

# Communiquer au cœur des organisations : un métier

Référentiel d'activités et de compétences du responsable de communication interne

afci

LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

En 1994, alors que les contours de la fonction communication interne restaient mal définis, l'Afci publiait "le cadre de référence de la fonction communication interne". Ce document a rencontré un écho important. Sa diffusion a contribué à donner à la fonction un contenu concret, en précisant ses missions et ses pratiques.

Depuis, le champ d'action des Responsables Communication Interne s'est considérablement élargi, s'adaptant à la transformation des entreprises. L'Afci a donc décidé de publier un nouveau référentiel d'activités et de compétences du Responsable Communication Interne : "Communiquer au cœur des organisations, un métier". Le référentiel Afci poursuit deux objectifs :

- promouvoir une vision ambitieuse du métier de la communication interne,
- clarifier les missions, activités et compétences du Responsable Communication Interne.

Le référentiel Afci permet aux professionnels de la communication de se positionner sur l'ensemble des dimensions de la fonction. Il n'a pas été conçu pour servir de grille d'évaluation des titulaires de la fonction. L'intention de l'Afci est d'offrir un support d'aide à la réflexion, permettant à chacun, et d'abord bien sûr à ses adhérents, d'interroger ses pratiques et d'élargir son champ d'action. Référentiel ne signifie pas universel et les témoignages de professionnels travaillant dans des contextes différents sont là pour rappeler qu'il n'existe pas de modèle et que chaque entreprise doit faire l'objet d'une approche spécifique.

#### ***La commission Référentiel de l'Afci***

# ÉDITO

*La commission Référentiel était composée de sept membres de l'Afci :*

- Laurence Bicot, SNCF
- Eric Chaumeau, La Française des Jeux, administrateur de l'Afci
- Robert de Backer, administrateur de l'Afci et directeur de la rédaction des Cahiers de la communication interne
- Thierry Garnier, Renault Trucks, président de l'Afci
- Paul Harang, consultant
- Laurence Hurstel, déléguée générale de l'Afci
- Pierre Labasse, consultant, président d'honneur de l'Afci
- Marc Specque, Shell, vice-président de l'Afci.

*Elle a bénéficié du soutien méthodologique de Goulven Habasque, cabinet MC2, qu'elle tient à remercier de sa collaboration précieuse.*

*Les témoignages de professionnels ont été recueillis et écrits par Pascale Giquello, journaliste d'entreprise et membre de l'Afci.  
Remerciements à l'imprimerie de La Française des jeux.*

# S O M M A I R E

Les mutations  
de la communication interne

4

Les savoir-être du Responsable  
de Communication Interne (RCI)

6

Écoute et comprend le corps social

8

Conseille le management

10

Élabore et fait circuler l'information

12

Développe la dynamique collective

14

Manage son équipe - Pilote la fonction

16

# Missions et activités

du **Responsable**  
de **Communication**  
**Interne**

Écoute et comprend  
le corps social

Conseille  
le management

Élabore et fait  
circuler l'information

Développe  
la dynamique collective

Manage son équipe  
Pilote la fonction

- Assure une fonction d'écoute informelle
- Assure une fonction d'écoute formelle



- Conseille les dirigeants
- Apporte un appui opérationnel aux managers
- Participe à la gestion de crise



- Élabore la politique d'information interne
- Pilote la réalisation du dispositif d'information interne



- Fait vivre et évoluer la culture interne
- Organise le débat
- Crée des événements



- Manage l'équipe de communication interne
- Anime et gère le réseau des communicants
- Négocie et élabore les budgets de communication interne
- Assure la veille externe sur les pratiques de communication



# LES MUTATIONS DE LA C

La communication interne peut se définir comme l'ensemble des échanges d'informations - mais aussi affectifs et symboliques - qui s'établissent entre les acteurs d'une organisation pour leur permettre de vivre et de travailler ensemble. Elle est sans doute aussi ancienne que l'entreprise. Dès que des hommes se sont trouvés réunis pour produire, ils ont dû se parler pour s'organiser. Les chefs donnaient des instructions aux employés pour régler les actions et parvenir au but recherché. Quant à ceux-ci, ils discutaient certainement entre eux pour les besoins du travail ou simplement pour partager des sentiments. La parole a été, et est toujours, le premier vecteur de la communication dans l'entreprise. Une communication qui, à défaut d'être sans heurts, présentait à l'origine une certaine spontanéité...

