

AUDIT DE COMMUNICATION - CLIMAT SOCIAL

Intervenant : Sarah OUHDIF

Partie 1 - Poser un constat des rapports communicationnels en organisation à l'aide des théories fondamentales des SIC

	1
1.A Les 4 Principes Fondamentaux de sa Théorie	1
- Exercice analyse textuelle :	2
1.B Approche de James R. Taylor et Elizabeth J. Van Every (l'École de Montréal)	3
L'audit de climat social	4
- Utilité de l'audit de climat social : la crise comme déclencheur	4
1.C : Gestion de crise	4
- Trois grands types de crises à distinguer	4
- Anticiper les risques pour éviter les récurrences	5
- Exercice pratique à l'oral :	6
- Rétrospectives : le cas France Télécom	6
1.D : Que contient l'audit de climat social interne ?	6
Partie 2 - Critiques et limites de l'audit interne	8

Partie 1 - Poser un constat des rapports communicationnels en organisation à l'aide des théories fondamentales des SIC

1 - La Thèse Centrale : La Communication comme "Institution"

Pour [Nicole d'Almeida](#), la communication n'est pas qu'un simple outil de transmission d'informations (vision technique). C'est le processus par lequel l'entreprise **se donne une existence sociale et symbolique**. L'organisation n'existe pas "en soi" ; elle existe parce qu'elle est racontée, nommée et qu'elle fait des promesses à la société.

“Communiquer, c'est **énoncer un projet** pour susciter l'adhésion”.

Les 4 Principes Fondamentaux de sa Théorie

1. La communication est performative (La Promesse)

Inspirée par la philosophie du langage, d'Almeida explique que dire, c'est faire. Quand une entreprise communique, elle ne fait pas que décrire la réalité, elle **s'engage**.

- *Exemple* : Dire "Nous sommes une entreprise éco-responsable" est une promesse qui crée une attente. Si la promesse n'est pas tenue, l'organisation s'effondre symboliquement.

2. L'organisation est un "récit"

L'entreprise est une "communauté de sens". Elle a besoin de récits (le storytelling, l'histoire du fondateur, les valeurs) pour transformer une structure froide (des bureaux, des machines) en un sujet vivant auquel on peut s'identifier.

3. La quête de légitimité

L'audit de communication, dans cette perspective, ne sert pas à voir si le message "passe bien", mais à voir si l'entreprise est encore **légitime**. La communication sert à rendre l'organisation acceptable par son environnement (salariés, clients, État).

4. Le passage de l'image à la réputation

L'image est fugitive et superficielle. La communication vise à construire la **réputation**, qui est le dépôt sédimenté de toutes les promesses tenues dans le temps. C'est le capital de confiance de l'entreprise.

Pourquoi c'est crucial pour un "Audit du climat social" ?

Pour d'Almeida, la crise du climat social est souvent une **crise de la promesse**.

- Si l'entreprise promet "l'épanouissement" dans ses brochures de recrutement mais que l'audit révèle un stress chronique, il y a une rupture du contrat symbolique.
- L'auditeur doit donc chercher l'écart entre le "**Dire**" (les promesses de la direction) et le "**Faire**" (la réalité vécue).

Ce qu'il faut retenir d'Almeida :

Concept Clé	Définition chez d'Almeida	Application pour l'Auditeur
La Promesse	Engagement pris par l'organisation envers ses publics.	Mesurer l'écart entre les valeurs affichées et la réalité perçue.
Le Contrat de sens	Accord tacite entre l'entreprise et le salarié sur ce qui fait la valeur du travail.	Vérifier si les salariés comprennent et acceptent encore la stratégie.
L'Institutionnalisation	Processus où l'entreprise devient un acteur social avec des devoirs.	Analyser comment l'entreprise justifie son existence au-delà du profit.
Le Récit Organisant	Ensemble des discours qui donnent de la cohérence à l'action collective.	Repérer les "contre-récits" (rumeurs, contestations) qui circulent en interne.
L'Identité	Ce que l'organisation dit qu'elle est.	Étudier si les salariés se reconnaissent dans le portrait peint par la com' interne.

Exercice analyse textuelle :

Trouvez le récit - pointer les incohérences :

- Analysez cette [charte éthique](#) éditée par Carrefour Group..

- Identifier les "promesses" (lexique de l'engagement, verbes au futur, adjectifs mélioratifs).
- Ensuite, confrontez ces textes à des témoignages anonymes de salariés, articles de presse, rendu de justice...
- **L'audit, c'est l'analyse de cette tension entre le texte et le contexte.**

Ce qu'il faut retenir :

La communication interne est une communication externe.

