

Responsable de la communication interne

Le ton «cocorico» n'est plus d'actualité

A des degrés divers, une privatisation, une période de crise, une fusion où le «choc» des cultures peut s'avérer délicat, ou plus simplement l'arrivée d'un nouveau collaborateur, la communication interne est toujours mise au premier plan. Pourquoi? C'est elle qui véhicule les valeurs phares de l'entreprise et permet de créer ou de recréer un lien fort entre les salariés.

CETTE COMMUNICATION-LÀ s'appuie très souvent sur la presse écrite interne, et selon la taille de la banque, on peut facilement recenser une bonne centaine de supports avec des périodicités différentes, des spécialisations par métier ou d'autres avec des approches beaucoup plus transversales à destination des cadres, par exemple.

Au Crédit Lyonnais, des brèves quotidiennes tombent chaque jour vers 14 heures pour l'actualité «chaude» du groupe, des informations qui deviendraient vite obsolètes si elles devaient attendre la sortie du bimestriel ou même du bimensuel de la banque. «C'est essentiel de disposer d'outils qui permettent d'être très réactif», commente Marie-Madeleine Kauffmann, responsable de la communication interne au Crédit Lyonnais. «Cela passe par le bulle-

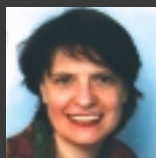
tin d'informations quotidien "En direct" mais aussi par l'intranet du groupe, "Color"». C'est aussi un moyen efficace de réguler communication interne et externe lorsqu'un décalage se produit. «Notre objectif est toujours de donner la priorité à l'interne, mais quand une actualité tombe dans la presse avant que nos collaborateurs en soient informés, ces bulletins nous permettent de recadrer les choses», poursuit-elle.

ÊTRE LE PLUS RÉACTIF POSSIBLE

Ce besoin de grande réactivité a en effet été largement comblé par le dernier petit bijou de la «com'interne»: l'intranet qui, à son arrivée, annonçait des ravages sur la presse papier. Très institutionnel à ses débuts, il est quasiment devenu, au fil de son intégration dans l'entreprise, le «dernier lieu où l'on cause». Il

ya bien sûr les forums de discussion métier, où le chargé de communication peut intervenir en aiguillon d'une meilleure interactivité entre les salariés et lancer des pistes de réflexion. Mais il y a surtout toute une déclinaison d'informations pratiques sur la vie professionnelle du salarié, voire sociales, où certaines banques donnent directement accès à l'intranet des différents syndicats.

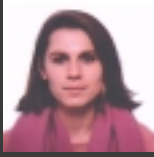
A la BICS-Banque Populaire, tous les vecteurs de la communication interne sont en train d'être réorganisés autour de l'intranet. «Nous menons toute une réflexion sur la redéfinition des territoires de chaque support entre le web, le papier et l'événementiel», explique Charlotte Kifidis, toute jeune responsable de la communication de la banque régionale. Agora qui était au départ une base documentaire en ligne sur les produits, est désormais le support autour duquel toutes les informations internes convergent. «Nous avons choisi de mettre fin à notre bimestriel "Repères" qui comportait souvent trop d'informations dépassées au profit d'une information plus "fraîche" et plus pratique sur notre intranet. En revanche, nous lançons un magazine annuel qui fera le point sur les grands événements». Cette orienta-



MARIE-MADELEINE KAUFFMANN

Responsable de la communication interne
Crédit Lyonnais

“C'est essentiel de disposer d'outils qui permettent d'être très réactif.”



CHARLOTTE KIFIDIS
Responsable de la communication
BICS Banque Populaire

“Une redéfinition des territoires de chaque support : web, papier et événementiel est nécessaire.”

tion de laisser au « papier » la part du recul sur l'information, la réflexion, nombreux l'ont adoptée au cours de cette période récente de redéfinition des supports de communication interne.

