

CCA

International

« CHORUM INTERNE »

***UNE METHODE DE DIALOGUE SOCIAL
POUR L'ETUDE ET L'ACTION
SUR LA MOBILISATION INTERNE,
LE DYNAMISME INNOVATEUR,
LES RELATIONS HUMAINES***

***DANS LES ORGANISATIONS,
ENTREPRISES OU ADMINISTRATIONS***

Bernard Cathelat
Directeur de recherches au CCA

CCA
84 rue de Villiers - 92683 Levallois-Perret cedex
tel (33) 0 141 343 161 - fax (33) 0 141 343 165

e-mail <cca@havas-advertising.fr>

site internet <www.lecca.com>

CHORUM INTERNE : POUR QUI ? POURQUOI ? et QUAND ?

Cette méthode d'Audit et de Dialogue Social en entreprise a été créée par le CCA et mise en oeuvre avec succès dans une variété de situations et d'objectifs.

Le Chorum Interne convient à toutes sortes d'organisations :

- * petites entreprises de 50 à 100 personnes, grandes entreprises ou unités de groupes importants, voire de multinationales...
- * dans tous les secteurs d'activité et types de métiers, industriels ou tertiaires, commerciaux...
- * et aussi bien dans les administrations ou services publics que les entreprises privées ou grandes organisations ou associations.

... dès lors que leur Dirigeants veulent fonder leur stratégie de développement sur une mobilisation la plus consensuelle possible de leur personnel.

Le Chorum Interne peut servir divers Objectifs :

- * Réactivation d'un Dialogue Social avec la base du personnel dans toute sa diversité pour manifester une réelle écoute de tous.
- * Audit de Climat Social et du "moral des troupes" par l'étude des satisfactions et frustrations, des attentes prioritaires pour le futur, des leviers de mobilisation et d'effort... dans le contexte de la vision de l'entreprise, de son passé et de son avenir, de sa Culture et de son rôle par son personnel.
- * Elaboration d'un Projet d'Entreprise global ou d'un Projet Social sur plusieurs années... éventuellement à partir du Bilan d'un Projet antérieur.
- * Concertation préparatoire à l'Innovation, préalable à une importante mutation de structure ou organisation, d'outils et de méthodes, de modes de travail...
- * Désamorçage et résolution de Conflits latents... parfois même recherche d'issue à un Conflit aigu en cours avec toutes les parties prenantes.
- * Fusion de Cultures d'Entreprises en cas de rapprochement, rachat ou absorption d'entreprises...

CHORUM INTERNE : OBJECTIFS

Dans le secteur privé, mais aussi dans les Services Publics et Administrations, la qualité de production et de services, la productivité, l'innovation... deviennent des objectifs prioritaires.

Ceci pour améliorer leur image auprès de l'opinion publique ou de partenaires professionnels, pour répondre aux besoins de nouveaux usagers/clients, pour résister mieux à la concurrence, pour affronter les innovations technologiques...

On sait aujourd'hui que cette recherche de qualité et productivité ne peut réussir sans une forte implication des collaborateurs, leur mobilisation, leur ouverture au changement, leur enthousiasme même...

Or cette mobilisation ne peut être obtenue par de simples gratifications matérielles ou financières... Elle ne se négocie pas autour d'un tapis vert... elle ne se décrète pas autoritairement par note de service... elle ne peut se limiter à l'encadrement...

La *Formation du personnel* ne suffit pas non plus : elle paraît même parfois improductive, si ses enseignements ne sont pas mis en oeuvre, par manque de motivation.

Cette mobilisation ne peut être efficace sans une réelle participation des multiples "partenaires" qui font l'organisation et l'entreprise : divers niveaux hiérarchiques, mais aussi divers métiers, diverses expériences d'âge et d'activité.

C'est le but poursuivi par l'élaboration d'un "Projet d'Entreprise".

- mais trop souvent un *Plan centralisateur* par la Direction et l'encadrement seul manque de capacité de réelle mobilisation pour l'ensemble des collaborateurs,

- et d'autre part l'expérience a montré que les "*Cercles de Qualité*" ou "*Groupes d'Expression*" sont souvent trop isolés pour prendre en compte les problèmes d'ensemble à long terme et pour créer une dynamique collective dans toute la structure.

