission. Le changement s'opère dans un but de distinguer la filière du groupe Dexia, toujours cotée en bourse et dont la cotation en bourse est sensible à l'image de la banque belge (A. Faljaoui, 2012).

Depuis lors, le groupe a évolué pour retrouver une image forte dans le paysage des banques et assurances du pays. Il développe ses services pour être au plus proche du client. En proposant une application et un service numérique des plus modernes, ils détient aujourd'hui la place de leader dans le *mobile banking*. Et pour cause, l'entreprise tient compte des commentaires de ses utilisateurs pour perfectionner son offre mobile (Communiqué de presse Belfius, 24 juin 2016). Si certains groupes de banques et assurances connaissent aujourd'hui une perte de vitesse, Belfius semble avoir déjà franchi ce creux pour connaître une belle évolution (Interview de M. Merckx, le 20 janvier 2017).

La société siège sur trois sites bruxellois (Galléo, Pacheco et Rogier), mais va progressivement se recentrer sur la tour de la place Rogier afin d'économiser sur l'espace occupé dans la capitale. Cette réorganisation aura pour conséquence de modifier le mode de travail.

2.2. Management appliqué au sein de Belfius

Dans une organisation de type marchande orientée dans l'activité bancaire et des assurances comme Belfius, le management par objectifs est appliqué à tout niveau hiérarchique. Cependant, la mise en pratique diffère selon le type de profil.

C'est en réalité dans l'impact que le management peut avoir sur la rémunération que tout le monde n'est pas logé à la même enseigne. Le management par objectifs n'affecte pas la rémunération du personnel employé ? Celle-ci est en réalité dépendante d'un barème fixé par la commission paritaire 310. Ce type de management n'a ici qu'un rôle motivationnel. Il reste néanmoins crucial pour amener un maximum d'objectivité et de rationalité dans le travail de cette population.

Pour le personnel cadre, la rémunération se compose, dans un premier temps, d'une partie fixe qui assure une rémunération minimum à la personne. Une partie variable, influencée par le résultat de l'entreprise et de l'évaluation du cadre vient ensuite compléter cette rémunération. Tout se joue en réalité dans la pondération. Celle-ci doit être acceptée par la personne évaluée.

Le télétravail est déjà particulièrement ancré dans les mœurs depuis plusieurs années pour les collaborateurs du groupe et particulièrement pour les personnes n'habitant pas la capitale. Certains travaillent déjà deux à trois jours par semaine à domicile (60 à 70% des travailleurs). La communication entre les équipes est conditionnée par ce système. En effet, les mardis et jeudis sont souvent synonymes d'affluence dans les bureaux et la place manque déjà dans les paysagers pour accueillir tout le monde. Avec le recentrage sur un site unique ce problème va s'accroître à l'avenir. C'est pourquoi la communication mobile est essentielle. Toutefois, les outils connectés ne sont pas encore largement disponibles pour les télétravailleurs qui doivent actuellement disposer d'outils personnels pour se connecter à distance. Cette contrainte sera bientôt résolue avec la mise à disposition d'ordinateurs portables entièrement équipés pour les personnes souhaitant se connecter à distance depuis leur domicile.

L'évaluation se fait sur base d'un canevas (cfr annexe 3) disponible sur l'intranet et commun aux populations cadres et employées. Celui-ci a été élaboré dans le but d'intégrer et de relayer en cascade les objectifs de l'organisation. Un second volet prévoit ensuite des objectifs libres déterminés entre le travailleur et le manager. Une obligation d'au moins un objectif personnel par an est maintenant appliquée. Quoi qu'il en soit, le travailleur a réellement son mot à dire quant aux objectifs devant s'y trouver. Le tout se joue dans la pondération appliquée à chaque catégorie d'objectifs.

En termes d'organisations, une évaluation a lieu en tout début d'année afin d'évaluer l'année précédente. Il est également déjà possible, lors des mises au point, d'aborder ce qui sera mis en priorité dans les objectifs de l'année nouvelle. Depuis deux ans, il est demandé aux travailleurs de s'autoévaluer avant cet entretien. Le chef de service possède la cote qui est attribuée à son collaborateur, mais va, tout d'abord, entendre le point de vue de ce dernier

afin que l'appréciation soit bien comprise, acceptée et partagée par le travailleur.

Vers la fin du mois de février, un entretien avec le chef de service a lieu pour fixer les objectifs de l'année. Ils sont adaptés en fonction de l'année précédente et de l'éventuelle évaluation des objectifs institutionnels. Le travailleur va pouvoir, lors de cet entretien, faire part d'objectifs personnels propres à son service, à ses tâches et à son parcours professionnel personnel. En milieu d'année, généralement après l'été, il est possible, bien que non obligatoire, d'obtenir un entretien de mise au point en cas de difficultés rencontrée. Il peut se faire à l'initiative du travailleur, mais aussi à celle du chef de service si l'un ou l'autre sent que l'objectif n'est pas atteignable ou en cas d'événements mettant à mal la réalisation de cet objectif.

Cette année, la mise à disposition d'un équipement informatique fourni par l'entreprise a été proposée aux personnes souhaitant pratiquer le télétravail. Il est important de préciser que jamais, le télétravail n'est ni ne sera imposé aux travailleurs. Cette pratique n'a lieu qu'à leur propre demande.

La digitalisation constituant un des enjeux majeurs de cette époque, l'entreprise souhaite l'intégrer au mieux en mettant en place des conventions collectives de travail dont l'une entrera en vigueur dès le mois de septembre 2017. Elle encadrera la reconversion du personnel dans les nouveaux métiers amenés par la digitalisation et la modernisation du secteur bancaire. Un *mobility center* sera mis en place pour remplacer les collaborateurs dont la fonction aura disparue. Tous les syndicats n'ont pas marqué leur accord pour ces nouvelles mesures, traduisant ainsi certaines craintes quant à l'évolution des métiers au sein du groupe de banque et assurance (Le Vif, « *Accord social chez Belfius sur la reconversion du personnel* », 3 mai 2016).

2.3. Outils de communication

L'entreprise regroupant des activités relevant de la sphère administrative, les outils électroniques sont une part essentielle de leurs moyens de communication. Entre départements, sites ou avec des partenaires extérieurs aux bâtiments, l'électronique permet de toucher la majorité des publics

facilement et économiquement. Le papier est définitivement aboli des communications depuis 2003 !

Le mail est ainsi devenu l'outil de communication le plus usité par les membres de Belfius. L'encadrement autour de cet outil de communication est primordial pour pallier aux effets de surcharge qu'il peut représenter. Une charte est d'ailleurs disponible et régit la communication de manière optimale. Le service de communication étant composé d'un grand nombre de collaborateurs (plus d'une centaine), cela laisse entrevoir l'investissement que le groupe a déjà réalisé pour optimiser sa communication.

Le travail s'organise également autour de *sharepoints* et du *software* « Yammer » afin d'échanger les dossiers sans démultiplier les copies des fichiers ou les multiples envois. Cette méthode permet également d'optimiser le travail à distance.

Le nouvel intranet est particulièrement performant. Il est entièrement personnalisé et personnalisable. Il est aussi disponible sur smartphone, permettant d'accéder à toutes les demandes concernant les ressources humaines. Il est, par exemple, possible d'y enregistrer ses demandes de congés, ses horaires, ses demandes de formation, ses formulaires d'évaluation etc. La nouvelle version de l'e-magazine du groupe s'y retrouve également. Notons que l'e-magazine n'existait déjà plus qu'en version numérique depuis 2003. Cette communication numérique permet ainsi de toucher le plus grand nombre tant sur le site qu'à l'extérieur, ce qui correspond au mode de fonctionnement de l'entreprise et à son évolution.

