

Etude

« Les impacts de la transformation digitale sur la fonction communication dans les entreprises à dimension internationale »

Chaire Suez

Audencia SciencesCom

En partenariat avec

Communication & Entreprise

Avant-propos

L'étude présentée ci-dessous a été réalisée pour la Chaire Suez Audencia SciencesCom Communication corporate et transformation numérique (voir annexe 1), représentée par Olivier Pohardy, en charge de la Chaire, en partenariat avec l'association professionnelle Communication & Entreprise.

L'étude a été conduite par des étudiants d'Audencia SciencesCom, Cycle master 1^{ère} année (bac+4), Spécialisation Communication des Entreprises et des Institutions, en application d'un enseignement consacré à la méthodologie des études. Les étudiants ont été suivis par Florence Dumazert, consultante, spécialiste des études, qui a également assuré la synthèse des résultats, garantissant ainsi la qualité de la démarche et des résultats.

Les étudiants qui ont réalisé l'étude :

Diane Aumond, Emilien Bouldard, Mathieu Chetanneau, Alice Chognon, Ophélie Daheron, Louis Dervé, Corentin Egon, Pauline Fick, Adèle Guérin, Charlène Hameau Hannah Lasserre, Ninon Métier.

Interlocuteur pour toute question relative à l'étude :

Olivier Pohardy, olivier.pohardy@sciencescom.org, 02 40 44 90 04.

Résumé

Si l'on pensait ne plus avoir à présenter le phénomène de « transformation digitale », a fortiori à des professionnels de la communication, force est de constater qu'ils sont loin de s'entendre sur une définition et des contours communs. Alors que les usages et les degrés de maturité numériques s'avèrent disparates au sein des organisations interrogées, ces dernières partagent une construction digitale le plus souvent enfermée dans une logique court-termiste, impulsée par la recherche d'opportunités de croissance ou tout bonnement imposée par le constat qu'il n'existe plus aujourd'hui d'abris « anti-numérique », la technologie touchant tout le monde.

La pratique aidant, les bénéfices de la digitalisation sont plus clairement apparus aux professionnels de la communication : raccourcissement des délais de traitement des demandes clients, multiplication des canaux relationnels, personnalisation du ciblage et des actions, fluidification des échanges... autant d'avantages, surtout dans le cadre d'entreprises implantées à l'international.

Les désagréments, eux aussi, sont apparus : nécessaire ubiquité, accélération du temps, perte de maîtrise du discours obligeant les communicants à modifier leurs pratiques, à se former à de nouvelles compétences ou en accueillir de nouvelles au sein de leur département, mais aussi et surtout à reconsidérer l'entreprise dans une approche holistique.

Directement impactés par ces changements et souvent précurseurs des premiers pas numériques de l'entreprise, les dircom ont *de facto* été investis de la transformation et de l'orchestration numérique. Mais dans ces avancées en terre inconnue, les communicants envisagent les évolutions futures à pas comptés, s'accrochant encore aux réflexes des temps d'avant (re-matérialiser ce qui a été dématérialisé : se parler, se voir « en vrai » et pas uniquement derrière un écran).

Dans ce grand chambardement, le communicant dit s'être adapté, mais il devra sans conteste accélérer un mouvement qui le placera à la fois à l'interface de l'ensemble des informations émises autour de l'entreprise (en être la sentinelle) ainsi qu'à celle des grandes fonctions de l'entreprise (assurer la cohérence des messages), le tout en temps réel.

Vous avez dit complexité ?

Abstract

We might think there is no longer any need to present the concept of "digital transformation" to communication professionals; however, it is clear that there is little agreement between them on a common definition of the term. Although there are differences in digital maturity and technology use among the surveyed companies, the organisations share a digital design built on a short-term approach driven by the search for opportunities for growth, or they simply have a strategy imposed on them by the fact that there is no "anti-digital shelter", as technology affects everyone.

With increased exposure, the benefits of digitization became more obvious to communications professionals. Benefits included the shortening of the time required to process customer requests and the growth of the number of communication channels, as well as better targeting and customization actions and improvements in communication exchanges. These benefits were especially important for those companies based abroad. Difficulties also emerged from the digitization process. For instance, the necessity for systems to connect all aspects of a business end the speed of transactions, which led to a perceived loss of control of communications by certain personnel and which in turn led to the development of new communication patterns forcing communication professionals to reconsider their business in more holistic terms and necessitating the re-skilling of key staff.

Directly impacted by these changes and often precursors of the early stages of the digital design, communication directors have de facto been invested in processing and digital orchestration. But in this moving into the unknown, communicators move forward in small steps, still clinging to old reflexes (re-materialize what has been dematerialized: talk or meet face to face and not only behind a screen).

In this great upheaval, the communicators reported they have adapted their practices, but they will undoubtedly be forced to speed the move up, a move that will place them at the interface of all transmitted information about the company (be the sentinel) and of the major functions of the organization (ensuring the consistency of messages). And they will have to do all this in real time.

Complex, isn't it?