UN PROJET D'ENTREPRISE NE PEUT ETRE DEFINI NI MIS EN OEUVRE SANS UNE CONSULTATION, UNE ETUDE ET UNE ANIMATION DE L'ENSEMBLE DES COLLABORATEURS, SOUS UNE FORME VIVANTE ET DYNAMIQUE.

Et ceci de façon intensive, comme un complément et "un coup de fouet" ponctuel au fonctionnement normal des concertations statutaires, des négociations syndicales, des cercles de qualité...

C'est le but de la méthode "Chorum Interne" du CCA.

Les objectifs du "Chorum Interne" sont triples :

A- C'est une opération de Concertation :

une réelle consultation qualitative du personnel à travers un échantillon de toute sa diversité (niveaux hiérarchiques, métiers, services, établissements, générations...), en un véritable dialogue social libre : la parole est donnée à chacun avec tout le temps de s'exprimer à sa manière, hors pression hiérarchique, et " il est permis de tout dire "...

Ce Dialogue Social est en lui même déjà " un signe de la Direction " et un facteur d'animation interne : notre expérience montre que cette occasion de libre expression animée par des étrangers neutres correspond à un réel besoin insatisfait dans les entreprises, et même dans les organisations très soucieuses de communication interne.

Il doit être cependant très clair dans l'entreprise que cette " Concertation à la base " ne vient ni remplacer ni périmer les autres modalités de dialogue et de négociation classiques avec les représentants élus du personnel (une information préalable de ceux-ci est d'ailleurs souhaitable)

B- C'est un Audit de climat social :

une véritable étude interne d'ambiance qui fournit un diagnostic des motivations et freins, une détection des conflits et des potentiels d'énergie dans le corps social de l'organisation...

Cette étude est certes qualitative sur un échantillon restreint (60 à 100 personnes en général), mais la technique d'animation et la durée du Chorum permettent d'approfondir l'analyse du climat, de l'implication des personnels dans leur entreprise bien au delà des réactions superficielles recueillies en Sondage ou interviews individuels... Le Chorum est d'ailleurs souvent employé pour préparer " les bonnes questions à poser et les bonnes propositions à tester " ultérieurement dans un sondage (par exemple en " Forum Electronique d'Entreprise ".

C- C'est un Tremplin de Projet d'Entreprise :

le Chorum Interne est toujours " un événement " dans l'entreprise (et le plus souvent on a tout intérêt à l'annoncer très publiquement d'abord, puis à en diffuser largement les conclusions) et prend une valeur symbolique : " on fait tous ensemble une pause de réflexion, de bilan du passé, de diagnostic actuel, d'inventaire des forces et faiblesses... pour se donner des objectifs d'avenir... "

La méthode d'animation qui associe systématiquement et obligatoirement l'analyse critique du présent et du passé et la recherche créative de solutions réalistes constructives d'avenir, est très efficace pour faire exprimer par les collaborateurs eux-mêmes les progrès, les efforts nécessaires à un Progrès d'entreprise. Et expérience démontre qu'il existe toujours , et même dans des contextes conflictuels, dans le personnel à tous les niveaux (et surtout aux plus bas échelons) un potentiel de d'implication et de proposition constructive : le Chorum Interne en est l'accoucheur.

La Méthode du "Chorum Interne" est à double finalité

dans son écoute des différentes catégories de personnel sur les mêmes thèmes de discussion :

1 - C'est une recherche des Dénominateurs communs les plus fédérateurs :

L'objectif premier est de faire exprimer et bien comprendre quels sont les possibles Consensus, c'est-à-dire les points de vue communs et les propositions constructives partagés par l'ensemble ou une large majorité des catégories de collaborateurs, au-delà des clivages âges, hiérarchies, métiers...

Le Chorum Interne détecte en bref ce qui mobilise et rassemble le maximum d'énergies collectives...

- Quelles motivations au travail ? Quels objectifs ? Quels espoirs ?
- *mais aussi quelles frustrations ? Quelles résistances ? Quels mécontentements ?*
- Quelle conscience des forces et des faiblesses actuelles de l'entreprise ? et quelle analyse des causes, des blocages, des responsabilités ?
- Quelle conscience de l'image extérieure de l'organisation auprès de son public et de ses partenaires, de ses points positifs et négatifs ?
- Quelle connaissance des besoins et attentes des clients/usagers ?
- Quelles idées pour améliorer le fonctionnement ? l'organisation ? les relations ? l'image ? la productivité ? la qualité ? la communication interne ?
- Quel Projet d'Entreprise, quel contrat de progrès... proposé à la Direction ?