## **Autrefois, la célébration de la communauté**

Lorsque, avec la révolution industrielle et l'essor du machinisme, l'entreprise a changé de dimension et de mode d'organisation, elle a rencontré des difficultés croissantes de fonctionnement, tenant à l'incompréhension (disparité des connaissances, absence de langage commun) et aux antagonismes sociaux. C'est pour y remédier qu'elle a cherché à organiser la communication interne. Le premier outil a été le bulletin écrit et les premiers communicants internes ont été des « journalistes d'entreprise ». L'objectif était de créer un consensus minimal. Pour tenter d'y parvenir, ils se sont d'abord efforcés de diffuser des connaissances communes sur l'entreprise puis, assez vite, ils se sont attachés à célébrer sa magnificence et surtout à la représenter comme une communauté parmi les autres en s'intéressant essentiellement à ce qui pouvait rapprocher les gens

(les loisirs, le « carnet », la vie quotidienne, etc.). Le communicant interne première génération a été en quelque sorte un spécialiste du « divertissement » ...

## **Hier, l'art de faire passer le message**

Ce modèle, avec bien sûr des variantes et quelques exceptions avant-gardistes, a prédominé jusqu'aux années 1970. Le premier choc pétrolier a entraîné une profonde mutation économique et sociale dans les pays industriels. Des impératifs nouveaux de compétitivité sont alors apparus : l'enjeu pour les entreprises a désormais été non de produire plus, mais de produire mieux, ce qui ne supposait plus la docilité mais l'implication des salariés dans une organisation cherchant à améliorer constamment son efficacité. Les entreprises ont été amenées, dans un contexte difficile de réduction de l'emploi et de stagnation du pouvoir d'achat, à faire comprendre à leurs collaborateurs les objectifs qui découlaient des changements de l'environnement. Le métier du communicant interne a dès lors consisté à « faire passer les messages », à expliquer des réalités complexes en utilisant un langage approprié et des moyens efficaces, à faire jouer de manière articulée les différents canaux.

## **l'entreprise a changé de dimension et de mode d'organisation**

# COMMUNICATION INTERNE

## **Aujourd'hui, la capacité à gérer les relations**

Dans les années 1990 la mondialisation a changé la donne. Elle a fait de l'accroissement régulier de la rentabilité financière un impératif qui s'impose à toutes les entreprises cotées, donc à la quasi-totalité des grandes firmes internationales. Du coup celles-ci, malgré les efforts qu'elles déploient pour affirmer leur éthique ou leur responsabilité sociale, voient

leurs finalités, leurs modes de gestion et leurs décisions de plus en plus contestées par l'opinion publique.

## **les communicants deviennent des experts des relations entre les acteurs de l'organisation**

Or elles ont désormais en face d'elles, du fait de l'évolution de la société, des acteurs de plus en plus nombreux, fragmentés, de plus en plus imprévisibles, en interaction plus ou moins permanente les uns avec les autres et ayant la capacité de peser sur leur fonctionnement...

Elles ne peuvent donc plus aborder la communication comme un ensemble d'outils et de techniques leur permettant d'influencer les opinions ou les comportements de cibles bien séparées qu'elles chercheraient à dominer ou à contrôler. Elles doivent plutôt la considérer comme un état, comme un équilibre relationnel fluctuant qu'elles doivent gérer le plus intelligemment possible.

Du coup les communicants, qui ont à aider les managers aux différents niveaux, deviennent des spécialistes, des experts des relations entre les acteurs de l'organisation. À l'intérieur de l'entreprise, ils proposent et éventuellement mettent en œuvre les méthodes et les moyens qui vont permettre l'établissement d'une véritable coopération avec ceux qui y travaillent. Leur fonction s'élargit. Ils doivent être capables d'appréhender les cultures et les logiques des différents acteurs, d'analyser et de prévoir les interactions se créant entre eux, de faire en sorte que soient apportées des réponses pertinentes à leurs interrogations, de trouver les voies permettant d'instaurer le dialogue et le débat, d'imaginer pour renforcer la légitimité de l'entreprise des actions intelligentes qui soient en rapport avec les enjeux. Ce qui requiert évidemment de leur part, entre autres dispositions, une large culture, une forte expérience humaine, le sens de l'altérité...

C'est ce métier en pleine évolution que s'attache à décrire le présent document. Il ne s'agit pas de proposer un modèle, d'édicter des normes. L'exercice serait vain, tant les situations réelles sont différentes d'une entreprise à l'autre. L'objectif est d'explorer les possibles, d'exposer avec un maximum de rigueur une vision ambitieuse qui est celle de l'Afci.

# L E S S A V O I R -

**Les savoir-être correspondent à des qualités personnelles. Ces qualités peuvent être innées mais peuvent également s'acquérir ou se développer à travers l'exercice professionnel.**

## **Ouverture**

*Ouverture humaine : attitude d'ouverture au monde, aux autres, aux différences.*

Le RCI développe une compréhension large des situations et des enjeux, des logiques de pensée et de comportement.

*Ouverture intellectuelle : attitude de curiosité permettant l'acquisition d'informations nouvelles.*

Le RCI recherche et acquiert les informations et les connaissances nécessaires à la réalisation d'un projet.

