



La communication interne : un métier

Référentiel de compétences

sommarire

Sommaire

Introduction

5

Les missions fondamentales du métier de communicant interne

6

Les missions, activités et savoir-faire du communicant interne

8

Les connaissances associées aux savoir-faire du communicant interne

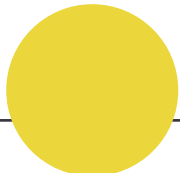
14

Les savoir-être pour percevoir, relier et générer l'action

18

Un pouvoir d'agir en devenir

22



Ce référentiel du métier de communicant interne conçu et réalisé par l'Association française de communication interne (Afcî) a l'ambition de contribuer à mieux le faire connaître et à faire rayonner ses missions et compétences.

Créé en 2004, il a fait l'objet en 2024 d'une importante actualisation grâce notamment aux contributions d'un groupe de membres de l'association très impliqués que nous remercions chaleureusement.

Son objectif est d'aider les professionnels en termes de références métier. Il est destiné aux communicants, mais aussi aux recruteurs, aux RH, aux étudiants et enseignants, à tous ceux qui sont concernés par les métiers de la communication, de la relation et de l'animation et, enfin, à toute personne curieuse de découvrir les multiples facettes d'un métier complet et passionnant qui se structure toujours davantage au fil des années. Ils y retrouveront ses missions ainsi que les connaissances nécessaires, les savoir-faire et savoir-être.



Introduction

Un référentiel métier

pour un métier
qui fait référence

Avec le temps, il est intéressant de voir comment une activité de communication au sein des organisations s'est transformée en métier. La communication interne est devenue un métier, un métier particulier qui s'appuie sur des compétences, des capacités, des savoirs et des connaissances.

Une des particularités de ce métier est de se référer à une culture d'entreprise, à des cultures professionnelles et à des réalités de travail. L'écoute et la compréhension de ces dimensions sont au fondement du métier et le distinguent dans la galaxie des métiers de la communication.

Qu'il s'agisse d'information ou de mise en relation dans l'entreprise, les professionnels de la communication interne déploient aujourd'hui tout un ensemble de dispositifs. Du conseil à la production de supports, de l'animation de collectifs à la mobilisation des acteurs, leur intervention témoigne à la fois de savoir-faire et de savoir-être qui se sont construits au fur et à mesure des transformations, des projets, mais aussi des crises. Ce métier est profondément lié aux trajectoires économiques, sociales et culturelles des entreprises, en résonance avec les parcours de leurs dirigeants, de leurs managers et de leurs salariés.

La légitimité et la reconnaissance de ce métier ont connu des chemins quelquefois difficiles et peuvent, ici ou là, être encore discutées. Ses rattachements peuvent être multiples : direction générale,

direction de la communication, direction des ressources humaines... Il reste qu'un groupe professionnel s'est constitué dans le temps avec une identité de plus en plus marquée. L'Afci, née en 1989, en est une des manifestations, et sans doute pas la moindre. Les professionnels de la communication interne se reconnaissent entre eux au moins autant qu'ils sont reconnus par l'entreprise et ses diverses composantes.

Cette reconnaissance tient au rôle d'interface de la communication interne. C'est dans l'interaction avec les dirigeants d'entreprise comme avec les salariés que se dessine la figure professionnelle du communicant avec ses connaissances, ses valeurs et ses représentations. Là se situe la véritable dynamique professionnelle du métier de la communication interne.

Ce référentiel veut en rendre compte pour les communicants eux-mêmes comme pour tous ceux qui travaillent avec eux.

Les missions fondamentales du métier de communicant interne

1

Connaître, écouter et comprendre les publics internes



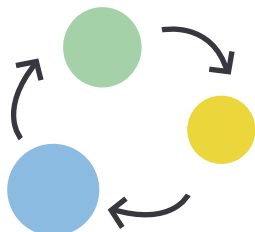
- Connaître les publics et les métiers
- Écouter et comprendre les publics internes
- Faire de la veille

2

Conseiller le management



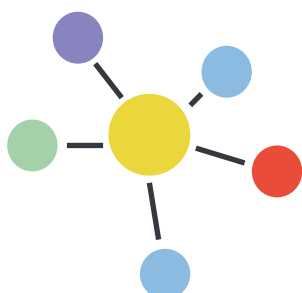
- Conseiller les dirigeants
- Conseiller et soutenir les managers dans la communication managériale
- Contribuer à la gestion de crise



