



HAL
open science

Nouveaux enjeux du dircom à l'ère de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle

Alan Calloch

► **To cite this version:**

Alan Calloch. Nouveaux enjeux du dircom à l'ère de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03249989

HAL Id: dumas-03249989

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03249989>

Submitted on 4 Jun 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et stratégies

Nouveaux enjeux du dircom à l'ère de la transformation digitale et de l'intelligence artificielle

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Nicole d'Almeida

Nom, prénom : CALLOCH Alan

Promotion : 2003-2004

Soutenu le : 25/06/2020

Mention du mémoire : Très bien

Remerciements

Après cinq années de découvertes professionnelles dans le nouveau monde de la communication digitale, je candidatais en 2003 pour une école qui, plus jeune, me faisait rêver. Concours, entretien, ... et les portes s'ouvrirent ! Nous sommes en 2020 et je me souviens comme si c'était hier de cette année de césure au Celsa. Après douze mois intenses, enrichi de lectures, de conversations et des savoirs d'intervenants tous inspirants, je décidais de retourner dans le monde de l'innovation. Agences conseil et start-up ont rythmé mon quotidien pendant plus de 10 ans. Faute de temps et d'inspiration, je manquais à mon devoir : mon mémoire de recherche resta au placard. Mais quelques années plus tard, désormais coach, consultant et formateur, je trouvais l'énergie et la motivation pour relever le défi. Souhaitant mettre à profit mon expérience sur la transformation digitale des entreprises, je trouvais le sujet qui allait animer mes soirées et week-end. Je remercie chaleureusement Mme Nicole D'Alméida pour son précieux soutien et sa patience. Je remercie M. Ugo Moret et Mme Lucie Raymond pour leurs précieux conseils. Et bien sûr, je remercie tous les experts et professionnels du monde de la communication, du marketing et de la transformation digitale qui ont alimentés et contribués à cette réflexion.

Résumé

La digitalisation de l'économie et les transformations associées imposent aux entreprises une adaptation rapide. Dans ce contexte, nous souhaitons étudier les conséquences sur le périmètre métier du directeur de la communication. Perd-il ou gagne-t-il au contraire du pouvoir et de l'influence à l'ère de la transformation digitale, des réseaux sociaux, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle ? Le métier de dircom a-t-il changé de périmètre ? Les exigences des entreprises et de l'écosystème ont-elles été actualisées ? Les perspectives de ce métier sont-elles réjouissantes ?

Pour trouver des réponses, nous avons interrogé six professionnels de la communication, aux profils complémentaires et reflétant l'ensemble de la chaîne de valeurs. Parallèlement, nous avons analysé les réponses de vingt directeurs de la communication, questionnés par une journaliste du quotidien les Echos. Nous avons ainsi identifié plusieurs axes de transformation du métier. Puis nous avons essayé de comprendre si ces axes de transformation ont été intégrés par l'écosystème. Par les ressources humaines au travers des offres d'emploi, mais aussi par celui de l'éducation au travers du descriptif de la fiche de poste de dircom.

En termes d'objectifs, le métier de dircom resterait relativement inchangé. Le dircom doit contribuer à construire, enrichir et protéger le territoire de sa marque. Par contre, les modes opératoires ont été fortement modifiés par plusieurs innovations. Ces dernières seraient insuffisamment intégrées au sein des fiches de poste. En terme d'influence, si le dircom, au début des années 2000, était aux avant-postes de la transformation digitale, il aurait perdu peu à peu de l'influence sur le sujet. Mais, plus récemment, les enjeux autour des valeurs, de la RSE, de la communication interne, du contenu de marque et de l'exigence de transversalité au sein des entreprises, replaceraient la fonction au cœur des enjeux de transformation digitale. Si les plus éclairés des dircom mesurent bien les opportunités de la digitalisation sur leur métier, les organigrammes vieillissants des entreprises semblent être un frein au changement.

Introduction	5
1. Disruptions à l'ère des réseaux sociaux et du mobile	8
1.1. Instantanéité, perte d'attention, défiance et fake news	9
1.2. Transparence, sincérité et valeurs de marque	25
1.3. Storytelling digital	32
1.4. Stratégie de co-création	42
1.5. Formats et nouvelles écritures	47
2. Technologies au service de la performance	62
2.1. Tracking, big data, 5G et objets connectés	64
2.2. Intelligence artificielle, automatisation et recherche vocale	72
2.3. Blockchain et communication	85
2.4. Modélisation de la chaîne éditoriale	90
2.5. Mesure et communication de la performance	99
3. Compétences et organisation	106
3.1. Internet et la destruction créative	106
3.2. Une déstabilisation progressive	112
3.3. Un généraliste dans un monde de spécialistes	131
3.4. L'importance de la pédagogie et de la transmission	136
3.5. Transversalité et collaboration avec les autres directions	140
Conclusion	145
Annexe 1 : entretiens semi-directifs	148
Annexe 2 : 20 portraits de dircom	160
Annexe 3 : annonces d'emplois	228
Annexe 4 : institutions de formation	268

Introduction

Depuis 20 ans, les entreprises font face à la digitalisation de leurs activités. Les nouvelles technologies impactent en profondeur tous les secteurs, tous les métiers et notamment celui de directeur de la communication. L'influence grandissante des réseaux sociaux, l'utilisation croissante du mobile et la présence de nouveaux marchés en ligne sont venus modifier en profondeur la façon de communiquer. Le directeur de la communication doit assumer des responsabilités de plus en plus complexes, car transversales. Du secteur public au secteur privé, il voit le périmètre de son métier évoluer, se diversifier voire se complexifier. Garant historique de l'image de marque, il doit désormais composer avec une explosion des points de contacts et avec une complexité technologique grandissante. Dans le cadre d'une transformation digitale qui s'accélère, et à l'image des autres directions opérationnelles, le directeur de la communication doit préciser ses missions et redéfinir son périmètre.

Aux avant-postes de la révolution numérique depuis 20 ans, le dircom a vécu plusieurs vagues d'innovations technologiques. Elles auraient aujourd'hui un impact de plus en plus important sur la mission du communicant. Impliqué sur les problématiques internet et intranet depuis près de 20 ans, le directeur de la communication semble légitime pour jouer un rôle central dans l'objectif de digitalisation de l'entreprise. Mais qu'en est-il vraiment ? Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons validé plusieurs hypothèses de réflexion puis nous avons tenté d'actualiser, voire de moderniser, le périmètre métier du directeur de la communication.

Si le digital a bousculé les codes du métier de communicant, nous devons en comprendre les causes et les conséquences. Nous avons tenté de répondre à plusieurs questions. Quel est le lien historique du dircom avec la digitalisation de l'entreprise ? Quelles sont aujourd'hui ses missions face à cet enjeu ? Est-il en première ligne de la transformation digitale ou au contraire s'en éloigne-t-il ? Dans un contexte technologique de plus en plus complexe, le dircom a-t-il perdu de l'influence au sein des entreprises ? Ses compétences sont-elles alignées avec les enjeux et exigences de la transformation digitale ? Le dircom doit composer avec les

nouveaux usages des parties prenantes, avec les réseaux sociaux et la multiplications des écrans, petits et grands. Les innovations et les nouvelles technologies permettraient la mise en œuvre d'une communication automatisée, toujours plus ciblée et donc plus performante. Dans ce contexte de transformation digitale, le rôle du dircom au sein de l'organisation évolue-t-il ? Et face à ces enjeux technologiques et à la rapidité de la transformation des usages, les missions du dircom ont-elles été actualisées par les institutions de formation et les services de ressources humaines ?

Pour répondre à toutes ces questions, nous devons d'abord mesurer les conséquences de la digitalisation sur le métier de directeur de la communication. Comprendre son rôle et son implication dans cette dynamique et mesurer l'adéquation de ses compétences avec les nouveaux enjeux. Pour alimenter cette réflexion, nous avons d'abord mené des entretiens semi-directifs. Six professionnels de la communication¹, aux profils complémentaires et reflétant l'ensemble de la chaîne de valeurs, ont été interrogés. Parallèlement, nous avons étudié les réponses de 20 dircom interrogés fin 2018 par la journaliste Camille Marchais du quotidien les Échos² sur les conséquences de la digitalisation de leur métier. Nous avons ainsi validé nos hypothèses de travail et identifié plusieurs axes d'évolutions et d'innovations. Ensuite, nous devons comprendre si la fiche de poste du dircom intègre bien les nouvelles missions et innovations identifiées. Pour ce faire, nous avons étudié la sémantique de plusieurs offres d'emplois³ et celle des fiches métiers⁴ publiées sur les sites internet des organismes de formation et de recrutement spécialisés en communication.

En complétant cette analyse de lectures et références scientifiques, nous avons structuré notre réflexion autour de trois axes. Premièrement, pour faire face aux nouveaux codes imposés par les réseaux sociaux, à l'exigence de transparence, aux envies légitimes de participation et de co-création des parties prenantes, mais aussi à leur défiance, l'entreprise doit communiquer différemment. Elle doit s'exprimer

¹ Annexe 1 - Entretiens semi-directifs de professionnels - Mme Béatrice Mathurin, Directrice communication du groupe Chantelle - M. Olivier Lefèvre, Consultant en transformation digital - Mme Liza Knefeel, content et social media manager - Mme Perrine Lizé, directrice associée en agence de communication -

² Annexe 2 - Analyse d'interviews de 20 Dircom - Les Echos - Journaliste Camille Marchais

³ Annexe 3 - Analyse sémantique d'un corpus d'offres d'emplois de directeur de la communication publiées sur le site de l'APEC

⁴ Annexe 4 - Analyse sémantique des fiches de poste de "dircom" publiées sur l'APEC, Elae, Cadeonline, Studyrama, L'Étudiant, Le Celsa, Orientation pour tous

avec authenticité sur des points de contact digitaux toujours plus nombreux, tout en construisant un récit sincère et durable. Deuxièmement, le directeur de la communication doit savoir tirer profit de la technologie pour communiquer plus rapidement et plus efficacement. Pour capter l'attention déficiente des parties prenantes mais aussi pour garantir le retour sur investissement des campagnes de communication, adresser le bon contenu, à la bonne personne et au bon moment devient un enjeu crucial. Troisièmement, le directeur de la communication, confronté à des vagues successives d'innovations, voit sa mission potentiellement s'élargir. Garant de la cohérence et de la fluidité imposé par un contexte d'hyper-spécialisation des métiers, mais aussi par une exigence de transversalité, de pédagogie et d'agilité, le dircom verrait ses responsabilités enrichies.

1. Disruptions à l'ère des réseaux sociaux et du mobile

« Nous avons dépassé le moment de l'installation des outils digitaux. Ils ont bouleversé l'organisation, mais ils ont cessé d'être déployés en périphérie et percutent désormais les cœurs de métiers », estime M. Olivier Lefevre ⁵, consultant en transformation digitale. Nos témoins pensent que le digital est désormais l'affaire de tous. Il est partout et transforme l'entreprise en profondeur. Mais dans ce contexte de mutations technologiques, la mission fondamentale du métier de communicant resterait inchangée. Il doit « produire un contenu de qualité qui doit permettre d'affirmer des valeurs, de démontrer des savoir-faire mais aussi de contribuer à faire de la pédagogie » estime Mme Béatrice Mathurin ⁶, directrice communication du groupe Chantelle.

Historiquement, le « dircom » a pour mission d'élaborer un discours de marque et de le diffuser sur tous les points de contact pour interpeller les parties prenantes. L'enjeu est d'élaborer une prise de parole efficace qui permet d'influencer l'attitude cognitive de cibles de communication afin qu'elles prennent conscience de la valeur unique de la marque. Et les contenus doivent donner envie d'entrer en relation, en connexion. La communication contribue ainsi à générer de la préférence, ce qui favorise l'achat d'un produit, d'un service ou le choix d'un environnement de travail. En plus d'être fonctionnelle et rationnelle, la communication est surtout identitaire. Elle doit définir des valeurs et déterminer les territoires d'expression que la marque souhaite occuper. Cet enjeu historique est depuis quelques années bousculé par le développement de la consommation de contenus sur le mobile et les réseaux sociaux. Avec l'impulsion du digital, c'est toute la chaîne créative et médiatique qui se transforme. Les façons d'écrire, de démontrer, de produire et de diffuser du contenu évoluent. En conséquence, les contraintes du communicant changent. A l'ère de la digitalisation et de la multiplication des écrans, le défi de capter l'attention des publics cibles s'est complexifié. Instantanéité, rapidité et fake news ne rendent pas la tâche aisée. Par ailleurs, dans le contexte d'un monde digitalisé et globalisé

⁵ Annexe 1 - Entretien n°2 - M Olivier LEFEVRE - Consultant en transformation digitale

⁶ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN - Directrice communication du groupe Chantelle

où tout s'accélère, la confiance s'acquiert difficilement et devient plus volatile. Les communicants doivent alors redoubler d'efforts en construisant une prise de parole à la fois authentique, sincère et engageante. Ils doivent faire preuve de toujours plus de dialogue et de transparence. Autant de facteurs qui conditionnent aujourd'hui la réussite d'un discours de marque. Et pour ancrer durablement les valeurs et les messages de son entreprise, le directeur de la communication doit savoir manipuler les leviers du storytelling digital, les nouveaux formats et les nouvelles écritures numériques.

1.1. Instantanéité, perte d'attention, défiance et fake news

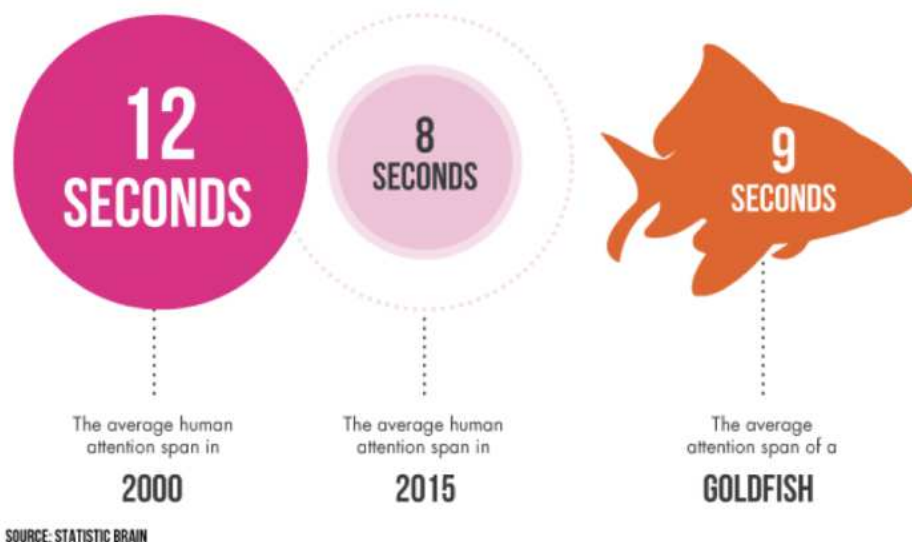
Anaïs Lançon, directrice de la communication et de la marque RATP estime que son métier a changé du fait des réseaux sociaux et du mobile. A l'occasion d'une interview pour les Echos⁷, elle déclarait ceci : *« l'immédiateté des réseaux sociaux permet d'être en prise avec le temps réel de nos clients. Mais cela exige d'être en veille permanente pour être capable de réagir vite, qu'il s'agisse de couper court à une fake news, de rebondir sur une tendance ou de partager une émotion collective »*. C'est vrai, le développement combiné du mobile et des réseaux sociaux a des conséquences importantes sur les comportements et les usages des parties prenantes.

Depuis quelques années, nous sommes collectivement entrés dans l'ère de l'instantanéité. Nous vérifions nos messages avant de nous coucher. Et c'est notre premier geste au réveil. Nous le faisons également en attendant le bus, dans le métro, dans la file d'attente de la boulangerie, ... nous sommes tentés de consulter notre téléphone mobile en toutes circonstances et de façon compulsive. Actualités, notifications, messages professionnels et personnels, ... les prétextes de sortir son "doudou numérique" sont nombreux. Ce sont ces comportements que Microsoft a souhaité étudié en conduisant l'étude⁸ « The Attention Span » auprès de 2000 Canadiens. Et le verdict est inquiétant. A force de trier en permanence des flux d'informations toujours plus nombreux, notre capacité d'attention se réduirait rapidement.

⁷ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Anaïs Lançon (4/20)

⁸ L'étude de Microsoft «The Attention Span» : <http://bit.ly/25LvziQ>

WE KNOW HUMAN ATTENTION IS DWINDLING



La perte d'attention continue des internautes est inquiétante selon l'étude « the Attention Span » publiée par la société Microsoft

Alors que la plupart des gens pouvaient se concentrer sur une micro-tâche ou sur un contenu diffusé dans les médias pendant douze secondes en 2000, cette durée moyenne serait d'à peine huit secondes aujourd'hui. Microsoft a aussi démontré que la capacité de concentration « longue durée » diminue à mesure que les usages numériques se développent. Cette analyse est partagée par Pascale Dubois⁹, directeur de la communication de Safran : « *le cerveau n'a pas le temps de digérer l'information, car il doit très vite passer à l'information suivante qui arrive dans son fil... Prendre du recul sur une information et repérer celle qui est vraiment pertinente est devenu un exercice difficile !* » Ce raccourcissement de la durée moyenne de concentration serait donc liée à l'évolution rapide de notre consommation médiatique. Le développement combiné des réseaux sociaux (Facebook en 2004, Twitter en 2006, Instagram en 2010, Snapchat en 2011) et des smartphones (l'iPhone date de 2007) est la raison principale de ces changements de comportements.

⁹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Pascale Dubois (7/20)

Ce phénomène de baisse d'attention, observé dans toutes les classes d'âges, s'accroît fortement chez les utilisateurs intensifs des nouvelles technologies. Toujours selon l'étude de Microsoft¹⁰, en cas d'ennui, le premier réflexe de 80% des jeunes de 18-24 ans serait de consulter leur smartphone et leurs flux d'informations. Seuls 10% des plus de 65 ans ont le même réflexe. Accros aux notifications de leurs réseaux sociaux, les jeunes développent alors une accoutumance nuisible à leur concentration. Dans le même esprit, ils seraient 80% adeptes du multi-écrans et 75% auraient pour habitude de consulter leur mobile avant de s'endormir.



Apple propose un outil de mesure du temps passé sur l'écran. Il faut savoir que ce temps ne cesse de progresser notamment chez les plus jeunes, ce qui serait nuisible pour leur concentration.

Ces comportements compulsifs sont encore plus marqués chez les socionautes hyperconnectés et les professionnels du digital. A contrario, les personnes dont la

¹⁰ L'étude de Microsoft «The Attention Span» : <http://bit.ly/25LvziQ>

capacité d'attention demeurerait la plus forte face aux stimuli et autres sollicitations externes seraient celles qui utiliseraient le moins les technologies. La faculté de faire le tri seraient, paradoxalement, contrarié par les écrans digitaux et leurs fonctionnalités numériques.

Un autre phénomène traduirait ce manque d'attention. En effet, une majorité d'articles sont partagés sur les réseaux sociaux sans même être lus. Selon une étude ¹¹ de l'Université de Columbia et de l'Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA), 59% des articles relayés sur Twitter sont partagés sans même être lus. Les gens se forgent une opinion avec le titre, un résumé ou le résumé d'un résumé. Pour preuve, mi 2016, un site satirique, « The Science Post », publiait un article au titre engageant : « étude: 70% des utilisateurs de Facebook lisent seulement le titre des papiers scientifiques avant de les commenter ». 46 000 personnes ont partagé ce papier qui n'en était pas un, rapporte The Washington Post. À l'intérieur : du faux-texte, du « lorem ipsum » comme on dit dans le jargon de l'imprimerie. Arnaud Legout, co-auteur de l'étude menée par l'université de Colombia, est formel : une majorité de liens que l'on poste sur Twitter ne sont pas lus. Il explique que *« c'est typique de la consommation d'information moderne, analyse-t-il. Les gens se forgent une opinion basée sur un résumé, ou un résumé de résumés, sans aucun effort d'approfondissement »*. De plus, les contenus les plus viraux ne sont pas forcément les plus lus. Les utilisateurs ne prennent même plus le temps de cliquer. La culture quasi industrielle du canular et de la « fake-news » explique en grande partie cette tendance au partage sans lecture, selon Le Washington Post. C'est l'analyse d'Emmanuelle Raveau¹², directeur de la communication externe et du marketing de EY. Elle évoque *« la vitesse de l'information et son manque de maîtrise qui amènent naturellement à plus de vigilance. Plus de vigilance dans la quantité mais aussi et surtout dans la qualité. Le risque est aussi un facteur à prendre en compte au quotidien. Il n'y a qu'à observer les fake news, ces pamphlets d'un genre nouveau, fléaux de l'ère du digital pour se rendre compte de leur extrême viralité. La désinformation côtoie en permanence l'information »*. Et la technologie accentue le phénomène. Pour exemple, Kellogg's, numéro 1 mondial des céréales, en exploitant les régies d'achat

¹¹ Étude de l'université de Columbia sur les articles partagés sur Twitter : <https://hal.inria.fr/hal-01281190>

¹² Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Emmanuelle Raveau (8/20)

d'espace en ligne chargées de diffuser leurs publicités auprès des internautes, a remarqué, en 2016, que l'image de ses produits s'affichait un site animé par l'ex-conseiller ultra-droitier de Donald Trump, Steve Bannon. Kellogg's a aussitôt ordonné le retrait de ses annonces du site controversé. En représailles, celui-ci a organisé une vaste pétition en ligne au motif que l'entreprise était anti-américaine. Plus de 180 000 personnes l'ont signé !

- 184,435 PEOPLE HAVE JOINED -

#DumpKelloggs

JOIN THE MOVEMENT AGAINST KELLOGG'S BIGOTRY

KELLOGG'S ANNOUNCED ON TUESDAY ITS DECISION TO PULL ADS FROM CONSERVATIVE MEDIA GIANT BREITBART.COM BECAUSE ITS 45 MILLION MONTHLY READERS ARE NOT "ALIGNED WITH OUR VALUES AS A COMPANY."

Breitbart news is the largest platform for pro-family content anywhere on the Internet. We advocate for traditional American values, perhaps most important among them is freedom of speech. For Kellogg's, an iconic American brand, to blacklist Breitbart News in order to placate left-wing totalitarians is a disgraceful act of cowardice. They insult our incredibly diverse staff and spit in the face of our 45,000,000 highly engaged, highly perceptive, highly loyal readers, many of whom are Kellogg's customers. Boycotting mainstream American ideas is an act of discrimination and intense prejudice. If you serve Kellogg's products to your family, you are serving up bigotry at your breakfast table.

I PLEDGE TO BOYCOTT KELLOGG'S PRODUCTS

Name*

Email

SIGN THE PETITION TO NEVER BUY KELLOGG'S AGAIN!