Sommaire

Avant-propos	2
Résumé	3
Sommaire	5
1-Préambule méthodologique	6
11 Contexte	6
12 Objectifs de recherche	7
13 Protocole méthodologique	8
2- Un état des lieux	9
21 Un concept encore flou	9
22 Une évidente absence de stratégie.....	10
23 Le développement d’opportunités de croissance	11
3- Le processus	13
31 Un processus semé d’embûches	13
32 Une plus grande maturité de la digitalisation à l’externe	14
33 Le service communication précurseur de la digitalisation	15
34 Des perspectives peu ambitieuses	16
4- L’impact de la digitalisation	18
41 L’obligation de changer de paradigme	18
42 L’organisation repensée en écosystème	18
43 Service communication :	21
Une évolution sans révolution	21
44 Un nouveau rapport au temps et à l’autre.....	21
5- Communicants et digitalisation quelle alchimie pour demain ?	23
51 Une approche décloisonnée et interdisciplinaire de la communication	23
52 Un veilleur vigilant et réactif	23
53 Le garant d’un discours authentique	23
54 Le communicant sera digitalisé ou ne sera pas.....	24
55 Une pratique fortement impactée par la donnée	24
Annexes	25
Annexe 1 : la Chaire Suez Audencia SciencesCom	25
Annexe 2 : Communication & Entreprise	26

1-Préambule méthodologique

11 Contexte

La digitalisation des entreprises est en marche, ce n'est plus une option. Elle bouleverse les méthodes de fonctionnement des entreprises. Elle pousse les entreprises à se réinventer à marche forcée par un changement de paradigme imposé par les nouvelles technologies. Elle impacte les relations et interactions au sein de leurs équipes, mais également dans leur rapport avec l'externe. Que n'entend-t-on sur la digitalisation !

Mais au fait, la digitalisation des entreprises, ça veut dire quoi au juste ? Et qu'en disent ceux qui l'éprouvent au quotidien ?

Pour le savoir, la Chaire Communication corporate et transformation numérique a décidé d'aller à la rencontre de ceux qui en font l'expérience au sein des entreprises en se focalisant sur un service en particulier : le service communication des organisations à dimension internationale.

12 Objectifs de recherche

Problématique : Quelle est l'incidence de la digitalisation sur le service communication des entreprises à dimension internationale ?

Les objectifs assignés à cette recherche étaient de :

Dresser un état des lieux de la digitalisation

- Les outils à disposition
- Les usages
- Les mobiles sous-jacents

Tracer les processus de la digitalisation

- Le déroulé du dispositif
- Les parties prenantes, la place et le rôle du service communication
- Les moteurs, les freins

Appréhender l'impact de la digitalisation sur le service communication

- Sur les orientations stratégiques et opérationnelles
- Sur l'organisation
- Sur les hommes
- Sur les relations du service communication avec les parties prenantes

13 Protocole méthodologique

La mise en œuvre d'une étude qualitative permettant l'exploration en profondeur des phénomènes liés à la digitalisation, à l'évolution de ses pratiques, à celle de la fonction et des stratégies d'adaptation pour y répondre, le recueil de l'information a été établi par entretiens individuels semi-directifs.

Population de référence

Les entreprises françaises à dimension internationale.

Taille de l'échantillon

21 entreprises sélectionnées selon deux critères de pertinence : le secteur d'activité et l'effectif.

Mode d'administration

Enquête téléphonique auprès de répondants issus du service communication de l'entreprise.
Durée des entretiens : 30 à 50 minutes. Entretiens enregistrés puis retranscrits pour servir de corpus à l'analyse.

Profil des interviewés

15 responsables communication, 2 directeurs de communication, 1 chef de produit multicanal, 1 chargé des relations presse, 1 responsable marketing, 1 manager d'offres et d'expertise.

Répartition des entreprises interrogées par secteur

2 coopératives agricoles, 8 entreprises dans le secteur des banques, comptabilité et assurances, 4 dans la distribution de matériaux, 1 entreprise spécialisée dans le luxe, 2 entreprises dans les nouvelles technologies, 2 entreprises dans le domaine de la santé, 1 aéroport, 1 entreprise de gestion des eaux.

Précautions méthodologiques

Les propos des interviewés sont restitués sous forme de verbatims, c'est-à-dire mot-à-mots, bruts, avec les hésitations, répétitions et fautes de langage. Certains verbatims ont pu toutefois être allégés, notamment de certaines interjections lorsque celles-ci rendaient difficiles la lecture, sans bénéfice pour la compréhension du propos.

2- Un état des lieux

21 Un concept encore flou

La digitalisation : à chacun sa définition

Quand on interroge les professionnels de la communication en entreprise sur ce qu'est la digitalisation, force est de constater que chacun délivre SA définition de la digitalisation, et que chaque définition diffère de la précédente : les contours, les contenus, les outils englobés...

En réalité, et plus qu'une définition académique, chacun évoque ce qu'il en appréhende à l'aune du développement de la digitalisation dans son organisation ou encore de son parcours personnel. Une connaissance d'« autodidacte » en quelque sorte.

A chacun sa pratique

Si les professionnels peinent à qualifier uniment la digitalisation, ils font également part de pratiques et d'usages qui ne révèlent pas plus d'uniformité au sein de l'entreprise. Ces professionnels, choisis au sein d'entreprises implantées à l'international, mentionnent en effet un processus à différentes vitesses, l'homogénéité étant l'exception plus que la règle en matière de digitalisation.

