

# Communication interne

## Une crise révélatrice

*Jusqu'au printemps 2020, la communication interne faisait figure de "parent pauvre" dans le quotidien des entreprises de santé. Puis la crise sanitaire a disséminé géographiquement, et de manière brutale, les équipes. Comment les entreprises ont-elles adapté leur communication interne ? Quels défis se posent alors que les conditions de travail se trouvent profondément modifiées, peut-être durablement ?*

**E**n mars 2020, hormis les personnels des sites de production, la plupart des collaborateurs des industries de santé se sont retrouvés en télétravail. La communication interne est alors devenue un outil incontournable pour maintenir le lien, le sentiment d'appartenance et l'engagement nécessaires à la poursuite de leur mission : garantir l'accès des patients aux traitements et la livraison des produits au sein des établissements de santé, tout en assurant la sécurité des équipes. « La crise a réveillé une vraie appétence pour la communication

interne », constate Régis Caillat-Grenier, directeur général de Jake Digital. Une forte demande des collaborateurs à laquelle il a fallu répondre très vite. Face à une situation aussi soudaine qu'inédite et un flux d'informations important, les entreprises ont mis en place, souvent très rapidement, des communications régulières à destination de leurs équipes. « Nous avons créé "Gardons le lien", un programme de communication interne au niveau du siège et de l'ensemble de nos sites pour entretenir une cohésion à distance, relate Cécile Gillet-Giraud, directrice affaires publiques et communication France du groupe B. Braun. Au printemps 2020,

nous envoyions deux newsletters chaque semaine : une d'information sur l'actualité des sites de production et du groupe en général et une, plus ludique et personnelle, proposant des challenges, des photos et vidéos réalisées par les équipes. En parallèle, un fil de discussion sur Teams permettait d'échanger bons plans et idées loisirs, comme des visites virtuelles de musées. »

Chez Ipsen, outre une communication globale du comité exécutif au minimum toutes les deux semaines en direction des 5 700 collaborateurs, un "COVID Corner" a été créé sur l'intranet avec deux rubriques : "Tous ensemble..." "... pour les patients". « En seulement quatre

mois, plus de 90 articles y ont été publiés pour partager les expériences de chaque pays, apprendre les uns des autres et montrer à tous les collaborateurs la dynamique de l'entreprise, précise Fanny Allaire, directrice de la communication globale d'Ipsen. L'engagement de nos équipes, déjà très fort en temps normal, s'en est trouvé encore plus visible par tous. »

Chez BD, en plus des échanges réguliers via les canaux digitaux, plusieurs courriers postaux ont été envoyés aux collaborateurs pour expliquer la situation de l'entreprise, mais aussi les remercier de leur engagement. « Malgré les difficultés rencontrées, cette crise a rendu plus tangible l'apport de BD auprès des professionnels de santé et donné encore plus de sens au travail au quotidien », estime Charlotte Ferrigno, HR manager France chez BD.

### Une communication numérique et participative

Pour préserver les liens, tous les canaux ont été mobilisés et le numérique s'est taillé la part du lion. « La crise sanitaire a accéléré le mouvement et achevé de convaincre les derniers réfractaires », témoigne Nathalie Drouillet, présidente-fondatrice de Simply Care. Auparavant, certains événements, rencontres ou formations n'auraient jamais été envisagés sous forme dématérialisée. La crise a permis de constater que c'était possible, voire mieux qu'en présentiel. Certaines barrières et autres préjugés ont volé en éclats, aussi bien du côté des directions que des collabora-



© S. Hugues  
Cécile Gillet-Giraud, directrice affaires publiques et communication France du groupe B. Braun : « Cette crise a montré combien la communication interne doit être adaptée, flexible et agile. »



© Pierre Olivier  
Fanny Allaire, directrice de la communication globale d'Ipsen : « La crise sanitaire a démontré combien la communication interne est au cœur du réacteur de l'entreprise. »

