

Identité professionnelle du Communicant Interne : une analyse qualitative

Contact Université Paris 13

Vincent Brulois
Directeur de l'UFR Communication
brulois@sic.univ-paris13.fr

Contact Afcı

Aurélien Renard
Déléguée Générale de l'Afcı
arenard@afci.asso.fr

Contact Inergie

Catherine Broyez
Directrice d'études
cbroyez@inergie.com

Fiche technique

• **Date d'administration**

➔ Février à mai 2013

• **Mode d'administration**

➔ Entretiens en face à face

• **Population cible**

➔ Communicants internes (Dircoms internes, RCI, ...)

• **Périmètre**

➔ France - Belgique

• **Echantillon**

➔ 34 entretiens

Objectifs du Baromètre

- Cerner les composantes de l'identité professionnelle du responsable de communication interne : les **représentations** sur le métier (les siennes, celles de la Direction générale et des autres directions de l'entreprise), sa **place** dans l'entreprise, son **profil**, son **vécu** de la fonction.
- Identifier les points de **convergence** et de **divergence** d'une part et les **tendances** émergentes d'autre part.
- Rappel : le Baromètre Inergie/Afci de la fonction Communication Interne 2012 dressait un état des lieux quantitatif de la fonction :
 - profil du responsable,
 - positionnement et objectifs,
 - structure,
 - moyens,
 - résultats,
 - attentes.

1. Les conclusions du Baromètre

Une fonction plurielle et stratégique

UNE FONCTION PLURIELLE ET DES PRATIQUES INSTALLEES

- Une fonction ouverte aux profils diversifiés : formation initiale, autres métiers exercés précédemment, champs des responsabilités (interne, externe, RH)
- Une fonction relayée par des managers qui semblent de plus en plus conscients de leur mission de communication, plus engagés et mieux formés
- L'évaluation des outils, actions et impacts pratiquée par 2/3 des entreprises

DES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- Prééminence affirmée de la mission d'accompagnement du changement au rang d'objectif prioritaire
- Le soutien aux managers dans leur mission de relais d'information et d'explication du changement
- La communication interne chargée de promouvoir auprès des salariés les nouveaux modes de collaboration
- La crise induisant une exigence accrue de pédagogie et de cohérence des discours mais aussi une communication plus axée sur l'humain

Le positionnement toujours vertical d'une fonction pourtant mobilisée sur les défis nouveaux de transversalité

UNE FONCTION TOUJOURS PRINCIPALEMENT VERTICALE ET DESCENDANTE

- Une feuille de route qui axe l'activité du communicant interne en priorité sur la production d'outils d'information et de relais des messages de la Direction
 - l'optimisation du dispositif d'information interne est perçue nécessaire par 1 répondant sur 3
- ...au détriment du conseil et soutien au management et d'une meilleure écoute et compréhension du corps social.
- Le manque de transversalité, travers majeur de nombre d'organisations, est devenu le frein essentiel à l'efficacité de la communication interne.

DE NOUVEAUX DEFIS

- Des moyens impactés par la crise : budgets revus à la baisse, équipes légèrement resserrées.
- De nouveaux modes de collaboration, visant notamment le décroisement, que la communication interne doit accompagner
 - 1 entreprise sur 4 a mis en place un réseau social récemment et près de la moitié projettent de le faire dans les années à venir
- Attention cependant au risque de fracture numérique : si la dématérialisation des outils d'information progresse, une part significative de salariés n'est pas connectée à l'intranet
 - dans ¼ des entreprises, moins de 50% de salariés « connectés »

2. Un socle de « basiques »

Le socle des « basiques » partagés

- **Des profils variés** : il n'existe pas de « voie unique » vers la communication interne (formation initiale, continue ou postes antérieurs).
- **Une mission commune** : donner du sens, créer du lien, valoriser les contributions, et les contributeurs, dans des organisations bousculées par les changements et encore très verticales,
- ... mais un poste, une stratégie, une feuille de route bien souvent **auto-construits – donc diversifiés.**
- **La professionnalisation** : la fonction est installée et majoritairement évaluée et reconnue, les outils sont performants, il s'agit d'affiner le *grain*.
- **Les freins** : les silos, les boucles de validation, les contraintes budgétaires, la frilosité des dirigeants et des managers, la peur d'innover, une parole pas toujours libérée, la difficulté à comprendre l'enchevêtrement des cultures et des métiers.