3

Élaborer et faire circuler l'information

- Concevoir la stratégie d'information de l'entreprise
- Déployer l'information interne en garantissant la cohérence globale
- Piloter et évaluer le dispositif mis en place



4

Faire vivre la culture d'entreprise et la dynamique collective

- Rendre vivantes la culture d'entreprise et les cultures métiers
- Impulser une dynamique collective
- Initier des rencontres, des événements créateurs de lien



5

Piloter la fonction communication interne

- Développer l'influence de la fonction
- Manager l'équipe
- Gérer l'activité
- Assurer la veille sur le métier et les tendances

Les missions, activités et savoir-faire du communicant interne

1

Connaître, écouter et comprendre les publics internes



les activités

les savoir-faire

Connaître les publics et les métiers

- S'approprier la culture d'entreprise et les cultures métiers
- Cartographier les publics et les communautés professionnelles
- Connaître les modes de communication et d'échange du travail quotidien
- Identifier les capteurs et influenceurs internes

Écouter et comprendre les publics internes

- Constituer et entretenir un réseau de relations internes avec les managers et les salariés
- Capter les signaux faibles par une écoute informelle permanente
- Appréhender les ressentis en périodes de crise
- Piloter, lire et interpréter les enquêtes quantitatives et qualitatives internes et en restituer les résultats
- Recueillir visions et perceptions des salariés lors d'entretiens, de « focus groupes » et d'ateliers d'intelligence collective

Faire de la veille

- Articuler veille sociale interne et veille sociétale, environnementale et technologique
- Suivre les transformations de l'entreprise et des métiers
- Se nourrir d'études prospectives (entreprise, travail, économie, environnement...)



les activités

les savoir-faire

Conseiller les dirigeants

- Faire reconnaître la communication interne comme un vecteur de performance économique et sociale
- Amener les dirigeants à intégrer la dimension communication dans leurs décisions stratégiques
- Inscrire son action dans la stratégie de l'entreprise
- Aider les dirigeants à rendre la stratégie claire et accessible

Conseiller et soutenir les managers dans la communication managériale

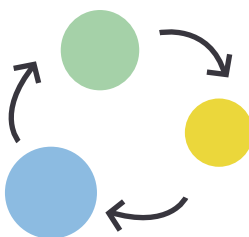
- Coconstruire avec les managers des plans de communication et des dispositifs adaptés à leurs projets
- Sensibiliser les managers aux enjeux de communication
- Développer la dimension « coach » du communicant en accompagnant les managers par rapport à leurs besoins opérationnels : prise de parole, préparation d'interventions, structuration de leur discours...
- Acculturer les managers aux méthodes d'intelligence collective

Contribuer à la gestion de crise

- Participer à l'élaboration du dispositif de communication de crise
- Apporter sa connaissance des publics internes à la cellule de crise
- Élaborer les messages spécifiques aux publics internes
- Partager les remontées d'informations internes pour adapter le dispositif de crise et les messages

3

Élaborer et faire circuler l'information



les activités

les savoir-faire

Concevoir la stratégie d'information de l'entreprise

- Traduire la stratégie de l'entreprise en un schéma directeur de l'information
- Faire remonter les informations des métiers et du terrain
- Organiser la diffusion de l'information

Déployer l'information interne en garantissant la cohérence globale

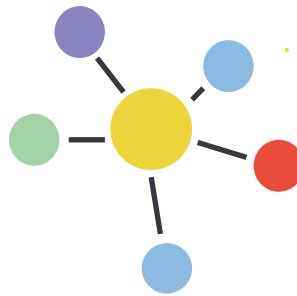
- Être garant du récit et de sa cohérence
- Traduire et illustrer la parole des projets et des métiers
- Veiller à la qualité de l'écriture et de la narration dans tous les formats et supports
- Mettre en place un dispositif multicanal (écrit, web, événementiel, vidéo, podcast...)
- Intégrer l'IA générative dans la stratégie éditoriale et la production de contenus
- Créer et animer un réseau de correspondants
- Assurer la curation et la modération des contenus
- Assurer l'administration des outils digitaux
- Accompagner la prise en main des outils
- Créer et animer les communautés digitales

