

Communiquer efficacement avec les publics à l’heure des réseaux sociaux

Quel nouveau rôle en interne du directeur communication ?

Compte rendu – Première séance



***En partenariat avec***

La relation entre l’entreprise et ses publics se transforme profondément. La plus grande volatilité des clients, la concurrence accrue, les risques de réputation sont autant de facteurs de risque qui conduisent les organisations à affûter leurs stratégies d’influence. La révolution numérique et l’explosion des réseaux sociaux ont permis à de nouvelles parties prenantes de prendre la parole, d’interpeller directement les entreprises, voire de leur demander de rendre des comptes.

Le rôle du directeur communication se recompose doublement : en interne, il doit être un apporteur d’idées pour les collaborateurs ; en externe, il doit représenter et valoriser l’entreprise tout en respectant les exigences de transparence des parties prenantes.

Quels nouveaux axes de communication pour valoriser l’image de marque ? Comment exploiter les opportunités offertes par les réseaux sociaux pour consolider le dialogue et l’interaction avec les clients, générer la confiance et l’engagement ?

Quels nouveaux codes de communication, méthodes et outils pour entretenir la réputation de l’entreprise ? Quel(s) discours d’entreprise, de produit, et de marque construire et diffuser auprès de différents publics ? Comment tirer parti des stratégies de responsabilité sociale et environnementale pour accroître la confiance ?

*Animateur scientifique*

Rodolphe DURAND, professeur en stratégie et politique d’entreprise, HEC

*Intervenants*

Nicole d’ALMEIDA, professeur, Celsa

Guillaume APER, directeur adjoint de la communication, JCDECAUX

Marie COUDIE, Head of International Brand Communication, Mazars

Introduction

Rodolphe Durand

Pallier un déficit de sens

Force est de constater, aujourd'hui, que les entreprises sont confrontées à un manque de sens, une réelle désillusion sur la manière dont elles sont managées, se réorganisent, croissent, se diversifient… Dans ce contexte très flou, très mouvant, le rôle de la communication interne est plus que jamais essentiel. En effet, c’est un *capteur* de sens dans la société : quelles sont, en particulier, les valeurs recherchées par les collaborateurs, tout particulièrement les nouveaux entrants ? Par ailleurs, la communication interne se doit de *donner* du sens aux collaborateurs afin de susciter leur engagement, leur motivation, donc d’améliorer leur performance – son rôle est donc dual.

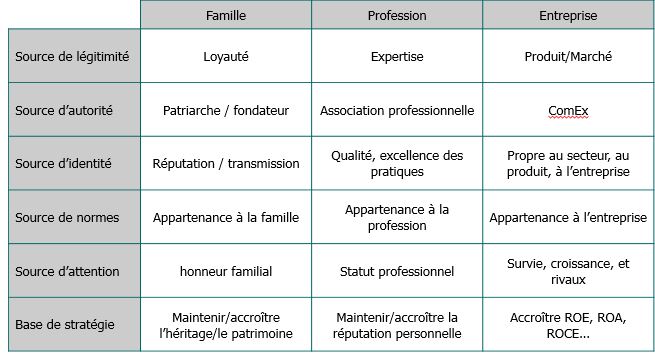
**Rodolphe Durand est professeur en stratégie et politique d’entreprise à HEC Paris.**

Un monde pluri-logique

Ce sens, capté et donné, prend place dans un monde vécu « pluri-logique » : les croyances sont bousculées, le manque de confiance envers les dirigeants est patent. Charge à la communication interne de refaire sens, de remobiliser alors même que les collaborateurs doutent beaucoup… et que les entreprises (organisation, technologies, innovations…), comme leur environnement, évoluent très rapidement ! De surcroît, on constate que les principales valeurs socles de la société – les institutions, les professions, la famille – redeviennent importantes pour les individus. Ainsi, à mesure que l’entreprise est contestée – voire contestable dans certains cas -, ces institutions reprennent une certaine force. Or elles ne sont pas toujours mues par les mêmes logiques que celles de l’entreprise… Ces institutions, donc, peuvent se développer en antagonisme l’entreprise.