CONCILIER SPÉCIFICITÉS LOCALES ET VALEURS COMMUNES

Sur le fond, les objectifs restent les mêmes : au-delà des différences de métiers, de cultures, de personnalités que l'on retrouve dans des entités qui comptent souvent plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, le rôle de ces chargés de communication interne est de susciter la curiosité de chacun, aussi bien vis-à-vis de son alter ego voisin que vis-à-vis d'un autre « inconnu » mais néanmoins confrère, qui se trouve à plusieurs fuseaux horaires de décalage. « Cette démarche à l'avantage que soient intelligibles par tous les valeurs-repères et les ambitions de développement du groupe », analyse Monique Dupont Alexandre, responsable de la communication interne au niveau du groupe BNP Paribas. « La complexité de ce métier vient d'ailleurs du bon dosage à trouver entre la reconnaissance de la multiplicité culturelle du groupe et le socle com-

mun de valeurs que l'on souhaite véhiculer », poursuit-elle, tout en reconnaissant que cette dualité fait tout le piquant de ce métier qu'elle n'a jamais voulu quitter.

Cette approche suppose tout un travail de collecte d'informations sur le terrain et à l'instar des grands quotidiens nationaux toutes les banques ont leurs correspondants

MONIQUE DUPONT ALEXANDRE
Responsable de la communication interne
BNP Paribas

“Il faut trouver un bon dosage entre la reconnaissance de la multiplicité culturelle du groupe et le socle commun de valeurs que l'on souhaite véhiculer.”

locaux, écho décentralisé de la vie de l'entreprise. « L'idéal est de pouvoir combiner informations locales et affirmation d'une identité. L'approche locale est nécessaire mais elle est insuffisante : il faut donner une information générale et développer des valeurs communes », confirme Jean-Pierre Leroy à la direction de l'information de la Société Générale qui résume son métier en une

promotion permanente du « global » en complément du « local ». « Mais fédérer l'ensemble du personnel du Groupe pose la question des déclinaisons locales de nos supports : quand près d'un collaborateur sur deux vit à l'étranger vous devez vous adapter aux spécificités locales et aux différentes cultures. Lorsque le Groupe a racheté Komerční Banka qui compte près de 10 000 salariés, 8 % des collaborateurs devenaient tchèques et l'on s'est posé la question de savoir s'il fallait traduire “Sogéchos”, notre magazine interne déjà diffusé en français et en anglais à plus de 60 000 personnes, en tchèque ».

Dans tous les cas, l'objectif de la communication interne est de faire évoluer la vision parcellaire et loca-

le que chaque collaborateur peut avoir de son entreprise au travers de sa propre expérience, son propre métier et lui donner le sens de la dimension plus globale du groupe. Cette mission de mise en perspective devient d'autant plus utile que l'organisation se complexifie. « Dans un contexte d'organisation matricielle de l'entreprise et de spécialisation croissante des métiers, il est devenu de plus en plus difficile pour les collaborateurs de se repérer. Nous sommes là pour promouvoir une vision homogène et redonner du sens à tous ces mouvements » poursuit Jean-Pierre Leroy.

ÊTRE PLUS FACTUEL

Cette recherche de cohésion du groupe qui joue en partie sur la corde de la fierté d'appartenance souhaite de plus en plus se dé-



JEAN-PIERRE LEROY
Direction de l'information
Société générale

“On informe avec le plus d'objectivité possible mais le parti pris reste quand même de dire que sur la distance, le groupe est attractif et d'expliquer sa stratégie.”

FICHE MÉTIER

Ses missions

- Dans un environnement en mutation, le rôle du communicateur interne prend sa pleine dimension. Son action vise effectivement à ce que les informations et les messages, qui fédèrent et font avancer une communauté, passent le plus directement et le plus clairement possible entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Informer sur les métiers et les produits, expliquer et valoriser la stratégie de l'entreprise, participer au développement de valeurs et de projets communs sont les missions principales du communicateur interne; mais il doit aussi « capter » l'information montante et mesurer l'impact des actions de chacun.

Le communicateur n'est pas seulement apprécié sur la finalité de sa mission, mais aussi sur les vecteurs employés pour la mener à bien. Aussi est-il, souvent par goût, toujours par nécessité, au cœur des mutations technologiques des systèmes de transmission de l'information. Il passe du support papier à la vidéo, du serveur audiotex interactif aux messageries électroniques.