« Lynck » est un outil de *chat* interne permettant d'échanger et de converser avec ses collègues. Il permet ainsi d'y véhiculer de nombreux échanges sans surcharger les boîtes de réception, de la même manière que les applications utilisées dans le privé (« Messenger », « WhatsApp »...). Toutefois, ce nouvel outil n'est pas encore totalement ancré dans les pratiques et certains ne l'utilisent pas vraiment.

Avec les projets de rassemblement de l'espace, les outils connectés vont être mis directement à disposition des collaborateurs dans le but d'harmoniser le matériel utilisé et ainsi garantir une connectivité optimale.

Les bureaux s'organisent en paysagers autours desquels de nombreuses salles de réunions entièrement connectées sont disponibles pour échanger en petit et moyen comité. Les services sont plus ou moins regroupés selon l'étage de la tour. Elles sont équipées d'un écran et d'un ordinateur permettant de connecter une session et ainsi disposer des supports nécessaires à la réunion.

Les *Coffee Corners* servent à afficher certaines nouvelles internes, rappels d'événements. Il s'agit en réalité d'affiches numériques qui sont projetées aux abords des machines à café. Cet endroit est en réalité une belle occasion d'échanger de manière informelle. Un espace non négligeable pour y glisser des informations génériques à l'entreprise.

La société tient à conserver et à améliorer la qualité de sa communication. Elle a fait réaliser un audit de communication interne par IPSOS en 2015. Celui-ci a permis de mettre en évidence, sur base de plus de trois milles réponses, les outils les plus utilisés ou non. Certaines personnes jugeaient la panoplie de canaux trop fournie et éparse. C'est d'ailleurs une des raisons qui a poussé l'entreprise à miser sur le nouvel intranet en y intégrant l'*e-mag* et en faisant un outil interactif et personnalisable.

2.4. Ressenti au travers des enquêtes

L'entreprise m'a permis de réaliser cinq interviews auprès d'employés et de cadres apparentés au service communication. Ce service comptant près d'une centaine de travailleurs, ceux-ci sont donc très spécialisés et les profils interrogés étaient malgré tout très différents.

Sur ces cinq personnes interrogées, celles-ci reçoivent en moyenne plus de 20 mails par jour ! Ce chiffre tourne majoritairement entre une vingtaine et une quarantaine selon les personnes, mais il peut même atteindre une centaine de mails par jour, certains avouant fusionner des boîtes mails privées à leur smartphone professionnel afin d'être réactif sur tous les plans et à tout moment. « *Mon smartphone, c'est l'extension de ma main* », dira une des personnes. Une seule personne ne compte qu'une dizaine de mails dans sa boîte de réception par jour. Concernant l'envoi, ces personnes émettent également près d'une vingtaine de messages électroniques chaque jour en moyenne. Les plus gros chiffres allant jusqu'à une quarantaine.

Les publics avec lesquels les profils interrogés interagissent sont assez variés selon leur fonction. Certains ont plusieurs casquettes et sont ainsi les personnes de références de certaines instances externes à l'entreprise (galeries d'art, salle d'exposition). D'autres sont manager dans la communication interne. Cela les oblige parfois à avoir plusieurs boîtes mails, certaines étant parfois gérées par différentes personnes.

Parmi les thèmes abordés, les messages électroniques traitent des tâches quotidiennes, mais sont également utilisés afin d'échanger de nombreuses pièces jointes. Des serveurs partagés commencent à poindre, bien qu'ils ne soient pas encore disponibles et utilisés par tous (seulement deux des personnes interrogées disent l'utiliser). Ces échanges génèrent une masse de données conséquente qu'il y a lieu parfois de renvoyer après modification ou ajout d'autres destinataires. Les humeurs sont généralement véhiculées via un autre canal de communication : il s'agit de Lynck, un *chat* interne.

Ici aussi, l'outil est jugé très efficace pour son potentiel et sa facilité. Malheureusement, c'est dans l'utilisation qui en est faite que le bât blesse. Trop de personnes se sentent obligées de multiplier les destinataires ainsi que les personnes mises en copie.

La proportion de mails pour lesquels ils sont en destinataire varie de un tiers à trois quarts de la masse totale reçue avec une proportion au-delà de la moitié pour la plupart des sujets interrogés. Une des personnes interrogées juge superflue près de la moitié des mails qu'elle reçoit. Pour les autres, ce pourcentage varie entre 30 et 10%. Dans le ressenti, cette proportion de mails utiles et superflus est assez troublante, car si certains remarquent être mis en copie de beaucoup de mails, ils y trouvent malgré tout une utilité.

D'autres moyens de communication sont également présents comme les réunions, les vidéo-conférences ou encore le téléphone. Dans cette entreprise, la population semble être davantage touchée par la surcharge étant donné que les personnes interrogées effectuent une veille constante de leurs messages sur leur smartphone. Certains utilisent leur téléphone pour y gérer plusieurs boîtes de réception différentes. Si le traitement du message ne se fait pas immédiatement, la majorité admet tout de même être attentifs aux

notifications annonçant un nouveau message. Ils effectuent donc en permanence ce screening leur permettant d'évaluer l'urgence du message. Pire, les réunions étant également un outil de communication incontournable pour les employés Belfius, certains admettent traiter leurs messages pendant celles-ci et précisent que cette attitude est désormais tolérée ! Pour le traitement pure, des plages sont, ici aussi, aménagées dans le but de rester productif au maximum.

Ils avouent ne plus pouvoir se passer du mail « *On ne peut plus vivre sans, avec les défauts que ça a* ». Si des règles internes sont édictées dans le but d'orienter au mieux son utilisation, certains se résignent en expliquant qu'il leur est impossible de les suivre à la lettre. Ils craignent perdre de l'information. C'est déjà trop ancré dans leurs habitudes. Cela dépasse même la sphère du travail. C'est un réflexe propre à toute notre société.

Lynck ajoute de l'immédiateté et de la réactivité dans les échanges entre employés. Il s'agit d'un *chat* en ligne permettant de communiquer plus rapidement d'un poste à l'autre sans générer de mails. Cet outil pratique se substitue aux échanges courts par mail et aux conversations débordant du cadre strictement professionnel. Autre fait important, les réseaux sociaux sont accessibles depuis 2012 via le réseau interne. Le *chat* permet des communications courtes et directes un peu à la manière du téléphone en restant toutefois asynchrone, même s'il est possible de savoir si la personne est en ligne et si l'envoi d'un message via ce canal est pertinent. Toutefois, certains ne sont pas friands du *chat* interne et préfèrent utiliser leur compte privé sur les réseaux sociaux classiques pour discuter avec leurs collègues proches. Ils leurs sont accessible depuis le lancement du groupe sur les réseaux sociaux en 2012.

Enfin, hormis les prédispositions relatives au management par objectifs, les personnes ne sont pas tenues de faire un rapport régulier de leurs tâches par la voie d'un quelconque canal de communication. En revanche, des ajustements et autres demandes spontanées se font naturellement au travers de réunions hebdomadaires avec le chef de service. Une certaine autonomie et confiance règne dans la gestion de ces personnes.

Une entreprise dont le core business s'opère au travers de l'électronique se doit d'être à la pointe dans tout ce qui touche à la communication. Le secteur demande une réactivité optimale afin de perdurer et c'est dans cette optique que se perfectionne le groupe. Conscient qu'il n'est plus possible de s'en passer, Belfius investit considérablement dans le domaine de la digitalisation et de la communication électronique afin d'être compétitive sur le marché. Ce faisant, elle met en place les balises et les moyens nécessaires à une bonne utilisation des moyens de communication pour pallier aux effets pervers de ceux-ci.

3. SIBELGA

3.1. Présentation

Sibelga est l'entreprise gestionnaire du réseau de distribution de gaz et d'électricité pour l'ensemble des 19 communes qui composent la région de Bruxelles-Capitale (Sibelga, 2009). S'organisant en intercommunale, elle s'est progressivement implantée dans le paysage de l'énergie pour acquérir une autonomie et couvrir l'ensemble du réseau.