>>> teurs. Ainsi, la crise a accéléré le déploiement et l'appropriation des outils numériques tels que les réseaux sociaux d'entreprise, comme Yammer, les intranets, mais surtout les logiciels de collaboration à distance, tel Teams. Que ce soit pour les réunions, formations, visites aux professionnels de santé, mais aussi les cours de yoga chez B. Braun et les séances de méditation pour BD et Ipsen, ces outils ont révélé depuis un an une bonne part de leur potentiel. Une bascule vers le numérique qui a nécessité une adaptation des utilisateurs, mais aussi du contenu. « Le distanciel a impliqué de réinventer les formats avec un nombre de participants limité, des sessions plus courtes, plus ludiques, en conservant un contenu de qualité », remarque Nathalie Drouillet. « Les objectifs se sont réajustés : avec l'échange et le partage comme fil rouge bien installé, nous sommes passés d'une posture d'information à celle de l'écoute. En présentiel, nos réunions étaient assez cadrées et intégraient une partie d'information descendante. Désormais, ce n'est plus systématiquement le cas, analyse Cécile Gillet-Giraud. Par ailleurs, notre présidente, Christelle Garier-Reboul, a pris ses fonctions pendant le confinement. Sa rencontre avec les collaborateurs s'est faite à distance et ces échanges dématérialisés se poursuivent, permettant des discussions très transverses et une prise de pouls au plus près des collaborateurs. » Chez BD, des sessions de questions-réponses et de libres échanges ont été animées par les managers. « Cette crise a constitué l'opportunité de concrétiser de manière accélérée le nouveau "BD way" plus participatif impulsé par Tom Polen, qui a pris la présidence du groupe en février », pointe Charlotte Ferrignio.

## Un avenir à construire

Pour Régis Caillat-Grenier, « à court ou moyen terme, les équipes vont avoir besoin de se retrouver en présentiel. Mais à long terme, une forme d'équilibre va s'établir entre travail sur site et à distance, avec le besoin d'outils digitaux toujours plus collaboratifs et interactifs. Les canaux de la communication interne sont à réinventer ». C'est en effet vers des modalités de travail mixtes que la plupart

des entreprises se dirigent, avec des accords déjà passés ou en cours de négociation sur une augmentation du télétravail par rapport à 2019. En conséquence, la communication interne va devoir créer de nouveaux modèles dont les bases ont été jetées au cours des derniers mois. « L'avenir sera plus collaboratif, plus ludique et plus interactif. La crise a permis de gagner



DR  
Charlotte Ferrignio, HR manager France chez BD : « Préparer l'avenir, c'est faire le choix de l'équilibre et de la flexibilité entre présentiel et distanciel pour préserver l'esprit d'équipe. »

en proximité, en efficacité et en temps de qualité. Il faut que cela se poursuive », affirme Nathalie Drouillet. « La nécessité de porter à la connaissance des collaborateurs ce que fait leur employeur va perdurer et BD se structure en ce sens en investissant dans la communication interne », souligne pour sa part Charlotte Ferrignio. « Auparavant, la communication interne semblait aller de soi. A travers cette crise, nous avons démontré à quel point elle contribuait au fonctionnement et à la transformation de l'entreprise : on n'a jamais eu autant de feedback et de retours positifs, observe Cécile Gillet-Giraud. A nous de retenir les idées et bonnes pratiques à inventer pour l'avenir. » « Cette crise a montré ce qui était auparavant un peu "galvaudé" : la première richesse d'une entreprise ce sont ses collaborateurs, conclut Fanny Allaire. Quant à la communication, notamment interne, elle a pris un virage stratégique qui s'avère capital au sein des organisations. » ■

Aude Desombre

## Une webradio pour maintenir le lien



© S. Hugues  
Véronique Delvolvé, directrice France des affaires publiques et de la communication d'Ipsen : « Avec cette radio, on a renforcé les liens d'Ipsen. »

Dès que les équipes de terrain n'ont plus pu rencontrer les professionnels de santé, Véronique Delvolvé, directrice France des affaires publiques et de la communication d'Ipsen, a eu l'idée de mettre en place une radio interne. Le 19 mars 2020, "Ipsen ensemble !" a démarré. Destinée initialement aux équipes commerciales, la webradio a été déployée pour les plus de 2 000 collaborateurs francophones du groupe. Outre de la musique, elle proposait chaque jour deux rendez-vous d'information avec des interviews et laissait la parole à ses auditeurs à 11 h 30 pour des dédicaces et des messages. Après 76 interviews et quatre émissions en direct en deux mois, une séance de méditation hebdomadaire, avec un programme allégé de deux interviews, a été proposée pendant l'été et durant le deuxième confinement. Près de 80 % des collaborateurs d'Ipsen France se sont connectés. « Ce fut un vrai succès, autant qualitativement qu'en termes d'audience, se réjouit Véronique Delvolvé. Ce média, facile à mettre en œuvre, s'est révélé un canal d'informations crucial. Ainsi, l'émission en direct avec le CEO, arrivé en plein confinement, a constitué un moment très fort, ce qui a été confirmé par l'enquête d'opinion que nous avons menée. Autant sur la forme que sur le fond, les collaborateurs se sont déclarés très satisfaits de cette initiative qui a contribué à maintenir, voire accroître leur sentiment d'appartenance et leur engagement. » La webradio d'Ipsen a reçu le "COM-ENT d'or Prix de la communication de proximité" dans la catégorie "Feel Good Com" en avril dernier.