[ADVERTISE WITH US](#)

Pétition lancée contre Kellogg's par l'ex conseiller de Donald Trump, Steve Bannon

Mme Emmanuelle Wargon¹³, directrice générale affaires publiques, communication et intégration RSE du groupe Danone, estime également que « les gens sont sur-sollicités. Ils se sentent parfois noyés, fatigués par le rythme frénétique de l'info 24h/24 7j/7j, lassés par les fake news qui enflamment régulièrement la toile et créent de la défiance... ». Les multiples sollicitations seraient donc la cause principale de la perte d'attention des internautes ? C'est probable, car les stimulus publicitaires des marques viennent s'ajouter aux informations émanant de nos sphères privées. Selon

¹³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Emmanuelle Wargon (18/20)

une étude de l'agence KR media¹⁴, 15 000 stimuli commerciaux nous seraient adressés chaque jour. L'infobésité nous guette et serait donc la source d'une baisse d'efficacité des dispositifs de communication. Mais ce phénomène n'est pas nouveau. La publicité a envahi notre quotidien et le rejet s'est peu à peu manifesté, notamment au travers des mouvements antipub. Exaspérés par tant de sollicitations sur leurs écrans, les internautes sont donc toujours plus nombreux à installer des logiciels permettant de bloquer les bannières publicitaires. « *Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible* ». La célèbre phrase, prononcée en 2004 par Patrick Le Lay, alors PDG de TF1, illustre parfaitement la problématique. Les métiers de l'industrie de la publicité et de la communication doivent faire face à une véritable pénurie d'attention. Nous serions d'ailleurs entrés dans une économie de l'attention¹⁵, concept développé dans les années 70 par des auteurs comme Alvin Toffler, Daniel Kahneman ou encore Herbert Simon, dont on retiendra cette définition¹⁶, largement reprise: « ce que l'information consomme est assez évident : c'est l'attention de ses receveurs. Donc, une abondance d'information crée une rareté d'attention et le besoin de répartir efficacement cette attention parmi la surabondance des sources informations qui peuvent la consommer ».

Ce phénomène, appelé « infobésité » ou « content shock », a notamment été théorisé par Mark Schaeffer, auteur, chercheur et expert international en social média. Il explique sa théorie¹⁷ sur le principe économique de l'offre et de la demande. D'une part, la quantité de contenu produit ne cesse d'augmenter, de manière exponentielle. Les médias ne sont plus les seuls à en produire et à en diffuser : ils sont aujourd'hui rejoints par les marques (content de marque) et les individus (médias sociaux et blogs). D'autre part, si la demande de contenu évolue, elle ne peut croître indéfiniment. Certes, les internautes peuvent à présent consommer du contenu du matin au soir, où qu'ils se trouvent ; mais la durée d'une journée n'est pas extensible, et il est possible de consommer qu'une certaine quantité de contenu quotidienne. Le « *content shock* » a lieu dès lors que l'offre dépasse la demande. Tandis que le coût du contenu est nul pour le consommateur, il « explose » pour l'émetteur qui doit faire face à une concurrence toujours plus

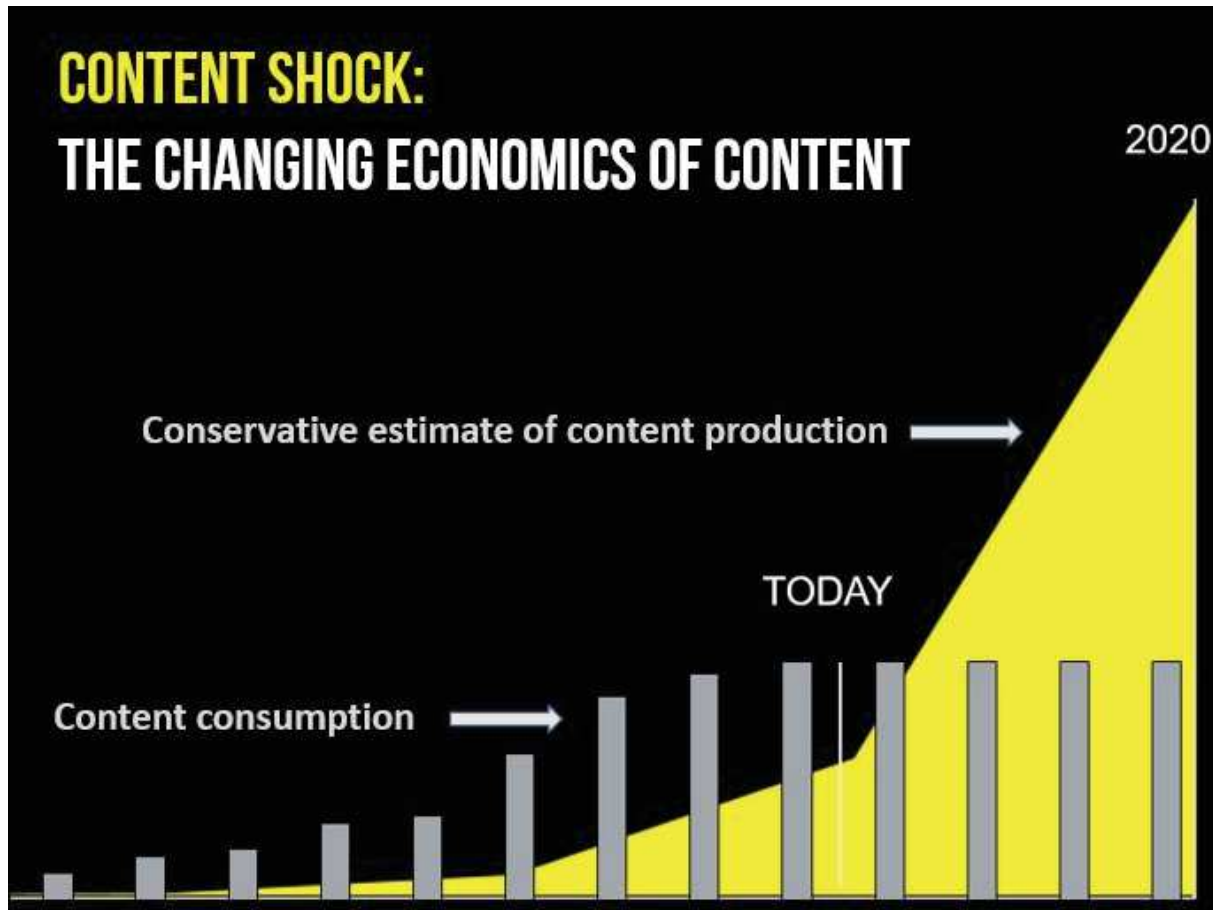
¹⁴ Etude de KR média sur le nombre de stimuli commerciaux : <https://bit.ly/2V1Xx9F>

¹⁵ L'Économie de l'attention. Nouvel horizon du capitalisme ?, Yves Citton (dir.), La Découverte

¹⁶ Source : Simon, H. A. « Designing Organizations for an Information-Rich World »

¹⁷ Explication du Content Shock par Mark Schaeffer : <https://businessgrow.com/2014/01/06/content-shock/>

féroce. Un phénomène qui aboutirait, selon l'auteur, à une situation paradoxale dans laquelle le producteur paie le spectateur pour consommer le contenu et non plus l'inverse.



Loi de l'offre et de la demande de contenu qui exprime la notion de théorie de "content shock" par Mark Schaeffer, universitaire et expert en social média

Dans ce contexte, de nombreux français ressentent le besoin de se déconnecter de l'information permanente. Et leur attention devient une ressource rare pour laquelle les marques luttent désormais. Mais il est peut-être temps de donner raison à Yves Citton¹⁸ qui dans un essai préconise « une écologie de l'attention ; un nouveau paradigme que les marques doivent appréhender en reconditionnant les modes d'attention de demain. »

Et pourtant, cette inflation de messages et de contenus produits est directement liée

¹⁸ Yves Citton est professeur de littérature à l'Université de Grenoble et co-directeur de la revue Multitudes. Il a dirigé un ouvrage collectif intitulé L'Économie de l'attention.

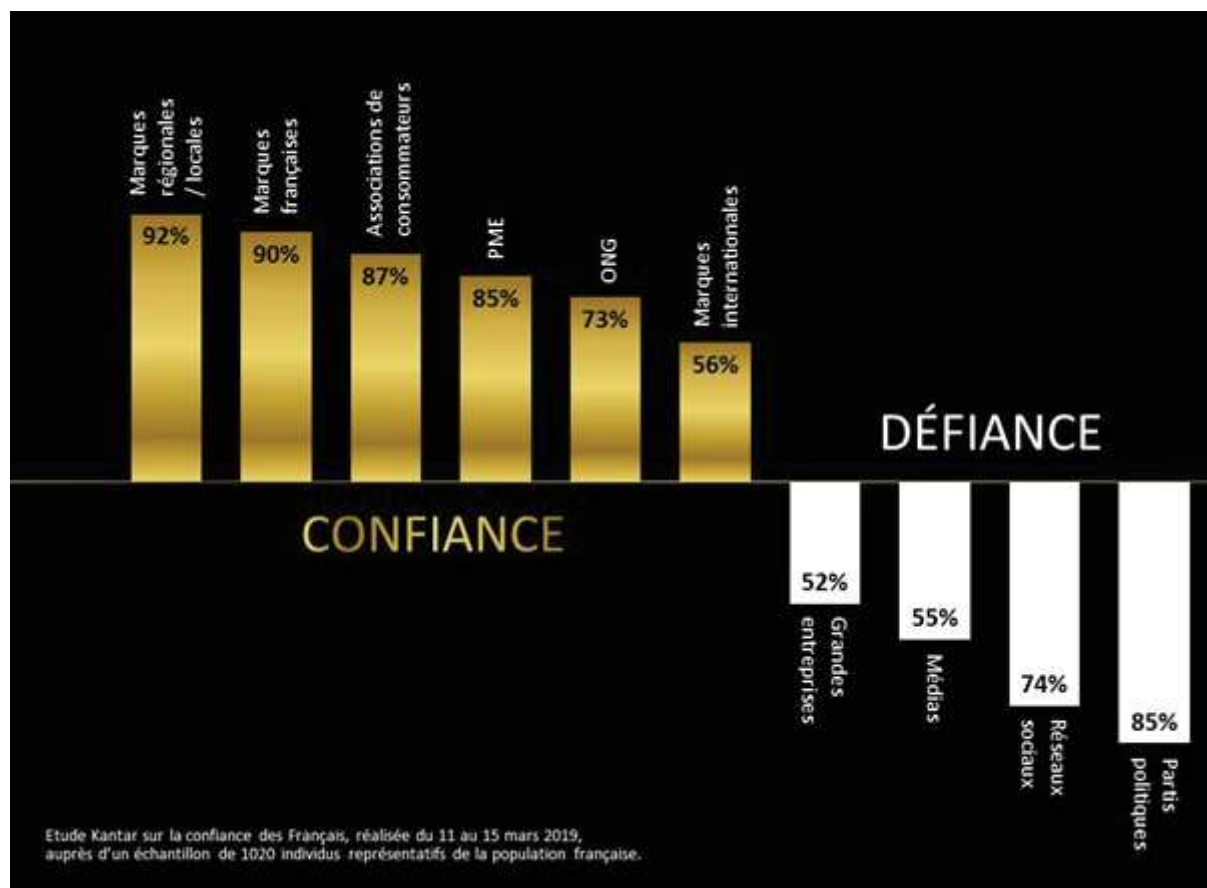
à l'activisme des marques. Car, grâce aux outils du numérique, produire et diffuser du contenu n'a jamais été aussi simple. En conséquence, le volume de contenus disponibles sur Internet augmente plus vite que le temps et l'attention disponibles des individus à qui sont destinés ces contenus. Ce phénomène se traduit mécaniquement par une baisse de l'audience potentielle de chaque contenu produit et diffusé. En réponse à ce phénomène, et avec le développement de la big data, l'économie de l'attention tend à se réaliser. En effet, même si les jeunes générations apparaissent distraites dans leur rapport aux messages, elles sont toujours capables de déployer une attention soutenue à partir du moment où le sujet intéresse. Tout dépend du contexte et du timing. Il apparaît donc primordial d'être capable d'aligner tous les éléments permettant de capter l'attention de la cible visée. C'est l'objectif du marketing qui est d'identifier, par l'analyse en temps réel de statistiques et de comportements, le moment propice pour adresser le bon message, à la bonne personne. Nous détaillons cette dimension liée au développement de l'intelligence artificielle dans le cadre de la deuxième partie de ce mémoire.

Au manque d'attention et au rejet de la publicité, s'ajoute un autre phénomène qui complexifie le quotidien du communicant : la défiance envers toutes les formes d'autorité. Les dirigeants politiques, les médias mais aussi les entreprises sont constamment et bruyamment décriés sur les réseaux sociaux. Les outils de mise en réseau favorisent et stimulent le partage de critiques envers des organismes soupçonnés d'agir contre le bien commun. Le résultat d'un sondage publié en 2016 par OpinionWay le confirme. « *Par nature, l'entreprise n'inspire pas confiance. Et plus elle est grande, plus ce sentiment est fort* », pointe Frédéric Micheau, directeur des études d'opinion chez OpinionWay¹⁹. A contrario, les français entretiennent un rapport affectif avec certaines marques patrimoniales. Décathlon, Leroy Merlin, Michelin, ... qui s'assurent des taux de confiance élevés grâce à « la qualité des produits », à l'esprit « made in France » et à leur « éthique en matière sociale et financière ».

Les communicant font donc face à une défiance croissante des publics face aux logiques marketing et publicitaires. Les marques, notamment les plus anciennes et

¹⁹ Baromètre « La confiance des Français dans les marques » : <https://bit.ly/2FHGsN2>

les plus globales, sont désormais perçues avec beaucoup de circonspection. Une étude de Kantar²⁰ présentée en 2019 par l'Union des annonceurs (UDA) démontre la chose suivante : les marques internationales ont été embarquées dans une spirale négative avec d'autres «institutions» malmenées comme les médias, les réseaux sociaux ou les partis politiques.



Extrait de l'étude de Kantar sur les leviers de la confiance réalisée à l'occasion de la conférence annuelle de l'Union des Marques en Mai 2019, on observe que les marques locales génèrent plus de confiance que les grandes entreprises.

Selon l'étude de Kantar sur le rapport des français aux marques, ils se montrent plus sceptiques et critiques que les consommateurs des autres pays les plus développés. A contrario, les marques régionales et locales et, d'une façon générale, les marques françaises sont valorisées. Les consommateurs français déclarent ainsi leur faire davantage confiance. Kantar estime ainsi que « l'importance de la proximité, le retour du local est en effet une tendance de fond que nous observons dans toutes

²⁰ Etude BrandZ de Kantar : <https://bit.ly/3cLKgLO>

nos études. Ce qui est proche est perçu comme plus porteur de sens, d'authenticité ».

Dans ce contexte, construire une relation de confiance avec ses parties prenantes prend du temps. Mais il suffit de quelques heures pour perdre l'ensemble du crédit chèrement accumulé. Les réseaux sociaux fonctionnent comme une caisse de résonance et quand la machine s'emballe, c'est toute l'entreprise qui est ébranlée. Que les raisons du « bad buzz » soient avérées ou fausses, les informations négatives se propagent rapidement et il est compliqué d'y faire face. Le communicant doit alors savoir anticiper les crises et réagir en temps réel. Sans outils d'écoute des réseaux sociaux, il ne peut pas le faire. A la moindre alerte, il doit être en capacité de prendre la parole pour désamorcer et apprivoiser la crise.

Et le « bad buzz » peut arriver à tout moment. Le début d'année 2020 a été particulièrement mouvementé pour le Slip Français. Jugée raciste à cause d'une vidéo, la marque a dû faire face à la colère de nombreux internautes. À l'origine de la grogne en ligne, une vidéo partagée sur Instagram montrant des employés de la société grimés en noir et déguisés en singe. La publication, d'une durée de vie de 24 heures, a été enregistrée par un compte Instagram luttant contre le racisme. Le compte a partagé la vidéo, accompagnée d'un message visant à interpeller ses auteurs.

[Afficher le profil sur Instagram](#)

58,152 mentions J'aime

maisoncestparaciste

A l'aube de 2020, les actes racistes ont encore de beaux jours devant eux. Combien de fois il faudra dire qu'on ne se déguise pas en noir ? Que les cheveux des personnes noires, les cultures africaines, la couleur de peau ne sont pas des déguisements.

Ce complexe de supériorité donnent le droit à ces personnes de comparer les personnes noires aux animaux... Encore une fois la « blackface » est un acte raciste. Se moquer, dénigrer et surtout déshumaniser des personnes, sous couvert de l'humour est inacceptable.

PS : cette « super soirée » a été organisée par la charmante @la_balme et de sa copine @zoenwc le singe ☐ @rolandlucas bravo !

#blackface #racismeordinaire #racisme #soseracisme #discrimination
#maisoncestparaciste #maissicestraciste
@ajplusfrançais @ajplusfrançais @maisoncestparaciste @decolonisonsnous
@decolonial.voyage @liguededefensenoireafricaine

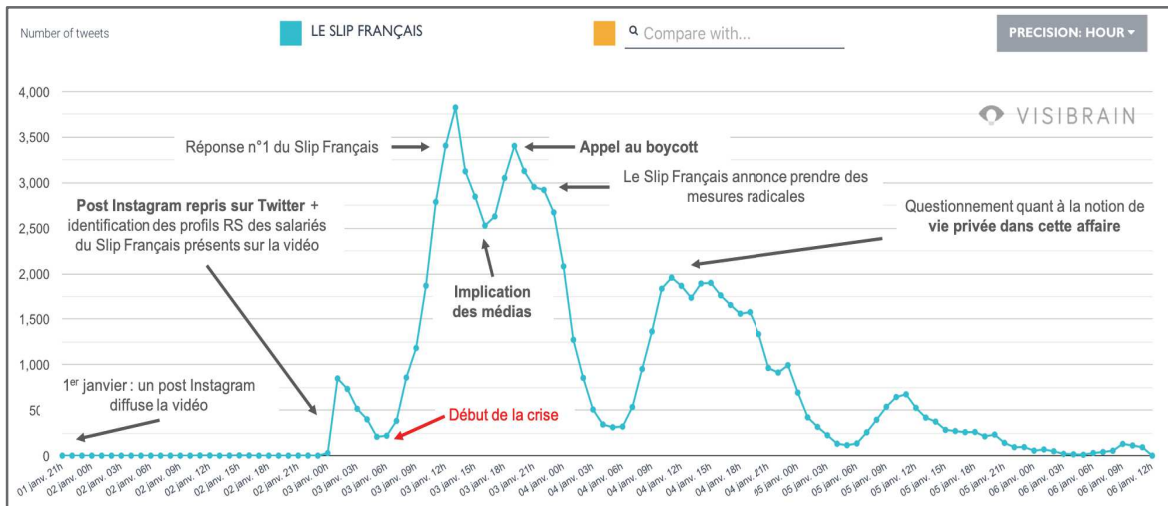
[afficher les 8,484 commentaires](#)

Ajouter un commentaire... 

Copie d'écran de la publication instagram du compte @Maisoncestparaciste en réaction à la story publiée sur Instagram par les salariés du Slip Français

Ce post mentionne les trois comptes des personnes qui figurent sur la vidéo. En conséquence, les salariés de la marque décident de fermer leur compte Instagram et leur profil LinkedIn. Mais le mal est fait et la marque Le Slip Français va être rapidement impliquée.

Les partages sur Twitter, commencent environ 24 heures après la publication sur Instagram. Les retweets affluent en masse et l'affaire s'ébruite peu à peu sur la Toile. Puis une dépêche AFP est adressée aux médias, générant ainsi de nombreuses reprises.



Panorama de la crise vécue par la marque Le Slip Français début 2020. Source : Visibrain

La marque décide de réagir et prend la parole sur Twitter. Face aux accusations, le Slip Français se désolidarise de ses collaborateurs et condamne leur agissement.



Communiqué officiel de la marque Le Slip Français dans le cadre de la gestion de la crise de début 2020

Mais la prise de position n'a pas l'impact escompté. Alors la marque décide de déplacer le débat en minorant sa responsabilité face aux agissements de ses collaborateurs dans un cadre privé.



The image is a screenshot of a tweet from the account 'Le Slip Français' (@LeSlipFrançais). The tweet is in French and discusses a public statement regarding racial and discriminatory behavior by employees. The text of the tweet is as follows:

Le Slip Français 
@LeSlipFrançais 

Nous souhaitons donner suite à notre communiqué officiel diffusé ce midi.

COMMUNIQUÉ OFFICIEL

Si l'entreprise n'est pas légalement responsable des agissements de ses salariés en dehors du contexte professionnel, nous considérons que nous avons cependant une responsabilité morale face à ces comportements racistes et discriminatoires qui sont aux antipodes de nos valeurs. C'est pourquoi nous avons décidé de sanctionner fermement les deux salariés concernés.

Depuis huit ans, notre entreprise se veut positive et engagée, nous prôtons le respect et l'égalité. Les 115 salariés ne se reconnaissent absolument pas dans ces agissements inadmissibles qui nous indignent. Nous avons tous été profondément choqués et directement touchés par cette vidéo. Au delà de ce cas individuel, nous souhaitons aller plus loin et encourager une prise de conscience collective sur le long terme. Nous avons, pour cela, échangé cet après-midi avec SOS Racisme pour qu'ils sensibilisent l'ensemble de nos équipes à être des acteurs de la prévention et du changement dans la lutte contre les préjugés et les discriminations.

Le Slip Français 

1 301 likes 20:26 - 3 janv. 2020 

1 566 personnes parlent à ce sujet 

*Suite du communiqué officiel de la marque Le Slip Français
dans le cadre de la gestion de la crise de début 2020 – Copie d'écran mars 2020 – Compte Twitter de
la marque Le Slip Français*

L'annonce déclenche alors une série de questionnements des internautes. Certes les employés sont les garants de l'image de leur entreprise, mais jusqu'à quel point ?



Réaction d'internaute au 2ème communiqué de la marque Le Slip Français

Que peut-on déduire de cette histoire ? Twitter et Instagram sont des lieux d'échanges qui peuvent générer de fortes polémiques, donnant ainsi naissance à des « crises-image » pour les entreprises. Au-delà de l'intense polémique médiatique, qu'il faut savoir juguler, les marques peuvent être durablement impactées par les marqueurs sémantiques, conséquences des crises. En effet, ces derniers sont durablement ancrés sur le Web, sur Google et sur les réseaux sociaux. Pour preuve, les mots clés et hashtags aujourd'hui associés au Slip Français font ressurgir la crise, des mois après la polémique en ligne.

HASHTAGS



#macron #greve4janvier #contremonde #slipfrancaisgate #castaner #ehpad #worldwar3 #boycott #eliekakou
#leslipfrancais #leslipdesindigenistes #macronie #slipdinsoumis #indigénistes #wwiii #ggrmc #rediff
 #boycottleslipfrancais #candidaturesérieuse #whiteprivilege #allahakbar #stopblackface #giletsjaunes **#blackface** #racismstillalive
#slipfrancais #etudiantsparisvengreve #badbuzz **#boycottleslipfrancais** #paris #trumpswar #decolonisonsnous
 #iran #slipislamistes #wwlll #soleimani #liguedulol #homophobieordinaire **#slipfrancais** #teambolchevik #france
#villejuif #whiteface #raciste #homophobie **#droitdutravail** **#boycottleslipfrancais** #acte60
#boycottleslipfrancais #auréliebalme #soseracisme #racialistes #3emequerremondiale #etudiantsparisxengreve
 #madeinfrance **#leslipfrancais** #ratp **#thread** #slipfrancaisgate #slip #greve3decembre #trump #slipindigenistes
 #lestouristes **#racisme** #noel #3emequerremondial #jesoutiensleslipfrancais #affaireàsuivre #worldwariii

Marqueurs sémantiques liés à la marque le Slip Français consécutifs à la crise du début 2020. Copie d'écran site Web Visibrain – Mars 2020

Selon la plateforme Visibrain²¹, solution technologique de veille qui protège la réputation des marques, de nombreuses crises se ressemblent sur les réseaux sociaux. Leur propagation aurait tendance à reproduire des schémas similaires :

- Le lanceur d'alerte publie en ligne
- L'indignation monte petit à petit mais reste au sein de la même bulle
- Les premiers appels au boycott sont lancés
- Les multiples partages contaminent d'autres communautés
- La presse s'empare du sujet
- L'entreprise incriminée répond
- L'appel au boycott se consolide
- La crise finit par se tasser mais une trace indélébile reste visible en ligne

Charge au communicant d'agir en réaction à la crise en tenant compte de tous les paramètres. Pour ce faire, il peut être informé en temps réel à l'aide d'outils de veille toujours plus perfectionnés.