C'est à l'issue de la réorganisation du marché de l'énergie qu'est née cette réorganisation. En effet, souhaitant simplifier et optimiser la gestion des réseaux, deux directives européennes voient le jour. Il s'agit de la directive du 19 décembre 1996 et du 23 juin 2003. Celles-ci seront par la suite traduites en trois ordonnances émises entre 2001 et 2006 qui dessineront les contours de l'intercommunale. A l'issue de ces documents, les communes composant la région décident à fusionner les activités d'Interelec, Interga et Sibelgaz pour ne former qu'une seule et même entité (Sibelga, 2013).

Concrètement, Sibelga est chargé d'acheminer le gaz et l'électricité jusqu'aux domiciles ainsi que de gérer la maintenance (entretien, pannes etc.) du réseau de gaz et d'électricité publique ou encore assurer les raccordements. Il est également en charge d'assurer le relevé des compteurs.

Lors de ses débuts en 2006, l'intercommunale était détenue à 70% par les communes et à 30% par Electrabel, alors gestionnaire du réseau électrique publique. Ce n'est qu'à partir du 31 décembre 2012 que les communes ont repris la totalité de l'actionnariat qui compose l'entreprise et donc englobé les

activités autour de l'énergie électrique. La fusion des deux entités a obligé les dirigeants à harmoniser les pratiques au niveau du statut du personnel. Des différences existent encore aujourd'hui selon l'ancien statut de ces personnes (Interview de I. Fostiez, 2017).

Au niveau des installations, le siège social se situe le long du Quai des usines à Bruxelles. C'est là que les services administratifs se situent également. La particularité de la population qui compose l'organisation est qu'il y a un réel clivage entre les techniciens de terrains et le management ainsi que les services administratifs. Jusqu'il y a peu, un clivage particulièrement marqué existait entre ces deux groupes.

3.2. Management en place

Le management par objectifs est également utilisé ici (cfr évaluation en annexe 5). Il est utilisé pour tous les collaborateurs de l'organisation. Ce salaire est fonction d'un barème et d'une marge selon la satisfaction apportée par l'employé. Cette marge varie selon le résultat de l'évaluation à raison de 5%. Viennent s'ajouter à cela les différentes primes (ancienneté, risque etc.). Bien que manquant de précisions, il est également important de noter que les traitements diffèrent selon si la personne est issue de l'ancienne filiale de gaz ou d'électricité de l'intercommunale. Les traitements de l'ancienne entreprise étaient différents de ceux proposés par Electrabel. Dans la pratique, les objectifs sont donnés en début d'année pour tout le monde et sont imposés par le chef de service même si une discussion peut avoir lieu dans le but de les faire accepter par le collaborateur. Les employés reçoivent le résultat de leur évaluation en fin d'année alors que les cadres le reçoivent au début de l'année suivante. Pour les personnes interrogées dans cette enquête, le personnel technicien ne se sent pas directement concerné par ces objectifs. Ceux-ci sont en fait directement formulés sur base des objectifs de l'organisation et ne changent pour ainsi dire pas d'année en année. Pour eux, l'évaluation se fait au jour le jour à chaque fois qu'un rapport est fait à un chef de service. L'évaluation proprement dite n'est pour eux qu'une formalité obligatoire.

Pour les cadres et les directeurs, la situation est quelque peu différente. Leurs objectifs traduisent davantage les tâches qu'ils auront à réaliser au cours de

l'année et l'impact de cette évaluation influe directement sur la rémunération. Au terme de l'évaluation, une *Balance Score Card* est obtenue. Cette cotation va influencer à raison de 30% le salaire d'un cadre et à 50% le salaire d'un directeur. Clairement, ici, l'atteinte des objectifs a un impact beaucoup plus important pour le travailleur au niveau de sa situation et de sa motivation.

Madame Donjean, en tant que consultante, a pu réaliser un audit de communication interne pour l'organisation en 2016. A l'issue de 12 *focus groups* et de huit interviews, celle-ci a pu identifier quelques problèmes de communications entre le personnel technicien et le reste de l'organisation. En effet, jusqu'alors, la communication se fait de manière descendante selon une mentalité où l'information doit être émise avec une transparence limitée par la hiérarchie. Suite aux réunions d'équipes mensuelles, une feuille reprenant les points importants selon le management est diffusée via courrier interne dans des enveloppes individuelles. Cette méthode ne donnait la possibilité que de faire redescendre l'information et ne reprend que celle jugée importante aux yeux de la hiérarchie. De plus, les réunions n'étaient pas organisées équitablement dans les départements. Si certains en organisaient trimestriellement, d'autres n'en organisaient tout simplement pas.

Un problème managérial s'est également déclaré, car le *middle management* n'était pas clairement défini. Selon le département, certains étaient à ce niveau car ils dirigeaient une équipe, mais d'autres y étaient uniquement de par leur niveau de responsabilité. Leur rôle n'étant pas clairement défini, un blocage de l'information s'opérait à ce niveau de la hiérarchie. Ils ne connaissaient pas clairement leur rôle d'informateur et se contentaient parfois de gérer uniquement les tâches quotidiennes. Ces blocages occasionnaient des problèmes dans la réalisation du travail et apportaient leur lot de frustrations ainsi qu'un manque de productivité. De plus, le sentiment d'appartenance de ces personnes semble être mis à mal par cette distance avec le corps décisionnel de l'entreprise. La confiance, la responsabilisation et l'autonomie faisaient alors également défaut au moment de cet audit.

Les personnes interrogées pointent également le manque d'information de type RH (formation, promotion, mobilité etc.) ainsi qu'un manque de clarté

au niveau de la stratégie globale de l'intercommunale (DONJEAN, C., Septembre 2016).

À l'issue de cet audit, madame Donjean recommande, tout d'abord, de renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté pour un collaborateur de Sibelga. Cela passe par une amélioration du sentiment de confiance et d'autonomie par le personnel. Une des étapes indispensables à cette première recommandation est d'avant tout informer les travailleurs de chaque département sur les objectifs stratégiques du groupe et ainsi gagner en transparence interne. Il n'est plus question de laisser le personnel technicien éloigné de la vie de l'entreprise.

En parallèle, il y a lieu de créer davantage de communication ascendante et latérale. La consultante préconise de regrouper les personnes actrices de la communication selon plusieurs strates (cfr annexe 4 (C. Donjean, 2016)) permettant d'optimiser la cascade de communication. Le dessus de cette pyramide est composé du sommet de la hiérarchie, à savoir, la direction. Au travers de sa communication, elle est le point de départ de la communication institutionnelle descendante.

Viennent ensuite les réunions des cadres deux à trois fois par an. Cet échelon permet de gagner en transversalité puisqu'il permet aux cadres de tous les départements d'échanger et ainsi de gagner en connaissance sur ce qui gravite autour de leurs propres activités.

La grande nouveauté dans cette chaîne de communication réside dans la création d'une *leader community*. Elles regrouperait l'ensemble des travailleurs jouant un rôle managérial ou pilote d'une équipe. Cette distinction nécessite une réflexion et une clarification de la part de la direction afin de distinguer qui doit appartenir à quel(s) groupe(s). Cette étape servirait de charnière entre la direction et le personnel de terrain puisque les membres de cette communautés seraient chargés, trois à quatre fois par an, de transmettre l'information au personnel de terrain ainsi que de remonter l'information vers la direction. Enfin, il y sera possible d'y obtenir les informations RH nécessaires au rôle de manager.

Dans les autres recommandations, madame Donjean parle aussi de moderniser les outils. Ce sera bientôt chose faite : chaque collaborateur sera bientôt doté d'une adresse e-mail interne qui lui permettra ainsi d'être tenu informé à son niveau sur ce qui touche la vie de l'entreprise. Il disposera également d'un login lui permettant de se connecter à distance (smartphones, tablettes ou les kiosques disponibles aux membres de l'organisation) pour tout ce qui concerne ses tâches ainsi que celles qui concernent la gestion RH. Il lui sera également possible, dans un avenir plus ou moins proche, d'accéder à l'intranet à distance. Cela sera bénéfique à la fois pour les techniciens, mais également pour les télétravailleurs. Ainsi, outre une communication plus ciblée et efficace, le papier sera également progressivement aboli.