Ces consensus sont les meilleurs thèmes potentiels de rassemblement, de mobilisation collective, d'adhésion à un projet d'action : ce sont les leviers d'une stratégie de développement fondée sur l'adhésion du personnel pour un effort consensuel.

2 - Le Chorum interne est aussi une radiographie des Divergences :

A l'écoute des différents échantillons contrastés de personnels, on entend tout ce qui oppose et différencie les personnes, les services, les métiers au sein de l'entreprise :

- Ce peut être des conflits d'intérêt, des querelles fonctionnelles de territoire ou de préséance entre services et unités (*opérationnels et fonctionnels, commerciaux et producteurs... ont-ils la même conception du progrès de l'entreprise ?*)
- Mais ce peut être aussi des différences de formation ou d'information, de " culture professionnelle " et de tournure d'esprit dans la vision de l'entreprise entre les différents métiers (*les gestionnaires et les ingénieurs, les chercheurs et le personnel d'accueil du public, les vendeurs sur la route et les gens du siège... portent-ils le même jugement sur les forces et faiblesses de l'entreprise ?*)
- Et souvent aussi des différences de générations (*jeunes et moins jeunes partagent-ils la même vision de la " Culture maison " ? y accordent-ils la même importance ? Et sont-ils prêts aux mêmes efforts sur un Projet d'Entreprise ?*)

En bref le Chorum Interne détecte aussi les blocages et les conflits potentiels, les facteurs de désolidarisation et de mésentente.

Ces divergences sont des thèmes sur lesquels il sera difficile de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, et peut être même dangereux, sous risque d'engendrer un conflit.

Mais ce sont aussi des sujets pour une stratégie de Formation, de Communication et de Dialogue diversifiés selon les sous-groupes de l'entreprise, pour informer, expliquer, faire évoluer les mentalités vers un meilleur consensus coopératif et une Culture d'Entreprise plus cohérente et mieux partagée.

CHORUM INTERNE : FONCTIONNEMENT

1 - Une Etude Participative

Grâce au CHORUM, vous donnerez la parole à un échantillon représentatif de vos collaborateurs de tous profils,
et au choix :

* vous les laisserez s'exprimer seuls en toute liberté et sans pression hiérarchique pour recueillir leurs points de vue, jugements critiques et suggestions constructives...

* ou vous aurez l'occasion aussi de dialoguer avec votre personnel en contact direct... vous les écouterez, vous pourrez les interroger, leur faire des propositions auxquelles ils réagiront, entretenir avec eux un véritable dialogue.

2 - Une Etude Dynamique

Au cours de la journée de CHORUM, vous observerez très concrètement et très immédiatement sur quels points les différents profils de personnel sont d'accord ou se contredisent, leur "consensus" et leurs "divergences"... mais surtout vous observerez comment ces différentes familles de personnel s'influencent mutuellement, lesquels sont leaders et lesquels sont suiveurs...

3 - Une Etude Constructive

Tout au long de la journée,

* après un bilan critique de la situation actuelle (jugement sur les façons de travailler, satisfactions et insatisfactions...),

* les discussions sont orientées vers la recherche d'améliorations, d'innovations, de transformation des choses...

C'est à la fois une analyse des besoins et des motivations de ces groupes, et une recherche de créativité pour améliorer les conditions et les services.

4 - **Une Etude Concrète**

Une journée de CHORUM apporte une double réponse à un problème de relations sociales :

- d'une part la définition des tendances générales dans l'entreprise, communes à tout le personnel... pour servir de colonne vertébrale à une stratégie d'entreprise plus efficace ;
- et d'autre part des portraits de typologies du travail, concrets et vivants, avec leurs particularismes de modes de vie, de besoins et de sensibilités... pour une stratégie de mobilisation et de motivation.