Piloter et évaluer le dispositif mis en place

- Piloter dans le temps un calendrier éditorial
- Mesurer les audiences et perceptions de l'information et des actions mises en œuvre
- Faire évoluer les outils, en fonction des publics internes (ou communautés de travail)

4

Faire vivre la culture d'entreprise et la dynamique collective



les activités

les savoir-faire

Rendre vivantes la culture d'entreprise et les cultures métiers

- Documenter l'histoire, la culture de l'entreprise et des métiers
- Intégrer la dimension culturelle à la communication interne
- Développer la notion de récit collectif, le déployer et l'animer dans les changements

Impulser une dynamique collective

- Proposer dans les transformations un cadre de communication favorable à l'initiative et à l'action
- Concevoir des dispositifs pour soutenir l'implication
- Détecter les situations dans lesquelles des débats s'imposent : sujets, moments...
- Mettre en place des temps et des espaces d'échange et d'expression
- Proposer des ateliers d'intelligence collective et des pratiques d'innovation participative

Initier des rencontres, des événements créateurs de lien

- Concevoir les dispositifs qui permettent de fédérer et créer du lien : contenus, modalités de participation, rythme
- Recommander les formats (en présence ou à distance) et les rituels les plus adaptés à l'objectif
- Piloter la mise en œuvre des rencontres et événements (prestataires, intervenants internes et externes...)



les activités

les savoir-faire

Développer l'influence de la fonction

- Développer la vision stratégique en élaborant un plan de communication interne global
- Passer de la demande d'outil au besoin de communication : questionner la demande, pour conseiller et recommander
- Élaborer, formaliser et communiquer l'offre de service de la communication interne
- Développer son réseau interne et nouer des alliances
- Savoir choisir et piloter les prestataires
- S'appuyer sur ce référentiel métier pour crédibiliser la fonction

Manager l'équipe

- Structurer, animer et inspirer l'équipe
- Recruter, gérer les compétences communicationnelles et professionnaliser
- Soutenir, fixer des objectifs et évaluer la performance de l'équipe

Gérer l'activité

- Développer une culture de l'évaluation
- Exploiter les données et définir les indicateurs de performance
- Négocier, élaborer et gérer les budgets de communication interne

Assurer la veille sur le métier et les tendances

- Constituer et entretenir un réseau de relations professionnelles externes *via* l'Afci notamment
- Identifier et partager les bonnes pratiques du métier et ses évolutions, dont celles liées à l'IA

Les connaissances associées aux savoir-faire du communicant interne

Tout ce qui facilite la compréhension sert la communication

Dans les transformations permanentes des entreprises et des organisations, il n'y a sans doute rien de plus nécessaire que de comprendre. Comprendre les enjeux, comprendre ce qui est en jeu individuellement autant que collectivement. Cette compréhension est au fondement de la communication et notamment de la communication interne.

« Comprendre est à la fois la fin et le moyen de la communication humaine. »

Edgar Morin,
philosophe et sociologue

Si la technique a sa part – qui peut le nier aujourd'hui avec l'extension du numérique, de l'IA – elle n'est en réalité jamais première. Qu'il s'agisse de l'expérience de la communication entre les personnes, de la relation à distance ou du besoin de communiquer pour faire société, on sait que les performances techniques ne se confondent pas avec les performances sociales. Par-delà les outils et les supports, on a toujours affaire à l'autre en communication. C'est la relation qui est première.

Se mettre en situation de ressentir ce que ressentent les autres demande de s'extraire du prêt-à-penser et de s'émanciper des schémas tout faits ou du sens commun. D'où la place éminente des connaissances et des savoirs qui aident à la compréhension et à l'interprétation pour l'action. Pouvoir étayer sa pratique de communication en entreprise avec des savoirs issus des sciences de la communication, de la sociologie, mais aussi de la philosophie, de l'économie ou de l'histoire est une nécessité professionnelle.

L'Afci a depuis une quinzaine d'années fait le choix de mettre en avant l'apport des sciences sociales dans notre métier¹, non pas pour « faire savant », mais pour en revenir aux fondamentaux. Que pensent réellement les salariés de tel projet ? Comment recueillir avec soin la parole des salariés ? Comment entendre celles et ceux qu'on entend rarement ? Comment l'histoire de l'entreprise influence-t-elle la culture des équipes et leurs représentations ? Qu'est-ce qu'un métier aujourd'hui ? Comment évoluent les identités professionnelles ? Quels rapports les salariés entretiennent-ils avec leur travail, leur entreprise ? Quelle est la nature de leur investissement dans leur activité ? Quel est l'écosystème de mon entreprise ?... Autant de questions qui viennent nourrir la communication interne. Dans des transformations qui s'apparentent quelquefois à un maelström, les communicants internes ont à garder le cap du sens. Être en capacité d'apprendre en permanence est sans doute le meilleur moyen de communiquer en entreprise.