Les personnes que j'ai eu la chance de rencontrer admettent pratiquer le télétravail, même si celui-ci n'est pas encore officiellement instauré. Ils pensent que malgré tout, cette pratique va davantage se développer à l'avenir, ce qui aura pour conséquence de modifier les pratiques et d'intensifier les contacts électroniques. Bien entendu, ce mode de travail ne concernerait que les profils administratifs.

3.3. Outils de communication

Les métiers exercés au sein de Sibelga influencent les moyens de communication à utiliser selon ce qu'il y a lieu ou non de transmettre. L'on retrouve ainsi les outils devenus incontournables que sont le mail, le téléphone, les réunions mais aussi le papier. Si les services administratifs ont déjà bien intégré les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le personnel de terrain utilise, quant à lui, des outils qui lui sont propres.

Les techniciens utilisent des radios sur les différents chantiers afin de communiquer entre eux ou avec des acteurs externes. Ces radios émettent sur le réseau ASTRID, également utilisé par les services de secours. Dans le cas d'une opération sur la voirie ou dans une habitation, une coupure ou une autre intervention sur le réseau de gaz et d'électricité peut être nécessaire afin d'assurer le bien de la mission. Cela nécessite une étroite collaboration avec Sibelga afin qu'elle puisse opérer dans les plus brefs délais.

Les équipes de techniciens fonctionnent généralement en binômes. Les paires sont ainsi dispersées dans les 19 communes de la région afin d'y réaliser leurs tâches. Les rapports se font directement avec le chef de service et se traduisent par des coups de téléphone, mais également par l'échange de photos, aussi bien pour attester du travail réalisé auprès de la hiérarchie que des clients et autres acteurs externes. Si des appareils photos numériques ont été distribués par le passé, ceux-ci ont déjà été remplacés par des smartphones privés, car ils nécessitaient un retour au centre administratif pour transmettre les cartes mémoires. L'outil devenant indispensable, il sera, à terme, remplacé par des smartphones professionnels permettant la prise et l'envoi direct de fichiers via les applications de réseaux sociaux classiques telles que « WhatsApp ». La modernisation des outils de communication a déjà débuté, mais n'a pas été harmonieusement répartie. C'est ce que va bientôt corriger le gestionnaire qui a prévu la modernisation de ses outils ainsi que de prévoir le même équipement pour l'ensemble de ses techniciens.

Actuellement, pour les personnes ne bénéficiant pas d'ordinateur, les kiosques leur permettent de garder un œil sur la vie de l'entreprise. Il s'agit de postes d'ordinateurs situés à plusieurs endroits dans les bâtiments administratifs donnant accès à l'intranet. Une manière de vouloir toucher un public plus large, mais qui ne récolte pas le succès escompté.

Sibelga utilise encore beaucoup le papier pour les communications puisque les procès-verbaux des réunions de services se donnent encore par ce support dans des enveloppes personnalisées. Cependant, cette pratique va progressivement disparaître au profit d'échanges numériques via des adresses professionnelles. Cela se traduira par une augmentation des courriers électroniques mais également par une possibilité de communiquer plus rapidement avec les nouvelles technologies que représentent les smartphones et tablettes pour les personnes de terrain. Il est à noter qu'une charte de bonne utilisation du mail existe bien qu'elle soit jugée obsolète. Elle pourrait tout à fait être remise à jour afin d'harmoniser les pratiques une fois que tout le monde sera doté d'équipements électroniques.

3.4. Ressenti au travers des enquêtes

Les visites chez Sibelga ont permis de récolter le ressenti de sept collaborateurs allant d'un membre de la direction jusqu'à un technicien et ce, afin d'obtenir les réponses les plus variées et représentatives possibles.

De manière générale, les personnes interrogées ne sont pas noyées sous la masse de mails – les techniciens ne disposant pas encore d'adresse professionnelles. Les chiffres, en termes de réception, vont généralement de 10 à 50 par jour avec une seule réponse au-delà de cinquante. Il en va de même pour l'envoi.

Les thèmes abordés dans les messages électroniques tournent majoritairement autour des tâches quotidiennes. Sibelga travaillant avec de nombreux acteurs externes (pouvoirs publics, entrepreneurs, riverains, services de secours...), les demandes peuvent être multiples. Cependant, ne disposant pas d'un *chat* interne, les collaborateurs avouent également utiliser le mail pour des échanges plus courts créant ainsi un effet « Ping Pong ». Conséquence logique : les personnes trouvent l'outil plutôt efficace même si elles admettent qu'il y a lieu de l'utiliser selon les bonnes règles afin d'en éviter les effets indésirables. Les mails superflus sont estimés entre 5 à 20% en moyenne. Inévitablement, les notifications des diverses applications utilisées par les collaborateurs ainsi que les newsletters se rapportant aux activités des partenaires de la firme constituent une part non négligeable des messages reçus.

Parmi ces messages reçus, les employés sont majoritairement positionnés (au moins la moitié) en tant que destinataires. La différence réside ici dans le ressenti. Les personnes identifient assez bien les mails pour lesquels une action leur est demandée et ceux ayant uniquement pour but de les informer. Ils distinguent ainsi facilement les messages nécessitant une réponse et sont aussi satisfaits du taux de réponse obtenu pour leurs envois. Ils jugent chacun de ses types de messages pertinents, tant pour l'action à prendre que l'information reçue, et l'insèrent dans leurs pratiques. *« Même pour les mails ne nécessitant pas d'action, je les trouve souvent intéressant, car ils me tiennent informés de travaux en cours ou de ce que d'autres départements font ».*

Il faut, en réalité, distinguer la stratégie des publics internes et externes. Les collaborateurs s'envoient ce type de messages pour gérer des tâches quotidiennes. Il n'y a donc généralement pas lieu, sauf si plusieurs personnes sont concernées par une même question, d'ajouter de nombreux contacts en copie. Mais il est constaté parfois, par soucis de visibilité et de justification ou pour se dédouaner d'une responsabilité, que des personnes en incluent sciemment certaines autres, généralement supérieures hiérarchiquement, dans la liste d'envoi. Les publics externes, quant à eux, cherchent simplement à obtenir une réponse. Ils ne savent pas toujours quelle personne est à contacter et préfèrent ajouter des destinataires pour accroître leurs chances de réponse. Il peut s'avérer qu'ils incluent d'autres personnes du *top management* afin d'appuyer davantage leurs demandes.

Le traitement des messages électroniques prend entre une et trois heures aux interviewés chaque jour. À nouveau, ils admettent être constamment attentifs aux notifications qui arrivent sur leur smartphone ou sur leur bureau virtuel. Cela leur permet de juger de l'importance et de l'urgence du message reçu. Ce temps est difficile à estimer et éclate davantage la temporalité de traitement de l'information.

Le mail ne sert généralement pas à faire des rapports. Les travailleurs admettent faire état de leurs tâches à leurs supérieurs via des outils spécialement dédiés aux *reporting* ou encore par contact direct lors de réunions fixes hebdomadaires ou spontanées. De plus, de par ses missions, les travaux réalisés par Sibelga nécessitent d'être rigoureusement suivies, validées et répertoriées selon des règles strictes afin d'assurer tant la sécurité des travailleurs que celle des habitants des communes concernées. L'avènement des nouvelles technologies pour les travailleurs va notamment permettre de faire état de ses tâches plus facilement et de garder un contact quasi permanent avec la hiérarchie. Une manière de reconnecter le public éclaté, que sont ces personnes de terrain, avec la vie et la réalité de leur entreprise.