B. Approche de **James R. Taylor et Elizabeth J. Van Every** (l'École de Montréal)

Les 4 Principes Fondamentaux de leur Théorie

1. La dialectique "**Conversation / Texte**"

- **La Conversation** : C'est le niveau local, les interactions en face-à-face, les échanges de mails, le "bruit" de fond de l'entreprise. C'est vivant mais désordonné.
- **Le Texte** : C'est la fixation de la conversation. Un compte-rendu, une procédure, un organigramme, une mission d'entreprise.
- **Le cycle** : La conversation produit du texte (on décide de quelque chose), et le texte cadre les futures conversations (on suit la règle décidée). L'organisation "apparaît" quand la conversation devient texte.

2. La co-orientation (**Le modèle A-B-X**)

Pour Taylor et Van Every, la communication n'est pas juste A qui parle à B. C'est **A et B qui s'orientent par rapport à un objet commun X** (une tâche, un projet, un problème).

- L'audit de climat social consiste à voir si A (le manager) et B (le salarié) ont la même vision de X (le travail). Si les visions de X divergent trop, l'organisation se dissout.

3. L'agence et la substitution (**La métonymie**)

L'organisation est une entité abstraite. Pour qu'elle "agisse", il faut que quelqu'un ou quelque chose parle en son nom (un porte-parole, un logo, un contrat). Ils appellent cela la "**distanciation**".

- *Exemple* : Quand un directeur dit "L'entreprise a décidé de...", il incarne une entité invisible par le langage. L'organisation est une fiction rendue réelle par la parole.

4. L'organisation comme "**site et surface**"

- **Site** : C'est le lieu où l'on travaille (physique).
- **Surface** : C'est l'interface de communication où l'organisation se donne à voir. L'audit de communication analyse cette "surface" pour comprendre ce qui se passe dans le "site".

-> Pourquoi c'est crucial pour un "**Audit du climat social**" ?

Dans cette perspective, un problème de climat social n'est pas un "ressenti individuel", c'est une **rupture de la traduction**.

- Le "Texte" (les ordres, la stratégie) ne parvient plus à s'incarner dans la "Conversation" des salariés.
- Les salariés ne se reconnaissent plus dans les textes produits par l'organisation.

- L'auditeur doit alors repérer où la "chaîne de traduction" est cassée.

-> Pour Taylor et Van Every, la communication n'est pas juste A qui parle à B. C'est **A et B qui s'orientent par rapport à un objet commun X** (une tâche, un projet, un problème).

L'audit de climat social consiste à voir si A (le manager) et B (le salarié) ont la même vision de X (le travail). Si les visions de X divergent trop, l'organisation se dissout.

L'audit de climat social

1.A : Utilité de l'audit de climat social : *la crise comme déclencheur*

Les organisations commandent des audit de climat social le plus souvent après l'avènement d'une crise interne/externe. Les audits ont ainsi pour objectif de repérer et traiter les dysfonctionnements internes.

Aussi, les organisations peuvent réaliser des audits internes de climat social à la suite d'un changement majeur dans son fonctionnement (*changement de statut, rachat par un groupe, changement d'objectifs commerciaux...*).

1.B : Gestion de crise

La crise interne est déclenchée par un dysfonctionnement qui prend racine le plus souvent en interne. Comme par exemple :

- l'erreur d'un employé
- une erreur au niveau du processus de fabrication
- au management exercé par la hiérarchie
- à l'économie de l'entreprise

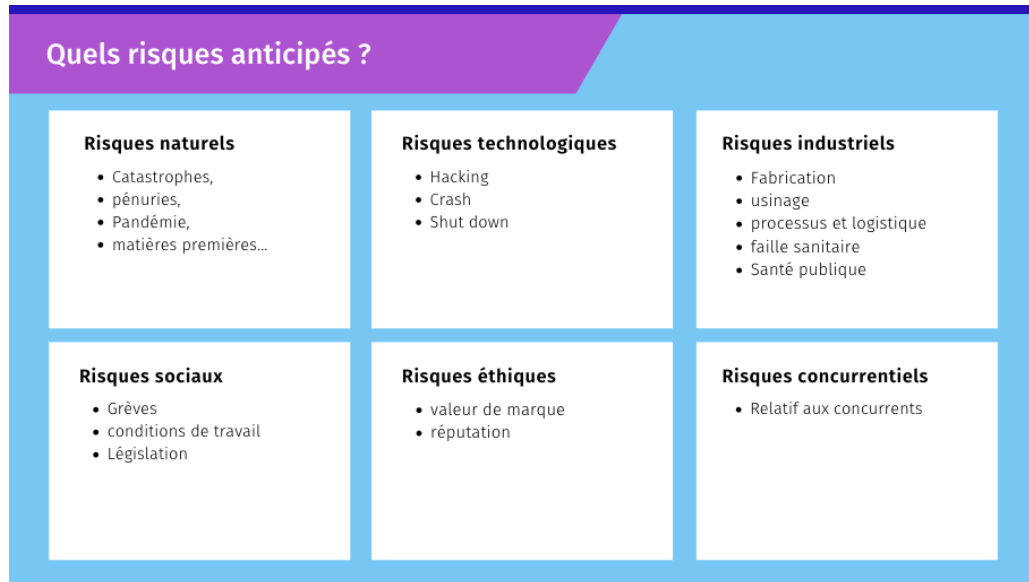
Trois grands types de crises à distinguer