*« Ils pensent que communiquer, donner de l'information, c'est se mettre en danger.
On est encore dans une **culture où information égale pouvoir.** »*

Le socle des « basiques » partagés

- **Le communicant interne est avant tout un *animal social* qui s'appuie sur :**
 - une connaissance approfondie de l'entreprise et des collaborateurs,
 - des clés de voûte : polyvalence et « être au service de »,
 - une aptitude générale à entrer en relation avec les autres pour être à l'écoute, favoriser le dialogue, capter l'information, développer la relation (faire preuve d'empathie, d'humilité, de curiosité et d'une grande capacité d'adaptation),
 - une conjugaison de savoirs et savoir-faire.

« Les apports de la sociologie sont importants pour l'analyse des acteurs, pour mettre en œuvre des solutions plus appropriées, pouvoir aborder la question de la reconnaissance, comprendre mieux les rouages, les coopérations. »

*« J'attends de tous qu'ils comprennent le **pourquoi on fait les choses**, pourquoi on fait de la CI, qu'est-ce qu'on cherche à faire passer, qu'ils comprennent les **grands enjeux de l'entreprise**. J'attends d'eux une **intelligence politique et situationnelle**. J'attends qu'ils soient capables de représenter le service quand ils arrivent dans une réunion. »*

Le socle des « basiques » partagés

- Mais c'est aussi un **homme-orchestre** (souvent une femme), à la fois dans l'empathie et dans la décision, dans l'action et dans la réflexion, dans le dialogue et dans l'écriture,

« C'est un travail d'homme-orchestre car la plupart des chargés de communication font beaucoup de choses tout seul. C'est aussi un travail où il faut savoir dire non : non, je ne suis pas CopyTop ; non, je ne suis pas un traiteur ; non, je ne vais pas organiser la salle X pour le pot du directeur, je fais de la communication. Il faut avoir une certaine idée de soi-même et de son métier. »

- ... et un **travailleur de l'ombre** (question de la légitimité, de la reconnaissance).

« La légitimité se construit avec le temps, il faut convaincre. Quand on travaille dans la CI, on part déjà avec un handicap quant à la reconnaissance, à la respectabilité. Déjà parce que c'est de la com' et que tout le monde pense savoir en faire. »

*« Quand on vient nous voir avec un plan de CI pour un nouveau projet des directions supports, la plupart du temps, souvent il n'y a ni les objectifs ni les enjeux. Il faut donc les ramener aux enjeux du projet, à ses objectifs. **Il ne faut jamais dire non, il faut leur expliquer, les ramener à des fondamentaux de la communication.** Et quand on fait cela, on devient crédible et légitime. »*