Les échanges réalisés ont permis de déterminer que le management influence indéniablement la communication et ainsi la charge qu'elle représente. Le côté paternaliste, encore quelque peu prégnant, va conditionner les nouveaux

collaborateurs et les *middle managers* dans leur manière de gérer leurs équipes et de communiquer avec elles. Il est incarné par cette fraction entre le management et les échelons hiérarchiques inférieurs ou par certaines réticences à l'idée d'apporter davantage de transparence avec les collaborateurs. Certains managers refusent encore que des demandes émanent des collaborateurs exécutants.

Si certains interviewés estiment ne pas être influencés par leur manager dans leurs communications, puisqu'ils se considèrent comme à contrepied de leurs pratiques, cela démontre malgré tout un contre-exemple de pratique à adopter. *« Il [le chef] ne communique pas assez. Moi je ne fais justement pas ça, car je sais que ce n'est pas la bonne attitude »*. Bien entendu, devant s'adapter à la société en général et les nouveaux défis des entreprises d'aujourd'hui, la tendance est au changement et les nouveaux apports en matière d'outils de travail et de pratiques RH vont permettre de tirer un trait sur ce mode de pensée obsolète.

Actuellement pourtant, les techniciens qui se sentaient délaissés montrent une certaine réticence aux changements à venir. Ils ont peur que tout cela ne serve qu'à donner une illusion de transparence et de connexion entre les collaborateurs au détriment de leur productivité. Autrement dit, ils craignent un alourdissement de la masse informationnelle. Les effets de ces nouvelles pratiques devront donc être mesurés dans le temps afin de déterminer de leur efficacité.

CHAPITRE 2: INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Les résultats des interviews réalisées dans les trois entreprises, qui ont été compilés ci-dessus, permettent maintenant d'en tirer certaines interprétations. Celles-ci amèneront par la suite à répondre à la question de départ. Trois entreprises ont été approchées. Elles sont actives dans différents secteurs, relèvent des sphères privées et publiques et possèdent des profils à la fois de cadres et employés.

Si l'on reprend l'ordre des questions, on peut voir que l'entreprise où les personnes traitent le plus de mails est le CHU. Cela s'explique par la différenciation forte qui est faite entre les travailleurs se rattachant à l'univers médical (soit propres à l'activité principale de l'organisation) et les profils administratifs. L'utilisation de l'outil diffère généralement entre le premier public et le second. De plus, le contexte de changement y est plus présent que dans les trois autres entreprises. La ligne managériale n'étant pas précisée depuis la fusion, un climat d'incertitude règne. Si le management participatif n'est pas prégnant, on peut dire que ce manque peut générer davantage de messages. Ne sachant pas nécessairement à qui se référer, les personnes peuvent ajouter davantage de destinataires ou multiplier les messages et les demandes pour s'assurer de la qualité de leur travail .

Ici, le management n'a pas encore tracé le cadre propre à l'utilisation des outils de communication puisque ceux-ci sont en train d'être remodelés pour correspondre au nouveau paysage de l'organisation. Notons encore une fois que ce paysage est déjà amené à changer pour l'année prochaine. C'est une des raisons qui devrait pousser les dirigeants à adopter des pratiques communes, notamment en termes de communication, afin d'harmoniser les pratiques et assurer un service de soins optimal. L'idée étant de construire une nouvelle culture commune dans laquelle les outils de communication et les interactions entre sites sont bien intégrés.

À contrario, Belfius, de par sa raison sociale, sa disposition et ses services, intègre mieux le mail dans les pratiques quotidiennes. Rappelons qu'ici, l'essentiel des activités est progressivement ramené sur un seul et même site pour des paysagers limités par rapport au nombre de collaborateurs. Le

télétravail est déjà inscrit dans les mœurs et c'est vers cette dématérialisation du lieu de travail que l'entreprise se dirige progressivement. Ici, les technologies amènent à un travail dématérialisé, de plus en plus rapide. Il convient d'en retirer les informations pertinentes dans la masse informationnelle grandissante.

Ils ont un recul plus important sur cette utilisation puisqu'ils travaillent exclusivement par voie numérique depuis plus de 10 ans. Les fonctions au sein de l'entreprise étant essentiellement administratives, les travailleurs et leurs managers n'en sont que plus « éduqués » à l'utilisation d'outils qu'ils ont vu se perfectionner au fil des années. Cependant, si le nombre de mails est inférieur pour les personnes interrogées, il est à noter que la panoplie d'outils est autrement plus variée que dans les deux autres organisations. La technologie est également déjà bien en place avec la possibilité de fusionner des boîtes de réception sur un seul et même support. Le papier n'étant plus d'actualité, les collaborateurs de la banque et assurance disposent d'un *chat* et de *sharepoints* pour échanger des humeurs d'une part et des fichiers d'autre part. On peut ici parler d'une surcharge multicanaux plutôt qu'une concentration faite sur le mail.

Disposant d'outils variés et accessibles par tous, une liberté d'utilisation est laissée à chacun, les chartes d'utilisation étant là pour éviter au maximum les désagréments d'utilisation. De ce fait, la disponibilité et la réactivité des personnes par rapports à leurs messages est laissée à leur propre sensibilité. Pour une disponibilité optimale, certains avouent, tout comme au CHU UCL Namur, qu'il est tout à fait toléré de consulter ses mails et ses autres messages durant les réunions. Il en va de même quant à leur réactivité en dehors des heures de bureau. Reste à savoir ce que les éventuels projets de droit à la déconnexion pourront apporter dans les pratiques.

Pour Sibelga, il s'agit d'une situation à contre-pied d'une entreprise à la pointe de la technologie telle que Belfius. L'intercommunale est en pleine révolution numérique et va seulement fournir davantage de connectivité à ses collaborateurs. L'esprit paternaliste est encore quelque peu présent et certaines réticences à la transparence sont encore de mise. Néanmoins, ce mode de pensée est occupé à disparaître progressivement au fur et à mesure

que l'offre en outils de communication se diversifie et se modernise. Ici, le problème est de toucher l'ensemble des collaborateurs. Tout comme le CHU, l'entreprise doit faire face à deux types de population : celle des techniciens qui est sur le terrain et donc éclatée dans les 19 communes de Bruxelles et celle qui vient en soutien administratif.

La première dispose déjà de matériel de communication qui lui est propre. Ce matériel répond aux exigences du métier, des parties prenantes avec lesquelles les techniciens travaillent et de l'aspect publique et sécuritaire lié au métier. La technologie apportera des facilités pour les transferts de fichiers et les rapports immédiats à la suite d'interventions. Pour le reste, certaines réticences persistent, car les techniciens craignent une surcharge et une multitude de canaux de communication avec lesquels il va falloir jongler. La crainte des techniciens traduit les effets contre-productifs qu'un contrôle au travers d'un trop grand nombre d'outils risque d'alourdir le travail et de leur faire perdre en productivité.

De manière générale, on peut noter qu'au plus le niveau hiérarchique est élevé, au plus la personne doit traiter de messages pour lesquels elle est majoritairement destinataire. Le constat est propre aux trois entreprises.

Il est aussi intéressant de noter que, si des tendances propres aux règles qui entourent la communication et le travail sont bien présentes, des systèmes de communication se mettent naturellement en place entre les équipes et leurs N+1.

Les évaluations formelles répondent à un calendrier relativement précis et assez espacé, mais les rapports concernant le quotidien, la communication ascendante et les mises au points se font au fur et à mesure, généralement de manière informelle ou en tout cas via des contacts directs fixés périodiquement.

Indirectement, la personnalité et la manière de travailler du N+1 va influencer la manière dont ses collaborateurs vont communiquer avec lui. Ainsi, en comparant des équipes situées sur le même plan hiérarchique, il est possible de noter des différences dans les pratiques de communication. *« on se parle tous les jours [avec mon chef], mais je pense qu'on est les seuls à faire ça !*

Les autres chefs ne font pas comme ça » (Sibelga). Le reporting ne passe en tout cas pas par le mail pour les membres des trois entreprises approchées.