Bien sur, les études statistiques en entreprises sont utiles car elles permettent de mesurer les comportements et les attitudes des différents groupes, et de suivre comme un baromètre leur évolution dans le temps... Mais périodiquement une étude "Chorum Interne " permet de se plonger plus profondément et d'une façon plus vivante dans la psychologie des différents groupes qui composent le personnel... et pour réorienter toute une stratégie.

CHORUM INTERNE : METHODE

Présentation de l'Opération :

En aucun cas un Chorum interne ne doit être perçu comme une opération secrète ou clandestine, une manipulation de la Direction pour court-circuiter les Syndicats ou concurrencer les consultations institutionnelles des représentants élus du personnel.

Il doit être clair que cette opération n'est qu'une forme complémentaire d'étude et de dialogue social pour mieux comprendre les sensibilités des collaborateurs de base.

C'est pour quoi le CCA préconise formellement de participer à une information préalable des Représentants du personnel de façon à expliquer les objectifs et la méthode et à répondre par avance à toute objection ou question.

Il est recommandé de façon générale la plus grande transparence

- dans la préparation de l'opération et surtout la sélection des participants,
- et dans la diffusion des résultats (*voir la procédure " IMAGIN'ACTION " qui gère cette exploitation interactive des leçons du Chorum dans un objectif de dynamisation de toute l'entreprise*).

Echantillons des Participants :

Cette étude peut porter sur **50 à 100 personnes**, réunies en **4 à 8 groupes...** qui doivent représenter des profils de personnels différents bien contrastés (selon un ou plusieurs critères jugés importants dans le fonctionnement de l'entreprise : sexe, âge ou ancienneté, métier, niveau hiérarchique, service ou établissement, fonction...)

Traitement de la hiérarchie :

Chaque Commission est homogène selon ces critères et de même niveau hiérarchique pour faciliter au maximum la liberté de parole.

La Chorum Interne est particulièrement important pour écouter les " collaborateurs de base " qui n'ont guère d'occasions de s'exprimer ni de participer

activement à la stratégie de l'entreprise... On recommande donc de leur donner la priorité.

* *Les Agents de Maîtrise* peuvent être mêlés au personnel de base, ou être réunis en groupe particulier ou encore être traités avec les Cadres... selon les cas d'entreprise.

* En principe général *les Cadres* ne sont pas mélangés au personnel de base dans les mêmes commissions... sauf cas particulier où une Commission de travail est homogène pour représenter un Service dans son organisation fonctionnelle : il faut alors savoir que les débats sont plus tendus et demandent une animation en dynamique de groupe plus impliquée. Les Cadres peuvent constituer 1 ou 2 des Commissions du Chorum général du personnel, ou bien faire l'objet d'un *Chorum des Cadres* distinct (en général à la suite du *Chorum de la Base*, ce qui permet de faire réagir l'encadrement à ce qu'on dit et proposé leurs subordonnés.

* *Les Cadres de Direction et la DRH* ont essentiellement un rôle d'écoute dans ces Chorums : en général la Direction ouvre la journée et ensuite s'absente jusqu'à un Carrefour final de synthèse où elle revient écouter les Rapporteurs des Commissions formuler leurs avis et propositions.

* *Les Syndicats* ne sont pas représentés en tant que tels par un porte-parole officiel dans les Commissions : le tirage au sort apportera son quota de syndiqués, mais ceux-ci s'exprimeront à titre personnel sans statut particulier dans les débats.

Sélection des participants :

L'objectif est d'obtenir une représentativité optimale des " collaborateurs de base lambda " (et de même des " cadres lambda "), mais dans un contexte de libre participation.

La procédure habituelle consiste à tirer au sort sur les listes du personnel un certain nombre de noms correspondant aux profils des différentes Commissions que l'on veut animer... puis de les informer sur les buts et le fonctionnement de l'opération Chorum, avant de demander des " volontaires " parmi ces personnes.

Il est bon de prévoir quelques " suppléants " pour chaque Commission pour pallier les empêchements de la veille : il est souhaitable de disposer de 10 personnes au minimum par Commission.

Dans le cas particulier des petites entreprises (ou petites unités), il est possible d'inviter la totalité du personnel (jusqu'à un maximum de 120 ou 150 personnes)... même si les Commissions sont quelque peu déséquilibrées.

Organisation logistique

Le CHORUM consiste à réunir **le même jour et dans le même lieu** tous ces groupes-échantillons du personnel pour des débats en parallèle et des échanges en interaction les uns avec les autres.