## **Adaptabilité**

*Attitude permettant de s'adapter aux changements de son environnement et à ses interlocuteurs.*

Faisant preuve de flexibilité lors des changements, le RCI les perçoit comme des opportunités de se remettre en cause, de chercher d'autres approches possibles.

## **Empathie**

*Attitude permettant d'établir et de maintenir une relation de compréhension et de confiance avec autrui.*

Le RCI a le sens de l'écoute et du dialogue. Il est capable intuitivement de se mettre à la place de l'autre, de percevoir ce qu'il ressent ainsi que son mode de fonctionnement.

## **Créativité**

*Attitude permettant d'utiliser l'imagination pour découvrir de nouvelles idées ou façons d'agir.*

Le RCI est capable de mener un processus de création et d'innovation par le travail d'un groupe ou d'un réseau. La créativité est aussi liée à sa capacité d'exercer une vision intuitive, de percevoir la situation dans son évolution.

## **Influence**

*Attitude permettant d'exercer une certaine capacité de persuasion pour atteindre le résultat attendu.*

Dans un groupe, les autres accordent au RCI une reconnaissance pour ses contributions ou son rôle d'entraînement. Reconnu pour son leadership, on lui demande conseil pour régler certaines situations problématiques.

## **Diplomatie**

*Attitude permettant de conduire des relations avec tact et finesse.*

Le RCI aime aller au-devant des gens, développer des contacts et sait entretenir la sympathie. Il saisit rapidement ce que l'autre peut lui apporter et comprend ce qu'il attend en retour. Il propose des compromis.

# Ê T R E D U R C I

## Initiative

*Attitude permettant d'anticiper et d'apprécier le niveau de risque pour agir ou avancer.*

Le RCI accepte de prendre des risques, mais il en mesure les conséquences. Il agit de manière décisive et rapide, même si le contexte est difficile. Cette attitude est liée à la volonté de passer à l'action, de résoudre les problèmes présents. Il est capable de réagir lorsqu'un obstacle l'empêche d'atteindre le but visé, de cerner rapidement le problème et de proposer des solutions pertinentes, compte tenu des conditions et des risques à prendre.

## Organisation

*Attitude permettant de structurer et d'organiser son environnement en vue d'exercer un contrôle sur les situations.*

Le RCI a soin de définir des objectifs clairs et précis et d'élaborer un plan d'action pour y parvenir.

Cette attitude nécessite de savoir analyser le contexte et de synthétiser ses idées afin d'établir les priorités et de proposer un mode de fonctionnement efficace.

## Orientation vers le résultat

*Attitude permettant de s'engager totalement pour atteindre le résultat attendu.*

Le RCI mobilise son énergie pour accomplir la mission et atteindre ses objectifs. Il cherche à réaliser le travail au niveau attendu de qualité ou de satisfaction en se basant sur des indicateurs précis pour mesurer l'efficacité de ses actions. Il peut s'imposer un rythme de travail exigeant, il est capable de travailler sous pression, il sait gérer son temps et son stress.

## Coopération

*Attitude permettant d'établir des relations constructives pour le travail d'équipe sur la base d'un sens commun partagé.*

À l'écoute, le RCI favorise les échanges et les relations de confiance et de solidarité dans son équipe ou son réseau et permet au groupe de trouver un accord sur ce qui va se faire ensemble.

# LES MISSIONS ET LES ACTIVITÉS

## Écoute et comprend le corps social

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
<p><b>Assure une fonction d'écoute informelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La théorie des organisations (approches psychosociologiques)</li> <li>• La connaissance de l'histoire et des métiers de son entreprise</li> <li>• Les techniques de recueil d'information</li> <li>• L'environnement syndical</li> <li>• Le phénomène des rumeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la culture d'entreprise</li> <li>• Conduire un entretien non-directif</li> <li>• Constituer et entretenir un réseau de relations internes</li> <li>• Identifier les leaders d'opinion informels</li> <li>• Capter des signaux faibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Empathie</li> </ul>
<p><b>Assure une fonction d'écoute formelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes d'enquête et techniques de mesure d'opinion</li> <li>• La connaissance de l'organisation de son entreprise</li> <li>• L'analyse de situations sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un diagnostic de communication</li> <li>• Élaborer des préconisations, des recommandations</li> <li>• Élaborer ou valider un questionnaire</li> <li>• Utiliser les principes de l'échantillonnage</li> <li>• Lire une enquête et traiter les résultats</li> <li>• Identifier les prestataires et savoir travailler avec eux</li> <li>• Utiliser les méthodes d'animation de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation</li> <li>• Orientation résultat</li> <li>• Coopération</li> </ul>

# PAROLES DE COMMUNICANT

« Les gens doivent se reconnaître dans la communication interne de l'entreprise. C'est cette idée-là qui sous-tend ma démarche. »