1. Jean-Marie Charpentier, Jacques Viers, *Communiquer en entreprise : retrouver du sens grâce à la sociologie, la psychologie, l'histoire...*, Éditions Vuibert, 2019.

Les connaissances à mobiliser dans l'action

1

Connaître, écouter et comprendre les publics internes

- Disposer d'éléments d'histoire de l'entreprise
- Mobiliser l'histoire des métiers
- Comprendre les dynamiques sociales à l'œuvre dans l'entreprise
- Connaître les différentes identités professionnelles
- Comprendre les stratégies des acteurs et des parties prenantes
- Connaître les acteurs et les règles des relations sociales (syndicalisme, représentation, négociation...)
- S'intéresser aux langages dans le travail (codes, vocabulaire...)
- Connaître le champ des études d'opinion (quantitatives et qualitatives)
- S'appropriier les méthodes d'intelligence collective

2

Conseiller le management

- Appréhender les enjeux de l'évolution de l'entreprise
- Connaître les systèmes de gouvernance et la sociologie des dirigeants
- Prendre en compte la structuration et les cultures managériales
- Identifier les ressorts d'action du management de proximité
- S'appuyer sur les fondamentaux de la communication de crise
- Percevoir les changements dans les crises

3

Élaborer et faire circuler l'information

- Faire le lien entre stratégies, dispositifs et situations d'information
- Comprendre la production du sens et l'élaboration des représentations
- Maîtriser l'écriture, la construction d'un récit et l'argumentation
- Appréhender ce qu'est une stratégie éditoriale multi-supports
- Comprendre les enjeux et usages de l'écriture numérique et ceux de l'IA
- Créer du lien à distance *via* les communautés digitales

4

Faire vivre la culture d'entreprise et la dynamique collective

- Reconnaître la culture de l'entreprise et les cultures métiers
- Saisir le sens et le rôle de la communication dans les transformations
- Identifier les ressorts d'une dynamique collective
- Capter les modes de coopération dans le travail
- Connaître la palette des dispositifs de participation et d'intelligence collective
- Intégrer les réalités différentes des rencontres en présence ou à distance

5

Piloter la fonction communication interne

- Situer la fonction communication au sein d'un écosystème organisationnel
- Asseoir un rôle d'expert, de conseil et de formateur
- Développer une posture réflexive du métier de la communication interne
- Acquérir une capacité organisationnelle de la fonction
- Connaître les fondamentaux de la gestion et du management d'équipe (écoute, négociation, décision...)

**Les
savoir-être
pour percevoir,
relier  et générer
l'action **

Les savoir-être dans le quotidien du métier

Ces compétences comportementales (ou savoir-être) sont illustrées de propos recueillis dans le cadre des Récits de métier publiés par l'Afci à partir d'entretiens réalisés avec des communicants membres de l'association.

Capacités de perception et d'expression

Ouverture, curiosité

Pour connaître en profondeur la culture de l'entreprise et prendre en compte de façon identique (ou avec le même intérêt professionnel) les métiers, et les différentes communautés de travail. Également, pour se nourrir des nouveautés et tendances extérieures (concurrence, métier, société civile) afin de les prendre en compte pour l'interne.

« Je privilégie de continuer à m'alimenter avec ce qui se fait à l'extérieur et d'écouter le monde. »

Anaïs - Directrice de la communication interne d'une grande entreprise de l'audiovisuel

+

Lire la suite

Écoute active, empathie

Pour questionner avec efficacité les représentations des collaborateurs, des managers et des dirigeants, leurs émotions, attentes, motivations en regardant l'entreprise et les relations de travail « avec leurs yeux ».

« Comprendre, c'est probablement le verbe le plus important pour moi en communication interne. Mais en même temps, il faut atterrir. Comprendre pour bien raconter, comprendre pour sélectionner les bonnes histoires et sujets à pousser aux collaborateurs dans le bon format. »

Anne - Responsable de la communication interne d'un grand distributeur du nord de la France

+

Lire la suite

Synthèse

Pour rassembler, organiser et résumer de manière cohérente et concise une grande quantité d'informations ou d'idées complexes. Pour présenter ces informations de façon claire et structurée aux différents publics internes auxquels elles s'adressent.

