

DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



MARKETING / COMMUNICATION

DYNAMISER SA COMMUNICATION INTERNE

Valérie
PERRUCHOT GARCIA

2^e édition

DUNOD

Graphisme de couverture : Hokus Pokus
Illustration de couverture : Julien Eichinger – Fotolia.com
Conception et mise en page : Nord Compo

<p>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.</p> <p>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</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--



© Dunod, Paris, 2016

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075388-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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



Chapitre 1 ■ Organiser un service de communication interne	1
Chapitre 2 ■ Monter un réseau de correspondants	21
Chapitre 3 ■ Segmenter les audiences internes	37
Chapitre 4 ■ Communiquer pendant une crise	55
Chapitre 5 ■ Définir un plan de communication interne	73
Chapitre 6 ■ Optimiser la gestion des outils d'information	91
Chapitre 7 ■ Accompagner les managers	113
Chapitre 8 ■ Les leviers de la communication interne	135
Chapitre 9 ■ Suivre les évolutions du métier	159
Glossaire du marketing digital	183

Chapitre 1

Organiser un service de communication interne

Executive summary |

- ▶▶ **Afin de pouvoir exercer leur métier**, les équipes de communication interne doivent être positionnées au bon niveau et avoir un accès direct à la Direction Générale de l'entreprise.
- ▶▶ **Jouer pleinement son rôle**, c'est relayer la stratégie de l'entreprise, lui donner du sens et en faire la pédagogie, autant de fois que nécessaire, en utilisant différents canaux, en phase avec la culture de l'entreprise.
- ▶▶ **La communication interne est intégrée** ; soit au même titre que la communication externe, soit fusionnée dans une approche plus globale, qui privilégie les publics et les contenus.
- ▶▶ **Son travail se fonde sur la confiance** : confiance du dirigeant en son équipe de communication, confiance des salariés en la parole de l'entreprise, aptitude du communicant à décrypter le monde et à anticiper les mutations de la société.

Lorsque le premier groupe mondial de santé, Johnson & Johnson décide en 2014 de remettre à plat toute l'organisation de sa communication à travers le monde, la communication interne devient un sujet à part entière. À l'issue de plusieurs mois de discussions et d'échanges, afin d'harmoniser les pratiques, la création d'un centre d'excellence dédié à la communication interne est entérinée (« *workforce communication* »). Comme l'explique Maggie Fitzpatrick, alors Directeur de la communication du Groupe J&J, « Il est indispensable de nous assurer que les collaborateurs du groupe sont, partout dans le monde, considérés comme une audience à part entière avec le même niveau d'attention, d'écoute avec les meilleurs outils et relais de communication dédiés, car ce sont nos premiers ambassadeurs. ».

Cette attention se traduit par la mise en place d'équipes professionnelles qui veillent, partout dans le monde, à ce que la stratégie du groupe soit partagée, comprise et adoptée, en respectant les particularités locales. Le succès de ce changement de fond, intitulé « *One voice, one team* », J&J le doit aussi aux équipes de communication qui, partout dans le monde, ont porté cette vision, ainsi qu'au Chairman du groupe, Alex Gorsky, qui leur a accordé toute sa confiance.

Autour de la Direction Communication et Affaires Publiques du Groupe, une équipe qui lui reporte directement et qui représente les grands secteurs du groupe et les grandes équipes transversales est mise en place ; cette organisation matricielle se démultiplie sur quatre grandes « régions » : Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe et Moyen-Orient, Asie-Pacifique. Enfin, chaque pays dispose de ses propres équipes opérationnelles qui s'appuient sur des centres d'excellence organisés par savoir-faire métier : affaires publiques, relations presse, communication interne.

Si les communicants internes veulent jouer un rôle décisif dans la communication de l'entreprise, il leur faut avant tout définir en local, avec leur direction générale, les objectifs de communication que l'entreprise souhaite se fixer et ensuite s'assurer que ces objectifs sont en phase avec les objectifs « métiers » du groupe.

Afin de vérifier que tous les éléments sont bien en place, considérons les questions suivantes :

1. Quel est le bon positionnement de la communication interne ?
2. Comment savoir si l'on est en phase avec la direction ?
3. Comment interagir avec la direction des ressources humaines ?
4. Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ?
5. La communication interne est-elle soluble dans la communication externe ou inversement ?
6. 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 encore un métier parmi les plus récents dans nos entreprises, car elle s'est développée depuis une trentaine d'années. Son besoin n'a peut-être jamais été aussi grand et elle tend à se développer aujourd'hui bien au-delà de ses champs traditionnels.