Logistique :

- une salle de réunion par Commission (donc 5 à 8 salles proches les unes des autres),

- une plus grande salle de **"Régie Centrale"** :

- * pour l'équipe de coordination et d'analyse (table et chaises),

- * pour l'installation Vidéo (décrite ci-dessous)

- * pour la tenue des "Carrefours" : une tribune de 6 à 10 places assises où viendront périodiquement s'exprimer "les Rapporteurs" porte-parole de chaque Commission.

- **une installation vidéo en circuit fermé :**

- * *dans la salle de Régie Centrale:* des micros baladeurs pour 2 animateurs, des micros à la Tribune pour chacun des 6 à 8 , une caméra vidéo dirigée sur la Tribune, un magnétoscope à K7 vidéo, une table de dispatching, et un câblage vidéo aboutissant aux salles...

- * *dans chaque salle de Commission :* un téléviseur (on pourra ainsi retransmettre les Carrefours des rapporteurs, débats, questions ou informations en provenance de la régie centrale simultanément vers chacun des groupes)

Note : les débats dans les salles de commissions ne sont pas enregistrés par soucis de confidentialité individuelle et de spontanéité des discussions : seuls sont enregistrés les Carrefours où les Rapporteurs de chaque Commission s'expriment au nom de leur groupe tout entier et sur un texte préparé.

- une organisation de réception :

petit déjeuner d'accueil, rafraîchissements/pause café servis en salles des Commissions (matin et après-midi) et repas rapide de midi.

Conduite et Animation

Le CHORUM dure une journée entière (généralement de 9H à 18H), découpée en **4 à 5 séquences de travail :**

1) Chaque séquence commence par une consigne de discussion et de travail, donnée par l'**Animateur central** depuis la régie, par l'intermédiaire de la télévision, simultanément à toutes les salles.

2) Dans chaque groupe, **un Animateur** dirige ensuite une discussion, utilisant toutes les techniques de débat en groupe et de créativité, pendant 1 heure à 1h30 environ, en veillant à ce que tous les membres de son échantillon s'expriment.

Un Script du CCA prend en notes les principaux éléments du débat, de façon strictement anonyme.

3) Un **"Rapporteur"** volontaire est alors choisi par et parmi les membres de chaque Commission pour se faire son Porte-Parole et pour résumer le point de vue unanime ou majoritaire (*ou plus rarement pour constater l'impossibilité de se mettre d'accord dans le groupe*)

4) Tous les Rapporteurs de toutes les Commissions se réunissent alors en Régie Centrale, pour une **"Tribune des rapporteurs"**, qui est retransmise par le circuit vidéo simultanément dans toutes les salles (ainsi chaque groupe peut écouter ce qu'ont dit tous les autres).

5) Une nouvelle séquence est alors lancée par l'animateur central...

Analyse

La tribune des rapporteurs, à l'occasion de chaque carrefour (4 à 5 dans la journée) est enregistrée sur **bande vidéo**. Et dans chaque salle, l'animateur est accompagné d'un **"script"** qui note les éléments les plus importants.

Une première analyse "à chaud" est faite par une équipe d'analystes, en régie centrale, au fur et à mesure des débats dans les groupes et des tribunes des rapporteurs... Les dirigeants de l'entreprise recueillent cette première analyse "sur le vif" lorsqu'ils rejoignent le Chorum en fin de journée, à l'issue du carrefour final de synthèse.

Ensuite, on procède à **une analyse approfondie**, à partir de la toute la matière notée... **Une réunion de rapport d'étude** peut alors être organisée (après 15 jours environ) pour tirer les principaux enseignements du CHORUM.

Un rapport écrit est ensuite rédigé.

Planning

- Au minimum 1 mois de préparation est nécessaire pour informer et consulter, puis pour sélectionner et recruter les échantillons de participants, et pour procéder à l'organisation matérielle.... 2 mois sont souhaitables.

- Le CHORUM se déroule au cours d'une journée ouvrables.

- Une à deux semaines d'analyse sont ensuite nécessaires avant un premier rapport oral de synthèse.

- Trois à quatre semaines sont ensuite nécessaires pour la rédaction d'un rapport écrit final.

Bernard Cathelat - CCA