De manière générale, une entreprise qui se tourne vers l'international doit forcément apporter une solution différente, une stratégie disruptive qui nécessite de s'ouvrir à la diversité en prenant du recul pour s'adapter à des contextes culturels divers, et la digitalisation n'échappe pas à la règle !

« On a un intranet, mais de la même manière, qui n'est pas, encore uniformisé et je crois qu'il y a 30000 personnes qui sont sur la même solution. Et après il y en a 20 000 autres qui ont des intranets différents en fonction des pays, donc voilà. On n'a pas mal de boulot pour harmoniser tout ça. »

"Le contenu d'une page Facebook créée en France n'a pas le même impact en Italie"

L'action internationale implique des temps de prise de compréhension d'autrui qui permettent de sortir de ses propres schémas de compréhension. Mais en accélérant les échanges et en

donnant l'impression qu'elle efface les différences culturelles, qu'elle raccourcit les distances et resserre le temps, la digitalisation s'enferme dans une logique court-termiste.

A chacun ses outils

En prolongement du point précédent, on observe également de nombreuses divergences en termes de comportements et d'usages. Néanmoins, et afin d'avoir une meilleure lecture de cette étude, les pratiques peuvent être sériées selon trois grands axes : le recours à des outils au service de l'interne, ceux au service de l'externe et enfin les équipements connexes qui semblent échapper à tout classement.

- Du point de vue de l'interne, sont évoqués pêle-mêle les "mail", "newsletter", "magazine interne", "intranet", "plate-forme collaborative", "dashboard", "réseau social interne comme Yammer", "journal télévisé interne".
- Pour ce qui est de l'externe, on trouve les "site web", "plusieurs sites web", "réseaux sociaux", "Twitter", "Instagram", "Linkedin", "Youtube", "chat-clients".
- Et en matière d'équipement enfin les évocations spontanées vont du "Téléphone", "iPhone", "iPad", aux "lunettes connectées" et aux "drones".

Ce qui frappe dans cette liste (à la Prévert) c'est que la porte d'entrée vers le digital semble passer par l'outil, indépendamment de la stratégie qu'il est censé servir d'une part et (du fait de la nature de l'échantillon sans doute), c'est que la digitalisation est, semble-t-il, majoritairement associée à la communication d'autre part.

22 Une évidente absence de stratégie

Une obligation conjoncturelle

Parmi les entreprises interrogées, les plus précoces ont entamé leur digitalisation en 2000 et les plus tardives... en 2012. Pourtant les entreprises ayant débuté leur digitalisation les premières ne sont pas les plus digitalisées aujourd'hui. Quel est alors le facteur déclencheur ?

Les facteurs déclencheurs importants se révèlent au travers :

- Des habitudes des individus qui ont fait grandir l'idée qu'il fallait prolonger les outils digitaux dans le monde de l'entreprise, grâce à des codes intégrés par la pratique.

« C'est l'histoire, tout simplement, que la société allait vers ça, que des standards ont été imposés : le pc puis le pc portable, la tablette, l'iPhone tout ça a changé notre relation à l'accès à l'information et on a accompagné ce mouvement »

- De la nécessité et de l'obligation liées à la volonté de s'inscrire dans ce grand courant ; un effet d'entraînement en quelque sorte.

« La où il y a 2 ans, les gens se disaient : " moi je n'ai pas besoin de ça pour faire du business, je sais où je dois aller " et bien aujourd'hui quand on forme des gens qui savent pas s'y prendre, on les sent un peu honteux. »

- De la pression concurrentielle : entre volonté de faire comme son concurrent et peur de se laisser distancer, il est impératif de réagir rapidement et de calquer ses pratiques sur celles de son environnement. On le voit clairement, le digital est alors perçu comme une tendance et non comme un domaine d'expertise nécessitant une stratégie.

« Je leur ai dit au début (à la direction) : "écoutez, moi je n'ai pas de budget, on ne peut pas, nos concurrents commencent à être présents sur les réseaux sociaux" donc fallait débloquer un budget »

« Il faut vivre ça comme un challenge, une opportunité de se différencier pour une entreprise vis-à-vis de ses concurrents »

L'entrée dans le digital : praticité et économie

Simplification, gain de temps et gain d'argent figurent également dans le tiercé de tête des facteurs qui ont impulsés la digitalisation au sein de l'organisation.

« On évite le papier, bon la motivation elle n'est pas écologique mais bon elle est secondaire. »

« Le comportement aujourd'hui du client change avec la digitalisation. Il faut le suivre dans cette voie »

Plus que pour des motifs visionnaires, attachés au devenir de l'entreprise, on voit clairement que les chemins qui ont conduit l'organisation vers le digital se révèlent d'ordre psychologique ou opérationnel. Le digital est plus envisagé comme un éventail d'outils supposé répondre à une demande interne ou externe, que comme une réponse à un besoin inhérent à la stratégie de l'organisation.