Le management par objectifs, comme expliqué dans la partie théorique, est plus ou moins présent dans les trois entreprises, mais reste le management de référence. Les changements à répétitions ont mis à mal le suivi des objectifs pour les membres du CHU UCL Namur. Toutefois, on devrait revenir à une reformulation des objectifs et des évaluations suivies. Cela sera rendu possible une fois que la situation sera stabilisée et que la direction aura pu déterminer une vision, des missions et des buts communs. Pour les deux autres entreprises, il est parfaitement en place et s'applique à toutes les personnes.

L'aspect financier est assez interpellant. L'atteinte des objectifs influence la rémunération des cadres de Belfius mais pas des employés. Il n'influence aucunement celle des travailleurs du CHU et influence à des degrés différents les employés, cadres et directeurs de Sibelga. Pour les personnes ne pouvant prétendre à cette augmentation de leur rémunération, le travail par objectifs n'a qu'un but motivationnel. Néanmoins, il n'y a pas d'impact dans la communication des personnes pouvant bénéficier d'un bonus salarial par rapport aux autres. Tout est fonction de la relation et des attentes du N+1.

Il ne faut pas laisser de côté l'aspect humain du travail et les interactions entre êtres sociaux qu'il suscite. La digitalisation du travail risque de révolutionner les échanges entre les collaborateurs. Cette révolution va amener à un travail plus collaboratif où la production des biens et services sera plus collective. Une délégation et un travail en équipes, parfois éclatées, sera aussi de mise (C. Mahaut, 2015). Il convient dès lors d'accompagner ce changement au maximum et de diminuer autant que possible les craintes et réticences des collaborateurs. Cela passe par une communication des plus transparentes et une bonne dynamique entre collègues. Le but étant d'inculquer une culture en adéquation avec la technologie qui n'ira pas à l'encontre de l'épanouissement et de la santé mentale et physique des travailleurs.

La législation suit progressivement l'arrivée de la technologie et les changements qu'elle apporte comme l'arrivée du droit à la déconnexion ou

encore la redéfinition de la loi travail dans son ensemble en France et en Belgique. Il en va de même en interne où les entreprises doivent se positionner par rapport à la tournure que prendront les interactions entre collaborateurs.

Pour terminer, l'intégration des technologies dans le monde du travail et les dérives qu'elles peuvent amener ne sont que le reflet de notre société d'après les dires de ce panel. Certaines personnes jugent carrément que la manière dont ils communiquent est influencée directement par cette société et que leur management n'y joue qu'un rôle mineur.

CHAPITRE 3: RÉPONSE À LA QUESTION DE

DÉPART

Il est maintenant possible de répondre à la question de départ. Sur base des résultats de l'enquête, il peut être dit que le management a une influence sur la surcharge informationnelle ressentie par les travailleurs. Tout dépend de l'échelon. En effet, si les grandes lignes imposées par la direction et le *top management* apportent un cadre dans les pratiques d'échanges, c'est davantage le N+1 qui va influencer la manière dont les collaborateurs vont fonctionner. Tout en restant dans le cadre global, il va insuffler explicitement ou implicitement un *modus operandi* qui va accorder l'ensemble de son équipe (A. Maes, 2012).

Il représente l'acteur le plus important dans la résolution de ce fléau. En réalité, la gestion de la masse informationnelle a un effet en cascade. La législation dresse un premier squelette des bonnes pratiques à apporter. Celui-ci ne peut être modifié et est imposé à tous. Viennent ensuite les autres dispositions propres aux secteurs, aux commissions paritaires, à un ensemble d'organisations. De même, il n'est pas possible de contourner ces règles.

Par la suite, les entreprises vont dresser un cadre interne qui devra se répercuter en cascade à travers les échelons de la hiérarchie. Au fur et à mesure que l'on se concentre sur les échelons les plus bas, la liberté d'action augmente. Par conséquent, le *middle manager* sera la personne qui aura le

plus de responsabilité dans la manière dont il communique et réclame les informations de ses collaborateurs.

Cependant, l'encadrement se doit de respecter cette cascade pour assurer une communication efficace. En effet, l'absence d'une ligne managériale claire peut entraîner une surcharge informationnelle, car les travailleurs seront en demande d'informations et de précisions quant à leur travail.

De manière globale, il est primordial que les organisation évoluent vers une culture digitale interne en mettant en priorité la protection des travailleurs, du de leur santé et du travail en général. Tous ont à y gagner. Cela doit passer par des chartes ou des dispositions de déconnexion, des outils de gestion de l'information et de la formation à tous niveaux et pour toutes les générations.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, la surcharge informationnelle apparaît comme un phénomène inéluctable. Cela est dû aux caractéristiques des technologies qui en augmentent l'intensité. Les effets de ce phénomène se transmettent sur l'ensemble du personnel d'une organisation même si le personnel cadre semble être le plus touché.

Le concept doit être considéré selon trois dimensions. Il faut, tout d'abord, distinguer la masse globale d'informations en constante augmentation. Vient ensuite la capacité cognitive à digérer l'information rendue plus compliquée par la diminution du temps accordé au travailleur pour le faire. Enfin, le développement des TIC a démultiplié le nombre de canaux produisant et relayant de l'information (mail, réunion, téléphone...).

Le phénomène, couplé avec l'accélération du monde de l'entreprise va bouleverser les pratiques. Ainsi, la masse informationnelle a explosé au cours des dernières années et continue d'augmenter chaque année à cause de la capacité des TIC à démultiplier une même information ainsi qu'à raccourcir le temps d'échange, de transmission, de validité etc.

Outre les nombreux avantages et la facilité d'utilisation qu'elles amènent, ces technologies ont aussi des inconvénients. Elles rendent le travail plus abstrait, amènent des problèmes de gestion du temps, de l'espace. Elles contribuent à diminuer la créativité, l'innovation et altèrent le processus de reconnaissance du travailleur.

Elles ont, irrémédiablement, un impact sur la capacité à gérer les équipes. Si elles accélèrent le travail, il en devient de plus en plus compliqué d'évaluer les performances d'une équipe. Or, le management par objectifs s'est aujourd'hui imposé comme la principale manière d'évaluer et de travailler avec des équipes. La fixation d'objectifs en devient de plus en plus compliquée et les managers sont obligés de trouver des parades pour exercer un contrôle sur leurs collaborateurs.

Les outils modernes utilisés aujourd'hui permettent un contrôle et une traçabilité des actes qui vont avoir un effet sur le travailleur. Celui-ci va alors jouer de subterfuges pour montrer et cacher ce qui lui permettra de s'assurer une évaluation la plus positive possible ainsi qu'améliorer son image.

Afin d'avoir un aperçu sur le terrain, trois entreprises ont été approchées. Le CHU UCL Namur, tout d'abord, est actif dans le domaine des soins de santé. Il s'agit d'une organisation non-marchande exerçant sous le statut d'asbl. Le secteur des soins étant en plein bouleversement, l'organisation doit fusionner pour survivre et enchaîne les phases d'instabilité et de changements. Cela a pour effet d'annihiler la fixation d'objectifs pour certains managers, d'apporter plus d'incertitude lors de l'envoi de demandes ainsi que des fonctionnements différents. S'ajoutent à cela les pratiques habituelles rythmées par des populations différentes qui doivent interagir selon des schémas différents. Les managers sont alors quelque peu livrés à eux-mêmes pour communiquer avec leurs collaborateurs et performer. Toutefois, le CHU devrait prochainement adopter une vision commune qui lui permettra d'harmoniser les pratiques et de se positionner sur l'utilisation à faire des outils à développer ainsi que sur leur utilisation.