3. Des tensions « structurantes »

Tension interne/ externe

- Le salarié est aussi un **citoyen informé**, donc exigeant
« **Les collaborateurs ne viennent pas dans l'entreprise en laissant leur cerveau à l'extérieur. Ils viennent avec tout ce qu'ils engrangent à la télé, sur le web, à travers les réseaux sociaux...**
La CI ne peut pas être la dernière roue du carrosse. Si on est à niveau, si on arrive à leur donner des informations qui sont au cœur de leurs centres d'intérêt, on a bien fait notre job. »
- **CI et CE sont à la fois complémentaires** (centralité du salarié, cohérence des discours, temporalités, mutualisation de moyens)...
« *On fait le même métier, on n'a pas les mêmes objectifs, on n'a pas les mêmes enjeux, mais je trouve que cela se complète vraiment très bien.* »
« *Pour moi, c'est une aberration, dans une entreprise, que soient séparées la CI et la CE [...] car, en fait, tout est lié ! [...] Il faut cadencer les temps de la communication, il faut harmoniser les messages diffusés. [...] Si vous ne prenez pas les deux, vous oubliez que les gens qui travaillent dans votre entreprise, ils ont une cervelle, des oreilles et des yeux. Et quand ils ne sont pas dans l'entreprise, [...] ils sont touchés par la CE. »*
- **...et parfois en tension** (postures « au service de » vs « marketing »)
Une obligation à travailler ensemble pour la gestion globale de projets afin de « **ne pas créer de rupture de communication** entre les deux niveaux interne et externe. [...] On essaie de décloisonner notre organisation pour travailler plus en mode Projet. On souhaite traiter un sujet globalement. » Ce qui peut conduire à des actions de communication « **co-construites ensemble** ».
« *Nous, en Interne, on a besoin d'être très transparent et de dire que cela va mal. Mais en externe, il ne faut pas dire que c'est catastrophique car sinon l'action plonge. On a donc parfois des problèmes de wording (choix des mots). »*

Tensions verticales

- Le RCI est souvent écartelé **entre l'activité très opérationnelle** (production des supports) **et la réflexion stratégique**, le conseil et la prise de recul.

« Chaque situation de travail entremêle de l'opérationnel et du stratégique.

*Avant de devenir stratégique, il faut **montrer** aux managers et aux directeurs **son savoir faire et sa valeur ajoutée**. Cela permet d'**instaurer la confiance, une relation plus stratégique** par la suite. »*

*« Il faut **garder le cap**, savoir bien expliquer à l'équipe ce que l'on fait et pourquoi il est nécessaire parfois de changer son fusil d'épaule, tout en gardant **un certain recul plus stratégique**. »*

- **Proche des instances dirigeantes au Siège ou « les mains dans le cambouis » sur le terrain** : des logiques parfois difficilement compatibles.

« On ne sort pas beaucoup de notre bureau, c'est ce qui me pose le plus de problème.

On comprend tout lorsque l'on sort de son bureau, on ne comprend rien quand on y reste. C'est essentiel d'en sortir ! »

*« Je n'ai jamais aussi bien communiqué que lorsque j'étais en décentralisé. Aujourd'hui, je ne suis pas sur un poste opérationnel. Quand on est opérationnel, **on voit les gens tout le temps**, on a envie de communiquer avec eux, on sait comment faire passer les messages. »*

*Pourtant, « **les communicants sur le terrain** ne sont pas rattachés à la direction de la communication mais au directeur de leur entité. Et l'on s'aperçoit que ce communicant terrain, pour un directeur, c'est un peu son bras droit, son porte-parole. Il est très attaché à son responsable de communication. Donc, sur le terrain, la fonction de la communication, c'est un peu de faire le **grand écart entre** ce que veut la **direction centrale de la communication**, les besoins de la **population locale** et ce que souhaite le **directeur de l'entité**. Parfois c'est en harmonie, parfois ça ne l'est pas... »*

Tensions horizontales

- Un focus trop souvent placé sur l'**information** au détriment du **relationnel**, du **dialogue** et de la communication managériale.

« La **difficulté** est surtout de **collecter l'information**.
Je passe un temps fou à collecter l'information. »

« Il ne faut pas se dire que l'information se suffit à elle-même. »

« Nous sommes une boîte avec des habitudes fortes, une force d'inertie, avec des métiers très cloisonnés dont une sorte d'élite. C'est une boîte qui a beaucoup progressé. L'axe de transformation qui reste à faire passer, c'est **le dialogue avec les managers**. Depuis 5 ou 6 ans, **cela a remué la culture Métier et la culture de l'entreprise**. Mais c'était le but ! »



4. Des tendances émergentes

Un rapprochement des enjeux business : la communication interne comme contributeur de l'efficacité collective

- La CI est clairement positionnée dans certaines entreprises comme étant « **au service du business** » et **en conseil auprès des managers**.