**Valérie  
Perruchot -  
Garcia**

*Directeur de la communication interne du groupe Saint-Gobain et directeur de la communication du Pôle Matériaux Haute Performance.*

**Elle a alternativement rempli ces deux fonctions à partir de 2001 ; depuis mai 2005, elle les cumule. Journaliste de formation, Valérie Perruchot-Garcia entame sa carrière comme pigiste avant de rejoindre le service Presse du CEA. L'industrie pharmaceutique lui confie ensuite différents postes de responsable Communication (chez Roche puis GlaxoSmithKline). Elle a 42 ans.**

Groupe français international, Saint-Gobain produit, transforme et distribue des matériaux innovants et performants, à forts contenus technologiques, tels que verres, céramiques, plastiques, fontes... Leader mondial dans chacun de ses métiers, Saint-Gobain est l'un des cent premiers groupes industriels mondiaux et emploie plus de 180 000 personnes dans de nombreux pays.

## Stratégie et proximité

Valérie Perruchot-Garcia porte chez Saint-Gobain une double casquette qui lui va manifestement bien : directeur de la communication interne du groupe et directeur de la communication du Pôle Matériaux Haute Performance. Membre du Comité de direction de ce dernier, elle reconnaît aisément l'avantage de cette appartenance : « *Être proche des groupes de décisions stratégiques est un atout certain dans mes fonctions ; ce positionnement-clé permet bien entendu une meilleure implication en amont des projets.* » Car, dans un rôle comme dans l'autre, il s'agit pour cette "dircom" de diffuser la stratégie du groupe à l'ensemble des métiers, dans tous les pays concernés, via l'encadrement. Avec un leitmotiv, « *rester pédagogique pour dédramatiser la complexité des organisations industrielles* ». « *Les dix-huit mille cadres de Saint-Gobain constituent ma première cible mais nous concevons aussi des kits de démultiplication de l'information à l'usage des managers. Cette mission de conseil au management devient une vraie tendance de fond, remarque Valérie Perruchot-Garcia. L'environnement change et fait émerger un réel besoin d'accompagnement.* »

S'attachant à rester « proche du terrain », cette ancienne journaliste venue rapidement à la communication d'entreprise connaît les vertus d'un bon reportage et ne rate pas l'occasion d'en faire usage dans ses supports de communication. D'ailleurs, le taux record de répondants au dernier sondage concernant le mensuel interne atteste de l'intérêt qu'il suscite. Et la note élevée obtenue à l'item « *crédibilité/confiance* », tout autant. Quant au réseau d'une trentaine de correspondants de par le monde, qu'elle anime avec son équipe, il permet de rester en prise avec les différentes réalités du groupe. Et il témoigne, aussi, de l'énergie déployée pour le faire vivre... !

# LES MISSIONS ET LES ACTIVITÉS

## Conseille le management

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
<b>Conseille les dirigeants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bases de la stratégie d'entreprise</li> <li>• L'analyse des enjeux et des jeux d'acteurs</li> <li>• Les théories et méthodes de conduite du changement</li> <li>• Les pratiques multiculturelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir traduire les situations en termes de communication</li> <li>• Amener les dirigeants à intégrer la dimension communication dans leurs décisions stratégiques</li> <li>• Inscrire son action dans la stratégie de l'entreprise</li> <li>• Élaborer des plans de communication globaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence</li> <li>• Diplomatie</li> <li>• Initiative</li> <li>• Empathie</li> </ul>
<b>Apporte un appui opérationnel aux managers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les bases de la stratégie d'entreprise</li> <li>• L'analyse des enjeux et des jeux d'acteurs</li> <li>• Les théories et méthodes de conduite du changement</li> <li>• Les pratiques multiculturelles</li> <li>• Les rôles et missions des managers</li> <li>• Les méthodes et les outils de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les managers à repérer les acteurs des projets concernés et à percevoir les enjeux de communication</li> <li>• Aider les managers à concevoir et à mettre en œuvre des plans de communication adaptés à leurs projets</li> <li>• Proposer aux managers des outils de communication adaptés</li> <li>• Sensibiliser et former les managers à la communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité</li> <li>• Orientation résultat</li> <li>• Empathie</li> </ul>
<b>Participe à la gestion de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de gestion de crise</li> <li>• Les techniques de préparation aux situations de crise</li> <li>• Le fonctionnement des médias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir dans le processus de gestion de crise en participant à l'élaboration du dispositif de communication de crise</li> <li>• Anticiper les réactions internes</li> <li>• Élaborer les messages en prenant en compte l'aspect émotionnel</li> <li>• Gérer la pression et le rythme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Organisation</li> </ul>

# PAROLES DE COMMUNICANT

« La frontière entre communication interne et externe est devenue poreuse. Je pense qu'aujourd'hui, en matière de communication des organisations, l'essentiel est dans le management réussi des relations, quels que soient les publics. »