Belfius, banque et assurance belge, présente les caractéristiques d'une entreprise moderne où les outils de communication sont multiples et utilisés par un personnel essentiellement administratif. L'entreprise a quelques années de recul sur l'utilisation de ses outils et a pu progressivement les faire intégrer à son personnel. Néanmoins, les collaborateurs sont hyper-connectés et cela devrait s'accroître avec la dématérialisation progressive du lieu de travail. L'organisation présente des pathologies propres aux entreprises souffrant de surcharge informationnelle et reprises dans la partie théorique. La ligne managériale s'étale clairement en cascade, ce qui aide grandement les managers à contrôler et diriger. Pourtant, une certaine liberté est laissée dans l'utilisation des outils de communication. L'arrivée du droit à la déconnexion permettra de cadrer la séparation entre la vie professionnelle et privée.

Enfin, Sibelga, gestionnaire du réseau de gaz et d'électricité pour les communes bruxelloises, présente des caractéristiques encore différentes.

Proche de l'industrie, l'organisation compte en son sein une population de techniciens, agents de terrains éclatés aux quatre coins de la capitale, et une population administrative concentrée sur le site des quais. Entièrement publique et ayant aussi connu divers changements, l'intercommunale garde un aspect paternaliste pouvant être considéré comme obsolète. Toutefois, Sibelga traitant avec de nombreuses parties prenantes externes, elle se doit de garder une image moderne et est occupée à travailler sur les recommandations faites dans l'audit réalisé par Christine Donjean ; la plus importante étant de renouer un contact entre les techniciens et les administratifs. Cela passe par une implication supplémentaire des *middle managers* qui représentent cette charnière entre les populations. L'organisation va se doter d'outils plus modernes afin d'assurer davantage de connectivité et de rendre plus de monde joignable. Ce climat de changement apporte son lot de craintes.

Pour terminer, le management joue un rôle indéniable dans la gestion de la communication. Il sert à encadrer le travail tant par les lignes directrices émanant de la direction que par la personnalité des personnes dirigeantes. Cependant, une part de liberté est laissée dans le cadre édicté par les règles descendantes. C'est sur cette part que le manager va influencer son personnel pour lui faire atteindre une communication optimale et améliorer la performance. C'est lui qui détient le rôle de formateur et d'initiateur d'une nouvelle culture connectée où l'intégration et la mixité des outils est acceptée et n'entrave pas le travail.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Cobut E. et Donjean C. (2015). *La communication interne*. (2^{ème} édition). Liège. Édipro.
- Klein T. Ratier D. (2012) Coord. L'impact des TIC sur les conditions de travail. *Centre d'analyse stratégique*. Direction générale du travail. Paris.
- Libaert T. & Westphalen M-C. (2012) *Communicator : toute la communication d'entreprise*. (6ème édition) Paris : Dunod.
- Maes, A. (2012). *Le management intégrateur : Fondements, méthodes et applications*. Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur. doi: 10.3917/dbu.maes.2012.01.
- Meier R. (1963). Communication overload: proposals from the study of a university library. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, p. 521 - 544.
- Sauvajol-Rialland Caroline. (2013) *Infobésité – Comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*. Paris. Vuibert.

Articles périodiques :

- Boukef Charki, N. & Charki, M. (2008). L'e-mail : un moyen de contrôle ou de responsabilisation ?. *Systèmes d'information & management*, volume 13, (4), 31-60. doi :10.3917/sim.084.0031.
- Delavallée E. (2005). La direction par les objectifs, et après ? *L'Expansion Management Review*, 117, (2), 83-91. doi :10.3917/emr.117.0083.
- Fulk J. et DeSanctis G. (1999). Articulating of communication technology and Organization form. *Shaping organization form*, G. DeSanctis et J. Fulk, Sage Publications, p. 5-32.
- Henry C. (2004). Tic et pratiques collectives : Nouveaux liens, nouveaux outils. *Hermès, La Revue*, 39, (2), 35-42. En ligne

<http://www.cairn.info.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/revue-hermes-la-revue-2004-2-page-35.htm>.

Hooff B. V. (2004). Electronic coordination and collective action: use and effects of electroning calendaring and scheduling. *Information & Management*, Vol. 42, p. 103 - 114.

Isaac H., Campoy E. & Kalika M. (2007). Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information. *Management & Avenir*, 13,(3), 149-168. doi:10.3917/mav.013.0149.

Schick A.G., Gordon L. et Haka S. (1990). Information overload: a temporal approach. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 15, No. 3, p. 199 – 220.

Yanita Andonova et Béatrice Vacher (2013). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication et organisation*, 44. pp 5-14.

Articles de presse :

Gros M-N. (05 novembre 2007). Le vendredi, les mails c'est interdit *Libération*. En ligne http://www.liberation.fr/vous/2007/11/05/le-vendredi-les-mails-c-est-interdit_105411.

Turcq D. (30 juin 2011). Infobésité veille et gestion du temps des dirigeants. *Les Echos*. En ligne http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/06/30/cercle_36164.htm

JFH avec Gilain F. et Belga (1^{er} mars 2012) Ne dites plus Dexia mais Belfius. *RTBF*. En ligne https://www.rtbef.be/info/economie/detail_belfius-le-nouveau-nom-de-dexia-banque-belgique?id=7655933.

Faljaoui Amid. (1er mars 2012) Belfius : un nouvel avenir au prix d'une amnésie collective *Le Vif*. En ligne http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/28/bruxelles-valide-le-demantelement-de-la-banque-franco-belge-dexia_1811110_3234.html.

Stroobants J-P. (Le 28 décembre 2012) Bruxelles valide le démantèlement de la banque franco-belge Dexia. *Le Monde*. En ligne http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/28/bruxelles-valide-le-demantelement-de-la-banque-franco-belge-dexia_1811110_3234.html.

Sauvajol-Rialland Caroline. (Mis à jour le 17 octobre 2014). Droit à la déconnexion : inventer un nouveau modèle de gouvernance *Le Monde*. En ligne http://www.lemonde.fr/idees/article/2014/10/16/droit-a-la-deconnexion-inventer-un-nouveau-modele-de-gouvernance_4507659_3232.html.

Faljaoui Amid. (Mis à jour le 09 juin 2015). La culture occidentale se nourrit de stress, de manque de sommeil et de burn-out. *Le Vif*. En ligne http://trends.levif.be/economie/entreprises/la-culture-occidentale-se-nourrit-de-stress-de-manque-de-sommeil-et-de-burn-out/article-opinion-399251.html?utm_campaign=vif&utm_medium=social&utm_source=facebook.

De Boeck Philippe. (14 avril 2016) Toutes ces réunions qui ne servent à rien. *Le Soir Plus*. En ligne <http://plus.lesoir.be/33473/article/2016-04-01/toutes-ces-reunions-qui-ne-servent-rien>.

Meqor Lamia. (17 mai 2017). La Nomophobie, C'est grave docteur ?. *Le Soir*. En ligne <http://www.lesoir.be/1504806/article/soirmag/soir-mag-sante/2017-05-17/nomophobie-c-est-grave-docteur>

Références électroniques

[DARES]. Enquêtes 1984, 1991, 1998 et 2005. « Premières Synthèses » n°01.2 de janvier 2007 publiées par la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.

Belfius. Historique de Belfius. *Belfius Jeunes* En ligne https://www.belfiusjeunes.be/static/fr/belfiusyoung_info/about_belfiusyoung/history/index.aspx?showItem=Overview

C. Mahaut (2015) Quels sont les impacts de la digitalisation sur le management ? *Blog de Corinne Mahaut*. En ligne <http://transaptitudes.com/quels-sont-les-impacts-de-la-digitalisation-sur-le-management/>

Donjean Christine (2016). Audit de Communication pour Sibelga. Présentation PowerPoint (version 3).

Fonck C. Projet de loi http://lecdh.be/sites/default/files/pl_deconnexion.pdf, 2016

Géraud A. (2012) L'impact ambigu des TIC sur les conditions de travail. *L'Atelier – BNP Paribas*. En ligne <http://www.atelier.net/trends/articles/limpact-ambigu-tic-conditions-de-travail>

Le Larousse. *Définition du management*. En ligne <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/management/49022>

Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Chapitre 2.

