

100%
PRATIQUE
ENTREPRISE

Valérie Perruchot Garcia

DYNAMISER **SA COMMUNICATION** **INTERNE**



- ✓ **Relayer efficacement les messages**
- ✓ **Accompagner les mutations de l'entreprise**
- ✓ **Épauler la stratégie**
- ✓ **Travailler ses réseaux**

DUNOD

Conseiller éditorial: Thierry Libaert

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057069-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Avant-propos	1
1. Organiser un service de communication interne	5
Quel est le bon positionnement de la communication interne?	7
Comment savoir que l'on est bien en phase avec sa direction?	10
Comment interagir avec la direction des ressources humaines?	11
Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne?	13
La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement?	15
Que peut-on internaliser ou externaliser au sein d'une équipe de communication interne?	17
2. Monter un réseau de correspondants	23
Comment monter, piloter et animer son réseau de communicants?	25
Quels sont les besoins d'un réseau de communicants internes?	29
Comment développer, à partir de son réseau, une communication efficace et reconnue?	30
3. Segmenter les audiences de la communication interne	37
Comment segmenter pour mieux communiquer en interne?	38
Peut-on créer de véritables communautés d'intérêt ou de projet en entreprise?	42
Comment optimiser le choix des canaux à utiliser?	46
Comment gérer des populations de « nomades » et s'adapter à l'entreprise de demain?	49
4. Communiquer pendant une crise	57
Comment anticiper les risques en amont?	58
Quel rôle pour le communicant interne?	62
Quelle stratégie en période de crise?	63

5. Définir un plan de communication interne	75
Quand peut-on se lancer dans l'exercice du plan de communication interne?	77
Comment structurer son plan de communication interne?	78
Comment faire passer son message de manière efficace?	82
Peut-on (et doit-on) mesurer l'efficacité de la communication interne?	84
Comment élaborer un budget à partir du plan de communication interne?	85
6. Optimiser la gestion des outils d'information	93
Le web a-t-il tué le papier?	94
Vidéos et radios: les nouvelles stars de la communication interne?	98
Comment introduire le collaboratif?	101
Comment monter un projet 2.0?	105
7. Accompagner les managers	113
Pourquoi et comment aller vers plus d'écoute dans les entreprises?	114
L'oral a-t-il encore sa place en entreprise?	117
Comment s'aider des événements d'entreprise?	119
Comment optimiser la relation communication interne/ressources humaines?	127
8. Les leviers de la communication interne	137
Pourquoi refonder la confiance?	139
Comment faire du projet sociétal de l'entreprise un levier d'engagement des collaborateurs?	141
Comment jouer de la porosité des frontières avec l'externe?	150
9. Suivre les évolutions du métier	159
Qu'est-ce qu'un professionnel de la communication interne?	160
Comment anticiper les évolutions de son métier?	167

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débiter !

2 Monter un réseau de correspondants

Se poser les bonnes questions

En 2002, le groupe Saint-Gobain décide de travailler autrement avec ses réseaux de communicateurs à l'international afin de mettre en valeur ses meilleurs praticiens. Dans tous les pays où le groupe est présent, les équipes de communication mettent en place des actions de communication efficaces. Une année après une, une après une, elles vont s'élargir de créer un véritable réseau interne, appelé les Écoles de la Communication. Une opportunité pour partager, chaque année, une expérience, une idée, une initiative de communication interne ou externe, afin de la mettre à la disposition de ses collègues.

Depuis, chaque année, ce sont plus de 200 dizaines qui sont envoyés par les équipes de communication du groupe et leur jury d'experts. Une opération d'une richesse incroyable, qui a véritablement avivé le réseau de Saint-Gobain en faisant une population très internationale et très habilitée autour d'une même idée : faire de la « bonne » communication et être plus efficace.