Une logique d’action

Ainsi, le sens créé par les organisations s’inscrit dans une logique d’action, que les individus interprètent et intègrent à leur monde vécu. La logique d’action se décline en une série de dimensions (source de légitimité, d’autorité, d’identité, de normes, d’attention, de stratégie), qui s’articulent de façon coordonnée et renvoient à des ordres structurant la société : la famille, la religion, l’Etat, le marché, la profession, la communauté, ou l’entreprise elle-même. Les logiques d’action, comme le montre le schéma suivant, sont différentes selon les sources et les ordres.



*Inspiré de Rodolphe Durand,* La désorganisation du monde*, Ed. Le fil de l’eau, 2013*

La perte de sens du monde vécu peut procéder de deux sources :

* Le basculement de logique tout d’abord. Dans le monde médical par exemple, le passage d’une logique purement centrée sur le soin à une logique plus financière (reporting, contrôle de gestion, etc.) est source de tensions.
* La confusion des dimensions ensuite. Par exemple, une entreprise familiale mue par une identité et une histoire extrêmement fortes s’attachera à perpétuer ses valeurs ; mais, si elle devient une entreprise cotée, une nouvelle logique centrée sur les résultats se met en œuvre. Des tensions, là aussi, peuvent se développer.

Charge ainsi à la communication interne de concilier ces logiques très différentes les unes des autres, dans un contexte où il est indispensable de tenir compte des réseaux sociaux dans les stratégies de communication, et de mettre en place de nouvelles organisations pour mieux orchestrer la communication.

Quels nouveaux rôles pour les directions de la communication? Un cadre théorique

Nicole d’Almeida

Dans un contexte où les outils numériques se développent et entrent dans la vie quotidienne des individus et des entreprises, la fonction communication voit son rôle et ses activités se transformer profondément. Etat des lieux.

Eléments de contexte

La digitalisation, la dématérialisation des activités, l’intensification et l'instantanéité des échanges… constituent des éléments forts du contexte actuel. Les réseaux sociaux représentent une nouveauté sans précédent, en particulier parce qu’ils introduisent des usages radicalement nouveaux. Dans le même temps, les individus attendent visibilité et transparence, qui deviennent des normes de l'action économique ou politique.

**Nicole d’Almeida est   
professeur au Celsa.**

La généralisation de cet idéal de transparence n’est pas sans susciter de fortes angoisses chez les acteurs économiques, chez les pouvoirs publics : il leur faut montrer, démontrer, apporter la preuve de ce qui se dit et de ce qui se fait. Il s’agit d’une contrainte forte, vécue directement par les directeurs communication, parfois désemparés face à cette exigence de transparence qui peut se manifester à tout moment, sur tout sujet. Transparence, pour autant, ne rime pas avec mise à nu; elle renvoie bien plutôt à la réorganisation des relations et des frontières entre ce qui est du ressort du privé et ce qui est du ressort du public.

Parallèlement, on assiste à l’émergence d’attentes, parfois inconsidérées, vis-à-vis des outils (Internet, réseaux sociaux). L'imaginaire d'Internet existe bel et bien avec son cortège d'espoirs et de craintes. Certes, ce que l’on peut qualifier de « vie numérique » des individus, des organisations ou des directions de communication est important, et constitue un fait nouveau, rendant possibles des relations imprévues, des interpellations ou accusations dans un cadre d'immédiateté. Pour autant, la capacité des outils numériques est souvent surestimée ; ce n’est pas parce que ces outils se développent, sont faciles d’accès que tout le monde va faire montre d’exigences de transparence démesurées, ni prendre la parole (négativement) sur les réseaux pour déstabiliser les entreprises… Les risques existent naturellement, mais doivent être tempérés par l'analyse des usages.

Des attendus croissants vis-à-vis des directions de communication

Les objectifs assignés à la fonction communication se développent quantitativement et qualitativement.

*Faire connaître*

La fonction communication doit informer (en interne et surtout en externe) sur un nombre croissant d'aspects : l’activité, la marque commerciale, l’impact écologique ou social du business, la politique RSE… La fonction communication doit donc développer un volume et une variété d'informations en expansion (lié aux obligations règlementaires d'information et à l'évolution de la sensibilité sociale) et les mettre à disposition des publics.