23 Le développement d'opportunités de croissance

Mais y aurait-il finalement d'autres raisons que celles liées à la contrainte dans cette transformation de l'organisation ? Oui : optimiser sa relation client et donc... son business

La recherche de réactivité

Les professionnels interrogés évoquent tout d'abord la nécessité d'améliorer la réactivité dans l'apport de réponse et de solution en minimisant le délai de traitement global d'une demande

client exprimée et en renforçant l'écoute client. Être agile, à l'écoute et réagir très vite est un impératif.

La multiplication des canaux relationnels

Face à la diversité des clients à servir et à la multiplicité des interactions, la question centrale est bien sûr celle de la satisfaction client. En alignant les canaux relationnels pour servir les internautes, les mobinautes et les clients, les interviewés évoquent une expérience fluide grâce à un mode multicanal et plus d'actions réalisées à distance. Mais voilà : si la majorité des entreprises a mené des projets liés à la mise en place d'un nouveau média, peu d'entre elles a mis en œuvre une plateforme multicanale laquelle reste majoritairement encore au stade de projet.

*« Le comportement aujourd'hui du client change avec la digitalisation »
« Il faudrait être partout à la fois et pouvoir faire que ces " partout " communiquent entre eux.
C'est pas gagné »*

La personnalisation du ciblage et des actions

Dans l'idéal, il s'agit d'aller encore plus loin dans le développement de la connaissance client, en collectant et en traitant des informations issues de sources multiples pour consolider la fameuse vision à 360° du client. Les professionnels interrogés l'évoquent là encore comme un vœu pieu, un idéal vers lequel tendre, lequel ne constitue une réalité que pour une minorité des interviewés.

Si les bouleversements économiques et les mutations sociétales de ces dernières années ont propulsé la relation client au rang d'enjeu stratégique prioritaire pour les entreprises, alors finalement, la digitalisation est partie intégrante de la stratégie d'entreprise, même si elle n'en est que l'une de ses facettes.

3- Le processus

31 Un processus semé d'embûches

Un développement erratique

Loin d'avoir suivi une trajectoire linéaire, les dynamiques qui ont guidé le processus de digitalisation ont été conduites par étapes successives et selon une logique de progression incrémentale. Dans la pratique, ces mutations ont été accompagnées de difficultés auxquelles l'organisation a dû faire face :

- L'adaptation du digital au matériel de l'entreprise a requis mises à jour, changements d'interface voire de matériel, générateurs de coûts directs (acquisition de matériel, formations...) ou indirects (erreurs, retards...).
- L'internationalisation a constitué une difficulté supplémentaire, comme cela a été mentionné précédemment : différences d'approches, différences culturelles, différences de maturité s'imposent comme autant d'obstacles à surmonter. Cette activité requiert des temps de mise en perspective pas toujours faciles à dégager au sein de l'organisation et s'impose même comme un véritable casse-tête quand il s'agit d'accompagner une mutation qui ne fait qu'accélérer le temps.

Une acculturation loin d'aller de soi

Au-delà des dimensions techniques et organisationnelles, la digitalisation est aussi un processus de changement à piloter et à maîtriser. Il s'agit d'en gérer la dimension humaine, de faire face aux inquiétudes, incompréhensions et pertes de repères inhérentes à ces projets. Et là n'est pas la moindre des difficultés.

Cette question est d'autant plus vive que ces transformations sont souvent vécues, dans un premier temps du moins, comme facteur de perturbation de l'organisation du travail contribuant à désorienter voire parfois à engendrer scepticisme et démotivation.

« C'est une réadaptation, c'est apprendre à s'adapter (...) j'ai dû me reformer à l'écriture digitale »

« Je dirais que pour l'instant on est plus sur la partie usage et sur l'acculturation des collaborateurs au digital. Sur expliquer comment ça marche les Réseaux Sociaux, à quoi ça sert, comment publier du contenu intéressant. »

« C'est plus une gymnastique de l'esprit qu'un choc des cultures »

Ajoutons que les temps d'adaptation et d'appropriation, par nature différents selon chacun, ne font que renforcer la difficulté au sein de l'organisation.

Un processus coûteux

Si bien peu de professionnels ont été en mesure d'avancer une enveloppe budgétaire globale (cette dernière allant de « centaines de milliers d'euros à quelques millions d'euros » lorsqu'elle était énoncée), une chose reste sûre : la digitalisation requiert des budgets importants. On n'en saura pas plus toutefois !

« Je ne pourrais pas vous répondre de manière précise. »

« Ce sont d'énormes budgets alloués là-dessus. »

Ce qui est certain également, c'est que le caractère itératif de la transformation digitale ainsi que son application transversale dans l'organisation, ont conduit à puiser ses ressources dans les lignes budgétaires de différents services.

« Le budget est éclaté en tellement de services qu'il est impossible de savoir. »

Ajoutons, avec un peu de mauvais esprit, que la difficulté à qualifier la digitalisation opacifie un peu plus encore la connaissance ou les possibilités de re-calcul par consolidation (entre services et entre pays) des budgets alloués.

32 Une plus grande maturité de la digitalisation à l'externe

On l'a vu, le numérique s'est développé dans l'organisation avec la perspective de bénéficier de nouveaux leviers de croissance et de compétitivité. Centrée sur l'externe, cette approche permet à l'organisation de s'ouvrir sur son écosystème (clients, prospects, fournisseurs, intermédiaires...) en augmentant sa valeur ajoutée via une plus grande réactivité, une attention personnalisée ou une qualité de service accrue. C'est donc en priorité vers l'environnement extérieur que les organisations l'ont pensé et structuré.