« Le travail de synthèse a été colossal... Il a tout de même été déclencheur d'un plan de rénovation de la communication interne. »

Marc - Conseiller communication interne d'une administration centrale de la fonction publique

+

Lire la suite



Capacités à développer du lien et du sens

Diplomatie

Pour négocier efficacement les décisions de communication, en tenant compte des sensibilités de toutes les parties prenantes. Pour construire et maintenir des relations respectueuses et gagnantes avec l'ensemble des publics internes.

« Même s'il est délicat à manier, je crois beaucoup en la force de l'humour dans la communication interne ! »

Christine - Chargée de communication au sein d'une banque régionale



Coopération

Pour développer les conditions d'un travail en commun réussi et la coconstruction dans les projets auxquels contribue la communication interne, ou dans les projets, comités et réseaux qu'elle initie et anime.

« Je passe une partie de mon temps à aller construire des passerelles, des connexions, pour aller chercher l'info, pour essayer de décroisser. »

Marine - Directrice de la communication interne d'un groupe international, acteur majeur des nouvelles technologies



Pédagogie

Pour proposer des contenus et des récits accessibles à tous les publics internes, en étant attentifs à leurs spécificités de métier ou de langue, au vocabulaire maison, aux cultures métier. Pour assurer la meilleure efficacité et le meilleur impact.

« Les problématiques de communication sociale, qui requièrent une grande neutralité et une pédagogie dans l'écriture, sont autant de challenges très stimulants intellectuellement parlant. »

Louise - Cheffe de mission communication RH





Capacités de transformation et d'orientation stratégique

Anticipation

Pour identifier les opportunités ou les risques de communication à prévoir, liées aux évolutions et aux projets de l'entreprise. Pour être à même de prévoir des stratégies ou des actions en réponse à des situations complexes ou de crise au sein de l'entreprise.

« Il s'agit d'entrouvrir des portes et de planter des petites graines. Parfois c'est compliqué, on a l'impression qu'on revient en arrière et puis parfois il y a des portes qu'on avait entrouvertes et qui s'ouvrent plus grandes. »

Laurence - Chargée de mission « accompagnement de la transformation » au sein d'une agence publique



Adaptabilité stratégique

Pour être force de proposition au rythme des évolutions de l'entreprise mais aussi des nouvelles demandes des dirigeants ou des publics internes ou bien encore en cas de crise. Pour ajuster ou créer rapidement des contenus, des supports ou des événements.

« Je fais parfois de la régulation. Il m'arrive d'être confrontée à des patrons métier qui me pressent d'aborder leur sujet, à leurs yeux le plus important du moment, et je suis amenée à leur dire "D'autres sujets sont prioritaires en ce moment." »

Anne - Responsable de la communication interne d'un grand distributeur du nord de la France



Influence

Pour favoriser un positionnement stratégique de la communication interne en faisant valoir la vision spécifique du métier et ses exigences. Pour développer avec conviction une position de conseil utile au management et à la stratégie de l'entreprise.

« J'ai aussi mes propres sujets, qui ne répondent pas forcément à une commande précise mais que nous voulons pousser d'un point de vue stratégique. »

Élise - Directrice adjointe de la communication dans un groupe du domaine de l'habitat



Entraînement et mobilisation

Pour rassembler et motiver les collaborateurs, le réseau de correspondants, ou des groupes de travail, dans le cadre des activités d'animation de l'intelligence collective et de la coconstruction.

« Je pense qu'il faut que les communicants internes soient à l'image de la communication interne : incarnés, simples, engagés et utiles. »

Emmanuel - Responsable de la communication interne au sein d'un établissement public



Un pouvoir d'agir en devenir

Le pouvoir d'agir d'un métier réside dans sa capacité à exercer sa pleine influence dans son domaine de compétence, sur son écosystème de travail.

Le pouvoir d'agir de la communication interne, lié à l'autonomie et à la capacité d'exercer pleinement son expertise, intervient au profit du collectif et de l'entreprise. Il peut devenir source d'une grande satisfaction professionnelle, générée par le sentiment d'efficacité personnelle et d'utilité pour l'organisation.