Fort heureusement pour les communicants, les réseaux sociaux peuvent également permettre de gagner l'attention de façon très positive, notamment grâce à une bonne dose de créativité. Une bonne idée s'appuyant souvent sur un fait d'actualité assortie d'une bonne exécution peut permettre de gagner l'attention des parties prenantes et de générer de la viralité positive. C'est exactement ce qu'explique Anaïs Lançon²², directeur de la communication de la RATP : *“En parallèle de ce travail de fond sur le discours, l'attention se gagne par une communication créative, agile et réactive face à l'actualité. C'est, par exemple, ce que l'on a fait au lendemain de la victoire de Bleus à la Coupe du Monde de football, en renommant dans la nuit certaines stations du métro parisien”*.

²¹ Plateforme de veille des réseaux sociaux : <https://www.visibrain.com/fr/>

²² Annexe 2 - 20 portraits de Dircom – Anaïs Lançon (18/20)



Opération créative de la RATP en réaction à la victoire de l'équipe de France de Football en 2018 – copie d'écran du compte Twitter du métro de la ligne 12 de la RATP – Mars 2020

Gagner l'attention à l'ère des réseaux sociaux se mérite. C'est un objectif largement partagé par les dircom interrogés dans le cadre de l'étude des Echos. 100% d'entre eux estiment que leur métier est bousculé par ces notions d'instantanéité, de spontanéité assortis des problématiques de perte d'attention et de défiance. Le temps de la communication s'est considérablement accéléré. En conséquence, les dircom interrogés estiment qu'il faut savoir agir et réagir rapidement et correctement.

Etonnamment, ce contexte très structurant de perte d'attention et de défiance des cibles médias est assez peu évoqué au sein des fiches descriptives du métier de directeur de la communication. Dans le même esprit, aucune offre d'emploi ne fait référence à ce nouveau paradigme structurant pourtant le quotidien des neo-communicants. Par contre, les communicants interrogés dans le cadre de cette étude font tous écho à la modification profonde de leur quotidien du fait des réseaux sociaux.

1.2. Transparence, sincérité et valeurs de marque

« Les évolutions technologiques ne doivent pas laisser de côté l'essentiel ; ce qui comptera toujours, c'est la force du message ». C'est en ces termes que Anne-Sophie Sibout²³, directrice de la communication d'Edenred, remet les réseaux sociaux en perspective. Les réseaux sociaux permettent aux internautes de critiquer facilement les organisations, voire de lancer des campagnes d'intimidation. La communication n'appartient plus à personne et les communicants, qui décident d'exposer leurs entreprises sur les réseaux sociaux, doivent en accepter les règles. Le digital est l'ère de la transparence. Il faut « revenir au cœur de notre métier » estime Josep Catllà, directeur de la communication de Sanofi. Il faut « entamer des conversations et le faire de façon honnête en remettant les personnes au cœur de nos communications. L'honnêteté de nos messages et la transparence de notre langage sont nos meilleurs atouts »²⁴. La force et la sincérité du message sont donc plus que jamais essentiels dans le nouveau paysage médiatique. Ce sont les valeurs de respect, d'honnêteté, d'écoute et de générosité qui forment le socle durable de relations numériques de confiance. Dans ce nouveau cadre, la confiance s'acquiert avec le temps, patiemment, mais peut se perdre en quelques heures. « Le zapping des consommateurs et les flux croissants d'information ne doivent pas inciter à diluer le contenu du discours porté par l'entreprise, au contraire. L'ancrage dans un territoire de communication nécessite une continuité et une sincérité dans la prise de parole » estime Anne-Sophie Sibout²⁵, directeur de la communication d'Edenred.

Le risque de buzz négatif est réel et difficile à contrôler. Pour le limiter, les communicants peuvent s'appuyer, le cas échéant, sur des ambassadeurs. En effet, pour contrer les effets négatifs d'une crise, ce sont des alliés de poids qui permettent de regagner la confiance perdue. Les consommateurs ont plutôt tendance à aimer les marques. Par contre, ils n'aiment pas le marketing et la publicité. Il faut donc être en capacité d'articuler un discours authentique et sincère. Le discours publicitaire est, par essence, un discours qui peut être perçu comme manipulateur. Par contre, la posture démonstrative et pédagogique est perçue comme plus authentique, plus

²³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Catherine Ladousse (6/20)

²⁴ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Josep Catllà (9/20)

²⁵ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Anne-Sophie Sibout (6/20)

vraie, plus ancrée dans le réel. Elle rassure. Le témoignage, fortement associée au fonctionnement des réseaux sociaux, a plus de force que le discours « officiel ». Anne-Sophie Sibout²⁶, directrice de la communication d'Edenred, abonde dans ce sens et estime que *« les collaborateurs sont les premiers ambassadeurs de leur entreprise : il est par exemple indispensable de veiller à ce que leur expérience vécue ne soit pas contradictoire avec le discours de l'entreprise à l'extérieur »*.

Dès lors, l'entreprise peut s'engager. Elle peut prendre position et exprimer des convictions. Elle peut défendre ses idées, ses valeurs et ses choix. Pour convaincre durablement ses cibles, elle a l'opportunité d'éviter la posture trop autoritaire, pour se placer dans le registre du dialogue, de l'empathie, de l'échange et du débat d'idées. Le destinataire de la communication doit faire partie intégrante de la narration. Pour adhérer au discours de marque, il doit avoir l'opportunité de donner son avis, d'exprimer ses doutes, ses envies, ses objections. Dans ce cadre, où l'échange et le dialogue sont les maîtres mots, les entreprises, les marques et les organisations peuvent donc s'inscrire dans la vie des gens et embrasser leurs croyances et revendications. Dans le cadre d'une étude sur la communication des marques²⁷, Edelman nous apprend que 65 % des consommateurs déclarent faire attention à la manière dont les entreprises se positionnent vis-à-vis des enjeux sociétaux. Les valeurs défendues par les entreprises, les batailles qu'elles mettent en avant et la façon dont elles les racontent, avec authenticité et transparence, deviennent de véritables leviers à l'achat pour les consommateurs les plus exigeants.

De facto, l'identité est un travail en perpétuel construction et les communicants doivent constamment se remettre en question. Le rôle du directeur de la communication est donc de définir des thématiques de prise de parole et des sujets en phase avec son cœur de cible. Pour y parvenir, il faut nécessairement parfaitement le connaître et construire des histoires axées sur leurs centres d'intérêts et leurs préoccupations. L'objectif est de construire une communauté de valeurs, qui, par la force du potentiel viral des réseaux sociaux, peut organiquement s'élargir et atteindre des objectifs à la fois commerciaux et corporate. Considérant

²⁶ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Anne-Sophie Sibout (6/20)

²⁷ Etude Edelman : <https://www.elanedelman.com/taxonomy/term/181>

cet enjeu, les dircom ont l'opportunité de mixer les discours, de faire coexister la communication de marque et la communication corporate. Selon Olivier Cavil²⁸, directeur de la communication de Pernod Ricard, « *la communication de marque entre dans la sphère du marketing et a pour vocation de créer des points de contact avec le consommateur pour influencer sa décision d'achat. Elle participe, par essence, aux ventes et donc à la croissance top-line. Parallèlement, la communication corporate sert la vision de l'entreprise. Elle va jouer sur la réputation d'une entreprise sur le long terme. Les deux champs sont de plus en plus liés. Jamais les consommateurs n'ont été aussi sensibles à ce paramètre dans leur décision d'achat* ».

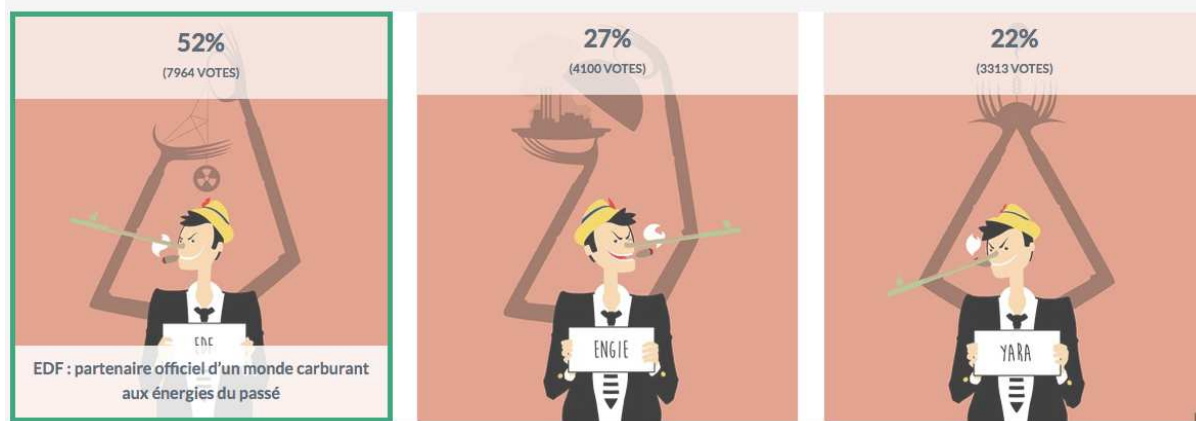
Cette stratégie impose au communicant de choisir des thématiques sémantiques pérennes, en lien avec les produits, les services et les forces de l'organisation qu'il représente. Gagner la confiance passe, selon Anne-Sophie Sibout²⁹, « *par une notion qui n'a finalement jamais été aussi moderne : la durabilité ! Pour ne pas se laisser happer et dépasser par la culture de l'immédiateté, à nous de garder du recul et une vision de long terme* ». Travailler sur la durée, c'est considérer le registre de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. On l'a dit précédemment, les gens font de moins en moins confiance aux entreprises. Ils ne croient pas en la sincérité de leurs discours. C'est encore plus vrai quand il s'agit de prises de position sur les sujets sociétaux ou environnementaux. La communication RSE (responsabilité sociale d'entreprise) est parfois considérée comme démagogique et représente dans l'esprit des cibles de communication un levier purement mercantile. Le « prix Pinocchio³⁰ » illustre parfaitement ce propos. Ce prix sanctionne les entreprises dont les comportements seraient en contradiction avec les discours. Aréva, Auchan, Véolia, BNP, EDF, ... de grandes entreprises ont été épinglées par l'association. La démarche est évidemment alimentée et amplifiée par des principes communautaires : votes et animations sur les réseaux sociaux.

²⁸ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Olivier Cavil (19/20)

²⁹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Anne-Sophie Sibout (6/20)

³⁰ Le prix pinocchio : <http://www.prix-pinocchio.org>

Greenwashing



Avec 7964 voix EDF est l'entreprise ayant recueilli le plus de votes de tous les nominés au Prix Pinocchio en 2016 – capture d'écran février 2020

Mais pour gagner la confiance, l'entreprise doit pourtant prendre position sur sa responsabilité sociale et environnementale. Elle ne doit pas se défaire. Pour éviter les réactions négatives, le communicant peut s'appuyer sur des démarches et des actions concrètes. Il doit bannir la communication « papier glacée » et mettre en avant des initiatives vérifiables, répondant à de véritables attentes pour les consommateurs. Il s'agit de mettre en lumière les obstacles rencontrés et les incontournables marges de progrès. Le discours seul ne suffit plus, même assis sur des preuves comme les labels : les parties prenantes demandent plus de pédagogie avec des opérations très concrètes, connectées à la qualité des produits. Il faudrait même bannir l'expression RSE et distiller sur les réseaux sociaux, en toute modestie, des histoires concrètes, des témoignages, des preuves d'actions bénéfiques à la société.

Cette posture modeste de diffusion de contenus (courts, démonstratifs et pédagogiques) sur les réseaux sociaux permet de gagner la confiance. Cette typologie de contenus seraient bien plus efficaces que les longs discours ou les publicités tapageuses, qui seraient contre-productives, car considérées comme manipulatrices. Cette ambition est parfaitement résumée par Mme Albertini et Mme Berger-Rémy, maîtres de conférence de l'IAE de Paris³¹ : *“Le mariage entre marques et RSE ne concerne pas l'intégralité de ce qui figure dans le rapport de développement durable : ne sont à mettre en avant que les actions cohérentes avec*

³¹ Fabienne Berger-Remy, maître de conférences IAE Paris : <https://bit.ly/2wQ3S0s>

l'identité de la marque. Et mieux vaut être drastiquement sélectif, communiquer de façon humble un élément vraiment distinctif et totalement légitime pour la marque plutôt que de noyer le consommateur sous un fatras d'informations qu'il ne se sent pas capable de traiter, et qui de plus fait furieusement écho à ce que raconte la marque concurrente". A titre d'exemple, Danone a bien compris cet enjeu. La société est fréquemment plébiscitée pour la qualité de ses messages RSE sur les réseaux. Les messages sont courts, visuels et incisifs.



Danone manie avec brio les réseaux sociaux pour démontrer ses efforts en matière de responsabilité sociale et environnementale. Copie d'écran Facebook, Danone janvier 2019

En résumé, et au-delà des valeurs de marque et des engagement RSE, pour « se faire aimer durablement », l'organisation doit intégrer plusieurs facteurs, parfaitement exprimés dans le cadre d'une étude de Kantar³² sur le rapport qu'entretiennent les français avec les marques. Ce rapport isole quatre leviers incontournables à prendre en compte pour créer et développer un capital de confiance de marque :

- Il est nécessaire de respecter le contrat de base avec les clients, les consommateurs. La qualité prime avant tout. Il faut « tenir ses promesses » et « lorsque le contrat de base est remis en question, les marques ont tout intérêt à privilégier un discours produit fonctionnel en évitant de valoriser excessivement des symboliques aspirationnelles ».

³² Etude BrandZ de Kantar : <https://bit.ly/3cLKgLO>

- Les clients et consommateurs veulent un vrai dialogue. L'étude met en lumière l'importance de « la prise en compte de leurs avis, la présence d'un service consommateur facilement joignable et la capacité à reconnaître ses erreurs ». A l'inverse, « un rapport purement commercial, l'excès de sollicitations et de promotion est préjudiciable. Une large majorité des français disent que la défiance se crée quand la marque cherche uniquement à vendre ses produits et services ». Cette exigence d'un dialogue véritable « questionne bien sûr l'importance du digital. Si d'un côté le digital crée de la proximité, vecteur de confiance, il est aussi potentiellement vecteur de désinformation, de perte de référent et donc de défiance ».
- Les clients veulent rester maître de leurs données. « Les consommateurs sont réalistes ... ils savent bien qu'à l'heure du numérique, ils sont tracés en permanence et que leurs données ont de la valeur ». Ils ne sont pas forcément contre mais ils veulent y consentir pleinement ; pour les 2/3 d'entre eux, « ne pas s'immiscer dans leur vie sans leur consentement, être capable de donner des garanties sur la protection de leurs données personnelles est un sine qua non de la confiance ». Les nouvelles générations auront peut-être une perspective plus ouverte sur ce sujet mais lorsque l'on observe le développement des bloqueurs de publicités chez eux, on peut raisonnablement en douter.
- Pour gagner durablement la confiance des parties prenantes, il faut donner du sens aux actions et réfléchir à l'impact positif que la marque peut avoir sur le monde. Une large majorité des interviewés ont évoqué le fait que « la confiance se crée quand la marque défend des valeurs auxquelles ils adhèrent, quand elle prend en compte les enjeux de santé, environnementaux et quand elles ont un impact positif sur le monde ».

Ces exigences semblent relativement bien intégrées dans notre corpus d'étude, notamment dans le cadre des interviews de Dircom³³. La notion de production de contenus engageants et générateur de conversations est fréquemment abordé par

³³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom

les professionnels. Dans les interviews, mais aussi au sein des fiches descriptives du métier de directeur de la communication. Les descriptifs restent cependant assez vagues sur les enjeux liés à la mise en place d'une prise de parole durable, transparente, sincère et pédagogique. L'APEC, par exemple, évoque ce point au sein d'une mission plus globale : « *définir la stratégie média, éditoriale et visuelle de l'entreprise (segmentation des cibles des messages, choix des canaux d'information et de l'éditorial...)* ». Les fiches descriptives du métier n'évoquent pas la stratégie de contenu comme un axe majeur et incontournable du métier de communicant.

Nous formulons le même constat à propos des offres d'emploi. La stratégie de contenu peut être évoquée, mais de façon assez marginale. Par exemple, GameLoft³⁴ aborde cet objectif sans exiger des compétences spécifiques dans la production et l'animation de contenu de qualité. Ce point est seulement évoqué en avant-dernière position de la liste des prérequis, et noyé au sein d'un objectif plus global. Ainsi, Gameloft demande au directeur de la communication « *des efforts pour générer du contenu pertinent pour les relations publiques* ». Cette formulation est symptomatique de ce que nous avons étudié : les organisations n'expriment pas clairement les enjeux et n'imposent pas de compétences spécifiques de production de contenu. C'est pourtant un axe devenu aujourd'hui incontournable pour développer des relations numériques durables.

Cette dynamique pose en effet la problématique de la production ces contenus. « *Imaginer une marque comme une salle de rédaction ? Avec un comité de rédaction, un directeur éditorial, des chefs de rubriques, ... mettre en synergie la création, la production, la data et la diffusion* ». Lisa Kneefel³⁵, responsable des contenus du groupe Lectra, en est convaincue : la communication doit conserver sa mission historique de production de contenu tout en se positionnant au service de tous les départements. « *On sait produire du contenu* », ajoute-t-elle « *mais comment articuler sa production ? comment réaliser et respecter un calendrier éditorial ? comment intégrer davantage le community management ? Toute l'organisation est à revoir pour produire et diffuser du contenu. Qu'est-ce qu'on raconte et comment on le fait ? Production et diffusion sont très liés* ».

³⁴ Annexe n°3 - Offre d'emploi de directeur de la communication Gameloft

³⁵ Annexe 1 - Entretien n°3 - Mme Liza KNEEFEL, en charge du contenu chez Lectra

Oui, produire du contenu est essentiel. Mais il faut le faire avec cohérence, en considérant le nouveau contexte imposé par le digital. Et avant de produire le contenu, il faut savoir raconter et mettre en scène l'histoire de la marque. C'est tout l'enjeu d'une technique en vogue depuis quelques années : le storytelling.

1.3. Storytelling digital

Produire du contenu est nécessaire. Mais produire du contenu qui génère de l'émotion, c'est mieux ! « *L'enjeu est de produire une belle histoire à l'aide de contenus de marque, qui saura toucher ses publics cibles, principalement sur les réseaux sociaux* » estime Perrine Lizé, dirigeante de l'agence MNSTR³⁶, experte en storytelling. Pour ancrer une image et des valeurs de marque, les communicants peuvent faire appel à l'art du storytelling digital. En effet, cette discipline permet aux communicants de pallier au manque d'attention des publics cibles. L'objectif est de capter l'attention de l'audience, notamment sur les réseaux sociaux, en diffusant des histoires remarquables et inspirantes. L'entreprise, à l'instar d'une personne, peut partager ses moments de vie, ses doutes, ses projets, ses victoires, ses défaites et ses erreurs. En toute transparence.

Le storytelling est un art qui rend l'organisation plus réelle, plus expressive, plus vivante. Informer, divertir, faire rêver, démontrer, surprendre, ... pour finalement vendre mieux et vendre plus. En mêlant astucieusement de l'émotion, de l'expertise et du plaisir, l'entreprise engage ses cibles de façon astucieuse. C'est la stratégie exprimée par Pascale Dubois³⁷, directeur communication de Safran. Elle estime que même « *un grand groupe industriel aéronautique comme Safran a de quoi faire rêver et, si nous voulons capter l'attention, il faut être encore plus à l'écoute de nos cibles, renforcer notre proximité avec le terrain et développer le « storytelling », notamment en plongeant davantage dans les histoires industrielles quotidiennes des femmes et des hommes qui font vivre notre groupe. Trouver les bons sujets, les approfondir et*

³⁶ MNSTR est une agence de communication experte en storytelling : <https://www.mnstr.com/en/>

³⁷ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Pascale Dubois (7/20)

définir le bon angle pour valoriser la substantifique moelle des récits passionnés de nos collaborateurs par exemple » ! Le storytelling serait donc le bon moyen pour capter l'attention.

Selon Jeanne Bordeau³⁸, auteure, conférencière et présidente de l'Institut de la qualité de l'expression, le storytelling est le seul moyen pour "*provoquer l'attention*" à condition qu'il soit bien exploité dans un contexte numérique. Dans un ouvrage³⁹ de référence, Jeanne Bordeau exprime sa vision du storytelling, qui serait fondé sur des notions de partage et d'écoute. Il aurait pour objectif de créer une « *atmosphère sensible en jouant sur de l'émotion* ». Comme l'a dit le philosophe Gilles Deleuze⁴⁰ : « *on ne désire jamais un produit, mais l'univers et la culture qu'il nous apporte* ». Véhiculer un ensemble de valeurs, voici l'enjeu pour une marque qui cherche à se différencier. Et le storytelling serait particulièrement efficace car il ancre le discours dans la durée en déterminant un fil conducteur. Pour y parvenir, le storytelling fait souvent appel à une histoire fondatrice et authentique. Un acte fondateur qui proviendrait le plus souvent de témoignages et du vécu de consommateurs et/ou de salariés. En identifiant un héros, vecteur de fortes émotions et de stéréotypes, l'histoire peut s'approprier plus facilement par les publics cibles et peut même devenir virale.

Par le maniement des émotions et du sensible incarné par les héros, le consommateur serait plus favorablement touché par le discours et s'associerait durablement au scénario déroulé. Le succès des séries et de Netflix en témoignent. Ces histoires « durables », paradoxalement, s'épanouissent favorablement sur le médium Internet. « *On ne gagne l'attention que par la qualité du contenu que l'on propose. Que ce soit une annonce institutionnelle ou une annonce produit, il faut faire émerger dans ce monde saturé d'informations un regard différent, une vision stratégique originale, un produit innovant* » estime Catherine Ladousse⁴¹ directrice de la communication de Lenovo. L'impact est assuré par la qualité et l'originalité des contenus et par la variété des formats. En effet, un bon storytelling est à la fois

³⁸ Jeanne Bordeau est fondatrice de l'institut de qualité du langage et auteur de plusieurs ouvrages de référence sur le storytelling

³⁹ Storytelling et Contenu de marque : La Puissance du langage à l'ère numérique Broché – 18 septembre 2012

⁴⁰ Portrait de Gilles Deleuze, Philosophe : https://fr.wikipedia.org/wiki/Gilles_Deleuze

⁴¹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Catherine Ladousse (3/20)

composé de formats longs (textes et vidéos) et de formats courts (photos et animations). Contrairement aux solutions offertes par la télévision, les plateformes de vidéos digitales (Youtube) et communautaires (Facebook, instagram, ...) sont parfaitement adaptées à la diffusion d'un récit alternant prises de parole longues et courtes.