Son environnement fonctionnel

- Les équipes de communication interne sont de taille réduite: composées d'une ou deux personnes dans les petits établissements et de nombreuses banques régionales (qui peuvent, par ailleurs, s'appuyer sur leur organe central), elles dépassent

rarement une dizaine de personnes dans les grands établissements, ce qui amène certaines d'entre elles à sous-traiter une partie de leurs travaux.

Étant à la fois celui qui reçoit et qui diffuse l'information, le communicateur interne est au contact permanent de ses collègues de la DRH et de la communication globale, mais aussi de la direction générale et de l'ensemble des pôles opérationnels et fonctionnels de la banque, en France et parfois, à l'international.

Son environnement hiérarchique

- Le responsable de la communication interne est hiérarchiquement rattaché au directeur de la communication (externe et interne) ou à la direction des ressources humaines. Cependant quelle que soit la solution retenue, les liens entre les différents acteurs de la communication sont toujours très étroits, et il n'est pas rare que les uns et les autres participent aux mêmes comités de rédaction, lorsqu'il s'agit d'œuvrer sur les supports internes. Le responsable de la communication interne n'est jamais très éloigné de la direction générale.

Le marché du métier

- De création souvent récente (vers le milieu des années 80), et compte tenu de la taille réduite des équipes, le marché « interbancaire » est étroit et l'évolution se fait soit

en interne et en transversal (communication externe, mais aussi marketing ou formation) soit en externe en rejoignant une agence de communication.

Son profil

- Il n'y a pas de formation spécifique préparant à cette fonction. Les formations sont très variées et les banquiers « d'origine » côtoient les écoles de commerce, les DESS spécialisés (marketing, formation, psychologie), les diplômés d'école de journalisme ou les juristes. Le communicateur est un passionné, conciliant ouverture d'esprit, rigueur, sens du contact et pragmatisme. Il a de réelles qualités rédactionnelles, le goût de l'innovation, et la capacité à imposer un point de vue objectif.

Sa rémunération

- Alors même que sa vocation est de mettre les autres et la collectivité en valeur, la fonction du communicateur interne n'est pas toujours pleinement reconnue, y compris sur le plan de la rémunération.
- Un responsable de la communication interne, sans réelle responsabilité hiérarchique, se situe autour de 46 000 à 54 000 euros bruts annuels. Le responsable d'une équipe significative atteint plus rarement 77 000 euros.

TMP Worldwilde

marquer des anciens panégyriques sur l'entreprise qui, aujourd'hui, ne serait plus crédible. Tous voient ici une nette évolution de la communication interne: «*Depuis la fusion, nous avons évolué dans le sens de la transparence*», reconnaît Monique Dupont-Alexandre chez BNP Paribas. «*Le ton trop "cocorico" est passé de mode, il n'est plus plausible. Il faut savoir susciter un sentiment de fierté sans tomber pour autant dans le lénifiant, car vous couvrez le risque de ne pas être pris au sérieux. Il faut pour cela être le plus objectif possible, donner des chiffres, être factuel*», ajoute Marie-Madeleine Kauffmann, au Crédit Lyonnais pour qui la crise du groupe a joué

un rôle déterminant dans la façon de communiquer.

Ce souci d'objectivité n'exclut cependant pas une approche de mise en valeur de l'attractivité de l'entreprise. Lorsque la communication interne institutionnelle de la Société Générale par exemple, prépare au service du management de la banque, le terrain des recrutements futurs ou des projets à venir: «*on informe avec le plus d'objectivité possible mais le parti pris reste quand même de dire que sur la distance, le groupe est attractif et d'expliquer sa stratégie*», précise Jean-Louis Leroy qui reconnaît aussi que les années récentes ont amplifié ce besoin d'expliquer aux collaborateurs les

grandes orientations prises par la direction, puis de faire connaître leur mise en œuvre concrète.

Cette tendance générale d'adopter un ton résolument factuel, même si toute communication pourrait être tentée de tirer les faits, les réalisations plus en amont, se traduit souvent par une réorganisation interne des différents départements qui sont amenés à traiter de l'information. La frontière entre la communication institutionnelle et la communication interne devenant de plus en plus ténue, certaines banques ont fait le choix de lisser ces distinctions au sein d'une seule et même direction de l'information. ■

Quitterie de Fommervault