Dans les grandes entreprises internationales, mais aussi dans les entreprises de plus petite taille, la communication interne signifie

Savoir distinguer les différents âges de la communication interne

- Au milieu des **années 1970**, après le premier choc pétrolier, la plupart des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps, elles sont amenées à rechercher une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi qu'elles découvrent la communication interne.
- À l'intérieur comme à l'extérieur, **dans la décennie suivante**, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs compétiteurs, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur l'évolution de leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché.

Les qualités attendues des collaborateurs de la firme et de l'entreprise et les manques et les besoins.

- la modularité
- les technologies actionnaires

tous ces critères focalisés sur l'appareil et bien adaptés.

- **Depuis une** au cœur de mes assumés sans (ou presque) la communication interne.

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

En pratique

Approfondir systématiquement les appels d'offres transmis par les clients

À réception d'un appel d'offres, il faut être conscient :

- qu'un client ne peut pas « tout mettre » dans le cahier des charges ou la demande qu'il transmet.

L'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possède

de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, sauf à ce que le document en question soit extrêmement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la société qui sera retenue, ne peuvent pas être exprimés dans un cahier de charges !

- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Rares sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de procéder ainsi. La solution souhaitable n'est pas forcément la meilleure par rapport à ce que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

Donc, il est impératif de challenger le contenu du cahier des charges avant d'y répondre. On organisera un ou plusieurs rendez-vous avec les interlocuteurs décideurs. Durant ces réunions, on visera à les poser des questions :

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs client.

Faites le point

- La crise a remis en question la crédibilité du discours de l'entreprise à l'interne comme à l'externe ; le rôle du communicant interne s'en trouve renforcé.
- La confiance et au cœur du lien qui doit se créer entre l'entreprise et ses différents publics. Les collaborateurs ont plus que jamais besoin de sens : comprendre le projet de l'entreprise et quel est leur rôle dans ce processus est indispensable pour fonder la confiance. C'est au communicant interne de contribuer à la création et au maintien de ce lien.
- Lancer un projet lié à la responsabilité sociale de l'entreprise peut aider à recréer du lien et du sens, à condition de ne pas s'écarter de la culture de l'entreprise, ni de son métier et de s'appuyer sur les attentes et les idées des collaborateurs.
- L'arrivée des réseaux sociaux a changé la manière d'appréhender les flux d'information : la communication n'est plus l'unique émetteur de messages qui concernent l'entreprise. Cette dernière apprend à intégrer les réseaux sociaux en s'inspirant des expériences réussies des entreprises les plus pionnières en la matière.
- Alors que les frontières entre l'interne et l'externe disparaissent peu à peu, le communicant doit veiller à enrichir ses savoir-faire afin de maintenir son employabilité.

Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.

Se tester

- 1 La communication interne est de plus en plus rattachée aux ressources humaines. vrai faux
- 2 La communication interne est un métier très ancien dans les entreprises. vrai faux
- 3 Il n'y a pas de lien évident entre DRH et communication interne. vrai faux
- 4 Un communicant interne ne fait pas de stratégie. vrai faux
- 5 Communication interne et communication externe ne peuvent fusionner. vrai faux
- 6 Un RCI peut être amené à cocher un manager lors de ses prises de parole. vrai faux
- 7 Un RCI doit favoriser le dialogue et l'échange dans son organisation. vrai faux
- 8 Un RCI n'a pas besoin d'être créatif. vrai faux

(Réponses p. 22)

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.

À VOUS DE JOUER

Prenez un rôle de coach

Vous venez d'intégrer l'équipe de communication interne d'un grand groupe international. Quelques jours après votre arrivée, vous devez superviser une interview vidéo du président-directeur général de votre entreprise, destinée à l'interne.

Les messages clés lui ont été fournis par votre direction, quelques jours avant le tournage. L'équipe vidéo, composée de deux de vos collègues, est prête. Le président arrive, l'air préoccupé. Il ne sait plus quel est l'objet de ce tournage, demande à voir les messages qu'il n'a pas eu le temps de consulter ni de préparer auparavant. Pendant le tournage, il hésite, bafouille sur certains mots, oublie un message important. Vous êtes certain que le film va être mauvais.

Que faites-vous ?