Pour illustrer le succès du Storytelling à l'ère du digital, YouTube dévoile chaque année son classement⁴² des publicités les plus populaires dans le monde. Avec plus de 100 millions de vues, la société LG occupe la plus haute marche du podium en 2018 avec une publicité émouvante⁴³. Avec cette campagne, la marque a souhaité célébrer ses 20 ans de présence en Inde à l'aide d'une vidéo qui présente l'attachement d'une mère et de sa fille. Plus récemment, pour vanter les mérites de sa valise connectée, la société Delsey a mis en scène, dans une vidéo d'animation⁴⁴, un jeune homme moderne et urbain qui va se lancer à l'assaut du monde, dans une immense course-poursuite planétaire. Il va vivre un voyage initiatique sur les traces paternelles et remettre en question sa vie de cadre stressé. Trois minutes trente d'émotions qui font rimer objet connecté et conte de fées ! Dans un autre registre, le nouveau message d'Intermarché, qui souhaite repositionner sa marque sur la thématique du « bien-manger », joue également avec les codes du storytelling. Alors inexistante sur les réseaux sociaux, Intermarché crée l'évènement avec une histoire largement partagée. Cette histoire, intitulé l'amour l'amour⁴⁵, est celle d'un jeune homme étudiant et en co-location qui découvre les bienfaits d'une cuisine saine à base de fruits et de légumes. Son apprentissage progressif est alors mis en scène avec humour et émotion. C'est cette nouvelle compétence qui lui permettra de séduire la caissière.

Toutes ces marques manipulent avec brio les codes du storytelling. Toujours selon Jeanne Bordeau, « *les meilleures histoires, celles qui nous emportent, sont celles construites sur des fondements solides qui sont rehaussés par la justesse de l'univers sensible choisi pour peindre le propos, l'intrigue. Les histoires justes touchent à la fois l'esprit et le cœur* ». Nous parlons alors d'un marketing centré sur

⁴² Classement des publicités les vues sur Youtube en 2018 : <https://bit.ly/2MjJLLM>

⁴³ Publicité LG : <https://www.youtube.com/watch?v=60zIBxiUwxQ>

⁴⁴ Publicité Delsey : <https://www.youtube.com/watch?v=b8CEd4u1Au4>

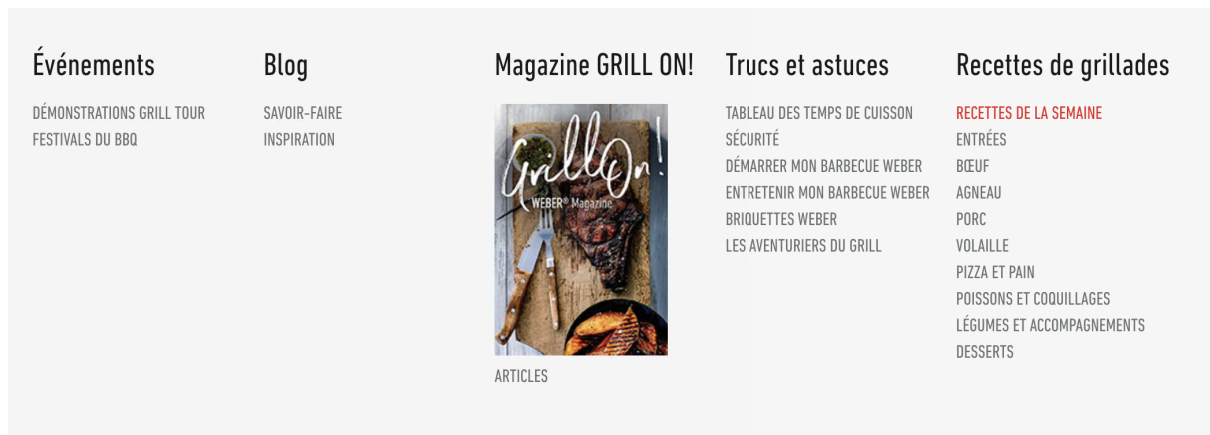
⁴⁵ Publicité Intermarché : <https://www.youtube.com/watch?v=TBUV8O4Jl7w>

les valeurs. C'est un type de marketing qui positionne la marque comme un acteur positif du changement. Les histoires, émouvantes, sont naturellement relayées, partagées et commentées. Les messages, s'ils sont sincères et authentiques, se propagent alors naturellement sur les réseaux sociaux et sur les plateformes de vidéos.

Les marques n'ont cependant pas toutes les moyens financiers pour s'offrir les meilleures agences de publicité et des films viraux onéreux. Peuvent-elles et doivent-elles malgré tout adopter les codes du storytelling digital ? Oui selon Jeanne Bordeau. Toutes les marques ont intérêt à faire appel aux codes du storytelling digital. Chacune en fonction de leurs moyens financiers. Mais pour parvenir à imposer un style narratif, les conditions à respecter par les marques sont plurielles. Et ce n'est pas évident. Béatrice Mathurin⁴⁶, responsable marketing et communication de la marque Chantelle, que nous avons interviewée dans le cadre de cette réflexion, estime que « *le discours de marque est devenu complexe à mettre en œuvre. Tout semble brouillé, dans l'instantané. La communication a perdu le contrôle de l'information* ». Par manque d'organisation et de vision, de nombreuses marques connaîtraient des difficultés pour mettre en scène des messages durables, sincères et authentiques.

En effet, les marques développant un storytelling efficace ont organisé de véritables écosystèmes de production et de diffusion de contenus. Créer ce types d'écosystèmes centralisés et transversaux permettrait d'exploiter simultanément la carte du physique et du digital, du gratuit et du payant, tout en répondant à tous les besoins d'informations en temps réel. Organisée comme un média, la marque de barbecue Weber l'a bien compris et associe des contenus vidéos online avec une collection de livres, une mise en situation dans des restaurants et des événements pour stimuler les usages. Nous détaillons cette dimension d'une « entreprise devenue média » dans la deuxième partie de ce mémoire.

⁴⁶ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN - Directrice marketing et communication Groupe Chantelle



Le menu du site Internet de Weber place le storytelling au cœur de la démarche de navigation. La couverture d'un magazine "life style" attire l'œil et propose à l'internaute de devenir la star du barbecue.



Un magazine et des formats courts en vidéo permettent aux internautes de plonger dans un univers de marque et de s'identifier aux personnages, aux héros de l'histoire. Ils sont mis en scène avec les codes de la marque !

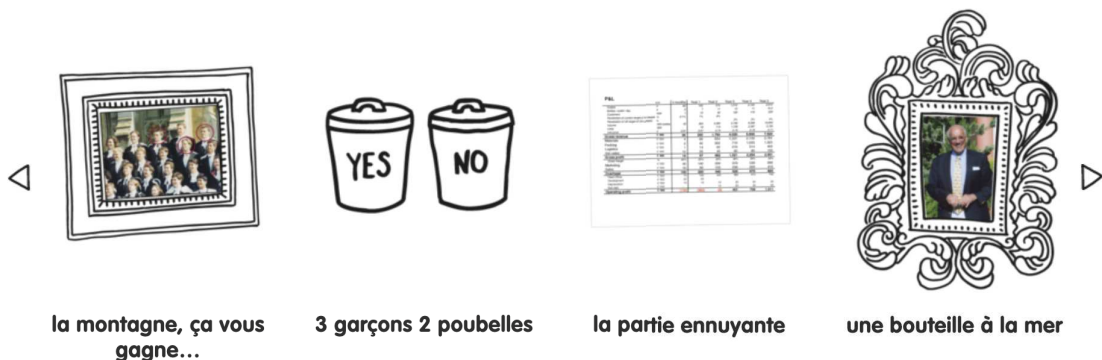
Pour réussir, le storytelling doit être pensé comme un élément structurant et doit évoluer dans le cadre d'un dispositif cohérent. Il doit s'exprimer de façon homogène et complémentaire sur plusieurs supports en reposant sur une base narrative déterminée.

La stratégie narrative peut prendre plusieurs formes. La plus évidente est celle du mythe fondateur, d'une approche intitulée par les experts "historytelling". L'exemple de la marque Innocent illustre très bien cette technique. Organisé autour d'un pôle de contenus transversal et omnical, la marque détaille la source, la genèse de son récit. En effet, elle met en scène l'histoire du mythe fondateur : celle de trois amis qui souhaitaient sauver le monde de la malbouffe en offrant des jus sains.

la petite histoire d'innocent

On voulait partager avec vous les moments marquants de notre histoire (mais aussi les moments gênants). Laissez-vous guider en utilisant les jolies petites flèches. Pour lire une histoire en détail, il suffit de cliquer sur l'image correspondante.

1998



La "petite histoire" d'Innocent est mise en scène de façon ludique sur le site Internet. A l'aide d'un ton volontairement modeste, la marque fait passer des messages authentique et sincères, avec beaucoup d'humour

Cet engagement initial de la marque est alors exprimée sur tous les points de contacts de façon cohérente. L'engagement RSE est directement associé et corrélé au discours commercial. « *Tel un véritable texte orchestré avec une situation initiale (un monde où l'on se nourrit mal), un héros sauveur (le saint Innocent), un adjuvant (les jus Innocent), le dénouement (une meilleure santé), ... Innocent nous fait voguer, avec humour, à 100% dans ses jus de fruit parfaits* ».



Les messages RSE de la marque Innocent sont directement intégrés au storytelling et au produit.
 Pour preuve, cette mise en scène produits qui permet de valoriser une initiative sociale.



L'humour fait parti de l'ADN de la marque. Il est manipulé avec brio sur les réseaux sociaux, notamment sur instagram. Copie d'écran Facebook Innocent février 2019



En un mot : MERCI

En 26 mots : Un immense MERCI pour tous les petits bonnets que vous avez tricotés pour aider Les petits frères des Pauvres. Vous êtes au top (du top).

Retrouvez-les en magasin sur nos petites bouteilles à partir de début février #PetitsBonnetsComing



Les petits bonnets sont arrivés en magasin pour soutenir nos amis Les petits frères des Pauvres. Youpiiii.

PS: Dans cette photo se cachent entre autres Pikachu, un pingouin et Bob l'éponge. Saurez-vous les reconnaître ?

#MonPetitBonnet



innocent a incontestablement réussi le pari fou de faire de ses smoothies des stars des réseaux sociaux !

Comment ? En ne parlant jus-tement pas que de... jus . Source : Facebook Innocent - mars 2017

La marque Red Bull, quant à elle, propose un dispositif encore plus efficace car elle a réussi à faire en sorte que les héros soient ses clients. 120 collaborateurs travaillent au quotidien de façon transversale sein d'une structure dédiée à la production et à la diffusion de contenus. Avec de tels moyens, le storytelling se déploie à l'infini; il devient multiple, protéiforme, incarné par des talents et partagés en boucle sur de nombreuses plateformes.



Felix Baumgartner, un ancien militaire autrichien de 43 ans, a sauté en parachute depuis l'espace à 39 km d'altitude. Son exploit, diffusé en direct sur YouTube, a permis à la marque Red Bull d'affirmer ses valeurs autour de l'audace et de la prise de risque.

Finalement, dans le cadre du storytelling digital, le Directeur de la communication devient scénariste, réalisateur et monteur. De YouTube à Facebook, en passant par les newsletters, les sites web ou les supports print, les communicants sont garants de la prise de parole singulière et durable de leur marque. Le storytelling transmedia, qui manipule textes, vidéos, photos, infographies et sons donne une opportunité formidable aux marques d'avoir un « *discours riche et complet, construit et multisensoriel* ». En considérant la multiplicité des points de contacts et l'éclatement de la prise de parole, le rôle du Directeur de la communication à l'ère du digital reste donc immuable : construire l'histoire de marque et insuffler de la cohérence en définissant rigoureusement le territoire sémantique, le ton et la forme du discours. Pour réussir, cette mission ne peut être que transversale. La prise de parole corporate peut ainsi se fondre dans le discours commercial. Pour y arriver, la direction de la communication doit travailler étroitement avec les autres directions (commerciale, marketing, ressource humaine). Au sein du groupe Chantelle, Béatrice Mathurin⁴⁷ interviewée dans le cadre de cette étude, nous expliquait la difficile équation à résoudre pour construire cette cohérence de marque. Selon elle, « *l'organisation est plus que jamais silotée et la vision que nous pouvons avoir sur la marque n'est plus suffisante. Il y a une addition d'experts, de pôles experts. C'est un peu le diktat de l'expertise. Car l'expertise est ROIste, elle peut se mesurer. C'est pourquoi on trouve une personne dédiée aux sites internet. Une autre pour les réseaux sociaux. Une autre personne pour le SEA...* » Elle constate la présence d'une addition d'experts, mais se demande « *où est la cohérence de la marque dans cette addition* » ? Nous abordons cette épineuse question dans le cadre de la troisième partie de ce mémoire.

L'analyse des interviews de Dircom étudiées dans le cadre de ce travail de recherche nous permet d'affirmer que le storytelling est un enjeu majeur du périmètre de la fonction. L'argument qui revient fréquemment est celui de l'importance de construire la cohérence du discours à l'aide de marqueurs forts. Ils estiment que le storytelling véhicule les valeurs de marque et permet de garder un cap cohérent et durable.

⁴⁷ Interview Béatrice Mathurin - Directrice communication groupe Chantelle - Annexe 1

Par contre, dans le cadre des offres d'emploi étudiées, peu d'entreprise font référence de façon suffisamment explicite à cet enjeu de définition d'un storytelling. A la fois de sa conceptualisation mais aussi de la mise en œuvre d'une organisation spécifique intégrant le contexte de digitalisation et de multiplication des points de contact. La formulation la plus explicite émane de cette société de vente de matériel de montagne⁴⁸ qui évoque l'enjeu du directeur de la communication en ces termes : *« Vous définissez la stratégie de la marque ainsi que les concepts de communication de l'entreprise en les croisant avec les B.U et le commerce de manière tripartite. Vous pilotez la mise en œuvre dans le cadre budgétaire et mesurez l'efficacité de cette stratégie en vous assurant de la cohérence des messages et des actes sur les territoires et communautés dans lesquels la société est présente ».*

Concernant les descriptions de fiche de poste publiées sur les sites internet des institutions de référence, si la dimension du contenu est évidemment présente, la notion de storytelling est absente. Les description ne font pas référence aux enjeux de la construction d'un discours durable et transmédia dans un contexte de multiplication des points de contact digitaux. C'est peut-être Cadre Online⁴⁹ qui évoque l'enjeu du contenu de façon assez explicite en utilisant cette formulation : *« le directeur de la communication développe la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne ou externe, au service de la stratégie fixée par la direction ou avec elle ».*

Si l'enjeu du storytelling est compris et intégré, l'entreprise doit s'organiser pour produire les contenus. Pour obtenir de l'impact, le storytelling doit être sincère. Il le sera si l'organisation intègre toutes les parties prenantes dans sa démarche de communication.

⁴⁸ Offre d'emploi n°3 - Matériel de montagne - annexe 2 - Annonces d'emploi

⁴⁹ Fiche descriptive n°5 - Cadre Online - Annexe 3

1.4. Stratégie de co-création

« Imaginer une marque comme une salle de rédaction ? Avec un comité de rédaction, un directeur éditorial, des chefs de rubriques, ... mettre en synergie la création, le social selling, la production, la data, la diffusion, ... voire même impliquer davantage les cibles de communication dans une logique de co-création ». C'est en ces termes que Mme Liza Knefel⁵⁰, content & Social media manager, analyse les enjeux d'organisation chez Lectra. Elle mesure l'importance d'une organisation spécifique pour produire un contenu captivant permettant de construire un dialogue durable avec les parties prenantes. Nous détaillerons cet enjeu d'organisation à la fois technologique et humain dans le cadre les parties suivantes de ce mémoire.

Mais à l'ère des réseaux sociaux, elle estime également que stimuler la contribution des cibles de communication à la construction du storytelling est une pratique efficace. Dans le cadre d'une interview croisée, Thierry Wellhoff, Président de Wellcom et François Miquet-Marty, Président de ViaVoice, insistent notamment sur la nécessité pour les entreprises « *de mettre en œuvre une narration et un storytelling puissants et inspirants, susceptibles de susciter l'adhésion des publics autour du sens symbolique ou sublimé, co-construit avec chacune des parties prenantes de l'organisation* ». Faire participer les consommateurs, les clients fidèles mais aussi les collaborateurs au storytelling de marque permettrait de tisser des liens forts, ce qui installerait le discours durablement. Ce phénomène porte un nom : le « *storymaking* ». C'est exactement le propos d'Emmanuelle Raveau⁵¹, directeur de la communication externe de EY. Elle estime qu'en « *valorisant la marque et la notoriété, le dircom contribue à créer les conditions de la confiance de l'entreprise sur son marché et donc, in fine, à sa valeur. Mais un dircom seul ne peut pas faire cela. Il ne crée de la valeur que s'il s'inscrit dans la chaîne de valeur du business développement de l'entreprise. La co-construction est évidemment un axe incontournable dans la création de valeur* ».

⁵⁰ Entretien n°3 - Mme Lisa KNEEFEL - Content & Social media manager

⁵¹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Emmanuelle Raveau (8/20)

A l'heure où de nombreuses organisations produisent du contenu de marque et que les médias et producteurs ont peu à peu structuré leurs offres, les contenus générés par les utilisateurs méritent une attention particulière. C'est avec cette posture d'écoute qu'Emmanuelle Després⁵², directrice de la communication de Danone France, conçoit ses opérations de communication : « *Gagner la bataille de l'attention, c'est avant tout adopter une démarche d'écoute et de co-construction pour engager nos publics. Faire vivre des expériences pour créer des interactions. La réussite de notre journée de mobilisation du 21 septembre dernier en est une bonne illustration puisqu'en allant à la rencontre des consommateurs avec plus de 1.500 collaborateurs mobilisés sur le terrain en magasins, nous avons engagé des centaines de conversations qui se sont déclinées sur nos réseaux sociaux et qui continuent de nourrir nos réflexions pour demain* ».



Campagne participative RSE Danone 2019

⁵² Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Emmanuelle Després (10/20)

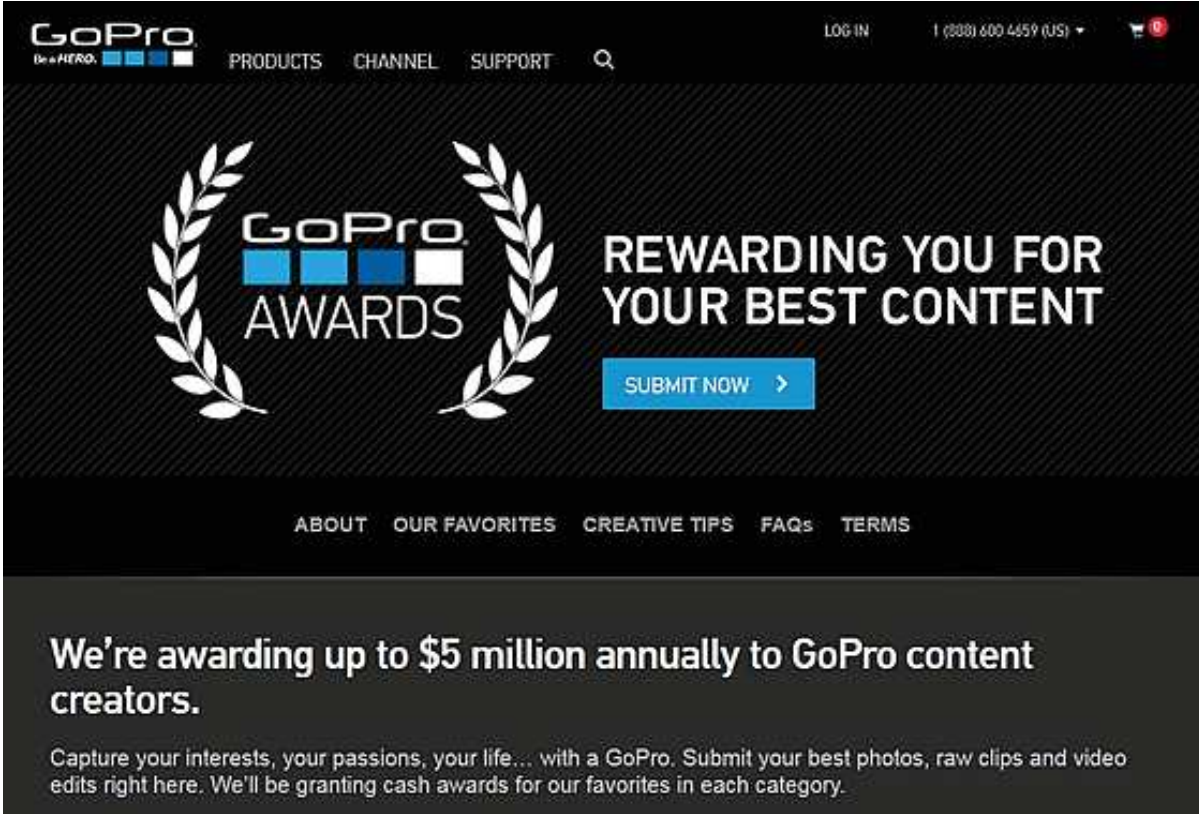


*Campagne Danone stimulant la co-création –
copie d'écran Facebook de Danone Janvier 2020*

Le « storymaking » est participatif et collaboratif. Il associe le public cible à l'univers émotionnel susceptible de capter son attention. Il permet de renforcer le storytelling car le public cible participe et met sa puissance créatrice au service de la marque. Associé à la révolution numérique et à ses techniques de création et de partage simplifiées, le « storymaking » devient un levier communautaire puissant. En effet, en intégrant les consommateurs et/ou les collaborateurs dans le processus créatif, les cibles de communication deviennent des acteurs impliqués, donc plus attentifs et plus fidèles.

Il convient ainsi d'introduire habilement l'univers digital des consommateurs pour inciter au partage et à la création de contenus. Les consommateurs impliqués deviennent ainsi des producteurs de contenus originaux et authentiques. Et véhiculent, dans le même temps, des messages de communication auprès de leur propre audience. Il s'agit alors d'identifier des talents créatifs disposant d'une communauté engagée et captive. Ils sont appelés « influenceurs ». Un influenceur construit son audience grâce à la proximité et à la forte relation qu'il entretient avec ses fans. Les influenceurs sont donc devenus des cibles de communication spécifiques pour des marques cherchant à capter leurs audiences. Mais pour préserver le capital de confiance durement gagné auprès de leurs fans grâce à leurs personnalités, les influenceurs doivent collaborer avec des marques en affinité avec leurs territoires éditoriaux. Parallèlement, ils sont encouragés à interpréter, à leur manière, le storytelling de la marque.

Le cas d'école reste celui de GoPro et de sa plateforme d'upload de vidéos sportives⁵³. La marque met en avant les exploits de ses clients sur une plateforme dédiée. « *Toutes les vidéos ne sont pas sponsorisées par la marque, mais cela permet aux sportifs de se mettre en avant, eux, leurs aventures, leurs exploits, sur une plateforme propriétaire de GoPro qui plus est ! L'enjeu, c'est de valoriser l'utilisateur plus que le produit* », analyse Alexandre Alloul, président de l'agence de brand content lifestyle. Par un système de jeu concours, la marque incite les sportifs du monde entier à partager un contenu original les mettant en scène. Les récompenses sont intéressantes, mais la marque stimule essentiellement l'égo de sportifs en quête de reconnaissance et de visibilité.



GoPro
Be a HERO. PRODUCTS CHANNEL SUPPORT

LOG IN | (202) 600 4659 (US)

GoPro AWARDS

REWARDING YOU FOR YOUR BEST CONTENT

SUBMIT NOW >

ABOUT OUR FAVORITES CREATIVE TIPS FAQs TERMS

We're awarding up to \$5 million annually to GoPro content creators.