*« En ce moment, **la CE est très importante**. L'entreprise va mal et l'on a besoin de vendre, tout simplement. Pour autant, comme il y a un projet de transformation de l'entreprise et qu'on ne peut pas transformer sans l'adhésion du personnel, **la CI est extrêmement importante** ! On sait qu'il faut communiquer à l'externe pour aller chercher le client ou le retenir. Mais on sait aussi qu'il faut s'adresser au salarié du fait du contexte difficile. »*

*« Depuis trois ans, au-delà du pilotage classique d'un service Communication (coordination de supports internes on ou off line, organisation de séminaires, accompagnement projets RH, etc.), **je me suis recentrée sur les problématiques internes de mobilisation des managers** et l'accompagnement du projet d'entreprise dans un contexte en fortes mutations »*

- **Une exigence de performance** clairement affirmée par l'entreprise : il faut parfois « rendre des comptes ».

« toute action doit être mesurée, on n'est pas à l'écart de l'audit »

- Mais il reste **difficile de mesurer le « ROI »** de la communication interne.

« On n'est pas capable de savoir si la CI participe à la performance globale de l'entreprise. On ne sait pas le mesurer. En même temps, on ne nous le demande pas. »

La façon de faire de la CI dépend du contexte de travail : environnement de l'entreprise, son organisation, son fonctionnement, sa culture propre et ses culture de métier

« Le projet d'entreprise est basé sur le client au centre. Ce n'est pas très original.
Mais, pour une boîte qui délègue son contact avec le client, c'est assez original ! **Le client est loin.**
Notre projet est donc surtout basé sur **des collaborateurs autonomes**, intelligents, qui savent décider,
et **des managers qui soutiennent**, qui ne sont pas des managers experts. **C'est ce qui donne
du sens à notre action à nous, en CI.** »

« Quand on fait de la CI, **on parle des gens et on parle aux gens.** J'y ai découvert des aspects
managériaux et de RH qui m'ont passionné. J'ai compris **le lien entre les conditions de travail et
ce qu'on produit finalement**, ce qu'on offre dans le cadre d'une mission de service public. »

« [En CI], on doit **faire passer le sens des actions mais pas le sens du service public.**
Le service au public est quelque chose de totalement assimilé. Les agents savent très bien
qu'ils ne vendent pas des savons, ils ont le sens du service public. Ils savent très bien
qu'il est important de [faire ce qu'ils font]. C'est un métier difficile, mais ils savent qu'ils servent
à quelque chose, ils savent qu'ils sont utiles socialement. Cela n'empêche pas qu'ils aient besoin
de reconnaissance et de beaucoup de reconnaissance. »

De façon générale, « **le collaborateur a tendance à prendre beaucoup plus de place qu'il n'en avait.**
Aujourd'hui, on a bien compris que toute l'intelligence du collaborateur était là pour servir l'entreprise. »

En matière de réseaux numériques, on note une certaine « décrispation » et on passe du temps de l'urgence, ou de l'imitation, au temps de la réflexion

« Le digital a déjà fait et fera encore bouger les frontières entre l'externe et l'interne. **Le digital est liquide**, c'est-à-dire qu'il est partout. On va tous utiliser le même média, avec des sites différents, et on va traiter l'information globalement presque de la même façon. L'information externe arrive tellement vite. [...] **C'est un gros souci !** »

« Je pense que nous sommes quand même **dans le temps long**. On réagit beaucoup trop dans l'urgence, alors qu'il faut **prendre le temps** de faire les choses. On n'a toujours pas de réseau social. Mais on a fait le boulot ! On a fait des entretiens avec les directeurs pour ressentir les choses, pour savoir s'il y avait des communautés dans l'entreprise. **Finalement, on n'y est pas allé**. On s'est dit qu'on a **encore un peu de temps**. Et les collaborateurs ne nous le reprochent pas. »