**Jean  
Hansmaennel**

*Directeur de la communication  
et du management du Groupe SEB*

**Il y a précédemment exercé les fonctions de responsable de la communication interne puis de directeur de la communication interne. À son poste actuel, il dépend de la direction générale du groupe. Cet universitaire pluridisciplinaire a intégré SEB en 1993, après avoir passé sept années en agences de publicité et de communication.**

Le Groupe SEB est leader mondial du petit équipement domestique (articles et appareils pour la cuisine, soin de la personne, soin du linge, entretien et confort de la maison). Il regroupe des marques à forte notoriété mondiale - Tefal, Rowenta, Krups, Moulinex ... - et d'autres implantées plus localement - Calor, Seb, Arno, Lagostina... -. Ce groupe français international compte 51 filiales et emploie 14 500 personnes dans 49 pays.

## La qualité des relations au cœur des processus de communication

« Au-delà de la transmission de messages, c'est la question de la qualité de la relation et de sa gestion qui est importante, estime Jean Hansmaennel, directeur de la communication et du management du Groupe SEB. L'objectif étant de permettre à l'entreprise d'accomplir sa stratégie. » Une finalité d'autant plus importante que le groupe s'est considérablement développé ces dix dernières années, multipliant les filiales et les sites à travers le monde, jusqu'à former un creuset multiculturel. Une évolution qui n'a pas déstabilisé Jean Hansmaennel, pour lequel « la différence est la problématique de base de la com' » et qui pratique des « approches pluriculturelles mais communes » : « Nous sommes unis dans la diversité », résume-t-il. La clé de voûte de son programme d'action ? Le management, bien sûr. « Le premier canal de communication de l'entreprise, c'est le réseau managérial. Il représente environ dix pour cent des effectifs de notre entreprise, et tient un rôle de communicant au premier chef », explique Jean Hansmaennel. Un mode opératoire qui s'articule autour de trois notions : l'information, pour comprendre ce que l'on fait et dans quel environnement, l'échange, qui permet l'appropriation des choses et des changements, et enfin la coopération, garante du niveau de langage commun. Un triptyque qui entretient un esprit de corps, indispensable pour passer les étapes sensibles. Comme en 2001, où SEB reprend Moulinex-Krups : « Le plan de com' était très clair, sans arrogance, raconte Jean Hansmaennel. Ensemble, on faisait naître le leader mondial du petit équipement domestique. Et j'ai vu des gens émus de ce nouvel avenir. »

# LES MISSIONS ET LES ACTIVITÉS

## Élabore et fait circuler l'information

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
<p><b>Élabore la politique d'information interne</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les sciences de l'information et de la communication : rhétorique, argumentation...</li> <li>• La connaissance de l'environnement, l'organisation et les métiers de son entreprise</li> <li>• La méthodologie du plan de communication</li> <li>• Les techniques de ciblage</li> <li>• Les règlements relatifs à l'information</li> <li>• La culture et le langage de l'entreprise / de ses différentes entités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire comprendre la stratégie de l'entreprise</li> <li>• Concevoir un schéma directeur de l'information</li> <li>• Elaborer des politiques éditoriales</li> <li>• Mesurer l'impact de la politique d'information et des actions mises en œuvre</li> <li>• Stimuler les remontées d'information</li> <li>• Veiller à la cohérence des dispositifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Adaptabilité</li> <li>• Créativité</li> </ul>
<p><b>Pilote la réalisation du dispositif d'information interne</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les techniques et les outils de communication (orales, écrites, visuelles, multimédia et événementielles)</li> <li>• Les techniques du "feed-back"</li> <li>• Les techniques journalistiques</li> <li>• Les techniques du secrétariat de rédaction, du suivi de fabrication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre le schéma directeur de l'information et la politique éditoriale</li> <li>• Savoir créer et faire évoluer les outils</li> <li>• Intégrer la culture des publics internes</li> <li>• Savoir s'exprimer en public et rédiger</li> <li>• Savoir établir un chemin de fer et un rétro-planning</li> <li>• Mettre en place et animer des réseaux de correspondants</li> <li>• Savoir travailler avec les prestataires (rédaction d'un cahier des charges, choix et suivi des prestataires)</li> <li>• Veiller au bon fonctionnement du dispositif d'information et mesurer l'efficacité des messages et des supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité</li> <li>• Organisation</li> <li>• Orientation résultat</li> <li>• Coopération</li> </ul>

# PAROLES DE COMMUNICANT

« Pratiquer la preuve par l'action - illustrer ce que l'on dit par des faits concrets - me semble essentiel. Tout comme notre capacité à suivre et mesurer l'efficacité de ces actions : rendre les progrès sensibles et visibles est un réel facteur d'avancée et de valorisation de l'interne. »