*Faire adhérer*

Elle doit aussi faire adhérer, donc convaincre, installer une présence, installer une communication concrète, incarnée, portée par des personnalités et des manières de faire qui rassurent et inspirent la confiance. La parole des dirigeants dans ce cadre devient de plus en plus importante. Parallèlement, le rôle des salariés, qui portent aussi des messages – les fameux "ambassadeurs", objets de nombreux programmes en cours dans différentes entreprises – se développe de manière significative et constitue un levier de crédibilité.

*Organiser les échanges*

Enfin, la fonction communication doit organiser les échanges, en interne et en externe : échanges avec les clients, les parties prenantes ; mais aussi échanges entre les collaborateurs et le management. Avec les réseaux sociaux, la communication devient plus intense, plus fournie – l’information y est accélérée et plus importante. Sur les réseaux sociaux en outre, le rôle de l’image (en particulier à travers la vidéo) par rapport au texte reprend de la vigueur. La construction de formats visuels devient aussi importante que la construction d'argumentaires.

Maîtriser une présence démultipliée auprès d’acteurs variés, sur des réseaux et des médias différents.

La direction communication doit assurer cette maîtrise des messages et des contenus « autant que faire se peut ». On vise la maîtrise totale (être comme maître et possesseur de l'image) tout en étant conscient que l’incertitude et l’imprévu seront forcément au rendez-vous.

*Organiser les discours et les contenus*

Cette maîtrise passe par une organisation des discours et des contenus, tout particulièrement le discours des salariés qui, rappelons-le, ne sont pas forcément animés par de mauvaises intentions vis-à-vis de leur employeur, et qui sont soumis à une « obligation de bonne foi » par le Code du travail. Les entreprises sont ainsi nombreuses à créer des chartes d’utilisation des réseaux sociaux grand public, qui encadrent les comportements potentiellement naïfs ou abusifs des collaborateurs.

*Créer et faire vivre une identité numérique*

L’identité numérique, c’est ce qui rend unique une personne (physique ou morale) sur le Web. Cette identité se déploie sur la « Toile » des réseaux, et à travers des médias de plus en plus nombreux. Déviation, dévoiement, déformation ou mésusage de l’identité numérique sont sources de risques réels pour l'organisation. Dans ce contexte, la direction communication doit certes construire une identité d’entreprise affirmée, mais, surtout, veiller à ce que les grandes caractéristiques de celle-ci soient modulables, malléables, en un mot : souples. L’identité numérique d’entreprise doit donc être forte, reconnaissable, mais, dans le même temps, doit pouvoir être déclinée tel un air de musique mémorisable et adaptable. On comprend aisément que l’on ne peut pas imposer une identité numérique « toute faite », novelle langue de bois ou propos purement et fortement commercial, ce qui donnerait lieu à une promotion excessive suscitant le doute auprès des publics. Toute la difficulté (mais aussi le succès) consiste à trouver le ton juste…

L’arbitrage, la compétence clé

Le directeur communication doit avoir des compétences de veille (connaître l'environnement de son organisation et son évolution) , des compétences organisationnelles (pilotage humain et financier de la stratégie retenue), des compétences permettant d’évaluer l’impact des campagnes de communication, et d'avoir une vision globale et fine de la politique de communication. Mais il doit surtout être doté de compétences de discernement, lui permettant de faire des choix entre des médias, des formats, des mises en scène, des choix d' acteurs…. Son principal défi consiste à savoir arbitrer dans la complexité pour que la politique de communication de l’entreprise soit à la fois constante et forte, et, dans le même temps, adaptable.

Vers un rôle stratégique du directeur de la communication ?

Guillaume Aper

Auparavant super attaché de presse des dirigeants, les directeurs de la communication doivent désormais faire face à de nouveaux challenges et développer des discours de différents types, selon les cibles visées. Clarté, transparence, vérité, proximité… deviennent des maîtres-mots.

Eléments de contexte

JCDecaux est une entreprise familiale, née en 1964. Sa force tient à un modèle économique révolutionnaire : financer des infrastructures de transport, d’affichage, de mobilier urbain… par la publicité. Aujourd'hui, JCDecaux est le leader mondial de la communication extérieure (affichage grand format, publicité dans les aéroports, mobilier urbain, etc.). Son chiffre d’affaire s’établit à trois milliards d’euros, ses effectifs atteignent les 12 500 salariés.