« Personnellement, je suis très attaché à la **puissance du média papier**, au magazine interne, parce que je constate que cela fonctionne. Cela permet d'expliquer la stratégie en un dossier de 6 ou 8 pages. Il n'y a peut-être que 30% des collaborateurs qui vont le lire, mais ces 30% là, ils l'auront lu et l'information qu'on n'y fait passer, on ne la fera passer sur aucun autre canal, aucun ! Surtout pas un écran ! Il n'y a que le papier pour faire passer cette masse d'informations aujourd'hui. Voilà typiquement un outil de l'ancien temps qu'il me paraît important de maintenir dans une entreprise comme la nôtre. Un des **enjeux pour la CI**, c'est d'être un peu **en intelligence avec ces évolutions** et de **ne pas se laisser aller dans ces tendances**, ces effets de mode. Il faut **faire des choses qui ont du sens pour la boîte dans le contexte de la boîte**. [...] et notre boulot en tant que communicant, c'est d'être intelligent par rapport à la situation de l'entreprise, par rapport à nos collaborateurs. »

Bref, « Il est **urgent d'observer** plutôt que de se précipiter. »

La crise diminue les budgets de la CI, mais lui apporte de la légitimité. En outre, elle favorise la professionnalisation du communicant.

« La crise a fait passer la CI de statut de « **mal nécessaire** » à celui de « **fonction stratégique**. »

« **La crise a beaucoup aidé la communication. Aujourd'hui, on n'est plus vu comme un mal nécessaire, on est vraiment vu comme une entité stratégique, que ce soit en externe ou en interne.** »

« La crise nous a apporté vraiment beaucoup de **légitimité**. »

« La crise nous a aidé à **montrer notre valeur ajoutée**, ce qu'on pouvait apporter au collaborateur. »

« Cette crise, très violente, a montré qu'il fallait **mieux communiquer en amont** et pas seulement n'être que réactif, ne faire qu'expliquer en interne aux collaborateurs ce qu'ils voient déjà en externe. »

« Jusqu'à présent, les responsables de communication dans les directions étaient les bras cassés de la direction de la communication, il n'y avait pas un professionnel de la communication. [La crise] a aussi accompagné une **baisse de crédit colossale** en communication. [...] Et moins on a de crédit, plus il faut **être pro** ! Il faut trouver des idées. [...] Il y a donc eu, progressivement, une **professionnalisation** des chargées de com', que cela soit à la direction de la communication ou dans les directions. »

« **Cette fonction s'est énormément professionnalisée et heureusement.** Dans les années 1980 ou 1990, c'était la secrétaire du président qui s'occupait de la communication. On s'est rendu compte que la communication est quelque chose d'assez stratégique, qu'on doit confier à quelqu'un qui a fait des études en communication. »

5. Les enjeux de demain

La CI reste un sport de combat !

- Un poste « **usant** » et qui peut fragiliser > comment tenir ?

« En CI, il faut **vraiment avoir le sens du service**. C'est un peu un **sacerdoce** pour avoir envie de continuer car c'est quand même **assez ingrat** je trouve. »

« Le courage et la ténacité. Il faut savoir résister aux pressions. Il faut savoir faire preuve de persuasion. Il faut savoir dire non. Il ne faut **jamais faire quelque chose qui n'a pas de sens**. Il faut être courageux pour affronter ses responsables. Il faut **réfléchir sur le long terme, sortir de l'urgence**. »

C'est un « métier où on brûle de l'intérieur pour convaincre, influencer – **cela consomme beaucoup d'énergie**. Du matin au soir il faut donner de l'énergie. »

- Une fonction qui doit sans cesse s'affirmer, au **risque d'être « oubliée »**

« Le problème, c'est l'oubli. **La CI n'est pas une fonction dure** de l'entreprise »

« ...à la direction, ils n'ont pas le réflexe de l'interne, il faut **veiller en permanence à notre visibilité**, faire la preuve de notre efficacité. »

Une fonction qui a « *de belles années devant elle* » mais qui est appelée à évoluer...

Des communicants internes optimistes sur l'avenir de la fonction, mais conscients que celle-ci doit évoluer, s'adapter aux enjeux.