Types de crise	Caractéristiques	Outils d'anticipation
Crise interne	Ce premier type de crise reste circonscrit à une entreprise publique ou privée, à un gouvernement, à un parti politique, ou encore à une association, etc. Les organisations les mieux préparées auront anticipé ce type d'évènement dans ses grandes lignes et se seront	• Plans de communication, • plans de continuité d'activité (PCA), • plans de reprise d'activité (PRA).

	dotées pour y face d'une cellule de crise et de plans ad hoc : plans de communication, plans de continuité d'activité (PCA), plans de reprise d'activité (PRA), etc.	
Crise majeure	Comme son nom l'indique, une crise majeure est d'une forme plus importante et dépasse le cadre même de l'entreprise du fait de ses répercussions. Il peut s'agir de l'explosion d'une usine dont les impacts toucheront une ville, un département, voire une région. C'est l'ampleur même de la crise ainsi que l'intervention systématique des forces de sécurité régaliennes qui classent ce type de crise dans la catégorie des crises majeures.	• plan blanc, le plan blanc contient des mesures d'organisations destinées à faire face à une situation sanitaire exceptionnelle ou une activité accrue d'un hôpital. • plan Vigipirate, • plan ORSEC (organisation réponse sécurité civile).
Hypercrise	L'hypercrise est une crise hors-norme qui a originellement une probabilité d'occurrence très faible. La brutalité de sa survenance et ses impacts viennent déréguler les appareils de l'État, comme cela a été le cas pour la crise du Covid-19, notamment avec le système hospitalier.	Faire face à ce type de crise, c'est avancer dans le brouillard, et ce même avec une préparation des plus minutieuses et des organes étatiques solides. De telles crises impliquent d'adapter sa posture en permanence en fonction des informations qui émergent les unes après les autres, la dernière information disponible venant parfois contredire la précédente.

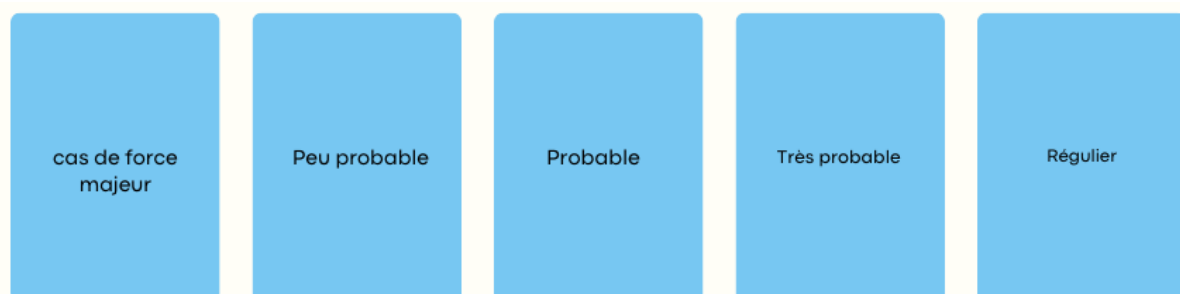
Anticiper les risques pour éviter les récides

Toute organisation est assujettie à des risques. Le rôle de l'auditeur - consultant est de les anticiper en amont afin d'éviter qu'ils se produisent, ou leur récides.



Exercice pratique à l'oral :

- À l'oral, établissons ensemble les risques inhérents à l'université Paul Valéry.
- Classer ces risques par ordre du plus probable au moins probable.



Rétrospectives : le cas France Télécom (symbole français de la souffrance au travail)

 Article à lire -> [Source France Info](#) (5 minutes de lecture)

1.C : Que contient l'audit de climat social interne ?

L'approche systémique est primordiale ici. Le fonctionnement et l'ambiance globale au sein d'une entreprise dépendent en grande partie du contexte social, économique et politique dans lesquelles cette dernière évolue.