Comme l'explique Jean-Marie Charpentier, vice-président de l'Afci (Association Française de Communication Interne) dans une tribune publiée en septembre 2015, « l'entreprise n'a cessé de s'ouvrir ces dernières années, ses publics de se diversifier et l'information de circuler largement d'un média à l'autre avec une grande porosité. Bien sûr, cela a des effets sur la façon de concevoir la fonction communication elle-même ». Une certaine communication interne cloisonnée, verrouillée, simple voix de son maître au sein de l'entreprise a sans aucun doute vécu, mais pas le besoin de relation, d'échange et de dialogue entre les acteurs, tant managers que salariés. Or, c'est

là que tout se joue. 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

« Vous devez parler tant au cœur qu'à l'esprit », avait demandé Henri de Castries, alors Président d'AXA, à ses équipes de communication rassemblées lors d'une réunion internationale en 2010. Y a-t-il plus belle feuille de route pour un communicant ?

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. Les premiers concernés sont les salariés : il faut donc œuvrer pour que le projet de l'entreprise soit partagé et compris. 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, stratégiquement, est un puissant catalyseur pour les équipes. Certaines entreprises l'ont bien compris ; d'autres ont longtemps eu 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 encore il y a une dizaine d'années, a disparu au profit d'équipes bien positionnées, dont la capacité à développer une vision 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.

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 recherchent 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 compétiteurs, décrivent leur vision du futur. Elles communiquent aussi sur leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché. Les salariés prennent conscience du lien existant entre les performances et leur propre sort.

La mondialisation et les nouvelles technologies vont changer la donne **dans les années 90**. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les informations circulent librement. L'entreprise se focalise sur un public externe, tandis que la communication interne s'appauvrit de ce discours institutionnel, qui « passe » de moins en moins bien auprès des salariés.

Depuis une dizaine d'années, c'est la proximité qui prime et qui place l'approche managériale au cœur de la réflexion des communicants internes : mieux assumer leur rôle, disposer du support et des appuis nécessaires, travail sur l'oral. Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige à appréhender les cultures et les logiques des différents acteurs, analyser les interactions, trouver les voies permettant d'instaurer le débat, imaginer des actions intelligentes qui soient en rapport avec les enjeux de l'entreprise.

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

« L'idéal, nous explique Stéphane Rozès dans les cahiers de la communication interne n° 2 32 (Afc) en matière de façon d'être, de faire et de faire savoir au sein de l'entreprise est une autorité incarnée qui relie les salariés entre eux, mais qui n'est pas pesante, de sorte que les salariés puissent se déployer au travers de l'idée que chacun peut s'en faire et surtout se déployer dans l'exercice quotidien des métiers et dans le cadre d'un projet d'entreprise. L'autorité par la preuve pour les salariés dépend de la cohérence entre celui qui la porte, sa responsabilité, sa vision et les moyens adéquats mis en œuvre qui sont à la base de la confiance. »

La communication interne doit penser à intégrer l'ensemble de ces dimensions et travailler à un bon équilibre. Elle a, en ce sens, un lien intime avec la communication externe car l'autorité interne ne se décrète pas. Si elle existe pour les salariés, c'est que le corps social de l'entreprise a suffisamment confiance en lui pour bien travailler et converser avec le consommateur et les parties prenantes.

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

- La communication interne a un accès direct au président et au comité de direction
- 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.

Le directeur de la communication n'est rien sans la confiance de son président ou de son directeur général. Si la relation n'est pas équilibrée, alors la fonction de communicant risque de se réduire à la conception et à la réalisation d'outils, ou à l'organisation d'événements. Le communicant doit veiller pour son dirigeant à capter le monde extérieur et ce dernier doit être convaincu du rôle stratégique que lui apporte la communication. C'est toute la différence entre la « com », vernis cosmétique, et la « communication », levier stratégique pour la réputation.

FICHE PRATIQUE

LES OBJECTIFS PRIORITAIRES DE LA COMMUNICATION INTERNE

D'après le baromètre réalisé en 2012 sur la fonction communication interne, les objectifs prioritaires, avec pour certains une importance accrue par rapport à l'enquête de 2009 sont :

- expliquer l'entreprise et ses orientations (pour 75 % fondamental),
- sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise (71 %),
- donner du sens à l'action de chacun (71 %),
- créer une identité d'entreprise (60 %),
- informer le personnel avant l'externe (56 %).

Comment interagir avec la direction des ressources humaines ?