« En matière de digitalisation, l'externe est le plus avancé »

Si l'externe bénéficie d'une plus grande maturité, les professionnels interrogés précisent néanmoins que l'interne n'est pas pour autant oublié dans cette transformation digitale. L'ensemble des entreprises interrogées, sans exception, mentionne l'intranet, ajoutant qu'il s'est même imposé comme principal outil d'échange.

« Notre objectif est de rassembler tout le monde autour d'outils communs »

« Je passe ma vie dessus et pas que moi d'ailleurs »

De manière minoritaire sont évoqués les réseaux sociaux internes ou encore le passage au digital du magazine interne.

« Les gens qui s'y mettent peu à peu comprennent l'intérêt qu'il y a d'être sur Twitter et d'accéder à l'information rapidement »

Reste que l'interne ne s'est imposé que dans un second temps dans cette construction.

33 Le service communication précurseur de la digitalisation

Une appétence particulière pour les nouveaux outils

La transformation numérique est avant tout une culture d'entreprise, culture qui est portée, diffusée et valorisée par l'ensemble de ses collaborateurs. Une telle évolution ne peut pas être simplement décidée, elle doit émaner de chacun.

Image archétypale – voire caricaturale – du communicant, ce dernier est souvent dépeint comme acquis à la nouveauté (quitte à brûler le lendemain...) et à la disruption. Et en matière de nouveauté et de disruption, la transformation digitale est un challenge de taille.

Un utilisateur de la première heure

La Direction de la communication, plus que d'autres au contact des consommateurs finaux et des outils pour l'atteindre, s'est imposée comme un leader pour ce qui concerne l'adoption d'une culture numérique par l'ensemble de l'entreprise.

Très concrètement, c'est, en effet, par l'intermédiaire d'une communication online, qu'elle soit institutionnelle ou davantage orientée produit, que l'entreprise a fait ses premiers pas numériques. Les directions de la communication ont été en première ligne dans l'utilisation du digital dans l'entreprise. Elles ont déjà à leur actif un certain nombre de bonnes pratiques et sont donc légitimes pour les diffuser à l'ensemble de l'entreprise. A l'heure des réseaux sociaux et autres innovations mobiles, les professionnels ont besoin d'une excellence opérationnelle afin de produire plus, mieux, et plus vite. Ils doivent être interfacés avec les front et back offices des entreprises afin de personnaliser l'information envoyée au client.

« C'est le service Com' qui émet des recommandations à la direction qui accepte ou non les projets »

« Bizarrement, ce n'est pas l'informatique, mais plutôt la direction Com' en règle générale »

Vers un glissement des missions digitales au sein de la DSI ?

Dans l'actuelle nomenclature des métiers, l'émergence de la digitalisation a conduit à identifier un premier profil de métiers regroupant notamment les webmasters et infographistes, logiquement rattachés à la famille communication. Au sein des entreprises rencontrées dans le cadre de cette recherche, nous avons pu relever un rattachement préférentiel des community managers aux directions de la communication, ou encore des dataminers et data analysts aux directions marketing. La logique retenue dans ces cas est celle d'une vocation commune, voire de métiers proches (la communication, les statistiques...). Toutefois, avec la multiplication des profils liés au numérique, une nouvelle démarche d'identification et de positionnement de ces métiers s'impose : l'émergence de directions du numérique dans certaines entreprises interroge sur des regroupements éventuels de tous ces profils, à l'heure actuelle plutôt disséminés dans les entreprises...

D'ailleurs, dans les organisations qui présentent la plus grande maturité digitale, les directions communication et informatique ont pris conscience qu'elles devaient s'unir pour devenir plus compétitives sur le marché et développer une stratégie client cohérente et globale. Cette collaboration doit passer par un dialogue régulier entre les équipes opérationnelles des deux services.

« C'est un mouvement général qui a concerné les deux services sur à peu près chacun des sujets »

34 Des perspectives peu ambitieuses

Des perspectives peu volontaristes

Si quelques-unes des entreprises interrogées sont positionnées sur des usages avancés du numérique, la majorité se contente d'un socle d'usages basiques et font preuve d'une position attentiste à l'égard du numérique. Les professionnels ne se fixent pas réellement d'objectifs, beaucoup se contentent de suivre le mouvement, de se calquer sur les positions de la profession ou d'un concurrent frontal, mais peu sont en mesure de préciser les objectifs à venir. Car enfin, comment avancer lorsque l'on peine déjà à maîtriser l'existant ? L'établissement d'objectifs concrets est en outre rendu complexe par la constante mouvance de l'ère digitale.

« Les objectifs sont aujourd'hui atteints »

Améliorer l'existant

En matière d'ambitions, d'un point de vue général, les entreprises souhaitent simplement évoluer dans l'ère digitale. Leurs ambitions restent floues et aucune action concrète n'est réellement envisagée, si ce n'est l'amélioration et le perfectionnement d'une plate-forme déjà existante (réseaux sociaux, intranet).