**Nicole  
Lacube**

*Directrice de la communication du groupe DCN.*

**Ce poste, auquel elle officie depuis 2001, est directement rattaché au PDG. De formation purement communication (Celsa), Nicole Lacube connaît, à 43 ans, une carrière marquée par l'accompagnement du changement dans les entreprises qui ont jalonné sa route.**

Industriel du secteur naval militaire français, DCN est maître d'œuvre du navire armé complet. C'est un acteur majeur de l'activité, premier au niveau européen. En juin 2003, DCN a changé de statut : en fonctionnant dorénavant comme une entreprise, le groupe entend se développer sur un marché plus large et nouer des alliances. 12 500 personnes, réparties sur 8 sites, travaillent aujourd'hui pour DCN.

## **Une communication stratégique d'accompagnement**

Ce qui interpelle chez Nicole Lacube, c'est sa volonté revendiquée de donner à la communication la place qu'elle doit occuper, au service de la stratégie de l'entreprise. « *Bien managée, la communication constitue un investissement vraiment rentable*, témoigne la directrice de la communication du groupe DCN. *Et il en va de même pour la communication interne, véritable trait d'union entre tous les acteurs du groupe.* » Une position difficilement contestable lorsque l'on sait que le changement de statut de DCN, en 2003, s'est déroulé... sans difficulté ! « *Nous y avons participé, aux côtés de toutes les autres directions de DCN et de la DRH, en apportant au personnel tous les éléments d'information et d'accompagnement nécessaires à cette profonde mutation* », confirme Nicole Lacube. Contribution, là est bien le rôle tenu par la communication interne chez DCN puisque, aujourd'hui encore, il s'agit de « *contribuer à faire adhérer l'ensemble du personnel au projet du groupe* », présente-t-elle. Une adhésion active et volontaire mise en action dans les principaux axes du plan de communication : compréhension du positionnement de DCN, soutien d'une dynamique de progrès, renforcement de la cohésion interne et poursuite de l'adaptation culturelle, orientée résultats et satisfaction clients. Pour gagner ce pari, Nicole Lacube a renforcé son équipe au siège et s'appuie sur un réseau de trente-cinq communicants sur le terrain, réseau qui se professionnalise sur l'ensemble des problématiques de communication. D'ailleurs, Nicole Lacube estime qu'il est temps que « *la communication interne soit traitée avec le même niveau d'exigence que la communication externe, avec une vraie considération pour le public interne, désormais très informé et averti. La valeur ajoutée de l'interne réside dans la qualité pédagogique de l'information.* » Et pour aller plus loin, elle aimerait mettre en place une agence de presse interne. Une gageure ?

# LES MISSIONS ET LES ACTIVITÉS

## Développe la dynamique collective

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
<b>Fait vivre et évoluer la culture interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'histoire de l'entreprise</li> <li>• Le concept de culture d'entreprise</li> <li>• La culture de son entreprise</li> <li>• La socio-dynamique</li> <li>• Les fondements de l'éthique de l'entreprise</li> <li>• Le concept de « valeur d'entreprise »</li> <li>• Les différences dans l'approche de l'éthique selon les pays</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer, faire connaître et utiliser l'histoire de l'entreprise</li> <li>• Analyser la culture réelle de l'entreprise (celle de son « corps social »)</li> <li>• La restituer aux dirigeants et aux managers</li> <li>• En tenir compte dans les actions de communication</li> <li>• Identifier les valeurs réellement partagées dans l'entreprise</li> <li>• Aider à la formulation des valeurs de l'entreprise et favoriser leur diffusion</li> <li>• Veiller à la pertinence des chartes éthiques, codes des valeurs, codes de comportement...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Influence</li> </ul>
<b>Organise le débat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes d'animation de groupes</li> <li>• La dynamique de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter les situations dans lesquelles des débats s'imposent : sujets, moments...</li> <li>• Mettre en place des dispositifs d'expression permanents</li> <li>• Mettre en relation les individus, les réseaux...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Initiative</li> <li>• Coopération</li> </ul>
<b>Crée des événements</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les techniques de communication événementielle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir un cahier des charges</li> <li>• Conduire un projet</li> <li>• Coordonner les intervenants externes</li> <li>• Mesurer l'impact, analyser les résultats et capitaliser l'expérience</li> <li>• Gérer la pression et le rythme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité</li> <li>• Organisation</li> <li>• Orientation résultat</li> </ul>

# PAROLES DE COMMUNICANT

« L'objectif est de permettre aux gens de se positionner dans l'ensemble et de voir loin. »



**Michel  
Oddoux**

**Responsable de la communication et de la formation pour la France du groupe KSB.**

**Dans ce cadre, il rend compte au directeur allemand de la communication Groupe et au président de KSB S.A.S. (France). Ses cinquante ans en poche, Michel Oddoux poursuit sa carrière multiculturelle : interprète à ses débuts sur des chantiers automobiles d'Europe de l'Est, puis journaliste au Moniteur du Commerce International, c'est chez Citroën qu'il fait connaissance avec la communication interne avant de rejoindre KSB S.A.S. en 1999.**

KSB est un groupe international allemand. En France, sa filiale KSB S.A.S. produit, commercialise et assure la maintenance de pompes, robinetterie et de systèmes associés pour les secteurs de l'industrie, du bâtiment, de l'énergie, de l'eau propre et des eaux usées. Elle compte 1 230 collaborateurs et 25 sites dans l'hexagone.