Capture your interests, your passions, your life... with a GoPro. Submit your best photos, raw clips and video edits right here. We'll be granting cash awards for our favorites in each category.

Mécanique de co-création de GoPro - Jeu concours de partage de vidéos

Source : site internet de GoPro - 2019

⁵³ Mécanique de jeu concours proposé par la marque GoPro : <https://fr.gopro.com/awards>

Dans le même registre de la photo et de la vidéo, Huawei implique ses consommateurs dans la production de tutoriels. La marque organise des cours avec des amateurs qui deviennent acteurs des contenus produits et diffusés par la marque. L'angle éditorial est choisi par les consommateurs, qui expriment des besoins très différents de ceux initialement imaginés par les communicants. Par ce biais, les contenus digitaux de la marque ont gagné en pertinence et contribuent au positionnement axé sur la photographie de ce téléphone mobile. Dans un tout autre registre, la marque Michel et Augustin est citée en exemple pour sa capacité à impliquer ses consommateurs. Sur facebook, l'entreprise multiplie les appels à contribution pour déterminer le choix d'un packaging, d'un nom de produit voire même d'une recette. Les clients fidèles sont, acteur au quotidien de l'histoire et de l'évolution de marque et deviennent des ambassadeurs impliqués.

Dans le cadre de la communication interne, la co-création est également un levier de plus en plus exploité par les organisations. Les communicants identifient et invitent certains collaborateurs à prendre la parole sur les réseaux sociaux au nom de leur organisation. Après une formation, ils peuvent ainsi s'exprimer, depuis leurs comptes sociaux personnels, sur leurs expertises, sur la thématique de l'innovation, sur les produits et services ou encore sur la responsabilité sociale de leur entreprise. Cette dynamique de prise de parole cherche à partager des discours plus authentiques, moins formatés et plus en phase avec les attentes des cibles de communication. Cette démarche porte un nom : « l'employee advocacy ». Des plateformes techniques comme Sociabble favorise l'amplification de contenus créés et relayés par les collaborateurs. Ils peuvent être récompensés en fonction des interactions qu'ils suscitent. Cette démarche permet également aux collaborateurs sélectionnés par ces programmes de développer également leur propre influence sur les réseaux sociaux.

Dans ce contexte, comment cette tendance à la co-création, qui reste encore relativement marginale dans les organisations traditionnelles, va-t-elle évoluer dans les années à venir ? Si on en croit les experts, la prochaine révolution sera celle de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique. Thèmes que nous traitons dans le cadre de la deuxième partie de ce mémoire. Et dans un monde de plus en plus automatisé, la valeur du travail humain devrait s'exprimer dans la créativité,

partout où les machines seront incapables de s'exprimer. Dans ce contexte, il est probable que le directeur de la communication ait tout intérêt à stimuler les créativité multiples des humains présents dans son environnement. L'entreprise doit donc générer dès aujourd'hui de nouvelles idées grâce à la « pollinisation croisée ». C'est peut être le meilleur moyen de concevoir un environnement créatif, de devenir hybride en repensant la communication et son mode de fonctionnement. Albert Einstein disait « *l'imagination est plus importante que la connaissance car la connaissance est limitée... tandis que l'imagination engendre le monde entier* ».

L'enjeu de la co-création est totalement absente de notre corpus d'étude. Les experts interviewés, Lisa Kneefel et Perrine Lizé l'ont évoqué, mais aucune offre d'emploi, ni aucune fiche descriptive ne fait référence à cette nouvelle technique de communication favorisée par les réseaux sociaux.

1.5. Formats et nouvelles écritures

Les valeurs d'honnêteté, de sincérité, de transparence et de pédagogie sont les leviers permettant d'ancrer durablement les valeurs d'une entreprise au sein d'un écosystème digital dominé par les réseaux sociaux. A l'aide du storytelling et des techniques de co-création, la marque peut ainsi construire des relations durables avec ses cibles de communication. Mais cette exigence de fond est insuffisant pour émerger au sein du flot continu d'informations publiés dans l'écosystème digital. « *Il est nécessaire de produire du contenu court, extrêmement qualitatif - en mode thought leadership - soutenu par un graphisme décalé qui saura taquiner la rétine et capturer la mémoire* ». Agnès de Ribet⁵⁴, directrice du marketing et de la communication du cabinet d'audit et de conseil Grant Thornton est convaincue qu'en communication, la forme compte plus que le fond. C'est elle qui permet de capter l'attention et c'est particulièrement vrai sur les réseaux sociaux.

Essentiellement consultés sur mobile, les réseaux sociaux nous conduisent à balayer verticalement notre écran du haut vers le bas et du bas vers le haut. Les

⁵⁴ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Agnès de Ribet (1/20)

contenus défilent sous nos yeux et l'enjeu des communicants est de capter notre attention par des accroches, des visuels et des animations. Quand on sait que le web est devenu un espace de plus en plus polarisé, où Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat et LinkedIn concentrent l'essentiel du trafic, il est donc indispensable de maîtriser les codes des nouvelles écritures, pensées pour le mobile et le social média.

Et ces nouveaux codes peuvent être complexes à appréhender. Plusieurs paramètres entrent en ligne de compte lors de la production et de la diffusion d'un contenu en format numérique. La diffusion instantanée et éphémère des contenus dans les médias de réseautage social, l'ordre des résultats dans un moteur de recherche ou l'accès aux ressources dans des archives ouvertes font appel à des apprentissages spécifiques. Pour explorer ce nouveau paradigme de communication, l'ouvrage « le numérique comme écriture »⁵⁵, fruit de trente années de recherches sur les écrans informatisés, est une bible. Emmanuel Souchier, Etienne Candel, Valérie Jeanne-Perrier et Gustavo Gomez-Mejia, tous les quatre chercheurs en communication, apportent une synthèse théorique et méthodologique pour tous les publics souhaitant comprendre et interpréter l'écriture sur les écrans. Prenons l'exemple du bouton « like », cette petite réaction qui exprime plusieurs sentiments et réactions sur un post Facebook. Ce bouton cliquable peut alternativement susciter admiration, empathie, engouement, curiosité, tristesse, défiance ou étonnement.



Les différentes réactions et sentiments proposées par la plateforme Facebook en janvier 2020

Il est vrai que le like et ses petites images associées est le lieu où se joue la relation économique entre les plateformes et leurs partenaires industriels, soucieux « d'être

⁵⁵ Ouvrage "le numérique comme écriture" des chercheurs Emmanuel Souchier, Etienne Candel, Valérie Jeanne-Perrier et Gustavo Gomez-Mejia : <https://bit.ly/33cMbEB>

aimés » et de perfectionner la connaissance de leurs clients et prospects. Pour les entreprises, l'analyse des émotions (émojis) leur permet d'avoir un aperçu de leur image de marque en temps réel sur les réseaux sociaux. Comptabiliser et répertorier les réactions peut donner une vision assez fidèle du rapport qu'entretiennent clients et prospects avec une marque. Et Bernado Donkor, responsable de l'intelligence sociale chez Microsoft de souligner : « ne compter que sur la recherche textuelle, c'est rater une bonne partie de l'analyse des conversations sociales aujourd'hui »⁵⁶.

Mais ce registre de la communication digitale, au travers des émoji et émoticônes, permet de comprendre le rapport qu'une marque entretient avec les nouvelles écritures numériques. L'usage de ces émojis dans le grand public, et pas uniquement chez les plus jeunes, s'est fortement développé et se diversifie. Il en existe plus de 3.000 et de nouvelles formes font leur apparition comme les animojis, des animaux emojis qui bougent au gré de l'utilisateur.



Le registre des émojis se développement fortement. Ces petites images sont utilisées quotidiennement par toutes les générations d'internautes et de mobinautes – copie d'écran Google décembre 2019

⁵⁶ Comment les marques utilisent les emojis, Les Echos : <https://bit.ly/33dQPSS>

Pourquoi cet engouement dans le grand public ? Le docteur en sciences du langage Pierre Halté analyse pour Le Figaro⁵⁷ ce phénomène. La première raison qui explique, selon lui, ce phénomène, ce sont « nos modes de communication: la téléphonie mobile, l'échange de sms, le chat... C'est le caractère instantané de cette communication qui conditionne l'emploi de ces signes. Les émojis permettent de jouer à l'écrit le rôle que les gestes et mimiques faciales jouent à l'oral ». Et selon ce docteur en science du langage, les émojis ne contribuent pas à appauvrir notre langue verbale car ils ne remplacent pas les mots. Ils remplacent des gesticulations, une intonation, etc. que l'on utiliserait à l'oral. Ils s'intègrent au texte et interagissent avec lui. Il l'enrichit en quelque sorte. Selon ce chercheur, l'emoji n'est pas non plus un langage universel. Même si les premières écritures étaient constituées de pictogrammes dans toutes les cultures, la façon « d'interpréter des dessins n'est pas la même dans toutes les régions du monde ». Le sourire, par exemple, n'a pas la même valeur au Cambodge et en France.

Tous les publics sont maintenant concernés par les émoticônes. Rares sont les conversations qui n'en contiennent pas, car ces petites images influencent la tonalité des messages. Certaines marques ont donc compris qu'elles pouvaient nettement améliorer leur expérience client en intégrant ces smileys dans leur communication. Mais les marques ne sont pas toutes « égales » face à ce nouveau mode d'expression. Certaines peuvent décider de « jouer le jeu » de ces petites émotions imagées. D'autres non. Pas assez créatives, dans un souci de prudence et de manière quelque peu conservatrice, certaines marques vont rester timides face à ces nouvelles écritures numériques. C'est par exemple le cas des institutions bancaires et ou des marques de luxe. Elles protègent leur image de marque et peuvent considérer ce mode d'expression trop familier. Ou bien encore, elles sont trop « statutaires » pour épouser ces nouveaux codes.

D'autres marques vont user - voire abuser - des émojis. Et certains community managers, à qui les dircom donneront une certaine liberté de ton et de parole (réactivité oblige) savent faire preuve de créativité. Ces petites icônes peuvent vite devenir des œuvres interactives et susciter le buzz. Toutefois, le dircom doit définir

⁵⁷ Pierre Halté, «L'emoji n'est pas un appauvrissement du langage» : <https://bit.ly/2xxC7uc>

un cadre et définir les bonnes pratiques pour gérer l'image de marque de son organisation. Clément Pellerin, expert en stratégie sociale média, identifie quelques axes de réflexion⁵⁸ :

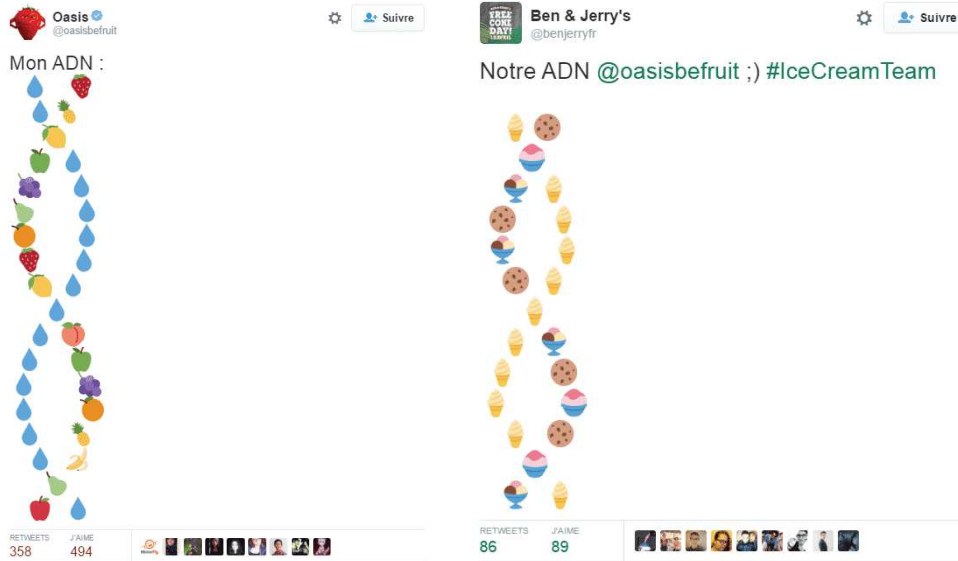
- **Les émoticônes améliorent l'expérience client.** Si tout le monde les utilise et les comprend, alors pourquoi ne pas s'en servir pour rendre la navigation plus fluide, faciliter le dialogue et se démarquer des concurrents ? Plusieurs marques ont sauté sur l'occasion de rendre plus dynamique leurs échanges avec leurs clients, grâce aux emojis !



Accor Hotel a fait preuve de créativité en janvier 2016. Les internautes étaient invités à envoyer une succession d'emojis au compte @AccorHotels_Fr représentant leurs vacances de rêve. Ces données étaient alors analysées par le moteur de recherche qui leur indiquait en retour les destinations qui correspondent et, bien entendu, l'hôtel du groupe où ils peuvent réserver.

- **Les émoticônes peuvent lancer de nouvelles tendances.** Pour utiliser les emojis, certains community managers savent faire preuve de créativité ! Ces petites icônes peuvent vite devenir des œuvres interactives et susciter le buzz. Il suffit de trouver comment s'en servir pour gérer votre image, tout en incitant un maximum d'internautes à participer.

⁵⁸ Pellerin formation : exemples de marques qui exploitent le potentiel des émoticônes <https://bit.ly/3cVKwYr>



Oasis, qui sait surfer sur les tendances, innove dans l'utilisation des émoticônes en lançant l'ADN des marques. Le principe est très simple : Oasis schématise son ADN avec des dessins correspondant à son activité, c'est-à-dire des fruits, des légumes et des gouttes d'eau. Ce tweet original devient rapidement viral. Grâce à son humour et sa créativité, plusieurs autres marques s'y mettent !

- Les émoticônes pour attirer l'attention, notamment pour la bonne cause.**
 Les emojis ont cette particularité de se distinguer dans les fils d'actualités. Généralement, avec leurs couleurs, ils permettent à un statut ou un tweet d'être facilement repéré. C'est donc l'occasion de les utiliser aussi pour sensibiliser à une bonne cause.



La WWF a décidé de surfer sur la tendance des emojis pour communiquer sur les espèces animales en voie de disparition. Elle a donc décidé de mener une grande campagne de sensibilisation sur Twitter, grâce aux emojis.

La seconde forme d'écriture qui caractérise notre époque numérique est peut-être plus symbolique encore. Il s'agit du « mème », qui à l'instar des émoticons, est devenu un phénomène planétaire. Apparu soudainement sur la toile ces dernières années avec l'utilisation des réseaux sociaux, cette écriture très singulière découle d'une conception générationnelle décrivant ce qu'elle voit et ce qu'elle pense d'une manière totalement nouvelle. Les mèmes se matérialisent sous la forme d'images au caractère décalé, le plus souvent accompagnées d'un texte court au ton humoristique et sarcastique écrit en gras ou en capitales.



Copie d'écran du compte Instagram « OK boomer » - Janvier 2020

Populaires et viraux, ces formats attirent l'attention immédiatement. En effet, ils permettent, selon l'agence de création Disko⁵⁹, « d'exprimer des idées qui reposent sur des habitudes, des comportements et des situations universelles d'une manière comique, ce qui les rend forcément pertinents auprès d'une large audience. Mais au-delà de leur côté comique et universel, les mèmes occupent surtout une fonction d'information, de critique et parfois même de mobilisation. En intégrant les codes de notre époque, les mèmes ont la faculté de véhiculer des opinions sur des sujets de toutes sortes mais particulièrement sur ceux à forte résonance sociale ».



A défaut de se lancer dans de grands débats politique risqués, Monsieur tout le monde peut maintenant illustrer un point de vue avec fun en partageant des mèmes.

Du fait que cette écriture suscite est un important engouement auprès du grand public, la publicité et les marques s'y intéressent. En effet, l'humour étant le levier de communication le plus efficace, les créatifs d'agences se sont emparés du phénomène et proposent désormais au dircom d'exploiter cette nouvelle tendance. Mais attention, ce format est à manipuler avec tact. La marque doit adapter son messages car les codes du mème diffèrent de la publicité classique sur le Web. La dérision, l'humour et la satire sont les ingrédients à mixer, ce qui est difficile à intégrer dans certains univers de marques. D'autres, qui dispose d'un territoire d'expression naturellement fun, sont plus propices à l'utilisation de cette technique.

⁵⁹ Agence de création Disko, experte en mème : <https://bit.ly/2W8uAwg>



Le plus souvent, les marques rebondissent sur un buzz déjà installé sur le web. Par exemple, ici, Pulco a profité du buzz du shooting dénudé de Kim Kardashian. Copie d'écran Google octobre 2019

Emoticons, mème, ... ces deux formes numériques d'écritures font appel à la créativité et à l'image. « *Une image vaut mille mots* ». Ce vieil adage, attribué à Confucius, est plus que jamais d'actualité. Au-delà de ces deux écritures singulières qui caractérisent bien l'époque numérique, le format incontournable pour capter l'attention des internautes reste la vidéo. C'est confirmé par Lisa Kneefel de Lectra qui milite pour « *les vidéos et les formats courts* ». Les chiffres démontrent ce constat.

Cisco estime que la vidéo représentera 82% du trafic global Internet en 2020, contre 70% en 2015⁶⁰. Par ailleurs, les français consultent trois fois plus de vidéos sur leur mobile que sur ordinateur. Ces données comportementales doivent structurer le travail des communicants. Le format vidéo est devenu incontournable pour des entreprises et des marques qui cherchent à capter l'attention d'internautes sur-sollicités. Mais pour atteindre sa cible, la vidéo doit respecter plusieurs critères. Tout

⁶⁰ Source : étude *State of the video industry, global research study* d'AOL, février 2017.

d'abord, elle doit être courte. Les vidéos de 15 secondes sont partagées 37% plus souvent que les vidéos d'une minute. Ce qui impose aux communicants d'aller à l'essentiel et de faire passer un message et un seul.

Par ailleurs, la consommation des vidéos en mobilité influe sur le format. À l'horizontalité, format né du cinéma et alors adapté à notre champ de vision horizontal, se substitue peu à peu le format vertical. Ce dernier est apprécié des utilisateurs car il épouse l'écran mobile qui le présente. L'expérience devient plus immersive. Popularisé par Snapchat, copié par Instagram puis démocratisé par Facebook, le format vertical ouvre une nouvelle page dans l'histoire de l'écriture publicitaire. Les vidéos verticales diffusées sur l'application Snapchat seraient 9 fois plus engageantes que les vidéos horizontales.

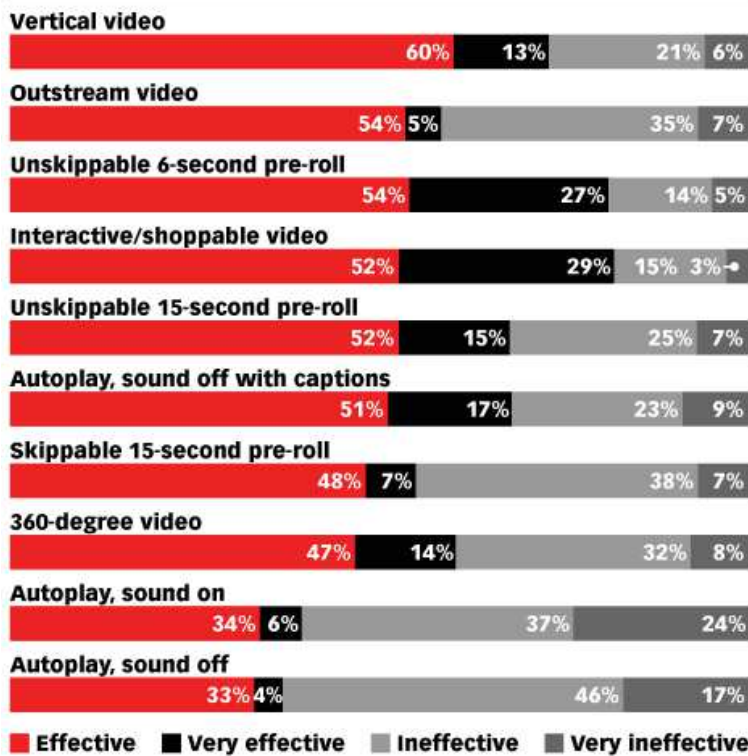
Il est donc logique que les plateformes aient développé des offres dédiées à la vidéo. En stimulant la création, notamment des influenceurs, Youtube a été la première plateforme à comprendre son importance. Facebook lui a emboîté le pas, et c'est grâce à ce format, automatiquement déclenché dans le flux d'informations, que la plateforme a connu une forte croissance de ses revenus publicitaires. Selon l'observatoire de l'e-pub du SRI⁶¹, les réseaux sociaux représentent désormais 38% des dépenses publicitaires du segment vidéo en 2018. Ce chiffre était de seulement 8% en 2015.

Youtube reste le leader du marché de la vidéo, mais son avance s'effrite. Les plateformes mobiles et plus sociales sont de féroces concurrentes. Par l'intégration native des vidéos au sein de son flux d'informations, Facebook devient le nouveau leader de ce segment. Boosté par la fonctionnalité de partage, la plateforme comptabilise 8 milliards de vidéos vues quotidiennes.

⁶¹ Étude de l'observatoire de l'e-pub du SRI : <http://www.sri-france.org/etudes-et-chiffre-cles/observatoire-de-le-pub-sri/17eme-observatoire-de-pub-sri/>

**Effectiveness of Select Digital Video Ad Formats
According to Marketers and Agencies Worldwide*,
April 2018**

% of respondents



Note: numbers may not add up to 100% due to rounding, *70% from US
 Source: Adweek and GumGum, "Erase the Skip Button: Are Six-Second Ads
 The Answer to Annoyed Video Viewers?" May 31, 2018

239335

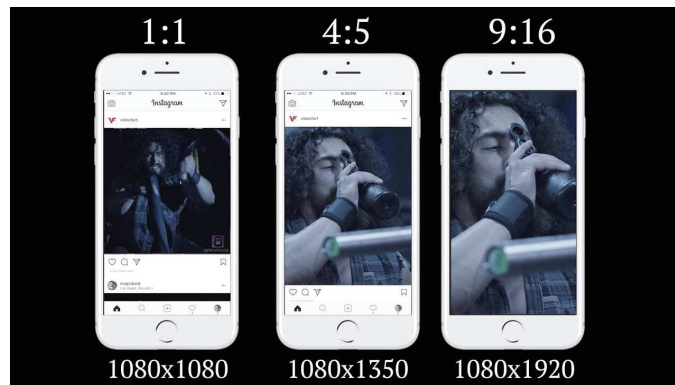
www.eMarketer.com

Sondage sur l'efficacité des formats publicitaires sur le digital.