D'une certaine manière, comme pour se laisser le temps de souffler dans cette course effrénée, elles se cantonnent au développement des outils existants.

« Notre objectif est de rassembler tout le monde autour d'outils communs »

Estimer le ROI ?

Bien sûr, la question de la rentabilité ne pouvait être éludée. Mais la rentabilité de la digitalisation de l'entreprise est (comme à chaque fois qu'il est question de ROI) particulièrement difficile à appréhender, car elle ne passe pas uniquement par une réflexion quant aux outils numériques à adopter : la dimension humaine est également présente.

Les interviewés parlent de nouvelles pratiques et de nouvelles habitudes qui doivent accompagner ce processus. Il s'agit, en bout de chaîne, de s'assurer de la symétrie des usages et des technologies entre les collaborateurs et les clients et de créer les conditions pour une réussite du processus de digitalisation, par exemple par le biais de formations ou de tutorat. Et ça... nul ne semble le prendre en compte dans l'évaluation de l'efficacité de l'outil. Chacun se focalise sur des relevés comportementaux, purement quantitatifs (taux de fréquentation, nombre de clics, fréquence, temps passé...) au détriment d'informations qualitatives, pourtant susceptibles d'aider dans l'intégration et l'appropriation de ces nouveaux outils.

« On mesure un peu l'audience, ce qui a fonctionné, pas fonctionné, c'est comme ça qu'on rectifie le tir derrière »

« Les outils d'évaluation sont le taux de lecture et le taux d'ouverture sur intranet »

4- L'impact de la digitalisation

41 L'obligation de changer de paradigme

La digitalisation est la réponse permanente à la nécessaire adaptation des entreprises à un business, à des marchés rapides, internationaux, en constant enrichissement d'offres et de modes de fourniture. Les communicants interrogés assurent qu'il faut envisager ce mode de fonctionnement, instable par nature, comme un phénomène durable. Bien au-delà des nouvelles pratiques, il s'agit bel et bien d'une nouvelle culture à adopter.

42 L'organisation repensée en écosystème

La simplification des échanges

Dans leur phase de transformation numérique, les entreprises, ont progressivement adopté la dématérialisation des supports, le recours au partage, au stockage et à la consultation d'informations en ligne. Les professionnels interrogés constatent plusieurs conséquences immédiates : des gains d'intermédiation (par exemple papier, simplification des tâches d'acquisition et écriture, frais de transport), la réduction des risques d'erreur par l'automatisation et enfin la simplification et l'optimisation des processus et de la communication.

Vers plus d'horizontalité

En se simplifiant et en se démultipliant par écrans interposés, une nouvelle culture de l'échange s'est imposée. Les « web réunions » via Skype, les échanges par emails, à travers l'intranet ou les réseaux sociaux d'entreprise, sont désormais les nouvelles manières de communiquer. Plus directe, la communication numérique a également contribué à gommer la perception de hiérarchie au sein de l'organisation.

« Mais ça permet une meilleure coordination aussi, c'est-à-dire qu'on a plus une communication

horizontale dans le sens où nous ne sommes pas les seuls détenteurs de l'information, et on est pas les seuls points d'entrée »

Toutefois, cette diffusion à la fois plus large, plus rapide et plus directe de la communication s'établit parfois au détriment de la qualité de l'information retenue, particulièrement dans les entreprises qui ont mis en place des messageries en ligne. La première contrepartie réside dans une montée de l'incompréhension liée au passage à l'écrit : lorsque la culture du mail a remplacé peu à peu celle du téléphone ou du présentiel, l'écrit a fait naître de nouvelles incompréhensions entre les collaborateurs voire, de manière plus exceptionnelle, des animosités. De fait, écrire n'est pas un exercice aisé : sujet à des imprécisions rédactionnelles et, par définition, pas interactif, il peut être source de dysfonctionnement entre collaborateurs.

La seconde contrepartie est liée à la multiplication des supports, source de confusion, dans la mesure où l'absence de centralisation de l'information a pu générer « des pertes en ligne » en raison de la multiplication des canaux de diffusion.

Une culture de la transversalité

L'intrusion progressive du client dans les diverses étapes de la chaîne d'activités s'est traduite par la nécessaire coopération entre services marketing, communication, commerciaux, production... Le besoin d'un travail collaboratif plus important se fait sentir au-delà des domaines d'activités respectifs de chaque équipe, alors que le travail en groupe projet se généralise à toutes les strates de l'entreprise. En clair, et pour s'exprimer pleinement, elle doit être transverse à toute l'entreprise et ne peut être réduite à un métier ou un service.

« Les rapports entre les services se sont élargis »

Le digital : source de cohésion ?

Evidemment, le numérique donne cette possibilité d'une coopération à la fois entre services, mais aussi à grande distance dans le cas des entreprises françaises implantées à l'international. Visioconférence, messagerie instantanée, réseaux sociaux d'entreprise... constituent des moyens susceptibles de maintenir le lien et d'améliorer les échanges.

Pour une minorité des professionnels interrogés, le digital joue en effet ce rôle de fédérateur. Il contribue à construire un sentiment d'appartenance par une unité visuelle, un lieu commun virtuel autour d'un site internet conçu pour l'ensemble de l'organisation. Paradoxalement, il développe une forme d'affectif qui contribue à resserrer les liens.