**Guillaume Aper est directeur adjoint de la communication   
chez JCDecaux.**

**Il est également membre du Conseil d’administration de l’Afci.**

L’Afci, elle, a été créée en 1989. Elle regroupe 500 membres (420 entreprises et organisations environ, et plus ou moins 1 000 communicants). Elle se donne une double ambition :

* renforcer la place de la communication interne dans les organisations et les pratiques de management ;
* accompagner les évolutions de la communication interne pour en faire une fonction stratégique au service de la performance économique et sociale des entreprises.

Le directeur communication « hier » et « aujourd'hui »

Ses missions, son rôle ont profondément changé en l’espace de 15 ans. Auparavant, le directeur communication était, en un sens, un super attaché de presse au service d’un patron ; aujourd'hui, c’est un chef d’orchestre, qui gère des risques, de la relation et des marques. Internet et les réseaux sociaux ne sont pas étrangers à cette (r)évolution, bien au contraire.

De fait, le directeur communication se trouve face à de nouveaux défis. Il doit, ceci dans un contexte marqué par l’accélération des affaires et des échanges, par des changements majeurs dans la manière de s’informer et par une crise de consentement envers le discours des entreprises et des dirigeants :

* Influer sur la perception de publics de plus en plus variés et nombreux ;
* Défendre la réputation de son entreprise ;
* Développer une plateforme de discours ;
* Mobiliser les salariés ;
* Rester « pionnier » et innovant.

Le *motto* du directeur communication : intimité, clarté, proximité et phygital

*Intimité*

La communication interne doit être spécifique. La porosité entre l’interne et l’externe est une réalité ; mais ce constat ne doit pas conduire les directeurs communication à « aligner » l’ensemble des discours uniquement sur l’externe. Il faut donc défendre l’existence d’un entre soi, entre des salariés experts et informés, développer une communication interne spécifique et – ce qui est encore peu fait – donner un réel élan à la communication managériale. Les enjeux – qui s’apparentent davantage à des bénéfices dans ce cadre – ont trait à la considération, à la mobilisation, puis à la transformation (qui ne se résume naturellement pas à la transformation digitale) et à l’innovation.

*Clarté*

Il faut une « parole en vérité » avec les salariés. Dit autrement, le discours doit sonner juste, ceci dans un contexte où il est plus que jamais nécessaire de (se) parler, et que la langue de bois, si présente dans les entreprises il y a encore peu, n’a plus aucun avenir. En atteste l’exemple des journaux internes : ils sont de moins en moins lus, car, selon les salariés, ils ne reflètent absolument pas la réalité… Il faut donc acter « la fin de l’entreprise sous ecstasy », c'est-à-dire une entreprise présentée de manière idyllique, où les problèmes, les conflits sont totalement absents… Il est également indispensable – ceci pour répondre à un mal bien français – de traiter les salariés en adulte et, bien sûr, libérer la parole. Cette dernière expression, certes galvaudée renvoie à la nécessité de réinstaurer des temps et des espaces de parole/de discussion dans les équipes, afin que l’on puisse, à nouveau, parler du travail concret et quotidien.

On gagnerait ainsi en considération, en gestion des irritants, en bien-être au travail et, de manière beaucoup plus globale, en performance économique et sociale.

*Proximité*

Plus que jamais, il faut aller au contact des salariés. Il faut que les dirigeants soient visibles et, autant que possible, présents physiquement. L’Etude Meanings menée avec Harris Interactive en 2012 avait montré que seuls 15% des salariés bénéficiaient d’une prise de parole régulière tandis que 29% des salariés n’avaient jamais entendu leur PDG en direct, ce qui est trop peu ! Ainsi, dans la mesure où le dirigeant est un acteur clé de la communication interne, il faut acter clairement qu’il est un média ; il faut donc poser des rendez-vous avec les salariés dans son emploi du temps, ceci de manière régulière – d’autant plus régulièrement que l’entreprise traverse des turbulences et que les salariés ont alors besoin d’être rassurés. Dans le même temps, il est indispensable de développer son exemplarité pour soutenir sa communication managériale et, encore une fois, privilégier les réunions en présentiel où les interactions directes, sans filtre avec les salariés sont possibles.

Principaux enjeux entrant dans ce cadre : considération, conviction, émotion, engagement.