Le climat social d'une organisation regroupe :

- Le type de management
- Activité de l'entreprise
- Culture du travail
- Valeur de marque
- Taille de l'entreprise
- Économie interne
- Secteur d'activité (avec ses atouts et ses contraintes)

Ci-dessous, voici la trame à suivre pour la constitution de votre audit de climat social.

Phase 1 : Analyse du contexte socio-politico-économique

- Quel est le contexte du marché ? (Marché en berne ou en pleine expansion ? En évolution ? En création..?).
- Quel est le contexte légal ? (Des réglementations légales importantes sont-elles associées à l'activité de l'entreprise ?)
- Quel est le contexte financier de l'entreprise (PME, entreprise familiale, CAC40 ...?)

Phase 2 : L'Analyse du "Texte" et de la "Promesse" (Approche Documentaire)

Avant d'aller voir les salariés, on analyse ce que l'organisation **dit d'elle-même**.

- **Méthode** : Analyse de contenu et sémiologie des supports (Intranet, journal interne, livret d'accueil, chartes de valeurs).
- **Objectif** : Identifier la "Promesse" (d'Almeida) et le "Texte" de référence (Taylor).

Phase 3 : L'Écoute de la "Conversation" (Approche Qualitative)

On cherche ici à capter le décalage entre le discours officiel et le vécu.

- **Méthodes applicables** : Entretiens semi-directifs (individuels), Focus Groups (collectifs), observations, analyse d'outils internes tels que Slake, Monday, compte rendu de réunion syndicales et conseil d'administration, compte rendu de la médecine du travail...).
- **Objectif** : Repérer les "contre-récits", les rumeurs et les zones de "non-dit".

Phase 4 : La Mesure du Climat Social (Approche Quantitative)

Ici, notre question est la suivante : sur quels indicateurs concrets puis-je m'appuyer dans l'objectif de rationaliser votre audit et quantifier les observations.

1. Indicateurs autour de la Tension Sociale

Ces indicateurs mesurent la santé de l'organisation à travers les comportements.

Indicateur	Mode de calcul / Source	Ce que cela mesure (Utilité)
Taux d'absentéisme	(Nbre de jours d'absence / Nbre de jours théoriques) x 100	Mesure le désengagement physique ou la souffrance au travail.
Taux de Turnover	(Départs N + Arrivées N) / (2 x Effectif au 1/01)	Mesure l'attractivité et la capacité de l'organisation à retenir ses talents.
Ancienneté moyenne	Moyenne des années de présence	Mesure la sédimentation de la culture (si trop basse : perte de mémoire narrative).

Taux de conflictualité	Nombre de saisies RH / Prud'hommes / Grèves	Mesure la rupture du dialogue social (la fin de la conversation).
Heures d'absences VS heures théoriques	Heures théoriques - heures d'absence = nombre d'heures manquées	Mesure le désengagement physique ou la souffrance au travail.
Taux d'équipement	Inventaire des besoins matériels - création d'une liste transformée sous forme de questionnaire quantitatif.	Les salariés ont-ils tout ce qu'ils faut pour travailler dans la légalité, la sécurité et la productivité ?
Taux d'inclusion sociale	Partie homme-femme Mixité social	Si nécessaire, cela peut indiquer des défaillances majeurs dans les systèmes de recrutement.
Type de management	Paternaliste ? Laissé-faire ? Participatif ? Directif ?	Permet de comprendre le contexte relationnel global

2. Indicateurs de Flux et de Réception (La "Surface" - La Com' au quotidien)

Ici, nous allons plutôt nous intéresser à la partie « communicationnelle » au sein de l'organisation et sa capacité à délivrer des messages cohérents et compréhensibles à son audience (les salariés).

Indicateur	Mode de calcul / Source	Ce que cela mesure (Utilité)
Taux de saturation	Question : "Combien d'emails/infos recevez-vous par jour ?" (Échelle 1 à 10)	Mesure l'infobésité. Trop d'infos tue la capacité à construire du sens.
Indice de crédibilité	% de salariés faisant confiance à la com' officielle vs les rumeurs	Mesure la force du "Texte" officiel face à la "Conversation" informelle.
Taux d'appropriation	Capacité des salariés à reformuler la stratégie avec leurs propres mots	Mesure la Co-orientation : le projet X est-il le même pour tous ?
Usage des canaux	Taux d'ouverture (Intranet) / Taux de lecture (Journal)	Mesure l'efficacité des outils de "Surface".