Nos conseils

Une mauvaise vidéo fait toujours durablement mauvaise impression, à commencer auprès de celui ou celle qui a été filmé(e). Si les messages à transmettre en interne sont importants, mieux vaut refaire la prise plusieurs fois.

C'est l'occasion pour vous de vous présenter à votre président, rapidement, et de lui proposer de reformuler le message qu'il a oublié. Vous pourriez même le coacher devant les caméras, lui suggérer une posture ou il sera à l'aise, une gestuelle adaptée, un rythme et un cadrage qui le mettront plus en valeur.

Votre président vous positionnera d'emblée comme un professionnel, capable de lui donner des conseils utiles ; votre vidéo sera suivie et vous serez perçu comme un(e) vrai(e) pro.

À Edmond,
À Félix, Jade, Joséphine et Eugène,
Mes communicants préférés.



Avant-propos



En à peine trois décennies, la communication interne s'est installée au cœur des entreprises et des organisations, sachant se rendre indispensable pour accompagner les grandes mutations vécues par nos sociétés. Les équipes en place ont eu fort à faire : réfléchir à l'histoire de l'organisation, lancer des valeurs communes, mettre en scène le management, accompagner voire susciter le changement, initier un projet non plus à l'échelle d'un site mais de la planète tout entière, trouver les bons leviers pour diffuser la culture. L'un de ces leviers, le plus immédiat en tout cas, a longtemps été l'information. Alors, la communication interne a retroussé ses manches : pour bâtir une plateforme éditoriale solide, pour diffuser les messages, pour jouer la complémentarité des supports. Mais aussi pour relayer, expliquer, faire toujours plus de pédagogie sur les métiers, organiser des *road shows*, « amener l'information », grâce à laquelle l'ensemble des salariés ont l'impression de vivre dans une forme de démocratie où tout se dit et où tout se sait...

Pourtant, cela n'a pas suffi, loin de là. Il a fallu encore simplifier, lisser, couper, uniformiser. On a appelé cela « revenir aux fondamentaux », « diffuser les messages clés », « donner du sens ». Car il manquait encore une dimension : comment régler cette question majeure de l'articulation entre global et local ? Des réseaux se sont mis en place pour fédérer, en interne comme à l'extérieur

de l'entreprise, ces populations de communicants – ou identifiés comme tels – dont la mission consistait dans un premier temps à relayer les messages de la direction générale et aussi à remonter de l'information, des attentes, des besoins. Et peu à peu, la communication est sortie de cette dualité global/local, pour aller vers quelque chose de plus subtil et délicat à positionner, conjuguant à la fois nécessité du terrain, amélioration des processus, partage de la vision stratégique et développement professionnel, sans oublier parfois une coloration internationale.

La communication interne s'est ainsi structurée, notamment face aux autres familles professionnelles plus installées, plus puissantes aussi : direction du marketing ou des ressources humaines, direction financière, direction de la stratégie et des systèmes d'information. Puis, l'année 2008 est arrivée et avec elle la crise financière. Métiers, culture, management : les entreprises prises dans le tumulte de cette crise donnent le sentiment d'avoir rompu avec les fondamentaux de leur savoir-faire et de leur expertise pour se mettre à l'heure des marchés financiers. Leurs valeurs, traditionnellement affichées – professionnalisme, esprit d'équipe, innovation, créativité, engagement, intégrité..., la liste n'est pas exhaustive mais c'est souvent la même que celle du voisin – prennent une résonance particulière lorsqu'on analyse les types de comportements qui ont conduit à la crise.

Aujourd'hui, l'opinion – dont les salariés font partie – attend des preuves et un engagement responsable de la part des entreprises. Le mot-clé est la confiance. La perte de confiance est le grand enjeu que les communicants internes doivent affronter aujourd'hui. Même si les moyens de communication se sont multipliés au fil du temps, même si le monde est devenu tout petit, l'enjeu de la communication interne de la prochaine décennie ne sera pas technologique, mais plutôt politique, humaniste, culturel, relationnel, et durable.