- **La fin du top down ?**

- Un changement de paradigme : le collaborateur, surinformé, devient émetteur, co-producteur de l'information > quel rôle pour la Communication interne ?

*« Chacun, individuellement, veut s'exposer à l'extérieur sur les réseaux numériques. Le pli est pris ! Mais, aujourd'hui, tout le monde est informé, on en a même trop, on n'arrive plus à lire nos mails. **La seule chose dont les gens ont besoin, c'est d'être valorisés, de pouvoir travailler ensemble.** Il faut trouver les moyens de faire travailler les gens ensemble avec des outils collaboratifs. C'est ça l'avenir. Mais c'est un travail en profondeur. »*

- Une attente forte des salariés : dans un contexte de défiance vis-à-vis de l'entreprise et de ses dirigeants, demande d'une communication plus ouverte, recherche d'une image authentique > un enjeu fort de crédibilité

« Aujourd'hui, le rôle de la CI est là : rétablir la confiance, respecter les collaborateurs. Ils ont tellement de canaux d'informations qu'ils sont surinformés, et nous, on n'est en train de raconter que des belles histoires.

*Il y a quelque chose qui ne va pas ! On est en train d'essayer de le faire comprendre à la Direction : on ne peut pas continuer comme cela, ce n'est pas ce qu'attendent les collaborateurs. **La CI ne peut plus être la Pravda comme il y a encore une dizaine d'années, le digital a tout bouleversé.** Il ne faut pas avoir peur de dire, à un moment, "on ne sait pas" ou "on ne peut pas en parler pour l'instant". C'est ce qu'attendent nos collaborateurs. On a perdu une part de leur confiance ces dernières années. »*

Une fonction qui a « *de belles années devant elle* » mais qui est appelée à évoluer...

- La fonction doit repenser ses modes d'agir, le communicant interne doit plus que jamais **créer les liens, nourrir les relations, articuler le collectif et l'individuel.**

« La spécificité de la CI, c'est qu'elle s'occupe des gens, des agents qui travaillent pour la collectivité, pour l'entreprise. Et l'entreprise doit être attentive à eux. »

La communication interne permet d'aider *« les gens à travailler ensemble et même à être ensemble »*



Les partenaires de l'étude



- Inergie est un cabinet indépendant de **conseil en management, communication et opinion interne**. Il a pour vocation de **développer l'efficacité relationnelle** des organisations autour de trois domaines d'activités : évaluer & anticiper, développer les talents, engager dans les transformations.
- Inergie dispose d'équipes spécialisées sur **deux pôles d'expertise** :
 - le pôle **Management**, spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs et de programmes de management centrés sur la qualité et les **compétences relationnelles des managers**
 - le pôle **Opinion**, spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, qui met en œuvre des études qualitatives et quantitatives : **baromètres de climat interne**, audits de communication interne, évaluation des relations interservices, des **compétences managériales** ou du **bien-être au travail**...
 - Une base de données comparative de 300 entreprises représentant plus de 560 000 collaborateurs en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

www.inergie.com

Les partenaires de l'étude



LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

- Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afcï), réunit plus de 480 membres, professionnels de la communication exerçant dans des organisations publiques et privées, consultants et universitaires. Parmi les entreprises membres, notons notamment : Axa, BNP Paribas, Danone, Areva, Thales, Sodexo, RATP...
- 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'Afcï s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.

www.afci.asso.fr

Les partenaires de l'étude



8 enseignants-chercheurs et doctorants en Sciences de l'information et de la communication (SIC) ont contribué à cette étude :

- Yanita Andonova, Université Paris 13
- Gaëlle Baudry, Université de Toulouse
- Vincent Brulois, Université Paris 13
- Catherine Coyette, Université catholique de Louvain
- Patrice de la Broise, Université de Lille 3
- Françoise Lambotte, Université catholique de Louvain
- Valérie Lépine, Université de Grenoble 2
- Laurent Morillon, Université de Toulouse