3. Indicateurs de Sens et de Légitimité (La "Promesse" - Selon d'Almeida)

Indicateur	Mode de calcul / Source	Ce que cela mesure (Utilité)
Écart de Promesse	Comparaison : Valeurs affichées vs Valeurs vécues (Questionnaire)	Mesure la dissonance cognitive et le sentiment de trahison ou d'hypocrisie.
Sentiment d'appartenance	Score d'adhésion à la question « Votre avis général sur l'entreprise est-il positif ? (baromètre)	Mesure l'efficacité du "Récit organisant".
Indice de reconnaissance	Question : "Mon travail est-il estimé à sa juste valeur ?"	Mesure la dimension de "Contrat de sens" (travaille-t-on juste pour l'argent ?).
Clarté de la Mission	"Je sais ce qu'on attend de moi" (Échelle de Likert - système de notation sémantique de 1 à 5)	Mesure si le "Texte" cadre bien l'action individuelle.

2. Critiques et limites de l'audit interne

1. La "Tyranie de la Mesure" : Quand le chiffre efface le sujet

La première critique, portée notamment par **Vincent de Gaulejac** ([La société malade de la gestion, 2005](#)), concerne la réduction de l'humain à l'indicateur.

- **L'aliénation par le score** : En transformant des ressentis complexes (souffrance, fierté, doute) en pourcentages, on déshumanise la parole. Le salarié n'est plus un sujet qui s'exprime, mais une unité statistique.
- **Le paradoxe de l'audit** : Plus on mesure le "climat social", plus on crée une distance froide entre la direction et la base. On remplace la **rencontre** (*la vraie conversation de Taylor*) par le **dispositif** de mesure.

2. L'Audit comme "Dispositif de Normalisation" (Approche Foucauldienne)

Inspirée par les travaux de [Michel Foucault](#) sur la surveillance, cette critique voit l'audit comme un outil de contrôle social.

- **Le Panoptique invisible** : L'enquête climat social donne l'illusion de la parole libre, mais elle sert en réalité à cartographier les résistances. On cherche à savoir "qui pense quoi" pour mieux neutraliser les oppositions.
- **L'injonction au bonheur** : En auditant le "bien-être", l'organisation définit ce qu'est un "bon" salarié (celui qui est engagé, positif, aligné). Ceux qui expriment un désaccord sont alors perçus comme des "dysfonctionnements" à corriger, et non comme des porteurs d'une vérité critique.

3. L'Audit "Alibi" ou l'Instrumentalisation de la Parole

C'est la critique de la **communication manipulatoire**, théorisée par des auteurs comme [Lucien Sfez](#) (*Critique de la communication*).

- **La concertation factice** : Souvent, l'audit est lancé alors que les décisions (plans sociaux, réorganisations) sont déjà prises. L'enquête sert de "soupape de sécurité" pour donner l'impression aux salariés qu'ils ont été consultés.
- **Le détournement du sens** : La direction utilise les résultats de l'audit pour justifier ses propres objectifs. *Exemple* : Si l'audit dit que "les salariés manquent d'information", la direction en profitera pour augmenter la propagande interne (plus de mails, plus d'écrans) plutôt que de changer les conditions de travail. C'est ce qu'on appelle le **fétichisme de l'outil**.

4. La Capture de la "Conversation" (Critique de l'École de Montréal)

Si l'on reprend **Taylor et Van Every**, l'aliénation survient quand l'organisation tente de "codifier" la conversation informelle.

- **L'extraction de valeur** : L'audit tente de capter l'intelligence émotionnelle et les échanges informels (la machine à café) pour les transformer en "données exploitables". C'est une forme d'expropriation du jardin secret des salariés.
- **La fin de l'authenticité** : Dès que le salarié sait que sa "conversation" est auditée, il modifie son discours. On entre dans une ère de **comédie organisationnelle** où tout le monde joue le rôle attendu par l'audit ([expérience de Zimbardo sur l'importance du rôle](#)).

5. La "Promesse" comme Piège (Retour sur d'Almeida)

Pour **Nicole d'Almeida**, la communication est une promesse. L'aliénation survient quand cette promesse devient une **injonction paradoxale**.

- **L'écart intenable** : L'audit peut mettre en lumière des valeurs magnifiques (bienveillance, autonomie) qui sont en contradiction totale avec les outils de gestion quotidiens (reporting incessant, micro-management).
- **La dissonance cognitive** : En forçant le salarié à répondre à des questions sur les "valeurs" de l'entreprise, on l'oblige à valider un discours auquel il ne croit plus, ce qui génère une souffrance psychique profonde (aliénation symbolique).



Article à lire -> [Is there such thing as an ethical business ?](#) - Sophie Benson (5 minutes de lecture)