## **Développer une dynamique collective qui dépasse toutes les frontières**

« L'idéal est de convaincre le management de relayer la communication interne. Cela augmente considérablement les moyens humains mis en œuvre ! », lance Michel Oddoux, responsable de la communication et de la formation de KSB France. Car s'il assure à lui seul les deux fonctions, Michel Oddoux prône la coopération à tous les niveaux : « Il faut dépasser les frontières de la communication interne stricte ; on peut tout faire avec les autres ! » D'ailleurs, n'est-ce pas l'essence même de la discipline ? Et mieux vaut en avoir parfaitement conscience dans une structure de taille moyenne comme celle-ci, où la coexistence des deux cultures française et allemande reste, quoiqu'on en dise, parfois délicate à gérer. C'est pourquoi la connaissance interculturelle est au cœur des projets de formation de Michel Oddoux. Une initiative qui profitera sans aucun doute à une meilleure communication à l'intérieur de l'entreprise... Et peut-être à lui-même, qui doit convaincre sa hiérarchie allemande que le salarié français ne se contente pas de la bonne exécution de ses tâches mais veut en savoir plus sur l'entreprise et son environnement. C'est ainsi que l'un de ses derniers dispositifs mis en place privilégie un système d'information à la fois descendant et remontant, grâce à des réunions de chefs de service sur les sites. En parallèle, il peut aussi s'appuyer sur un réseau de correspondants, bien que très informel, pour affiner sa communication. Et pour répondre à un besoin de renforcement du sentiment d'appartenance des collaborateurs, Michel Oddoux a réalisé en 2004 un Cd-rom, « comme un livre d'histoire, où KSB France parle de KSB France. » Un motif de fierté pour les salariés français qui avaient parfois une image d'eux-mêmes en deçà de celle qu'ils véhiculent à l'extérieur. Un vrai travail de reconnaissance d'une identité propre.

# LES MISSIONS ET LES ACTIVITÉS

## Manage son équipe - Pilote la fonction

Activités	Connaissances	Savoir-faire	Savoir-être
<b>Manage l'équipe de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques du management d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recruter un collaborateur</li> <li>• Fixer des objectifs et évaluer la performance</li> <li>• Gérer des compétences et professionnaliser l'équipe</li> <li>• Reconnaître et sanctionner ses collaborateurs</li> <li>• Etre un appui, un soutien, un conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence</li> <li>• Initiative</li> <li>• Orientation résultat</li> </ul>
<b>Anime et gère le réseau des communicants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management des réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les missions et compétences requises</li> <li>• Construire un réseau</li> <li>• Coordonner les activités du réseau</li> <li>• Professionnaliser le réseau (recruter, former, développer)</li> <li>• Internationaliser le réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influence</li> <li>• Organisation</li> <li>• Coopération</li> <li>• Empathie</li> </ul>
<b>Négocie et élabore les budgets de communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques de négociation</li> <li>• Les outils de gestion</li> <li>• Les bases de la gestion administrative et financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élaborer un cadre budgétaire</li> <li>• Etablir les budgets</li> <li>• Gérer les budgets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomatie</li> <li>• Organisation</li> <li>• Orientation résultat</li> </ul>
<b>Assure la veille externe sur les pratiques de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes du benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituer et entretenir un réseau de relations professionnelles externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture</li> <li>• Diplomatie</li> <li>• Initiative</li> </ul>

# PAROLES DE COMMUNICANT

« L'écoute me semble primordiale : elle permet de comprendre avant d'agir. Ensuite, je dirais qu'il faut ancrer la communication interne dans le concret, être proche des gens. »



**Sylvie  
Champetier-  
Vitale**

*Directeur de la communication du  
Conseil Général de Moselle*

**Depuis fin 2000, elle cumule cette fonction avec celle de chef du service de la communication interne. Elle est directement rattachée au Directeur Général des Services Départementaux pour ce qui concerne la communication interne et au Président du Conseil Général pour ce qui est de la communication de l'Institution départementale.**

**À 42 ans, elle a effectué tout son parcours au Conseil Général de Moselle, où elle fut d'abord responsable du marketing touristique. Amenée à conduire des actions de promotion et de communication, elle prend en charge la communication interne en 1997.**

Le Conseil Général de Moselle regroupe 1 600 agents officiant sur de multiples sites.