Il s'observe dans son niveau d'intervention sur son environnement et ses conditions de travail, dans sa contribution significative aux transformations de l'entreprise, dans la production de résultats ou de conseils reconnus et appréciés, dans sa participation effective aux décisions de l'entreprise.

La communication interne n'est pas uniformément considérée comme une fonction stratégique de l'entreprise. Son pouvoir d'agir est donc encore en devenir, plus ou moins acquis selon la grande diversité de situations et de cultures d'entreprises, et selon, également, la variété des profils et des niveaux de compétences des professionnels eux-mêmes.

Questionnés au printemps 2024 sur la perception de leur pouvoir d'agir, un groupe de membres de l'Afci, professionnels de la communication interne, ont souligné une forte hétérogénéité des situations.

À leurs yeux, développer le pouvoir d'agir de la communication interne, passe par :

Être proactif, en vigilance constante sur la mouvance et l'incertitude de positionnement

d'une fonction très dépendante du rôle que lui attribuent les dirigeants de l'entreprise.

Réussir la bascule vers une fonction conseil plutôt que support,

ce qui nécessite de déployer tout un ensemble de connaissances, de compétences techniques et comportementales en évolution permanente.

Construire un mode de relations régulier et pérenne avec la direction générale et le comité de direction de l'entreprise,

pour développer son rôle de contributeur des décisions et pour être stratégiquement associé aux différents projets, dans une vision partagée du rôle et des enjeux de la communication interne.

Fonctionner et travailler en collectif, en constituant autour de soi un réseau d'alliances, de soutien et de coconstruction,

favorisant l'entraide et la coopération et permettant d'ancrer la fonction dans l'organisation.

L'Afci remercie chaleureusement toutes celles et tous ceux qui ont participé à la conception de ce référentiel.

Le groupe de travail de l'Afci qui l'a coordonné

- **Guillaume Aper** – Directeur de la communication
- **Vincent Brulois** – Enseignant-chercheur, Master Communication et RH, Université Sorbonne Paris Nord
- **Élodie Chadel Amanou** – Directrice de la communication interne et de l'engagement du Groupe RATP
- **Jean-Marie Charpentier** – Consultant
- **Lise Favret** – Responsable communication interne du Groupe Bel
- **Nolwenn Le Goff** – Responsable communication corporate des Laboratoires Expanscience
- **Fabienne Ravassard** – Fondatrice de Baïrlaa, agence conseil en communication et dynamique d'entreprise
- **Véronique Wybo** – Déléguée générale de l'Afci

L'atelier d'intelligence collective, qui a permis de nourrir ce document

Animé par **Fabienne Ravassard** avec notamment les apports de :

- **Catherine Barthélemy** – Responsable de la communication interne de l'IGN – Institut national de l'information géographique et forestière
- **Hélène Brissaud** – Consultante communication et accompagnement du changement
- **Anne-Isabelle de La Bourdonnaye** – Responsable de communication interne et corporate, Autorité de sûreté nucléaire
- **Sylvie Donati** – Directrice marketing et communication, Dimotrans Group
- **Pascale Ghestem** – Responsable communication interne, RSE et relations presse de Gan Assurances
- **Agathe Metel** – Cheffe de projets communication et mécénat – Référente handicap, Laboratoires Expanscience
- **Béatrice Meyrial** – Attachée de direction et chargée de communication Interne de LPG Systems
- **Joëlle Muzeau** – Cheffe de service communication/conduite du changement de l'Agence nationale pour les chèques-vacances
- **Karine Pasquier** – Responsable du pôle communication interne et managériale, SNCF Voyageurs
- **Valérie Poirier** – Responsable communication interne de Napaqaro
- **Éva Ponçot** – Responsable communication interne, Andra – Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs
- **Sophie Reveillon** – Responsable communication interne, EssilorLuxottica
- **Pascale Simon** – Chargée de communication interne, Mutex

L'agence et compagnie qui a accompagné l'Afci pour la mise en page et l'impression de ce document.

Ressources

Les Cahiers de la
communication interne



L'offre Afcï de formation



Les Récits de métier



Des conseils bibliographiques



Afcï

67, rue de Chabrol
75010 Paris

contact@afci.asso.fr
Tél. : 01 47 07 63 01

afci.asso.fr



afci

LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES
ORGANISATIONS