Le propos de cet ouvrage n'est pas de livrer quelques recettes clés en main pour résoudre l'ensemble des problématiques auxquelles un communicant interne peut se trouver confronté au cours de sa vie professionnelle. Il propose de partager des expériences réelles, montrer des exemples, poser des jalons, trouver des points d'ancrage, partager des convictions étayées par une vingtaine d'années de pratique. Qu'il soit junior ou senior, le communicant interne aura toujours besoin de se confronter aux autres, pour mettre sans cesse en perspective ce qui fait jour après jour la richesse de son métier.

Valérie PERRUCHOT GARCIA

1

Organiser un service de communication interne

Se poser les bonnes questions

Lorsqu'une entreprise internationale comme Schneider Electric lance un projet de transformation global, qui influence la façon dont les activités, les pays, les entités et les équipes vont travailler ensemble, pour créer «One Schneider Electric», c'est la communication interne de l'entreprise qui est mandatée par la direction générale de l'entreprise pour relayer ce changement.

«Afin de prendre en compte la taille et la complexité de notre groupe, nous mettons en place un dispositif afin de s'assurer que l'expérience de communication interne vécue par le collaborateur est désormais la même partout dans le monde, explique Kim Beddard-Fontaine, directeur de la communication interne du groupe. Tous les supports de communication du groupe ont été repensés. On ne s'appuie plus uniquement sur les relais managériaux pour la diffusion de l'information.» Les différents magazines internes sont en train d'être fusionnés, pour laisser la place à un seul support global, dans lequel des suppléments régionaux viennent trouver leur place...

«Nous nous devons d'opérer comme des leviers stratégiques et de communiquer de manière cohérente le projet One Schneider

Electric », indique encore Kim. Le succès de ce pilotage stratégique, Kim et son équipe le doivent en grande partie au président du groupe qui leur a accordé toute sa confiance.

Autour de Kim, une équipe centrale qui lui reporte directement et un réseau de communicants, rattachés fonctionnellement à la communication du groupe. Ensemble, ils forment le comité de communication interne.

Si les communicants internes veulent jouer un rôle décisif dans la communication de l'entreprise, il leur faut définir avec leur direction générale les objectifs de communication que l'entreprise souhaite se fixer.

Afin de s'assurer que tous les éléments sont bien en place, considérons les questions suivantes :

- Quel est le bon positionnement de la communication interne ?
- Comment savoir si l'on est en phase avec la direction ?
- Comment interagir avec la direction des ressources humaines ?
- Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ?
- La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement ?
- Que peut-on internaliser ou externaliser au sein d'une équipe de communication interne ?

Quel est le bon positionnement de la communication interne ?

La communication fait partie des métiers qu'on ne loue jamais lorsque tout va bien mais que l'on pointe du doigt dès l'apparition du moindre grain de sable dans les rouages de l'entreprise. Question de statut, peut-être ? La communication, et particulièrement la communication interne, est l'un des métiers les plus récents dans nos entreprises, car elle s'est développée depuis un peu plus d'une vingtaine d'années. Au cœur de ce métier : la relation, soit « l'ensemble des échanges qui s'établissent entre les membres d'une organisation pour leur permettre d'être plus efficaces et plus heureux dans leur travail », comme l'écrit Pierre Labasse, dans les pages des *Cahiers de l'Association française de communication interne*, dont il est le président d'honneur, Cahiers publiés à l'occasion des vingt ans de l'association en 2009. Elle n'est pas encore reconnue partout dans son rôle stratégique et pourtant, faire adhérer les collaborateurs, maintenir « la confiance » et « l'engagement » de tous envers le projet de l'entreprise est devenu, à la faveur des crises récentes, une nécessité, sinon un objectif.

Rendre la stratégie concrète

« Si la stratégie est aisée, son exécution est bien plus difficile » : ce constat d'un *Chief Executive Officer* (Dennis Jönsson, CEO de Tetra Pack¹) est universel. Si un dirigeant n'arrive pas à rendre concrète sa vision, à la traduire en actions et à mettre l'ensemble de ses équipes à bord, chacun ayant compris quel va être son rôle et comment il/elle va contribuer au développement de l'activité, une bonne idée stratégique reste juste une bonne idée stratégique. Rien de plus.