Dans certaines entreprises, communication interne et communication externe ont été séparées et ne reportent pas au même niveau de l'organisation. Une figure plus classique est celle d'une direction de la communication interne rattachée à la direction des ressources humaines : c'est le cas pour un peu moins d'un quart des communicants internes contre un tiers en 2009 (enquête Inergie 2012) ;

dans ces cas-là, la direction de la communication externe est alors rattachée à la direction générale. Ce modèle tend à disparaître au profit d'une direction de communication où tous les aspects de la fonction sont intégrés.

Quel que soit le schéma, les passerelles entre communication interne et ressources humaines restent assez naturelles et les équipes travaillent ensemble sur les problématiques RH auxquelles l'entreprise est confrontée : engagement, formation, mobilité, actionnariat salarié, politique de rémunération, diversité... Si la communication interne est une associée naturelle de la DRH, elle doit cependant veiller à la cohérence des messages diffusés en interne et en externe et s'assurer que des points réguliers sont effectués avec les équipes en charge des médias, de la réputation et de la communication institutionnelle.

Dans les entreprises où interne et externe relèvent d'une direction commune, les ressources humaines deviennent un partenaire professionnel au même titre que les autres familles : marketing, finances, audit, achats, systèmes d'information, opérations, stratégie... toutes les familles professionnelles de l'entreprise sont traitées au même niveau et la cohérence avec les messages diffusés à l'externe en est facilitée. Cet équilibre entre tous les acteurs, interagissant selon leurs besoins avec des communicants placés au cœur des enjeux de l'entreprise, telle est la vision intégrée plus répandue aujourd'hui.

Définir les sujets communs avec les ressources humaines

Les valeurs de l'entreprise

- Créer les valeurs
- Les lancer, les faire vivre
- Les illustrer
- Les faire évoluer si l'entreprise fait face à des changements majeurs





La culture commune

- Définir de quoi est faite la culture
- Quels sont les éléments qui la font changer
- Comment suivre son évolution

La marque employeur

- Comment attirer les diplômés
- Comment accueillir et intégrer les nouveaux
- Comment fidéliser les talents

L'engagement des collaborateurs

- Réfléchir sur les composantes de l'engagement
- Mesurer ce niveau d'engagement par une enquête
- Analyser les résultats et définir les plans d'action
- Suivre les plans d'actions

La motivation en interne

- Communiquer sur la politique de rémunération
- Mettre en valeur la mobilité, la diversité
- Travailler sur le « bien vivre » en entreprise
- Communiquer clairement sur les outils de pilotage RH
 - Entretiens d'évaluation de la performance
 - Plans de développement et de formation
 - Plans de successions

Le salarié actionnaire

- Expliquer le plan d'actionnariat
- Piloter les campagnes d'information

La gestion des savoirs dans l'entreprise

- Participer à la réflexion sur les communautés d'experts
- Valoriser l'expertise des profils seniors

Les changements dans l'organisation

- Informer en temps réel sur les changements d'organisation
- Donner la parole aux managers concernés
- Gérer les changements à la tête de l'entreprise (arrivée d'un nouveau dirigeant ou de nouveaux membres du comité de direction)

Quelles doivent être les compétences d'un communicant interne ?

Il existe une croyance qui a la vie dure : la communication interne sert à produire du matériel de communication et des contenus. Bien entendu, il y aura toujours de l'éditorial, du rédactionnel, des campagnes internes ou des événements à créer dans le cadre de l'exercice de ce métier.

Mais aujourd'hui, ce n'est plus l'unique raison d'être du communicant interne ; ce n'est que la traduction tactique de sa mission. L'autre volet est social : il est lié à la confiance que le salarié accorde à son organisation.

C'est justement parce que les salariés ont des attentes fortes, de plus en plus souvent de nature sociétale qu'il y a peu de chance qu'ils se contentent d'un geste de storytelling...

Si la communication interne se développe autant aujourd'hui, c'est parce que ce besoin de créer les conditions de la confiance n'a jamais été aussi fort dans un moment de mutation profonde où le social compte autant que l'économique.

Le communicant interne du ^{xxi}e siècle doit sans cesse intégrer dans sa vision stratégique les mutations du monde et leur traduction sur la culture de son organisation, afin de pouvoir proposer les meilleures solutions.

Son rôle d'unificateur, de coordinateur des équipes derrière un projet transversal fait peu à peu son chemin dans les esprits des dirigeants. Sa valeur ajoutée est immense : faire d'une vision une réalité comprise et vécue par tous.

L'Association française de communication interne a travaillé pour définir le rôle et la mission du communicant interne.