« Avant on se considérait comme pleins de petites PME, grâce à Intranet on a plus une vision de groupe »

« Donc ça nous a permis de refaire des liens, en tout cas de favoriser le sentiment d'appartenance à un groupe européen, donc sortir de cet écueil local »

« Ça resserre les liens avec les filiales et ça renforce le sentiment d'appartenance à un groupe, un vrai groupe »

Pour d'autres (majoritaires), ceci n'est que pure théorie semble-t-il, car dans la réalité que nous décrivent ces professionnels de la communication, cette fluidité ne semble pas aller de soi. Les réseaux sociaux d'un même groupe sont gérés par les différentes filiales selon les pays. Ainsi, chaque filiale gère seule son réseau social. Bien souvent, l'idée de «groupe international» reste au stade de construction dans les esprits. Pour expliquer cela, les entreprises ont mis en exergue des différences culturelles existant autour du digital, et des écarts concernant les avancées connues en la matière selon les pays.

43 Service communication :

Une évolution sans révolution

Une adaptation des métiers existants

On l'a vu, la dématérialisation des données entraîne la disparition progressive du papier, avec un impact sur l'organisation et la réaffectation des ressources humaines antérieurement dédiées au traitement et à la transmission des documents. Dans les plus petites entreprises ainsi que dans les moins acquises à la culture digitale, l'organisation du service communication est demeurée inchangée ; en revanche les postes ont été redessinés avec l'intégration des activités digitales aux activités dites traditionnelles.

« C'est une évolution en fait. C'est-à-dire que la personne qui s'occupe de la marque, du branding, a intégré aussi le rôle de responsable des médias sociaux, il fait les deux »

« Ça n'a pas changé grand chose au niveau de l'activité, mais il a fallu s'adapter »

« Nos missions se multiplient : modernisation des supports. La manière de diffuser l'information qui doit être plus digitale, plus participative »

La création de nouveaux postes

En faisant évoluer les besoins, la technologie et l'innovation qui avaient pu être perçues comme des menaces pour l'emploi, ont permis la création de nouveaux postes au sein de certains services communication. Conscients de ces mutations, les communicants ont compris la nécessité de recruter au sein de leur service des collaborateurs ayant de réelles compétences dans l'usage des réseaux sociaux : Community Manager, Webmaster, Responsable Web, Chief Digital Officer, Responsable Digital... En d'autres termes, le service n'a pas beaucoup changé, il s'est étoffé avec le recrutement de nouvelles compétences.

"Les demandes de nos clients étant de plus en plus liées au numérique, il y a forcément une adaptation... Elle est passée par le recrutement de nouveaux profils"

44 Un nouveau rapport au temps et à l'autre

Le monde instantané du temps digital

Sans exception, les communicants interrogés se sont accordés à dire que le digital changeait le rapport au temps en induisant une expérience en temps réel grâce à l'émergence d'outils de communication directe (Twitter, les blogs...). La généralisation du digital a contribué à la

construction d'une culture de l'immédiateté et de la vitesse et cette culture de l'information accessible partout et tout le temps, a finalement rétréci et accéléré le temps.

« Si on veut rester dans l'actualité un petit peu chaude, on ne peut se permettre de suivre un événement et de rédiger sa copie trois semaines plus tard »

« Nous on a un minuteur sur tous les sujets. S'il y a un événement, il faut être en position, on se mobilise tous en interne pour faire en sorte que ça cascade vite sur les réseaux ».

Pourtant, si la gestion du « temps court » ouvre de multiples opportunités, le « temps long » n'a rien perdu de sa nécessité. Il est celui de la vision, des projets qui s'incarnent et se déroulent forcément dans la durée.

Une hyper connectivité intrusive

Le développement des outils connectés et mobiles a créé de nouvelles conditions de travail : s'il est désormais admis de pouvoir travailler de chez soi, il l'est tout autant de le faire à 22 heures, ou encore le weekend... Les collaborateurs paient en quelque sorte le prix de la souplesse par une grande interpénétration entre la sphère privée et la sphère professionnelle.

« Il faut être capable de répondre à 22h un dimanche soir alors que l'on est chez soi par exemple, chose qu'on ne nous demandait pas auparavant »

La recherche du présentiel

Sans parler de déshumanisation, les responsables de communication interrogés déplorent la perte d'échanges directs générés par le digital. Par effet de contraste et parce que le communicant est un animal social, le virtuel ne le satisfait pas pleinement. Il cherche à renouer des liens quelque peu distendus en invoquant l'échange physique - le vrai - comme un moteur de l'ensemble, une source de cohésion, d'adhésion et d'appropriation plus fortes.

« On croit encore beaucoup à la réunion, à la relation managériale, les séminaires, passer par le contact humain, ça pose pas de problème particulier »

« Développer des outils qui nous permettent de gagner du temps et surtout de satisfaire nos assurés en ayant la meilleure relation avec eux »

« Rien ne peut se passer au niveau technologique si l'humain ne se saisit pas du sujet et n'en fait pas un sujet humain. Donc c'est plus de technologie mais aussi plus de relation humaine. C'est vraiment casser le travail individuel mais un travail de groupe pour optimiser les skills et utiliser les savoirs de tout le monde... »

5- Communicants et

digitalisation :

quelle alchimie pour demain ?