1. Dans *EACD magazine*, juillet 2011

Plus l'entreprise est étendue, internationale, complexe, plus il faut œuvrer afin que ses différentes parties prenantes – salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, politiques, journalistes – comprennent quelle est sa proposition de valeur. La communication interne est au cœur de cette problématique. Elle porte la stratégie. Elle aide l'entreprise à définir son positionnement tout en l'expliquant en interne, en apportant des éléments de contexte et en illustrant régulièrement les grandes étapes et le cheminement suivi.

Un catalyseur puissant

La communication interne utilisée au bon niveau, c'est-à-dire stratégiquement, est un puissant catalyseur pour les équipes. Certaines entreprises l'ont bien compris ; d'autres ont de la communication interne une vision assez vieillotte : celle d'un service servant à concevoir, rédiger le journal interne ou à animer l'intranet.

Heureusement, cette vision, qui prévalait souvent il y a une dizaine d'années, est en train de disparaître au profit d'équipes bien positionnées, dont la capacité stratégique ne fait plus de doute. Disons qu'il a fallu un petit peu forcer les choses : il est rare qu'un comité de direction propose spontanément à un directeur de la communication – et encore moins à un directeur de la communication interne – de venir siéger à la table des discussions. En revanche, dans la plupart des organisations suffisamment matures, le directeur de la communication est membre du comité de direction, reportant au plus haut niveau de l'entreprise.

La communication stratégique est une question de leadership ; il revient au communicant de le faire savoir, connaissant le contexte dans lequel son entreprise évolue et bien au fait de son métier.

Savoir distinguer les différents âges de la communication interne

- Au milieu des **années 1970**, après le premier choc pétrolier, la plupart des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps, elles sont amenées à rechercher une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi qu'elles découvrent la communication interne.
- À l'interne comme à l'externe, **dans la décennie suivante**, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs concurrents, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur l'évolution de leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché. Les salariés ont pris conscience de la fragilité de l'entreprise en même temps que du lien existant entre ses performances et leur propre sort.
- La mondialisation et l'accélération du développement des nouvelles technologies vont changer la donne **dans les années 90**. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les opinions et les informations circulent librement. La vision institutionnelle de l'entreprise se focalise sur un public externe, tandis que la communication interne s'appauvrit de ce même discours, qui « passe » de moins en moins bien auprès des salariés.
- **Depuis une dizaine d'années**, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des communicants internes : les aider à mieux assumer leur rôle, leur fournir le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes, outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus segmenter son approche.

Comment savoir que l'on est bien en phase avec sa direction ?

Cinq indicateurs montrent que vous êtes en phase avec votre équipe dirigeante :

- La communication interne est régulièrement revue par l'équipe dirigeante.
- Elle a un accès direct au président.
- Elle est invitée à contribuer très en amont sur de nombreux dossiers ; elle est appelée à donner son avis sur ce qui, de près ou de loin, peut impacter la réputation de l'entreprise. Elle est sollicitée en cas de crise.
- La communication dans sa globalité constitue une famille professionnelle reconnue avec des programmes de développement et de professionnalisation.
- Elle est vue comme un investissement et ses budgets évoluent en conséquence.

En pratique

La communication interne défend la réputation de l'entreprise

Une étude annuelle réalisée par Weber Shandwick en collaboration avec le cabinet de chasse de têtes Spencer Stuart a révélé en 2009 que la réputation des dirigeants d'entreprises dépend de plus en plus de la qualité de leurs équipes de communication (incarénées par le directeur de la communication). Cette étude montre aussi que les directeurs de la communication qui évoluent dans les entreprises ayant le meilleur score en matière de réputation sont aussi les plus en phase avec leur patron. 58 % d'entre eux lui sont directement rattachés, contre 48 % l'année précédente. La tendance est favorable !