

INTERVIEW. Concessionnaire autoroutier de l'ouest, du nord et de l'est de la France, le groupe Sanef s'est engagé dans une vaste transformation digitale et culturelle au cours de ces dernières années. Avec en ligne de mire une communication plus libre et directe entre les équipes et le management, et un meilleur taux d'engagement des collaborateurs. Retour sur ce projet d'ampleur avec Aurélie Debauge, DRH du groupe Sanef, et Jérôme Dez, chef des centres d'exploitation de Cambrai et Arras.

Communication interne « La communication interne appartient d'abord aux collaborateurs! »

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH

Le groupe Sanef a fait évoluer sa communication ces dernières années. Dans quel contexte et dans quel but ?

Aurélié Debauge: Au départ, il y a une impulsion lancée par notre nouveau directeur général. L'objectif était d'écrire un nouveau chapitre de l'histoire du groupe Sanef, en faisant évoluer les pratiques internes, sa culture managériale et ses modes de fonctionnement. La fonction RH devant être à la fois exemplaire et moteur, la communication interne, qui fait partie du département transformation et développement RH, devait se réinventer pour être un instrument au service de cette transformation.

Comment avez-vous procédé pour répondre aux attentes de vos collaborateurs ?

A.D.: Afin de mieux cerner les besoins de nos « clients » internes, nous avons lancé un baromètre collaborateurs en 2018. Nous sommes ensuite partis de ces retours pour agir. Ce baromètre a unique-



Bio express

AURÉLIE DEBAUGE

Depuis 2017:
DRH, groupe Sanef

2013-2017:
DRH Siège et recrutement, groupe Monoprix

2011-2013:
DRH, Carrefour Proximité France

ment été déployé de manière digitale. C'était un grand changement dans notre groupe ! Pour l'occasion, tous les collaborateurs ont été dotés d'une adresse e-mail professionnelle.

Jérôme Dez: Ce baromètre a été la première étape de la digitalisation de l'entreprise. Les chefs d'équipe ont bien sûr accompagné les salariés dans la prise en main de l'outil. Nous les avons incités à partager leurs idées et leur avis sur le fonctionnement du groupe. Certains étaient sceptiques, mais le « vrai » suivi et le plan d'actions mis en place a fini de les convaincre. La deuxième édition du baromètre début 2020 a d'ailleurs eu un plus grand taux de participation que la première.

Quels constats sont remontés suite à cette première édition du baromètre ?

A.D.: Deux grands enseignements sont ressortis : l'envie de plus de proximité avec la direction, et la nécessité de faire casser



Les lives ont aussi beaucoup fait pour rapprocher la direction des collaborateurs. Auparavant, les dirigeants pouvaient être perçus comme inaccessibles par les équipes de terrain... »

certaines silos pour favoriser la coopération transverse. Nous y avons répondu de plusieurs manières, avec entre autres :

- **La mise en place d'un réseau social d'entreprise** en 2019, ce qui nous a permis d'ouvrir des forums/groupes de discussions internes privés sur beaucoup de sujets (sécurité, management...) et de donner la main aux porteurs de projets/sujets pour qu'ils communiquent.
- **L'organisation de lives** avec l'équipe dirigeante, pour répondre à toutes les questions des collaborateurs. Ces lives nous ont beaucoup aidés à garder le lien avec les équipes pendant la pandémie.
- **Le lancement du dispositif « Vis ma vie »**, qui exige que chaque collaborateur ne faisant pas partie de la direction exploitation fasse un poste par an sur le terrain, dans l'équipe de son choix (ouvriers autoroutiers, patrouilleurs, agents de péages...).

J.D. : Toutes ces actions ont été très bien reçues en interne et ont permis de rapprocher des services auparavant très éloignés. Les « Vis ma vie » ont aussi permis de revaloriser certains métiers et de montrer l'étendue des compétences associées à nos fonctions. Les lives ont aussi beaucoup fait pour rapprocher la direction des collaborateurs. Auparavant, les dirigeants pouvaient être perçus comme inaccessibles par les équipes de terrain...

La communication interne de l'entreprise est rattachée à la DRH depuis quelques années. Pourquoi ?

A.D. : Il n'existe pas une organisation interne qui puisse convenir à toutes les entreprises. Lorsque je suis arrivée au sein du groupe Sanef, la communication interne était déjà rattachée à la direction des ressources humaines. J'ai gardé cette organisation parce qu'elle était pertinente pour le groupe. Nous étions dans une période de transformation et la communication interne est un élément très important dans l'accompagnement du changement. Je n'ai pas de notion de propriété sur cette question, et je considère que la communication interne appartient d'abord aux collaborateurs ! Notre travail



Mettre en place un baromètre interne

Format du questionnaire, canaux de communication, implication des collaborateurs... de nombreuses questions se posent lors du lancement d'un baromètre interne. Côté Sanef, plusieurs convictions fortes ont guidé son déploiement :

- Interroger tous les collaborateurs et collaboratrices et non un échantillon.
- Déployer une enquête exclusivement numérique, pour accompagner la digitalisation des pratiques.
- Faire appel à un prestataire externe afin de bénéficier de son expertise pour établir le questionnaire et pouvoir se comparer aux structures du secteur.
- Pouvoir dégager de ce baromètre la mesure du taux d'engagement.
- Le déployer tous les deux ans, pour assurer un suivi et ajuster le plan d'action.



Bio express

JÉRÔME DEZ

Depuis 2017 :

Chef du centre d'exploitation de Cambrai et Arras (A1/A2), groupe Sanef

1997-2012 :

Conducteur de travaux

2012-2017 :

Chef de Centre à Saint Quentin



Sanef en chiffres

- **2400** collaborateurs
- **1807** km d'autoroutes exploités
- **1,707** milliard d'euros de CA

est de fournir des outils et d'inciter les personnes à se parler, pour partager au mieux l'information.

À mon sens, une bonne communication est un mix équilibré entre présence physique et présence digitale. La transformation digitale que nous avons menée permet une plus grande participation des salariés et un meilleur partage des projets menés.

Quels seraient vos conseils à destination de vos pairs souhaitant améliorer leur communication ?

A.D. : Posez-vous les questions suivantes : à quoi sert ma communication interne ? Quelle est ma priorité ? Les réponses peuvent être variées : diffusion descendante d'information, accompagnement du changement, cohésion entre les équipes... Ensuite, restez fidèle à vous-même et à vos valeurs d'entreprise. Sinon, vos messages risquent de sonner faux. Enfin, placez-vous dans une démarche d'amélioration continue. Il est normal de commettre quelques maladroites au départ ! Mais obtenir des remontées du terrain vous permettra de vous réajuster si besoin. Les besoins de collaborateurs évoluent en matière de communication et il est important de s'y adapter au fur et à mesure. ●