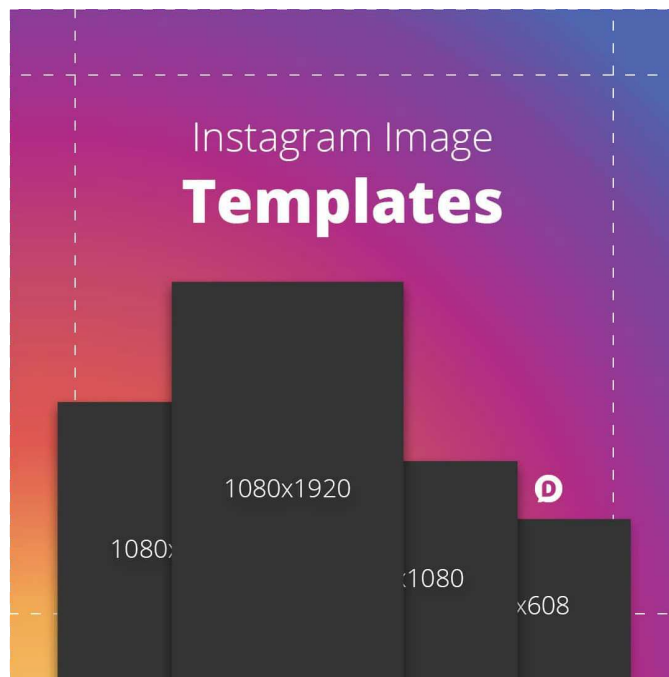
Le format vidéo vertical est plébiscité. Etude Emarketer – Avril 2018

Moins intrusif, le format vidéo capte plus facilement l'attention des utilisateurs. Par ailleurs, de nouveaux formats imaginé par Facebook ont popularisé une nouvelle technique publicitaire, plus intégrée dans les contenus et parfaitement adaptée au mobile et aux attentes des utilisateurs. La publicité dite native permet de communiquer différemment, en s'appuyant sur des données comportementales et en dépassant la notion de cible. L'objectif selon Native M⁶², plateforme de réflexion sur la thématique initiée par le quotidien le Monde, est de proposer « *un contenu sponsorisé qui n'interrompt pas l'expérience de lecture de l'audience, mais au contraire qui s'insère parfaitement dans l'environnement éditorial qui l'accueille* ».

⁶² Plateforme de réflexion sur la thématique du native advertising : <http://nativeadvertising.mpublicite.fr/>



Le format vertical en 9:16 permet d'occuper tout l'espace de l'écran mobile



Les templates de formats proposés par instagram favorisent la créativité verticale

Par ailleurs, la vidéo en direct est un nouveau phénomène porté par les plateformes PériScope, Youtube, Snapchat, Instagram et Facebook. Ces dernières surfent sur une tendance forte et sur un engouement des utilisateurs, notamment des influenceurs. En effet, l'engagement sur ce type de contenus est plus élevé que sur les contenus traditionnels. Les internautes aiment les interactions en direct pour leurs aspects éphémères, authentiques et spontanées. Ces dimensions stimulent l'engagement et permettent d'obtenir un plus grand nombre de réactions. La

technologie n'est plus un frein pour permettre aux organisations et entreprises de diffuser, en direct, des émissions. Encore relativement frileuses par cet ultime exercice de transparence, les entreprises devraient fortement exploiter ce type de formats à l'avenir. Brutus, première émission politique en direct, démontre l'intérêt des français pour cette communication débridée. Sans filtre, ils ont pu interpeller les politiques qui souhaitaient devenir Président(e) de la République en mai 2017. Les marques ne sont peut-être pas encore prêtes à ouvrir des blogs en direct, mais la tendance semble désormais ancrée chez les utilisateurs des réseaux sociaux.

Enfin, la vidéo c'est aussi le développement de plusieurs technologies qui favorisent l'immersion. La réalité virtuelle offre notamment une expérience intime qui stimule la mémorisation et l'engagement. Facebook mise d'ailleurs sur cette innovation et considère que nous porterons tous un casque de réalité virtuelle à l'avenir. C'est stimulant et inquiétant à la fois. Après le mobile et les réseaux sociaux, qui provoquent sentiment de solitude et de dépression, quelles seront les conséquences de la réalité virtuelle sur nos vies sociales ?

Les dircom interrogés dans le cadre de notre travail de recherche évoquent assez peu ces nouvelles écritures digitales. Ils ont bien sûr conscience de l'importance des nouveaux formats sur les réseaux sociaux, mais ils réfléchissent en terme d'organisation globale de production. A l'image de Josep Catllà, directeur de la communication de Sanofi, qui estime que *« l'entreprise est comme un média : il y a des headlines, des gros titres, des chapeaux, des articles de fond, des temps forts, des dossiers spéciaux, etc. Il y a donc une adaptation à l'impact que l'on souhaite. Aujourd'hui plus qu'hier, il faut considérer l'entreprise comme un média qui propose de l'actualité comme des débats de fond »*. Les émoticons, les mèmes et les vidéos virales restent peut être l'apanage des créatifs et des community manager. S'agit-t-il d'un choc culturel et générationnel ? Peut-être. Le dircom, souvent plus âgé que les membres très connectés de son équipe, aurait tendance à garder une certaine distance des phénomènes de mode numérique. Il serait même assez réticent à s'impliquer personnellement sur les réseaux sociaux. Et quand on est pas soi-même impliqué, il est plus difficile d'appréhender les codes des nouvelles écritures numériques.

Les nouveaux enjeux liés aux nouveaux formats et aux nouvelles écritures publicitaires sont également absents à la fois de notre corpus fiches descriptives du métier de communicant mais aussi de celui des offres d'emploi. Les réseaux sociaux ont pourtant profondément modifié la façon dont les organisations doivent communiquer. Ces nouveaux leviers devraient, en toute logique, apparaître en bonne place au sein des corpus. Le directeur de la communication doit savoir orchestrer des dispositifs créatifs à base de vidéo et de storytelling visuel. En raison de la prédominance des réseaux sociaux et du mobile dans la communication moderne, les offres d'emploi et les fiches descriptives du métier de communicant devraient pourtant y faire référence.

Oui, les réseaux sociaux et le téléphone mobile ont modifié la communication des organisations. Ces nouveaux supports ont donné du pouvoir aux différentes parties prenantes. Elles prennent la parole, elles réagissent, elles commentent, elles s'expriment, elles créent de nouveaux codes. Ces nouvelles interactions se sont amplifiées au fil des années. Nous sommes en 2020 et les réseaux sociaux structurent désormais le paysage médiatique. Ils occupent une place centrale, pour le meilleur et pour le pire. Le dircom doit faire face à plusieurs phénomènes : une perte sensible d'attention des publics cibles, une prise de parole diluée et une défiance toujours plus forte envers les discours formatés. Les socionauts veulent de la vérité, de la sincérité, de la transparence et de l'authenticité. Ils plébiscitent les contenus courts et créatifs, à fort pouvoir émotionnel. Dans ce contexte, le rôle de la marque est fondamentale. Le storytelling digital doit contribuer à construire un discours cohérent, impactant et durable. C'est exactement la vision de M. Hervé Monier⁶³, directeur marketing et de la communication et auteur de #BrandnewsBlog qui déclarait à l'occasion d'une interview pour Les Echos : « *Pour être engageantes et susciter la conversation autour de ses contenus, je recommanderais aux entreprises de cultiver de véritables partis pris, plutôt que de vouloir plaire à tout le monde et de produire une communication aseptisée* ».

Le digital a modifié en profondeur les usages et les codes de la communication. Mais il n'a pas changé fondamentalement la mission principale du communicant. Il

⁶³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Hervé Monier (17/20)

l'a certes complexifié, mais pas modifié. Le communicant doit plus que jamais comprendre les attentes des publics cibles, contribuer à définir une personnalité à sa marque, produire et diffuser les contenus adéquats afin de provoquer un attachement, une adhésion durable. M. Hervé Monier⁶⁴ en est convaincu : « *dans ce nouveau paysage bouleversé par la révolution numérique, il est certes important d'être en phase avec les dernières évolutions technologiques et avec les usages de nos clients, collaborateurs, partenaires... Pour autant, le digital demeure un outil et nous devons veiller à ce que les contenus et ces grands fondamentaux du marketing que sont la marque et la plate-forme de marque, ainsi que le plan de communication, continuent de prévaloir sur les contenants. Car paradoxalement, plus la tactique se digitalise, plus les dircoms ont besoin de ces fondamentaux et d'une véritable vision à moyen et long terme pour redonner du sens et réaffirmer leur stratégie* ».

Storytelling, co-création et nouvelles écritures numériques sont les nouveaux outils du communicant 2.0. Mais la maîtrise de cette nouvelle palette digitale ne suffit plus. Pour ne plus subir les évolutions technologiques, le directeur de la communication doit faire preuve d'anticipation. Visionnaire, il doit comprendre les évolutions avant qu'elles ne deviennent la norme.

⁶⁴ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Hervé Monier (17/20)

2. Technologies au service de la performance

Les réseaux sociaux et le mobile ont impacté le quotidien du dircom. Les outils se sont complexifiés, les supports et les contenus ont changé. Les méthodologies évoluent, mais le fond du travail reste le même : valoriser un patrimoine de marque, lui donner de la visibilité en apportant du sens et de la cohérence sur les nombreux points de contact avec les parties prenantes.

Cependant, ce qui devrait modifier en profondeur le métier de dircom (et tous les autres) émerge dans le quotidien des organisations depuis quelques années seulement. Il s'agit de la révolution liée à la captation, à l'enrichissement et au traitement de la donnée sous toutes ses formes. *« La mutation du métier est liée à la data et aux multiples sources de collecte de données. Face à cette problématique, on a l'impression que personne ne dirige. On accumule les chiffres avec une volonté de les faire parler, afin d'aller chercher toujours plus de ROI »*. C'est en ces termes que Mme Béatrice Mathurin⁶⁵, directrice communication du groupe Chantelle, exprimait une certaine lassitude face aux nouveaux enjeux de la collecte de données pour mesurer sa performance.

Il est vrai que la technologie permet de capter, de traiter et d'exploiter une masse toujours plus importante de données. La « big data » et le tracking comportemental associé s'expriment sur les sites Internet marchands depuis déjà quelques années. La puissance de calcul de l'informatique, chaque jour plus importante, permet aux entreprises de mieux comprendre, de mieux cibler, de mieux anticiper. La « machine » est désormais capable de donner des directives aux communicants. L'intelligence artificielle est en mesure d'écrire des contenus qui font sens. Et la publicité, toujours plus ciblée, s'appuie sur une multitude de données, souvent captées insidieusement dans le parcours numérique des utilisateurs. Le législateur européen, avec le règlement général sur la protection des données personnelles, a souhaité réguler ce marché florissant. Mais faute de véritable politique d'harmonisation à l'échelle internationale, les acteurs de la technologies apportent

⁶⁵ **Annexe 1** - Entretiens semi-directifs de professionnels - Mme Béatrice Mathurin, Directrice communication du groupe Chantelle

des solutions toujours plus fines pour mieux comprendre et mieux anticiper les comportements des prospects et des clients.

D'autant plus que le numérique s'affranchit désormais de ses frontières naturelles. Il s'épanouit en dehors du cadre de l'ordinateur, de la tablette et du smartphone. Le numérique s'exprime aujourd'hui sur nos poignets avec les montres connectées, dans l'habitacle d'une voiture, dans le rayon d'un magasin de vêtements (voire directement sur le vêtement), dans une boutique de cosmétiques ou au sein d'une agence bancaire. Les innovations, sensées enrichir et fluidifier l'expérience client, sont autant d'opportunités pour les marques de collecter des informations. Couplées avec les techniques d'intelligence artificielle, avec celles de l'automatisation et de la vérification des informations via la blockchain, les données autorisent les directions marketing et communication à atteindre le graal : adresser le bon contenu, à la bonne personne et au bon moment !

Mais dans ce nouveau contexte technologique, le dircom peut-il accepter le diktat de la big data et de sa possible aliénation ? M. Gilles Babinet, ancien président du Conseil national du numérique, alertait dès 2015 sur la nécessité de « *choisir de rester sous l'emprise de l'idéologie californienne et bientôt de celle du transhumanisme ; ou choisir la voie de la société de l'humanité* ». Il poursuivait sa réflexion en ces termes : « *avoir des machines qui prédisent et organisent nos vies de façon remarquable, qui créent des sociétés humaines efficaces et cohérentes, est certes une tentation intéressante, mais si l'émergence de celles-ci doit se faire au prix d'une aliénation de notre liberté, et en fait, de notre humanité, c'est une question qui, a minima, mérite d'être débattue*⁶⁶ ». Considérant le rôle important de l'entreprise dans nos sociétés modernes et de la composante stratégique de la communication, science humaine par essence, comment le dircom peut-il (doit-il) s'emparer de cette question ?

Ces nouvelles technologies, centrées sur les données, permettent en outre aux communicants de calculer la pertinence de leurs stratégies, la qualité de leurs contenus et donc la rentabilité de leurs actions. Depuis toujours considéré comme

⁶⁶ Ouvrage de Gilles Babinet : Big data, penser l'homme et le monde autrement. Editions Le Passeur.

un centre de coût, le service communication fait ainsi sa révolution et démontre sa performance en s'appuyant désormais sur des chiffres. Le dircom est aujourd'hui en capacité, à l'instar d'une direction commerciale et marketing, de présenter des tableaux d'indicateurs de performance, alimentés en temps réel. C'est alors qu'apparaît un nouvel enjeu : comment le directeur de la communication peut-il composer avec les différentes temporalités de son métier ? Comment apprécier l'efficacité du métier en considérant à la fois le temps de l'instantané des réseaux sociaux et des publicités algorithmiques, le temps court des campagnes de visibilité et celui du temps long de la stratégie de marque et de l'engagement durable des parties prenantes ?

2.1. Tracking, big data, 5G et objets connectés

C'est le « *mariage subtil entre émotionnel et rationnel, entre l'interne et l'externe, entre porte-parole et stratège, qui marque le quotidien du dircom d'aujourd'hui. Et c'est qui en fait un métier si fascinant* » estime Josep Catllà⁶⁷, directeur de la communication de Sanofi. Le rationnel ? Le métier est aujourd'hui bousculé par des techniques à la fois fascinantes et inquiétantes. Le métier de dircom est désormais structuré par l'univers des bases de données. Capturer la donnée pour la manipuler, l'interpréter, lui donner du sens. C'est le principe du « tracking internet », autrement appelé le « pistage utilisateur » en français. Il s'agit d'une méthode d'observation et d'analyse des comportements d'un utilisateur du Web dans un but commercial. Réalisé à l'aide d'outils statistiques, le plus connu étant Google Analytics, le tracking s'effectue à la fois en temps réel et à posteriori. Il permet de suivre et d'analyser différentes données :

- le comportement d'un visiteur sur un site web ou au sein d'une application mobile
- le comportement global de navigation pour en tirer un profil
- les expositions et réactions aux publicités
- les réactions et actions d'un internaute

⁶⁷ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Josep Catllà (9/20)

Nos histoires de marque « *se co-construisent et s'appuient sur des signaux faibles qu'il faut savoir détecter, décrypter, analyser et traduire au quotidien* ». Coryne Nicq⁶⁸, directrice de la communication au sein du comité exécutif du Diners Club International-France, a conscience de l'importance des données pour identifier les signaux faibles qui permettent de structurer les prises de parole de la marque. Le dircom doit aujourd'hui intégrer ces nouvelles techniques. Il doit comprendre et tirer profit du tracking implémenté sur les sites internet de son entreprise. Mais il doit également le faire à l'échelle du Web.

Pour augmenter l'engagement des audiences et intéresser des parties prenantes sur-sollicitées, le dircom peut tirer profit des opportunités de ciblage. Et pour réussir cette mission, il doit d'abord comprendre les méthodes du nouvel écosystème publicitaire qui s'est imposé depuis une quinzaine d'années. Comprendre pour mieux agir. Et pour comprendre les enjeux de la donnée, il faut s'intéresser aux sociétés qui structurent le nouveau paysage publicitaire. Dans le monde occidental, deux sociétés ont conquis, en une dizaine d'années seulement, près de 70% du marché publicitaire en ligne. Il s'agit de Google et de Facebook. Pourquoi ? Car ces deux acteurs, grâce à leurs technologies, ont collecté et enrichi des méga données comportementales sur les utilisateurs de leurs services. Dans l'objectif de proposer aux annonceurs des solutions publicitaires toujours plus performantes.

Depuis le scandale Cambridge Analytica⁶⁹, le grand public sait vaguement que Facebook est entré insidieusement dans nos vies. Nous y reviendrons. Mais historiquement, le champion du tracking semble être Google. Cet acteur, leader incontesté des solutions publicitaires en ligne, est devenu le compagnon numérique d'une large partie de la population. « Google est ton ami » est une expression populaire pour suggérer à quelqu'un de trouver réponse à sa question sur le moteur de recherche. Google accompagne ses utilisateurs du soir au matin. Chemin faisant, il collecte et compile de nombreuses données sur les habitudes de ses utilisateurs. C'est du moins ce que révèlent deux enquêtes portant sur les pratiques de

⁶⁸ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Coryne Nicq (13/20)

⁶⁹ L'affaire Cambridge Analytica - Brittany Kaiser - Les dessous d'un scandale planétaire - Paru le 22 janvier 2020

l'entreprise californienne. La première, menée par l'agence de presse Associated Press⁷⁰. La seconde publiée par Douglas Schmid⁷¹, un informaticien de la Vanderbilt University de Nashville (Tennessee).

Ces études démontrent que le tracking opéré par Google est adossé au service d'historique des positions géographiques. En effet, l'outil recense tous les points où l'utilisateur a été géolocalisé afin de retracer ses déplacements sur une carte. Chacun a la possibilité de désactiver ce « service » dans les paramètres de son compte Google. En réalité, peu d'utilisateurs le font et il faut bien dire que Google communique très peu sur le sujet. Mais pour ceux qui le font, ils continuent toutefois d'être « suivi à la trace ». La carte est certes désactivée, mais deux tiers des données, à l'aide de diverses techniques, sont captées par Google en arrière-plan, c'est à dire lorsque l'utilisateur n'utilise pas son téléphone.

La conclusion des études est claire : « tous les mouvements que vous effectuez en ligne sont collectés et rassemblés, de votre routine matinale (goûts musicaux, parcours professionnel, préférences d'actualité) aux courses (rendez-vous du calendrier, pages Web visitées et achats effectués) et aux loisirs en ligne ». Les auteurs soulignent par ailleurs « la précision remarquable avec laquelle Google peut, dans la foulée, identifier les centres d'intérêt des utilisateurs ».

⁷⁰ Enquête sur Google de l'agence de presse Associated Press : <https://bit.ly/2wkHRat>

⁷¹ Enquête sur Google du professeur Douglas Schmid : <https://bit.ly/39OmDzr>



Le tracking est permanent sur ses différents services de Google : le moteur de recherche, le navigateur Chrome, YouTube, Maps, Chromecast, Android, Waze, Calendar, Analytics, AdSense, Google Assistant...).

Toutes ces données collectées « passivement » peuvent être associées à celles que nous donnons de manière active. Il s'agit des données associées aux identifiants utilisés pour se connecter aux services Gmail, Youtube, Google Photos, où les photos, sont datées, localisées voire passées à la moulinette de la reconnaissance faciale.

La technologie de ciblage de Google, affirme l'étude, est clairement en mesure d'associer des données supposées anonymes à des identités réelles d'utilisateurs.



Capture d'écran fin 2019 d'un visuel publié sur Google Image répondant à la requête « Big Brother »
 Analogie au livre de Georges Orwell : 1984

Le second empire publicitaire qui doit sa fortune au tracking comportemental sur Internet est Facebook. Dans un autre registre, avec d'autres techniques que chez Google, Facebook est en mesure de compiler, traiter et interpréter les données de plus de deux milliards de personnes, de millions d'organisations, d'entreprises et de mouvements politiques. Tous ces acteurs offrent des récits détaillés de leurs passions, de leurs goûts et de leurs projets à un seul service commercial. Par ailleurs propriétaire d'Instagram et de WhatsApp, l'entreprise est devenue si puissante qu'elle serait en mesure, consciemment ou non, de manipuler l'opinion et de faire élire le président de la première puissance mondiale !

Comment le service fonctionne-t-il et pourquoi est-il devenu si puissant dans le paysage publicitaire ? Facebook est obligatoirement accessible à l'aide d'une connexion via un nom d'utilisateur et un mot de passe. Cette exigence permet à l'entreprise d'associer une connexion et des activités à un profil. Facebook est donc en mesure de suivre toutes les interactions entre ses abonnés et d'en tirer des conclusions. Afin d'opérer un ciblage précis, Facebook exploite une grande partie des données offertes volontairement par les utilisateurs et les utilisatrices : données biographiques, historique des interactions avec d'autres, textes de leurs posts, position géographique et le « graphique social » – une cartographie des relations entre les différents éléments de Facebook (photos, vidéos, informations, publicités, groupes, pages et les profils de ses 2,2 milliards d'inscrites et inscrits).

Cette combinaison d'informations permet à Facebook de prédire les intérêts et les comportements de l'internaute en fonction de ce que veulent, pensent ou font les autres personnes ayant des attributs et des connexions similaires. Facebook permet alors aux autres entreprises de se connecter directement à son site via un outil baptisé « Open Graph ». C'est par exemple ce qui permet au service de streaming musical Spotify d'interagir avec Facebook, en utilisant son nom et son mot de passe sur le réseau social pour se connecter au service. Cela rend Spotify « social », dans le sens où la musique écoutée par une personne via Spotify est partagée à ses connaissances qui utilisent également Spotify. Cela tisse tout un réseau d'intérêts qui permet des découvertes et encourage les recommandations entre fans de musique aux goûts similaires. Pour Spotify, cet outil accroît la capacité du service à

trouver de nouveaux utilisateurs et utilisatrices et à garder celles et ceux déjà enregistrés. Pour Facebook, cela veut dire que plus d'interactions – même en dehors de Facebook – intègrent le « graphique social » et permettent donc d'améliorer toujours plus le ciblage. Avec ces partenariats « Open Graph » et les cookies implantés dans les navigateurs Web, Facebook est capable de rassembler d'énormes quantités de données personnelles sur l'ensemble de ses utilisateurs et utilisatrices, même celles et ceux qui ne se connectent que rarement sur le site. Pour résumer, il n'existe aucun moyen d'empêcher entièrement Facebook de vous traquer.



*Communication décrivant le pouvoir des données réalisée par l'association la Quadrature du net.
Capture d'écran en janvier 2020 de Google Image répondant à la requête « Big Brother »*

Les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) captent et manipulent des données à grande échelle leur permettant d'asseoir une domination sans partage. Car maîtriser la donnée, c'est être en capacité d'adresser des contenus personnalisés et contextualisés. Au-delà des considérations philosophiques ou éthiques liées à la captation de données et au tracking comportemental, il est certain que maîtriser ce type d'algorithmes rend la communication plus efficace, car plus ciblée. Comprendre les motivations des uns et les frustrations des autres pour adapter et diffuser de façon chirurgicale sa prise de parole est une opportunité incontournable pour une direction de la communication. Nous le verrons dans quelques pages, adresser le bon contenu, à la bonne personne et au bon moment n'est plus de la science fiction.

D'autant plus que la technicité du tracking va s'amplifier avec l'essor et l'association de technologies désormais matures : le cloud, la 5G et l'internet des objets entrent en action et devraient amplifier le phénomène. La convergence des robots, des

différents appareils connectés, des équipements domestiques ou électroménagers devient une réalité. Des milliards d'appareils et objets connectés permettent d'ores et déjà aux entreprises de collecter des quantités toujours plus importantes d'informations. Le cabinet Gartner prévoit ainsi que le nombre d'appareils connectés en usage à travers la planète atteindra les 20,4 milliards à l'horizon 2020. Ce sont les capteurs intégrés dans les appareils connectés ainsi que les communications de machine à machine (M2M) qui sont à la base de cette déferlante de données. Santé connectée, loisirs connecté, maison domotique, voiture connectée, ville connectée, ... nous allons toutes et tous bientôt vivre la réalité d'un monde 100% connecté.