Sibelga. (2009-2017) Site institutionnel. En ligne <https://www.sibelga.be/fr>.

Cours :

Alexandre C. (2015 – 2016). Cours de Management de la communication. *UCL*.

Dujardin Cécile. (2012) Cours de philosophie du travail. *Henallux*.

Interviews :

Interview de De Puyt M. (avril 2016). Chargée de communication au CHU UCL Namur. Yvoir.

Interview de Forseille M. (avril 2016). Chargée de communication au CHU UCL Namur. Yvoir.

Interview de Fostiez I. (mars 2017). Chargé de communication chez Sibelga. Bruxelles.

Interview de Hellin E. (février 2017). Chargée de mission gestion de talent et accompagnement professionnel au CHU UCL Namur. Yvoir.

Interview de Merckx M. (20 janvier 2017). Senior manager chez Wilink. Yvoir.

Interview de Paye M. (avril 2016). Employée RH au CHU UCL Namur. Yvoir.

Interview de Vallée B. (mars 2016). Directeur de la communication au CHU UCL Namur. Yvoir.

Libert B. (20 janvier 2017). Discours des vœux 2017. Directeur Général du CHU UCL Namur. Yvoir.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CANEVAS D'ENTRETIEN

1. Combien de mails recevez-vous par jour ?

0 à 10	11 à 20	21 à 50	Plus de 50

2. Combien de mails envoyez-vous par jour ?

0 à 10	11 à 20	21 à 50	Plus de 50

3. Sur quoi portent-ils généralement ? (thème, tâches quotidiennes, projets longue date, humeurs etc.)

4. Comment jugez-vous leur efficacité et pourquoi ?

5. Quelle proportion de mail utiles/superflus recevez-vous chaque jour ?

6. Quelle est la proportion de mails dans lesquels vous êtes destinataires ou en copie ?

7. A quelle fréquence traitez-vous vos messages ?

8. A quelle proportion de mails reçus répondez-vous ?
9. Quel taux de réponses avez-vous pour vos mails envoyés ?
10. A quels moments traitez-vous vos messages ?
11. Combien de temps passez-vous par jour sur vos mails ?
12. Par quels canaux communiquez-vous au quotidien ?
13. Devez-vous faire rapport de vos tâches à un supérieur ?
14. Si oui, à quelle fréquence ?
15. Par quel(s) canal/canaux ?
16. Comment êtes-vous évalué et à quelle fréquence ?

17. Comment fixez-vous vos objectifs et ceux de vos collaborateurs ?
18. Comment se déroule le processus d'évaluation ?
19. Sur base de quel(s) critère(s) êtes-vous rémunéré(e) ?
20. Comment communiquez-vous avec vos collègues directs ?
21. Avez-vous le sentiment que vous communiquez trop ?
Pourquoi ?
22. Avez-vous le sentiment que l'on communique trop avec vous ? Pourquoi ?
23. Quelle fonction avez-vous au sein de votre organisation ?
24. Quel est votre temps de travail ?
25. Quel horaire avez-vous ?
26. D'après-vous, y a-t-il un impact du management sur votre manière de communiquer ?

ANNEXE 2 : PRÉSENTATION DU CHU UCL NAMUR

Bienvenue au CHU UCL Namur !

Le CHU Dinant Godinne | UCL Namur et la Clinique et
Maternité Sainte-Elisabeth fusionnent pour former un
nouvel ensemble hospitalier



Mars 2016



Dinant • Godinne • Sainte-Elisabeth

Le CHU UCL Namur en chiffres

- 4.500 personnes à votre service, dont 500 médecins
- Compétences et professionnalisme recherchés dans tous les métiers

Activités (en 2015)

- 41.299 admissions en hospitalisation classique
- 81.488 admissions en hospitalisation de jour
- 11.352 admissions en hospitalisation chirurgicale de jour
- 493.689 consultations médicales
- 409 millions d'euros de chiffre d'affaire
- 40 symposiums et congrès organisés
- 3.800 heures d'enseignement académique et dans les Hautes Ecoles
- Plus de 400 communications et articles scientifiques

Capacité hospitalière

- 946 lits agréés d'hospitalisation classique dont 300 lits universitaires
- 120 lits d'hospitalisation de jour
- Un hôpital de 10 lits de soins palliatifs (foyer Saint-François)

Réseau intégré de soins et de services

- 3 polycliniques (une à Ciney, deux à Erpent)
- 308 lits en maisons de repos et maisons de soins, sur 5 sites et gérées en réseau (Les Lautiers, Résidence Sainte-Anne, MRS Saint-Marie, Résidence Saint-Thomas de Villeneuve, Résidence Aigria) et 20 logements en résidence-services (Dinant)
- Un service de séjour post-hospitalisation de transition de 15 places en collaboration avec la Résidence Saint-Thomas de Villeneuve
- 3 crèches agréées par l'ONE et un accueil extra-scolaire

Le CHU UCL Namur est le premier employeur privé
de la province de Namur

Située en province de Namur, la nouvelle entité est répartie sur les sites hospitaliers de Dinant, Godinne et Sainte-Elisabeth. Outre l'activité hospitalière, nous disposons d'infrastructures d'hébergement de personnes âgées et d'accueil de la petite enfance.

Le CHU peut également s'appuyer sur des polycliniques situées à Erpent et à Ciney. Le Foyer Saint-François, centre de soins palliatifs de 10 lits, vient compléter l'ensemble. Fort de plus de 4.500 collaborateurs, le CHU UCL Namur propose une offre de soins et de services complète à ses patients.

Le CHU est composé de départements complets de médecine et de chirurgie, de plateaux techniques modernes en imagerie et biologie médicale, d'hôpitaux de jour et d'un secteur de pathologie cancéreuse reconnu. Il intègre également dans son offre de soins un pôle mère-enfant (services de pédiatrie, maternités, blocs d'accouchement et services de néonatalogie) ainsi que plusieurs centres d'excellence (chirurgie cardiaque, chirurgie maxillo-faciale, hématologie, oncologie, O.R.L., radiothérapie, etc.). Le CHU constitue le premier centre de transplantation pulmonaire de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

L'histoire ne fait que commencer...

Nous aspirons à tisser des liens à tous les niveaux de l'institution pour donner vie à cette fusion et vous proposer une réelle valeur ajoutée : une prise en charge globale de pathologies simples et complexes de qualité, à la portée de tous.

CHU UCL Namur asbl

Av. Docteur G. Thérassé 1 à B5530 Yvoir (Belgique)
RPM BE 643.733.885 - www.chuclnamur.be



Dinant • Godinne • Sainte-Elisabeth



ANNEXE 3 : CANEVAS D'ÉVALUATION BELFIUS

ANNEXE 4 : CASCADE DE COMMUNICATION

RECOMMANDÉE PAR C. DONJEAN POUR

SIBELGA

ANNEXE 5 : CANEVAS D'ÉVALUATION SIBELGA

Ce mémoire s'intéresse à la surcharge informationnelle dans le monde de l'entreprise. Le postulat est de mesurer le rôle que le management va jouer sur la masse informationnelle que doit traiter le personnel.

Il s'agira de définir et de comprendre le concept de surcharge informationnelle ainsi que du management appliqué, au travers d'apports théoriques. Cette partie sera ensuite mise en perspective par le compte rendu d'interviews menées auprès de trois entreprises actives dans des secteurs différents.

La recherche a pour but de comprendre un peu mieux comment des pratiques contre-productives se mettent en place dans le travail de bon nombre de personnes. Elle veut aussi mettre en lumière la responsabilité que joue un chef d'équipe ainsi que les pièges à éviter pour conserver une communication efficiente.

Mots clés : surcharge informationnelle, management, organisation, performance

Ruelle de la Lanterne Magique 14, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique

www.uclouvain.be/comu