Comme les autres conseils généraux, il doit gérer les compétences dévolues par les lois de décentralisation amorcées au début des années 80 (action sociale, routes, transports, collèges, environnement...) et comprenant un second volet depuis 2004 (RMI, handicap...)

## « Informer pour consolider le sentiment d'appartenance »

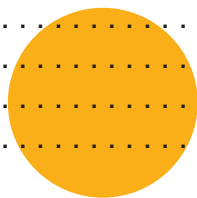
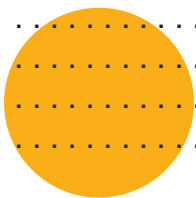
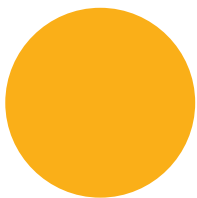
« Avec l'avènement de ce que nous appelons « l'acte II de la décentralisation », les neuf cents techniciens et ouvriers de service (TOS) dans les collèges du département, qui dépendaient jusqu'à présent de l'État, rejoignent cette année le Conseil Général. En interne, l'intégration réussie de ces personnels revêt bien évidemment une importance capitale », assure Sylvie Champetier-Vitale, directeur de la communication du Conseil Général de Moselle. Et avec environ un tiers d'agents supplémentaires, un total de désormais cent quarante-sept métiers différents et une répartition géographique basée sur la proximité, c'est dire si la tâche s'annonce hardie ! « Notre mission principale en communication interne est donc la consolidation du sentiment d'appartenance, pour créer et maintenir une collectivité de travail dans ce mouvement d'agrégation perpétuelle. À ce titre, nous nous attachons à passer d'un système reposant sur les grades hiérarchiques à un raisonnement « métiers », en favorisant les groupes de travail par exemple », confie cette « dircom » qui bouscule volontiers, mais en douceur, les idées reçues. Il faut dire qu'elle est aussi garante de l'effort de modernisation de la collectivité, rendu nécessaire par un environnement et un contexte juridique complexifiés. Alors, pour aller à la rencontre de leur public, Sylvie Champetier-Vitale et sa collaboratrice ont un credo : « informer ». « Nous avons considérablement élargi le champs des outils de communication interne », constate-t-elle avant de préciser : « notamment grâce à une direction générale très volontariste. » Et il faudra encore faire preuve d'imagination puisque les TOS ont un accès peu étendu à l'informatique. Un bon souvenir ? : « Avoir su introduire le théâtre d'entreprise dans l'accompagnement d'un changement de système financier. » Ou comment parler du SIF en se moquant gentiment du PIF\* ... !

\* SIF : système d'information financier  
PIF : programme d'information financier

# NOTES



A large area of the page is filled with a grid of small black dots, intended for writing notes. The grid is partially obscured by a large, light gray curved shape on the right side of the page.





## **l'Afci au service de ses adhérents**

Depuis sa fondation en 1989, l'Afci contribue à renforcer la place de la communication dans les organisations et à faire évoluer la fonction.

Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donnée trois missions :

- **Professionaliser** : développer les compétences des professionnels.
- **Échanger** : offrir un espace d'échange de pratiques, de veille, de réflexion dans les domaines liés à la communication.
- **Rayonner** : promouvoir la communication interne dans les pratiques de management auprès des responsables des entreprises et des organisations.

L'Afci réunit 320 adhérents porteurs d'une même vision, ambitieuse, du métier de la communication interne.



LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Afci c/o Inergie  
15 avenue Victor Hugo  
92170 Vanves  
Tél. : 01 41 09 05 25 - Fax : 01 41 09 05 06  
www.afci.asso.fr - contact@afci.fr  
Référentiel de communication interne ©Afci - Edition 2005

## **Afci, la communication au cœur des organisations**

Les organisations se complexifient, les changements s'accroissent, les outils d'information accroissent la rapidité des échanges, les attentes des salariés évoluent, l'entreprise se trouve confrontée à de nouveaux acteurs... Pourquoi et comment dans ce contexte la communication des organisations est-elle interpellée ?

### **Une certaine idée de la communication**

Nous croyons que la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.

Nous croyons qu'une communication cherchant à favoriser des relations de coopération équilibrées permet aux salariés, aux dirigeants et à l'ensemble des acteurs de l'environnement d'une organisation, de partager durablement des objectifs communs.

Pour y parvenir, la fonction communication doit écouter le corps social, favoriser la circulation de l'information, développer le débat et l'expression des salariés, conseiller le management sur sa communication et développer la dynamique collective.

C'est ainsi que l'Afci conçoit et veut promouvoir la communication au cœur des organisations.