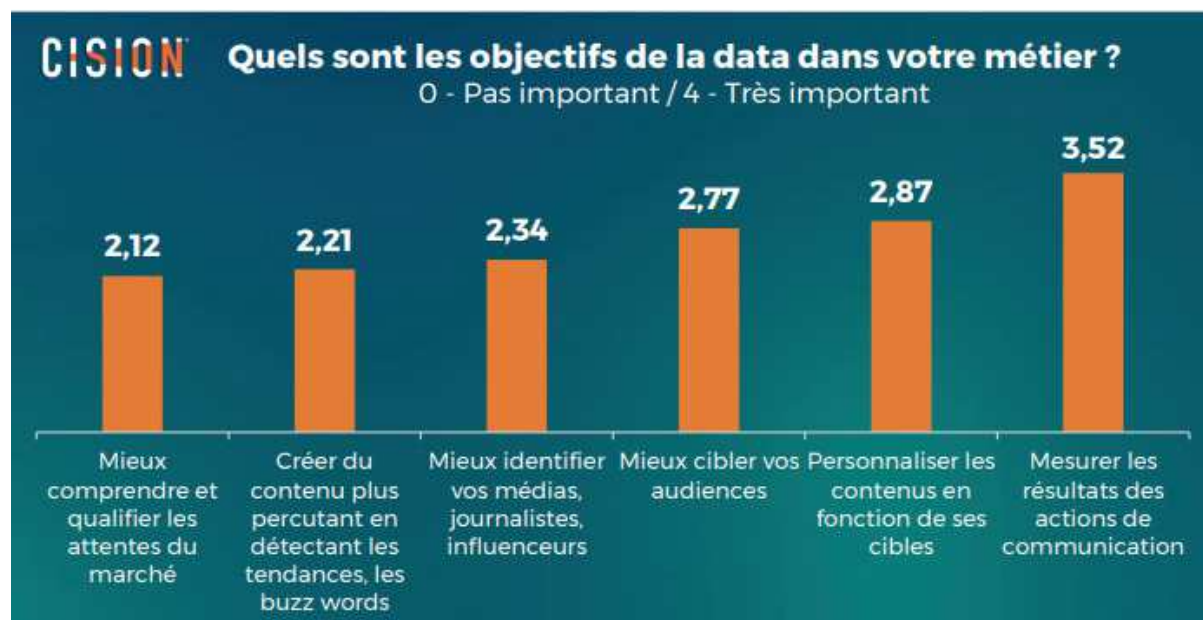
Pour extraire toute la valeur de ces données, les entreprises doivent développer des moyens efficaces de collecte, de stockage et d'analyse en temps réel. Les défis pour les services informatiques sont importants. Les systèmes devront gérer la captation de données toujours plus volumineuses, provenant de sources de plus en plus diverses. Ils devront par ailleurs être en mesure traiter ces données en temps réel. En effet, les prises de décisions dans le monde numérique s'accéléralent, le service communication doit être en capacité d'agir vite. C'est la cinquième génération de réseaux mobiles (5G) qui devrait constituer la colonne vertébrale d'une infrastructure de télécommunications massivement compressée intégrant le traitement, le stockage et la mise en réseau des données dans un système unique. Tout le potentiel de l'IoT et de la 5G ne sera réalisé que si les organisations ajoutent à l'équation le cloud et les big data, créant ainsi les conditions d'une nouvelle ère de convergence des technologies de l'information et des communications. Cet objectif est confronté à un enjeu de taille : comment gérer cet afflux de données massive et stocker des données qui, on le sait, entraîne des coûts énergétiques très importants.

Les défis de la direction de la communication face à ces enjeux technologiques sont nombreux. Il devra à la fois exploiter les formidables opportunités liées à la donnée, tout en considérant les enjeux associés à la politique RSE de l'entreprise. La communication peut-elle être responsable si l'entreprise innove et oriente sa stratégie vers des outils technologiques toujours plus puissants, toujours plus invasifs ou toujours plus énergivores ? Il nous semble qu'il y a ici l'expression de fortes contradictions. Les entreprises doivent s'assurer d'une gestion éthique des données (RGPD) qu'elles recueillent pour les besoins de leur activité. Le respect de

la vie privée et la monétisation des données apparaissent comme des questions cruciales à cet égard. Le développement des technologies associées au Big Data, et plus particulièrement l'émergence des algorithmes prédictifs, impose aux entreprises et aux personnes de définir des limites acceptables.

Cet enjeu autour de la donnée est assez peu présent dans notre corpus d'étude. Ni au sein des offres d'emploi ni au niveau des différentes interviews. Pourtant, c'est un sujet qui intéresse les dircom. En effet, si on en croit les résultats d'une enquête⁷² réalisée par la société Cision en 2019 auprès de 380 dircom en France, l'attente pour une utilisation plus poussée de la data est forte. Ils sont 87% à trouver que « la data n'est pas utilisée de manière suffisamment approfondie par le service communication. Ils voudraient pouvoir s'en servir pour :

- Mesurer les résultats des actions de communication
- Personnaliser les contenus en fonction des cibles
- Mieux cibler les audiences



Résultats d'une étude de la société Cision auprès de 380 Dircom en France

Ils sont d'ailleurs les 2/3 à affirmer : « Grâce à la data on pourra enfin mesurer l'impact des actions de communication et valoriser son travail ». Mais malgré l'envie

⁷² Etude Cision sur l'utilisation de la data par le dircom : <https://bit.ly/2wpp7qk>

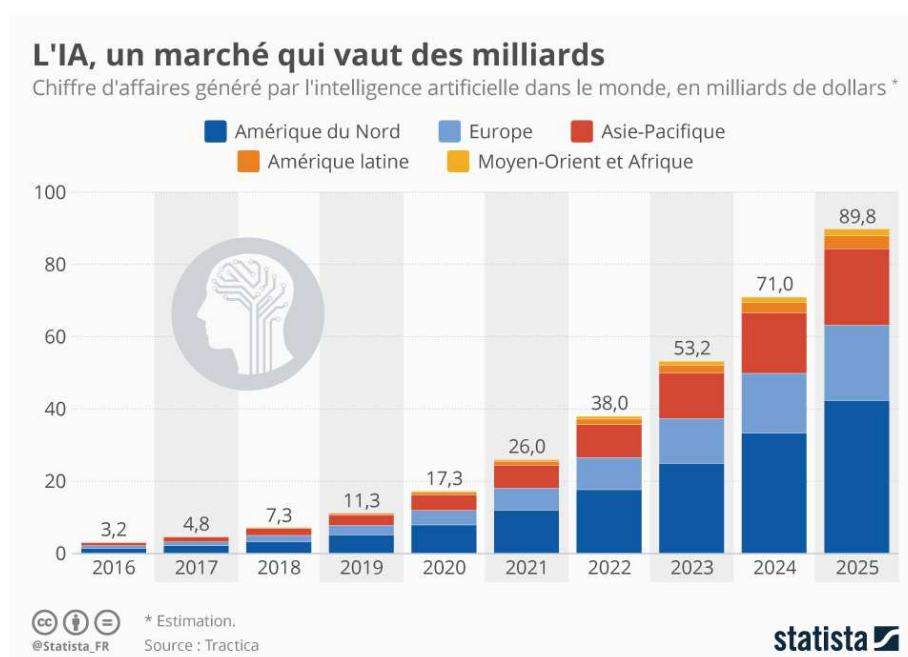
et la bonne volonté bien réelle des professionnels de la communication, le manque d'outils et de moyens pour arriver à atteindre leurs objectifs est criant : 72% des dircom affirment que « *le département communication n'est pas suffisamment équipé pour conduire sa transformation digitale* ». La direction générale manquerait d'ambition pour déployer les solutions technologiques qui permettraient aux dircom de mieux opérer à l'aide des données. L'investissement sur les infrastructures technologiques et une condition sinequanon pour envisager la mise en place de procédés automatisés s'appuyant sur les techniques d'intelligence artificielle.

2.2. Intelligence artificielle, automatisation et recherche vocale

Intelligence Artificielle. Le sujet est à la mode. Certains y voient le salut de l'humanité. D'autres au contraire considère le sujet comme le « plus grand mythe de notre temps ». Quoiqu'il en soit, les grands acteurs du numériques - Google, Facebook, Amazon, ... - investissent des sommes considérables sur le sujet. Commençons par définir ce terme « d'intelligence artificielle ». Créé par John McCarthy, est souvent abrégé par le sigle « IA » (ou « AI » en anglais, pour Artificial Intelligence), la discipline pourrait avoir de grandes conséquences sur le monde du travail en général et sur le métier de dircom en particulier. Selon Wikipédia, « *on appelle Intelligence Artificielle (ou IA) toute science ou technologie dont le but est d'imiter, d'augmenter ou de compléter l'intelligence humaine. Son but ? Concevoir des machines capables de réaliser les mêmes tâches que les humains. Le développement d'une telle technologie passe par l'apprentissage machine. L'Homme nourrit des algorithmes avec de nombreuses données numériques. Il lui montre des exemples de ce qu'elle devra reproduire. Nous parlons ici de milliers (voir de millions) de données que l'intelligence artificielle devra apprendre, analyser et reconnaître. Au fur et à mesure de son apprentissage, le robot (réel ou virtuel) est capable de reproduire une tâche* ».

Avant de s'interroger sur les applications déjà opérationnelles de l'intelligence artificielle dans sphère de la communication et du marketing, essayons de mesurer le niveau d'attrait de cette technologie sur le marché français. L'IA serait devenu un

enjeu géopolitique majeur. Laurent Alexandre, icône médiatique controversée sur le sujet, déclarait en 2017 au Sénat⁷³ que si « *les politiques ne se saisissent pas de l'IA, l'Europe prend le risque de devenir une colonie numérique des géants du numérique américains et asiatiques. Selon lui, « l'enjeu est la souveraineté numérique de la France et l'avenir de l'emploi en Europe* ». Les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft), les BAIDU (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) et les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla et Uber) ne sont ni français, ni européen. Ils sont américains et chinois. Le sujet est donc sorti des seules sphères technophiles pour se loger au cœur des discours de nombreux dirigeants d'entreprises, personnalités politiques, philosophes, ... qui évoquent désormais son importance en terme de souveraineté. Le sujet de l'intelligence artificielle est donc devenu un enjeu majeur pour le gouvernement français. Cet activisme s'est traduit en 2018 par un ambitieux plan de développement de 1,5 milliard d'euros en faveur des entreprises voulant se positionner dans le secteur de l'IA. Cette volonté affichée aurait porté ses fruits. En effet, selon une étude de France Digitale⁷⁴, les startups françaises de l'IA ont attiré plus d'investissements que les Britanniques ou les Israéliennes en 2019.



⁷³ L'Europe pourrait perdre sa souveraineté numérique et devenir une "colonie numérique" des géants du web américain et asiatique – Public Sénat - <https://www.publicsenat.fr/article/societe/la-video-sur-l-intelligence-artificielle-qui-a-fait-le-tour-du-web-55116>

⁷⁴ Liste des startup en IA en France recensées par France digitale : <https://bit.ly/2RiCgbQ>

L'engouement est évident et les investissements sont colossaux. Mais une question se pose. L'intelligence artificielle serait-elle une bulle, une mode passagère voire un leurre ? Déjà en 1956, le chercheur Herbert Simon, qui recevra des années plus tard le prix Nobel d'économie et le prix Turing en informatique, prédit que « *les machines seront capables, d'ici vingt ans, de faire n'importe quel travail pouvant être fait par l'homme* ». Plus de soixante ans plus tard, la prédiction ne s'est toujours pas réalisée... et semble loin de l'être rapidement. Selon Clément Jeanneau, Cofondateur Blockchain Partner et expert en nouvelles technologies, le terme « intelligence artificielle » est galvaudé et sa vision devrait s'affiner. Dans un brillant article⁷⁵ publié en mai 2019, il évoque 8 mythes qui entourent la notion d'intelligence artificielle :

- **Mythe n°1 : croire qu'il existe UNE intelligence artificielle.**

L'IA englobe parfois des réalités très différentes. Selon les points de vue et ce que l'on y inclut, elle peut renvoyer aussi bien à des logiques d'automatisation (faire effectuer, par un logiciel, des tâches répétitives et souvent fastidieuses – de là l'essor des « chatbots » par exemple) ou de statistiques. Les statistiques ouvrent la voie au « machine learning » (apprentissage automatique), un sous-domaine de l'IA dont les progrès permettent de réaliser des tâches plus complexes (reconnaissance visuelle et vocale, prévisions, recommandations...). Le « machine learning » regroupe lui-même plusieurs subdivisions, dont « l'apprentissage supervisé » et « l'apprentissage non-supervisé », et peut mener au fameux « deep learning ».

- **Mythe n°2 : croire que la mention "IA" rime forcément avec innovation.**

Certains malins profitent de la méconnaissance entourant ces sujets pour présenter leurs solutions sous un nouveau jour. C'est ainsi que des modèles statistiques utilisés avec un peu d'informatique connaissent parfois un

⁷⁵ Mythes et légendes de l'intelligence artificielle selon Clément Jeanneau : <https://bit.ly/300Xvp6>

toiletage marketing pour se transformer en outil « d'IA », ce qui sonne plus moderne.

- **Mythe n°3 : croire que l'IA est une technologie accessible à quelques privilégiés.**

Une distinction est importante à avoir en tête : « faire de l'IA » est très différent « d'utiliser de l'IA ». Très peu de startups créent de nouvelles briques de l'IA. Les briques de base de l'IA sont un Lego géant essentiellement disponible en open source. Une bonne part du travail d'aujourd'hui consiste à les choisir et à réaliser un travail d'intégration et d'assemblage.

- **Mythe n°4 : croire que les GAFAs deviendront puissants dans tous les domaines grâce aux multiples données dont ils disposent.**

Pour faire fonctionner une IA de façon performante, les données à exploiter doivent être spécifiques au problème à résoudre ; dès lors, collecter des données n'a d'intérêt que si celles-ci ont bien un lien avec le problème visé. Prenons un exemple. D'un côté, General Electric dispose de nombreuses données télémétriques venant de turbines à gaz. De l'autre, Google dispose de nombreuses données de recherche. Or on ne peut pas utiliser des données de turbines pour améliorer des résultats de recherche. On ne peut pas non plus utiliser les données de recherche pour détecter des turbines défectueuses. Autrement dit, « le machine learning est une technologie généraliste mais les applications qu'elle permet de construire ne sont pas généralistes : elles sont spécifiques à une tâche ». L'utilisation du machine learning se répartira de façon large. Google n'aura pas « toutes les données » : Google aura toutes les données obtenues via les services Google. Google aura des résultats de recherche plus fins, General Electric aura des machines plus performantes, Vodafone aura une meilleure vue sur la gestion de son réseau, etc.

- **Mythe n°5 : croire que l'IA est aujourd'hui souvent intelligente.**

Qui n'a pas déjà vécu des échanges particulièrement laborieux (pour ne pas dire pénibles) avec des chatbots ou des agents conversationnels ?



Chacun aura noté que ces outils disposent encore d'une (très) large marge de progression avant de pouvoir soutenir une conversation décente. Par ailleurs, les exemples de « déraillement » d'IA sont multiples. On se souvient notamment du robot conversationnel mis en ligne par Microsoft en 2016 qui s'était transformé en quelques heures en personnage machiste, raciste et néo-nazi, sous l'influence d'internautes.



Tay, l'IA de Microsoft vite débranché pour comportement inapproprié

- **Mythe n°6 : croire que l'IA peut fonctionner sans intervention humaine.**

Dans son récent ouvrage⁷⁶ « En attendant les robots : enquête sur le travail du clic », Antonio Casilli montre que le grand remplacement des hommes par les robots est un fantasme, en mettant en lumière une face cachée de l'IA : l'existence de millions de « travailleurs du clic » précarisés, payés à la micro-tâche pour éduquer des algorithmes. Casilli est formel : l'IA ne pourra pas devenir assez développée pour se passer des micro-tâches. « *Il n'y aura pas*

⁷⁶ Antonio Casilli - En attendant les robots, enquête sur le travail du clic : <https://bit.ly/2Xlclim>

d'automatisation complète. Les machines que les ingénieurs de l'IA sont en train de développer n'ont pas vocation à travailler toute seule : [elles] prévoient toujours la réalisation de tâches par les humains ».

- **Mythe n°7 : croire que le “machine learning” et le “deep learning” ont plié le match en matière d'IA.**

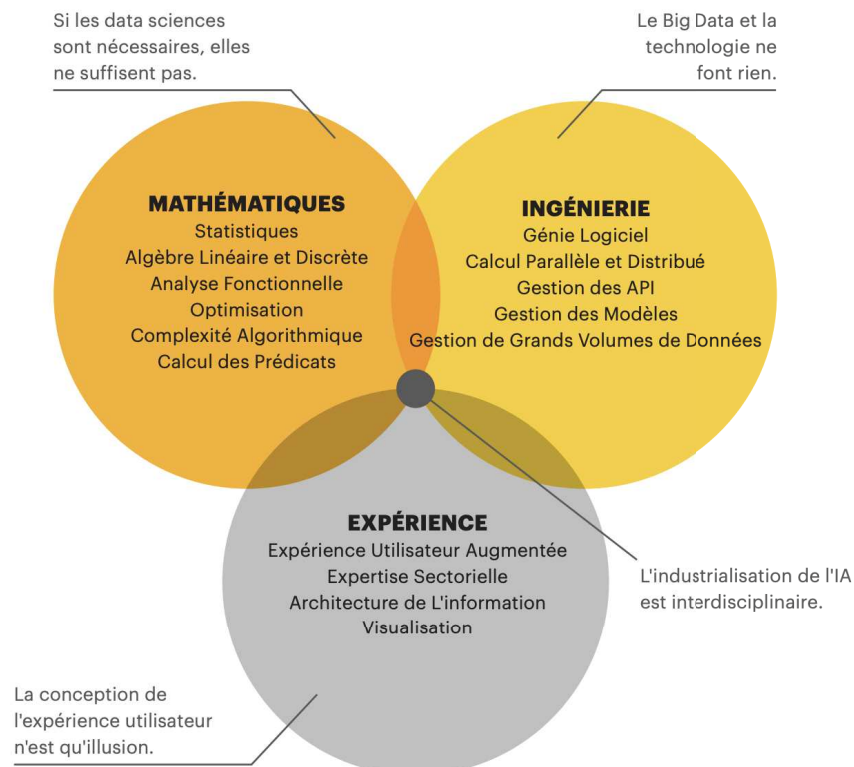
« Un énorme problème à l'horizon est de doter les programmes d'IA de bon sens : même les petits enfants en ont, mais aucun programme de deep learning n'en a », estime le spécialiste américain Oren Etzioni. In fine, les algorithmes de « deep learning » n'apprennent que des « indices superficiels, et non des concepts », diagnostique le chercheur Yoshua Bengio, justement l'un des pères fondateurs du deep learning.

- **Mythe n°8 : croire que l'IA peut dépasser l'intelligence humaine de façon générale.**

La thèse de la singularité, selon laquelle l'IA sera capable de dépasser l'intelligence humaine au cours des toutes prochaines décennies, continue étonnamment d'être considérée par certains comme une hypothèse crédible, malgré de multiples remises en cause de la part de spécialistes. Jean Ponce, chercheur en vision artificielle à l'ENS, déclarait en avril 2017 : *« La Singularité, ça m'énerve. Je ne vois personnellement aucun indice que la machine intelligente soit plus proche de nous aujourd'hui qu'avant »*. Jean-Louis Dessalles, chercheur en intelligence artificielle et en sciences cognitives, auteur de l'ouvrage « Des intelligences très artificielles » est sur la même ligne : *« la question de la singularité technologique ressemble à celle de la surpopulation sur Mars : on ne peut exclure que le problème se pose un jour, mais ce n'est pas demain »*.

Considérant tous ces points, la bulle pourrait éclater lorsqu'il deviendra clair que certaines promesses ne seront pas délivrées (de sitôt). D'ores et déjà, en Chine, le temps des désillusions s'est ouvert, selon la correspondante technologies en Asie du Financial Times : *« le secteur chinois de l'IA, auparavant très actif, vit une forme de*

découragement : rejeté par les investisseurs, incapable de délivrer des technologies de pointe et ayant du mal à générer des profits. (...) Les investisseurs sont confrontés à des évaluations démesurées, à des discours exagérés et à des modèles de monétisation usés ». Le terme IA pourrait lui-même mal vieillir, lui qui est déjà assez décrié. Comme l'explique Luc Julia : « Tout est parti d'un immense malentendu. En 1956, lors de la conférence de Dartmouth, [l'informaticien] John McCarthy a convaincu ses collègues d'employer l'expression "intelligence artificielle" pour décrire une discipline qui n'avait rien à voir avec l'intelligence. Tous les fantasmes et les fausses idées dont on nous abreuve aujourd'hui découlent, selon moi, de cette appellation malheureuse ». Pour Luc Julia, il faudrait plutôt parler « d'intelligence augmentée » ; Jean-Louis Dessalles prône quant à lui l'expression « d'informatique avancée ». Toutes ces remarques ne doivent pas faire oublier les progrès bien réels réalisés dans le domaine, parfois formidables, parfois glaçants (à relier au « capitalisme de surveillance »).



Guide pratique de l'IA 2018 par la société Accenture. Le champs d'application de l'IA est complexe car interdisciplinaire. Pour la communication et le marketing, l'IA peut améliorer l'expérience client

Malgré ses imperfections et au-delà de la sur-promesse, l'intelligence artificielle est une avancée technologique qui impacte le métier de dircom. La start-up spécialisée en IA, Golem.ai, a interrogé fin 2018 près de 110 marketeurs et communicants pour comprendre les enjeux que représentent l'Intelligence Artificielle pour eux aujourd'hui et l'utilisation qu'ils projettent d'en faire dans les années à venir⁷⁷. Premier enseignement de cette enquête, si l'IA fait partie des sujets à l'ordre du jour pour 74% des d'entre eux, ils sont encore 14% à n'en avoir encore quasiment jamais entendu parler dans leur entreprise ! Autre constat : moins d'un tiers des marketeurs et communicants estime avoir une bonne connaissance de l'IA, soit autant que la part avouant ne pas maîtriser suffisamment le sujet. Pour autant, quand il s'agit d'aborder la façon dont ils peuvent utiliser l'IA, le consensus est assez large. Les objectifs prioritaires sont avant tout liés à l'expérience client, à l'exploitation des données et aux analyses prédictives.

Une enquête de Forbes Insights et Quantcast⁷⁸ a démontré que les technologies d'intelligence artificielle ont un réel impact sur le quotidien des professionnels du marketing et de la communication. Pour 52% des spécialistes marketing interrogés, les applications qui reposent sur le « machine learning » permettent d'augmenter les ventes. 49% affirment qu'elles aident à lancer de nouveaux produits avec succès. Le développement de l'intelligence artificielle dans les métiers de la communication s'appuie sur un objectif précis : optimiser la productivité dans le travail. Une étude d'Accenture⁷⁹ démontre que l'intelligence artificielle combinée à l'intelligence humaine va permettre d'accroître la productivité mondiale de 40% d'ici 15 ans. Un chiffre qui prouve clairement que les entreprises ne doivent pas considérer le sujet comme de la science-fiction.