*Phygital*

Le terme phygital, c’est la contraction de physique et de digital. Il traduit très bien le fait que la direction de la communication doit bien sûr tenir compte de l’existence des outils digitaux et les utiliser dans son travail, mais ne pas occulter toute l’importance de la communication « physique ». Il faut donc développer les usages digitaux – somme toute encore peu présents dans la communication d’entreprise, tout particulièrement dans la communication interne, revoir le mix média et créer des rendez-vous live (cf. par. précédent). La communication – mais elle n’est pas la seule ! doit revoir ses manières de travailler en utilisant davantage les outils collaboratifs et les nouvelles méthodes d’innovation, le design thinking à titre d’exemple. Plusieurs bénéfices sont attendus dans ce cadre : (re)capter l’attention des collaborateurs, développer la collaboration, salariés à l’amélioration de l’expérience et entrer résolument dans la transformation digitale.

En synthèse

Cinq convictions peuvent être affichées.

* L’information doit être débarrassée de toute langue de bois. La communication doit évoluer.
* Il faut laisser une large place à la parole et à l’écoute, dans le cadre de « moments » dédiés.
* Une proximité renforcée avec les dirigeants est de plus en plus indispensable.
* Il faut une communication managériale forte, incluant une communication financière spécifique.
* Enfin, la communication doit être plus digitale et ouverte sur les nouveaux modes collaboratifs.

Les collaborateurs, principaux vecteurs de la communication de l’entreprise : Mazars

Marie Coudié

Tant en matière de communication interne que de communication externe, Mazars a choisi de mettre largement à contribution ses propres collaborateurs : une approche somme toute logique dans une entreprise dont le principal actif est l’expertise de ses salariés.

Eléments de contexte

Mazars, pur acteur B2B, exerce plusieurs activités : audit, conseil, services comptables, fiscaux et juridiques. Mazars « vend » donc de l’intelligence, de l’expertise. La moyenne d’âge de ses salariés est inférieure à 30 ans – les « GenY » sont donc extrêmement nombreux. Très diplômée, très connectée et très mobile : telles sont les trois principales caractéristiques de la population de Mazars qui, par ailleurs, connaît une croissance continue depuis sa création. L’entreprise, au total, est présente dans 79 pays, emploie 18 000 collaborateurs. Son chiffre d’affaires s’établit à 1,36 milliard d’euros.

**Marie Coudié est Head of International Brand Communication chez Mazars.**

Mazars ne fait pas partie des « Big Four » de l’expertise comptable et du consulting – il est un outsider. D’un point de vue organisationnel, l’entreprise est désormais à 100% en mode projet, logique voulue pour casser les silos et fonctionner de manière transversale, sur la base de communautés.

La communication chez Mazars : cadre général

La communication interne occupe l’essentiel de l’activité de la direction de la communication. Elle doit, pour reprendre la terminologie de N. d’Almeida, faire connaître, faire adhérer, faire agir.

* Faire connaître : accueil, intégration des nouveaux arrivants, présentation de la stratégie et des projets clés, actions autour de la marque, mise en avant des signes distinctifs de l’entreprise et de la vision de celle-ci.
* Faire adhérer : donner de la cohérence dans les messages et l’identité visuelle, inspirer, diffuser les bonnes pratiques, former, contribuer au développement des compétences (à travers par exemple des logiques de peer coaching), organiser des campagnes internationales.
* Faire agir : faire en sorte que l’intégration des nouveaux entrants soit réussie, contribuer à l’engagement des collaborateurs, faire des collaborateurs en ambassadeurs de la marque, innover, contribuer in fine à la transformation de l’entreprise.

La communication de Mazars repose sur plusieurs « outils », profondément originaux pour certains, largement tournés vers la communication interne.