51 Une approche décloisonnée et interdisciplinaire de la communication

Les responsables communication vivent au rythme des réseaux sociaux et autres innovations mobiles. Au cœur de toutes ces évolutions que connaît l'entreprise, la bonne articulation des actions menées par les services de communication et par les autres départements est essentielle pour assurer la cohérence des messages et le rayonnement de la marque. Le directeur de la communication aura besoin d'une excellence opérationnelle afin de produire plus, mieux, et plus vite. Pour fonctionner efficacement, il devra remettre en cause les silos et les clivages traditionnels et s'imposer comme le chef d'orchestre qui travaille main dans la main avec les différentes directions (marketing, juridique, affaires publiques...).

52 Un veilleur vigilant et réactif

Puisqu'il n'est plus possible, compte-tenu de la multiplication des points de contact et de l'exigence accrue des publics, de garder le contrôle de l'information, il faudra privilégier l'écoute et l'action. L'écoute par une veille assidue, une attention constante portée aux signaux faibles, notamment en se montrant ouvert à la discussion et en acceptant le « lâcher-prise ». L'action car il n'est plus possible à l'heure de la transparence d'adopter une posture uniquement déclarative. Les prises de parole devront être suivies d'effets, sans quoi elles seront légitimement remises en question.

53 Le garant d'un discours authentique

En ces temps de défiance exacerbée, la réputation d'une organisation provient de plus en plus de ce que le corps sociétal dit à son sujet et bien moins de ce que l'émetteur entend marteler à tout prix. Un sacré renversement qui est loin d'être terminé avec la vigueur des réseaux sociaux

où le moindre manquement, contradiction ou mensonge est ébréché. Conséquence : les communicants ne pourront plus faire l'impasse d'entrer dans une conversation véritable avec leurs différents publics. La communication corporate va devoir muter et admettre que la réputation de l'entreprise ne dépend plus tant de ses propres messages mais de la perception que le corps sociétal nourrit à son encontre. Le tout à travers un vrai dialogue et des preuves concrètes à l'appui.

54 Le communicant sera digitalisé ou ne sera pas

Les dircom ont vu leur rôle, leur périmètre d'action et leur zone d'influence s'étendre considérablement ces dernières années, pour devenir à la fois « vigies » (en matière de réputation), « animateurs et émulateurs » (des contenus et prises de parole de l'entreprise), « chefs d'orchestre » (coordonnant les talents et impulsant les stratégies de communication)... mais également, tout dernièrement, leaders de la transformation digitale au sein de leur structure. Aujourd'hui et demain plus encore, le digital s'imposera comme un outil indispensable à la communication et le communicant qui ne l'aura pas compris risque d'être rapidement dépassé car il ne sera bientôt plus à même de remplir correctement ses missions.

55 Une pratique fortement impactée par la donnée

Les bouleversements des pratiques sous l'effet des avancées technologiques de ces dernières années ont multiplié l'accès à l'information client : CRM, Big data, datamining... en sont quelques-unes des illustrations. Bienvenue dans le monde de la donnée. Même s'il s'en défend, le communicant de demain n'échappera pas à cette lame de fond, car grâce à l'exploitation des données, il lui sera possible d'adresser un message pertinent à chacun. La communication devient plus raisonnée, adaptée aux profils.

Annexes

Annexe 1 : la Chaire Suez Audencia SciencesCom

Une Chaire d'enseignement

« Communication corporate et transformation numérique »

Avec plus de 80000 collaborateurs, SUEZ présent sur les cinq continents est un acteur clé de l'économie circulaire pour la gestion durable des ressources. L'entreprise soutient Audencia SciencesCom dans la mise en œuvre d'une pédagogie ambitieuse et innovante, particulièrement au sein de son programme Cycle master, spécialisation Communication des Entreprises et des Institutions.

Parce que dans l'entreprise, le digital représente un défi majeur qui implique directement les directions de la communication, la Chaire se consacre à l'étude des tendances, mais aussi à la diffusion des pratiques les plus innovantes, responsables et performantes en matière de transformation numérique et de communication corporate. Elle s'attache aussi à réfléchir aux impacts du digital sur la fonction communication.

Les travaux de la Chaire, conduits avec les étudiants d'Audencia SciencesCom, sont pour ceux-ci autant d'opportunités de confrontations directes avec les professionnels de la communication. En particulier, la Chaire mène et publie des études, notamment en collaboration avec des associations professionnelles et organise des ateliers de réflexion (COMFactory).

Contact : Olivier Pohardy, en charge de la Chaire, opohardy@audencia.com

Annexe 2 : Communication & Entreprise

Première organisation interprofessionnelle de communicants

de France

Communication & Entreprise anime et rassemble tous les professionnels de la communication qu'ils soient issus de l'entreprise, des agences, des organismes publics, professionnels indépendants ou encore étudiants. Forte de ses 1550 adhérents, la plus importante organisation des métiers de la communication corporate joue un rôle référent de représentation et de promotion de la profession. Elle est un lieu d'échange, d'engagement et de convivialité depuis 1947.