Quelques exemples d’outils

*Un nouveau rapport annuel : le Mazars Yearbook*

Mazars publie un rapport annuel alors que, étant une entreprise non cotée, elle n’y est pas obligée. Pour autant, Mazars a choisi d’entrer dans cette logique dans un souci de transparence, celle-ci étant une des valeurs fortes constituant le socle de l’identité de l’entreprise. Ce rapport a précisément été totalement remanié pour gagner encore davantage en transparence, mais pas seulement : affirmation de l’identité, création de valeurs partagées (Mazars en effet s’est converti il y a quelques années aux principes du reporting intégré), développement au service de l’intérêt général étaient également des objectifs affichés. Plus prosaïquement, cette nouvelle mouture du rapport annuel a été décidée pour que ce document soit beaucoup plus lu qu’il ne l’était initialement…

Ce document a été extrêmement bien reçu par les parties prenantes. Certaines d’entre elles ne s’étaient jamais exprimées auparavant sur le rapport annuel, et ont, à cette occasion, envoyé des commentaires extrêmement positifs. Cet outil a également été très structurant pour la communication interne, dans la mesure où il a été très bien reçu par les collaborateurs qui, désormais, s’en servent.

*Un programme en faveur des employés ambassadeurs de la marque*

Dans une entreprise comme Mazars, qui vend l’expertise de ses membres, la marque, ce sont les collaborateurs. Il est donc tout à fait logique que Mazars ait choisi de développer, sous l’égide de la direction de la communication, un programme en faveur des ambassadeurs de la marque. Cette volonté n’a rien d’un effet de mode : elle découle d’une volonté stratégique portée par la direction générale depuis six ou sept ans. Un important travail de formation, « d’éducation » des salariés a été mené dès cette époque (à titre d’exemple : formation des leaders à l’utilisation de LinkedIn à des fins commerciales ; incitation à tweeter lors d’un séminaire interne, afin de faciliter l’appropriation de l’outil), pour que les salariés puissent réellement jouer le rôle d’ambassadeurs via les outils digitaux, sans dénaturer bien sûr le message et l’image de l’entreprise. Pour inciter les collaborateurs à devenir ambassadeurs, l’entreprise met en avant le fait que cela peut contribuer à l’amélioration de leur travail au quotidien et, bien sûr, à leur marque personnelle.

*Une stratégie réseaux sociaux*

La stratégie réseaux sociaux de Mazars vise à faire connaître la marque – notamment la marque employeur, Mazars évoluant sur un marché de l’emploi extrêmement tendu et étant confrontée, comme toutes les entreprises du secteur du consulting et de l’expertise comptable, à un fort taux de turnover. Cette stratégie réseaux sociaux repose sur des logiques d’influence, et ne visent pas seulement l’attraction des talents : elle doit également porter les objectifs business. Mazars, aujourd'hui, agit sur les principaux réseaux sociaux grand public : Facebook, LinkedIn (12 000 collaborateurs de Mazars sont sur LinkedIn, ce qui représente un potentiel énorme pour l’entreprise), Twitter, Instagram, etc. Tous les collaborateurs signent une charte d’utilisation des réseaux sociaux grand public. Aujourd'hui, 300 000 personnes « suivent » les 80 sites et 200 comptes de l’entreprise. Fait notable : tous les salariés doivent signer une charte d’utilisation des réseaux sociaux. Aujourd'hui, Mazars est clairement mue par une culture de confiance et de responsabilité vis-à-vis de ses collaborateurs, expliquant pourquoi ceux-ci sont de plus en plus nombreux à être – de manière efficace et extrêmement responsable – des ambassadeurs de la marque. Ce mouvement, relativement fort, va être amplifié au cours des années à venir, en proposant de nouveaux outils, encore plus efficaces en termes de viralité.

*Mazars Innov Inside*

BIM (boîte à idées Mazars) est une boîte à idées digitale, créée à l’initiative de la RH France. Objectif de cette boîte à idées particulière : susciter des logiques d’entrepreneuriat chez les collaborateurs autour de trois problématiques présélectionnées : améliorer le bien-être personnel et collectif, développer des lignes de métiers, promouvoir l’image de Mazars. Cette plateforme digitale a vocation à permettre un engagement collaboratif, en soumettant la validation des idées aux « Mazariens ». Les meilleures idées sont ensuite retenues, pitchées devant les dirigeants, avant d’être développées concrètement si elles présentent un fort intérêt.

Autre initiative à noter : Mazars Shake, qui prend la forme d’un hackathon dont l’objectif est d’imaginer l’avenir des métiers de l’entreprise qui, tous, seront profondément impactés par le Big Data. Une initiative, là aussi, largement appréciée par les collaborateurs et qui, comme la précédente contribue à sa marque employeur interne et externe.