L'IA marketing est une véritable révolution qui va impacter la compétitivité de toutes les entreprises. Mais comment est-elle utilisée concrètement dans les entreprises, dans quels buts et avec quels moyens ? Expérience utilisateur augmentée, expertise sectorielle, architecture de l'information, visualisation des données, ... les enjeux qui

⁷⁷ Etude de Golem.ai sur l'impact de l'IA pour les métiers de la communication : <https://bit.ly/2UYzhYA>

⁷⁸ Etude de l'impact de l'IA sur le marketing et la communication : <https://bit.ly/39TZ7Bc>

⁷⁹ Guide pratique Accenture de l'IA à destination des dirigeants : <https://accntu.re/2UTT9M6>

entourent l'IA sont précis et les objectifs opérationnels très concrets comme le démontre l'étude de Forbes Insights et Quantcast⁸⁰ en 2018. L'analyse de texte se révèle un marché prometteur avec la plus forte progression : 34% des marketeurs la mettront en œuvre d'ici à 2020, ce qui la positionnera dans 60% des entreprises (aujourd'hui elle est déjà active dans 26% des entreprises). La 2ème plus forte progression concerne les assistants virtuels vocaux : on en comptera 31% supplémentaires dans les 2 années qui viennent. Ils seront ainsi présents dans 54% des entreprises (contre 23% aujourd'hui). Les agents conversationnels (chatbots) équiperont près de 2/3 des entreprises en 2020. 59% des marketeurs estiment qu'ils disposeront d'outils de data visualisation dans 2 ans. On peut penser que plus il y a de données à traiter (big data) et plus il est important de visualiser simplement celles-ci pour mieux les comprendre et prendre les décisions en temps réel. En prenant appui sur cette étude et sur l'analyse des offres de services les plus avancés du marché (exemple : Adobe Sensei⁸¹) nous pouvons considérer que l'intelligence artificielle intervient au cœur du métier de dircom sur cinq champs d'applications :

- **Les dispositifs de veille, d'écoute et de collecte de données.**

L'intelligence artificielle et ses technologies sous-jacentes apportent une vraie valeur ajoutée à chaque niveau du cycle de la veille. En premier lieu, l'innovation permet d'identifier automatiquement de nouvelles et multiples sources de données pertinentes. A l'aide de technologies d'exploration intelligente (« smart crawling »), et en fonction de l'intérêt du sujet exploré et du périmètre préalablement défini par le communicant, l'intelligence artificielle permet d'élargir considérablement le spectre de la recherche. En outre, les nouveaux outils permettent de vérifier l'information. En fonction de critères pondérés (site source, niveau de référencement, avis de contributeurs, nombre de partage, ...), l'outil peut suggérer automatiquement des contenus en fonction de leur qualité. A titre d'exemple, Flint⁸², capable de trier des milliers d'articles et d'isoler les meilleurs, s'appuie sur un moteur puissant d'intelligence artificielle. Par ailleurs, la reconnaissance visuelle permet

⁸⁰ Etude de l'impact de l'IA sur le marketing et la communication : <https://bit.ly/39TZ7Bc>

⁸¹ Innovations Adobe en Intelligence artificielle : <https://adobe.ly/2KbcGBu>

⁸² La technologie Flint, moteur d'intelligence artificielle : <https://fr.flint.media/>

d'identifier facilement un logo, des produits ou des personnes. La contextualisation des informations autorise l'identification de nouveaux éléments concepts ou éléments clés, de nouvelles entreprises ou technologies. L'intelligence artificielle facilite également de travail de synthèse en offrant un résumé des articles sélectionnés. Enfin, les nouveaux outils de veille interprètent les signaux faibles en croisant divers éléments concordants pour déceler les futurs facteurs qui influenceront l'activité de l'entreprise. L'IA permet ainsi de nourrir des analyses prospectives et d'aider les décideurs à identifier plus facilement les futures tendances de marché (ex : consommation, innovations, évolutions réglementaires, etc.). Grâce à l'intelligence artificielle, le communicant voit ses missions chronophage se simplifier et surtout s'enrichir. Ecouter le bruit médiatique, recueillir des données, susciter des interactions, trier des contenus, analyser des chiffres, catégoriser des visuels, synthétiser des avis, ... toutes ces informations devenues impossibles à traiter pour l'homme le sont pour la machine.

- **La production des contenus.** Le recueil et le tri de l'information étant facilité, le rédacteur gagne du temps en identifiant les sources de qualité. Mais l'intelligence artificielle apporte également son aide à la rédaction du contenu. Premièrement, des outils spécifiques permettent au rédacteur de rédiger son article en fonction des critères exigés par les moteurs de recherche. Ces outils (exemple : 1.fr) jugent automatiquement de la pertinence sémantique d'un contenu rédigé et proposent une liste de mots clés tenant compte des intentions de recherche des internautes. Deuxièmement, d'autres outils (exemple : LabSense) à l'aide de data structurées, peuvent générer des textes en grande quantité. Les textes des fiches produits e-commerce sont notamment concernés par ce type d'innovations. Ces outils, multilingues, peuvent ainsi créer du contenu sur mesure à destination d'une audience ciblée. La start-up Syllabs va encore plus loin en accompagnant une vingtaine de médias dont L'Express, Le Monde et 20 Minutes dans la rédaction de contenus via à un moteur mis au point par des linguistes. Les « robots journalistes » sont capables d'écrire automatiquement des textes de qualité et immédiatement publiables, en répondant aux 4 W : What, Who, Where,

When. L'intelligence artificielle est principalement utilisée pour générer des articles sur des sujets répétitifs, comme l'évolution quotidienne des cours de la Bourse ou des résultats sportifs. Troisièmement, les outils d'intelligence artificielle permettent au rédacteur d'identifier rapidement des contenus existants et des visuels. Ils peuvent automatiser la manipulation et la création d'images. Tous ces outils au service permettent aux communicants de consacrer plus de temps à la l'analyse et la création de valeurs.

- **La personnalisation, planification et diffusion des contenus.** L'intelligence artificielle est également performante pour personnaliser et diffuser les contenus. Elle est en mesure, en temps réel, d'analyser les réactions d'une audience soumis à un contenu. Les réactions des publics cibles enrichissent l'apprentissage du logiciel et nourrissent son algorithme. L'étude approfondie des statistiques de consultations permet alors à l'IA de favoriser automatiquement la diffusion des contenus les plus pertinents pour chaque lecteur. Les plateformes construisent ainsi des expériences utilisateurs centrées sur les comportements et les attentes des audiences, ce qui augmente naturellement l'impact et la visibilité des contenus. A titre d'exemple, les plateformes tels Plezi, Hubspot ou Mailchimp s'appuient sur des scénarios définis par l'intelligence humaine et adressent des séquences automatisées par e-mail ou via les réseaux sociaux aux audiences, qualifiées en temps réel.
- **Les agents conversationnels.** L'automatisation se retrouve aussi au cœur du marketing conversationnel, via les chatbots. Ces agents virtuels sont capables de dialoguer avec les prospects et les clients pour leur apporter des réponses, les accompagner dans l'achat ou leur fournir du contenu personnalisé. Ce qui fait fonctionner ces agents conversationnels, c'est l'intelligence artificielle combinée au machine learning. Si les agents conversationnels sont exploitées pour la relation client sur un site internet ou un réseau social, ils peuvent s'avérer également très utile dans le registre de la communication interne. Implémenter un agent conversationnel en environnement intranet peut faciliter le traitement des questions répétitives de collaborateurs réceptionnées par e-mail. Les agents conversationnels

peuvent être programmés pour répondre instantanément aux questions et permettre aux communicants de gagner un temps précieux.

- **La recherche vocale.** L'intelligence artificielle trouve un usage important dans la sphère de la recherche. Aidée par la puissance de calcul exponentielle, la technologie de reconnaissance vocale s'améliore rapidement. Google, Amazon et Apple sont les principaux acteurs de ce marché encore balbutiant. En expansion, notamment chez plus jeunes, les usages liés à la recherche vocale restent relativement timides. Les Français ont encore des difficultés à distinguer les assistants logiciels (Siri, Google, Alexa) des équipements autonomes embarquant ces technologies (Google Home, HomePod, Echo). Et si 81% d'entre eux connaissent les assistants vocaux, seuls 61% les utilisent (Source: étude Search Foresight et Mymedia 2018⁸³). Cette technologie permet à ses utilisateurs de rechercher une information en parlant à haute voix, au lieu de taper une phrase dans une barre de recherche. Après une analyse minutieuse de sa base de données, elle délivre la réponse correspondante sous la forme d'un seul résultat. Cette évolution dans les usages, si elle se confirme, doit être prise en compte par les communicants car les conséquences sur l'organisation et la mise en forme de contenu sont importantes. Le principal enjeu se situe en termes de référencement naturel sur les moteurs de recherche. Car un internaute ne formule pas sa requête de la même manière à l'oral qu'à l'écrit. En écartant le clavier, il modifie sa manière d'interroger les moteurs de recherche. Le défi est de alors créer du contenu qui puisse correspondre à un style moins codifié, dit sur le ton de la conversation.

En automatisant les tâches chronophages et répétitives, l'Intelligence artificielle devrait offrir aux communicants une meilleure productivité. Du côté de l'internaute, l'intelligence artificielle devrait lui offrir un web plus précis, personnalisé, plus facile à utiliser. Ce n'est pas de la science-fiction, les algorithmes occupent déjà une grande place au cœur des entreprises. Et la recherche sur les applications d'intelligence artificielle avancent rapidement. Loin d'être un simple sujet tendance qui va bientôt

⁸³ Etude Search Foresight et Mymedia 2018 sur la recherche vocale : <https://bit.ly/2RNB5kZ>

s'évaporer pour laisser la place à un autre, l'intelligence artificielle constitue une véritable révolution pour les métiers de la communication et du marketing. Dominique Danaë, directrice de la Communication de Microsoft France, en est convaincue. En 2017, elle déclarait que *« l'intelligence artificielle comme la data transforment et transformeront nos métiers. L'exploitation de la donnée est une promesse incroyable dans la manière de produire des contenus, de les personnaliser et de les diffuser. Les équipes de communication compteront des développeurs et pas seulement des personnes ayant la capacité d'animer un capital relationnel en cross-canal. Nous voudrions créer de nouvelles interfaces Web très rapidement, comme nous produisons aujourd'hui très rapidement un print A4. Les métiers d'influence changeront radicalement. Les bots révolutionneront les relations presse en traitant les demandes de premier niveau des journalistes : quelle est la dernière actualité financière de l'entreprise ? Quelle est sa stratégie de développement ? Qui est son DRH ? Quelle est le pourcentage de femmes au board ? Puis-je avoir une photo du CEO en haute définition ? Un robot agrégateur peut fournir ces éléments de base instantanément et les mettre à disposition de l'internaute dans une interface produite par des communicants »*. De plus en plus d'entreprises intègrent ces nouvelles technologies au cœur de leurs activités de communication. Citons l'exemple de Toyota⁸⁴ qui a exploité la puissance de calcul de la technologie Watson d'IBM pour le lancement d'un nouveau modèle de véhicule. Sur la base d'un brief, la machine a élaboré des milliers de créations et accroches différentes destinées à des centaines de typologies de cibles susceptibles d'être intéressées. Ces créations ont ensuite alimenté les campagnes de visibilité sur Facebook.

Considérant tous ces points, une question se pose naturellement : le métier de dircom est-il menacé ? Non. Rassurons-nous, même si l'intelligence artificielle s'améliore chaque année un peu plus, aucune technologie n'est encore capable de discerner ou restituer avec précision des émotions, des contextes sémiologiques et idiomatiques spécifiques. Certes, l'intelligence artificielle est d'ores et déjà capable d'actions de dialogue à faible valeur ajoutée. Mais pour une communication agile, notamment à base d'émotions, les qualités humaines du dircom demeure

⁸⁴ Céline M. – « Toyota se sert de l'intelligence artificielle pour de la conception-rédaction » – La Réclame.fr – 23 mai 2017

incontournables. La combinaison du meilleur des deux mondes devrait façonner la communication du futur. Les dircom ont conscience de cet enjeu, comme le démontre l'étude⁸⁵ de Cision publiée en 2019 :

- 66% estiment que l'IA va améliorer l'efficacité des actions de communication.
- 72% pensent qu'elle va leur permettre d'avoir plus de temps pour se consacrer à des tâches à forte valeur ajoutée (stratégie, relationnel, rencontres...).
- Seulement 7% jugent qu'il n'y a pas besoin d'intégrer de l'IA dans leur métier.
- L'impact de l'IA et des nouvelles technologies sur l'Homme ne semble pas les effrayer : Ils ne sont que 9% à penser que l'IA va faire disparaître beaucoup d'emplois dans la communication.
- Seulement 23% que la transformation digitale a un impact négatif sur les relations humaines.

Par contre, les enjeux liés à l'intelligence artificielle n'apparaissent pas dans les offres d'emploi et les descriptif des métiers du dircom. Le champs d'application de l'IA, complexe car interdisciplinaire, les enjeux financiers et le retard des entreprises sur le sujet expliqueraient peut être cet état de fait.

2.3. Blockchain et communication

La blockchain, ou chaîne de blocs, est une technologie de stockage et de transmission d'informations sécurisée. Et fonctionne sans organe central de contrôle. Chaque bloc contient une référence à celui qui le précède et des données sur les transactions qu'il recense. Une fois créés, ils sont inaltérables. Toutes les parties prenantes peuvent donc être sûres de la validité indéfinie des données enregistrées. L'objectif est d'établir la confiance entre chaque partie de la chaîne. Symbolisée par le bitcoin, la célèbre crypto monnaie, la blockchain est une technologie de certification qui a émergée pendant la crise financière de 2008. Il

⁸⁵ Cision - Etude : Comment les directeurs communication perçoivent la transformation digitale ? - <https://bit.ly/2ymX1fU>

s'agissait de répondre à la crise de confiance envers les institutions bancaires. Concrètement, cette technologie permet d'échanger de la valeur sur Internet de pair à pair. Mais qu'est-ce que le pair à pair ? Selon la P2P Foundation⁸⁶, « le pair à pair existe depuis que les humains s'organisent en société et fut même pendant longtemps la forme dominante de relation dans les sociétés nomades de chasseurs-cueilleurs. Il s'est peu à peu effacé au profit des organisations claniques puis avec l'apparition des systèmes étatiques. Dans notre imaginaire moderne, le P2P est un mode d'organisation de systèmes informatiques au sein duquel les connexions d'un réseau se créent d'un commun accord entre pairs ».

Les transactions de cryptomonnaies sont donc « *diffusées, partagées et vérifiées grâce à un protocole sans autorité centrale (ou serveur central). Ce sont les nœuds (nodes) du réseau qui communiquent entre eux et tiennent ce grand registre à jour. C'est ce qui garantit la stabilité, la puissance et caractère impirable du réseau Bitcoin. Pour y parvenir, il faudrait en effet que les pirates prennent le contrôle d'au moins 51% du réseau. Beaucoup plus difficile à faire que dans le cas d'un système avec un serveur central* ». En allant plus loin, cette transparence totale permettrait, selon Michel Bauwens⁸⁷, théoricien du pair à pair, de transformer radicalement nos sociétés. En 2017, il déclarait que si « *cette stratégie fonctionne, et si l'on passe de l'observation des pratiques existant à un niveau micro à une vision de la nouvelle forme sociale à part entière que ces pratiques portent en elles-mêmes, on peut alors envisager un passage vers une économie post-capitaliste où le P2P serait à la fois un mode relationnel, un mode d'échange, une infrastructure socio-technologique et un mode de production. Dans ce nouveau modèle sociétal mettant les communs, le bien collectif et l'autonomie au centre des institutions, la société civile deviendrait productive via la production collaborative de valeur à travers les communs, le marché deviendrait éthique car les pratiques économiques génératives y prédomineraient, et le rôle de l'État, devenu partenaire, consisterait à favoriser cette économie contributive, notamment en garantissant l'équipotentialité contributive et l'autonomie de tous les citoyens*⁸⁸ ».

⁸⁶ P2P Foundation : <http://blogfr.p2pfoundation.net/about-me/>

⁸⁷ Michel Bauwens - informaticien belge, théoricien du pair à pair, auteur et conférencier sur des sujets technologiques et culturels - https://fr.wikipedia.org/wiki/Michel_Bauwens

⁸⁸ Le Pair-à-Pair, nouveau modèle de société centré sur les communs- 2017 - <https://bit.ly/34RotyF>

Cette technologie, certes prometteuse, n'a pour l'instant pas réussi à transformer radicalement la société. Son développement reste timide et ses cas d'usage assez peu nombreux. Les opportunités pour les métiers de la communication et du marketing ont toutefois été documentés par nombre d'experts et de spécialistes. Nous pouvons les résumer au sein de quatre principales familles :

- **Lutter contre la désinformation, les fake news et garantir la fiabilité d'un communiqué de presse.** C'est ce champ d'application qui est aujourd'hui le plus développé. Face à la vague de fausses informations (fake news) qui a jeté le doute sur la véracité des informations partagées sur les réseaux sociaux et même par certains médias, les journalistes doivent plus que jamais redoubler de prudence quant à l'origine de leurs sources. Relayer une fausse information dans la presse peut être préjudiciable. Le 22 Novembre 2016, Vinci subissait une baisse du titre de plus de 18% en quelques minutes en raison d'un faux communiqué⁸⁹. Une question se pose alors : comment une entreprise peut-elle certifier la qualité et la véracité d'une information ? La vitesse de partage de l'information rend la vérification difficile. Dans un contexte où les prises de paroles se sont multipliées, où les algorithmes de réputation sont légions, où une infobésité galopante de « fake news » et autres usurpations d'identité minent la confiance, le dircom doit structurer son approche et garantir la traçabilité des contenus diffusés. Il doit savoir si une autorité « a reçu tel message, à telle heure et pour en faire quoi ». Toutes les entreprises, y compris de taille modeste, doivent aujourd'hui structurer leur communication. Pour protéger et enrichir son image, une petite entreprise, à l'instar des plus grandes, ne peut plus se contenter d'adresser un communiqué de presse de temps en temps à quelques journalistes. Elle devra s'appuyer sur les nouvelles technologies de gestion de contenus pour émettre un flux d'information riche, régulier, et sécurisé. La technologie de la blockchain est une solution qui permet de bâtir un écosystème de confiance, où la fiabilité de la communication des entreprises n'est pas remise en question. Le dircom peut ainsi faire certifier son communiqué de presse, son

⁸⁹ Comment le groupe Vinci victime d'un « hoax » a chuté en Bourse - 2016 - Le Monde - <https://bit.ly/2yw6S3e>

rapport annuel ou encore les chiffres officiels présents sur son site. L'objectif est ainsi d'assurer l'authenticité des documents aux destinataires de ces informations (journalistes, analystes ou encore investisseurs). Ce service⁹⁰, notamment déployé en France par la société Wiztopic, a déjà séduit de grands noms du CAC40.



La solution Wiztrust éditée par la société Wiztopic certifie les informations de ses clients grâce à la technologie Blockchain

- **Utiliser la blockchain pour authentifier les influenceurs et anticiper le retour sur investissement.** Technique de communication très dynamique depuis le développement des réseaux sociaux, le marketing d'influence souffre toutefois d'une faiblesse structurelle. Achat d'abonnés, engagement truqué, achat de visibilité et de commentaires, ... les techniques de fraudes employées par les influenceurs sont nombreuses et variées. Une étude de HypeAuditor⁹¹ a d'ailleurs recensé plus de 40% de fraudeurs au sein des influenceurs français. La technologie Blockchain pourrait-elle être efficace contre ce phénomène ? Pourrait-elle permettre aux annonceurs d'authentifier les influenceurs et d'anticiper le ROI (retour sur investissement) de leur campagne. L'entreprise japonaise Patron, qui a levé 35 millions d'euros en 2019, en est convaincue. La plateforme permet de « tokeniser⁹² » les relations

⁹⁰ Avec Wiztrust les entreprises certifient leurs informations dans la blockchain : <https://www.wiztrust.com/fr>

⁹¹ Instagram et les influenceurs : de nombreux fraudeurs parmi les francophones - novembre 2019 - <https://bit.ly/2RY0EQt>

⁹² La tokenisation, ou comment la blockchain va transformer la société 2 janvier 2018 - <https://bit.ly/3czkeu0>

entre annonceurs et influenceurs, c'est-à-dire de les simplifier en les déplaçant sur la technologie blockchain. À la clé, la plateforme s'apparentera à une place de marché sécurisée dans laquelle les influenceurs sont authentifiés et le taux d'engagement qu'ils peuvent atteindre certifié. Embryonnaire, la plateforme n'a pas encore fait ses preuves à l'international, mais elle montre peut être la voie pour garantir la transparence de la communication d'influence.

- **Assainir le marché de la publicité en ligne.** Sur le marché de la publicité digitale, la blockchain et ses capacités de structuration et de sécurisation de transactions devraient trouver facilement sa place. Ce marché, désormais mature, s'est considérablement complexifié ces dernières années avec l'apparition de modèle d'achat publicitaires en temps réel. La surenchère technologique a alors engendré beaucoup d'opacité. Les annonceurs, considérant les investissements publicitaires toujours plus importants, réclament à juste titre plus de de transparence des différents acteurs de la chaîne de valeur. Parallèlement, la technologie pourrait permettre de mieux lutter contre la fraude, mieux cibler les publicités et favoriser les législations sur la protection des consommateurs, et en particulier la gestion des données. Toutefois, et en raison du besoin de visibilité et d'analyse en temps réel, l'adoption d'applications construites sur la technologie blockchain est actuellement freinée. Malgré ces limites, les premières initiatives voient le jour. En matière de lutte contre la fraude, quatre acteurs du secteur, S4M, Futurs.io, iProspect (Dentsu Aegis Network), Smart et Mondadori MediaConnect, ont ainsi lancé fin 2018 un consortium baptisé Adschain.
- **Mieux gérer la relation client et mieux connaître ses ambassadeurs de marque.** La blockchain dispose également du potentiel pour révolutionner la relation client. En effet, au lieu d'acquérir des données personnelles en payant des tiers tels que Facebook, les entreprises auraient ainsi la possibilité de les récupérer directement auprès des usagers en échange de micropaiements. Les clients fidèles qui accepteraient de confier leurs données à leurs marques préférées se verraient attribuer des avantages. Cette approche directe, à base de la technologie blockchain, pourraient à la

fois simplifier, enrichir et rationaliser le rapport qu'une marque entretient avec des clients et prospects.

La technologie blockchain est prometteuse et devrait elle aussi transformer la communication. Selon une étude⁹³ du Forum économique mondial publiée en 2018, plus de la moitié des entreprises assurent qu'elles adopteront la blockchain dans un proche avenir. Mais cette technologie, qui s'apparente à un registre numérique décentralisé et sécurisé, contenant l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création, reste néanmoins abstraite et obscure pour beaucoup d'entreprises. Sa performance et sa scalabilité (possibilité d'adapter la technologie à l'activité de l'entreprise) seraient des faiblesses structurelles qui empêcheraient la technologie de se déployer à grande échelle. Les financiers manquent de recul et s'interrogent sur la rentabilité à court et moyen terme d'une technologie immature. Claire Balva, cofondatrice de Blockchain Partner, estime que le coût de son implémentation peut être "moins chère si une entreprise n'est pas encore fortement digitalisée". L'adoption de la technologie par certains secteurs comme l'assurance, fortement compatible avec les opportunités offertes par la blockchain, pourrait ouvrir des perspectives et généraliser la technologie.

Encore marginale, il est donc logique que la technologie soit absente totalement de notre corpus d'étude. Les experts interviewés dans le cadre de ce travail de recherche n'ont pas évoqué cette technologie. Trop technique, le moteur au sein de l'entreprise serait plus la direction générale et/ou la direction des systèmes d'informations.

2.4. Modélisation de la chaîne éditoriale

La personnalisation dans la communication est devenue un enjeu majeur. Pascale Dubois⁹⁴, directrice groupe communication et membre du comité exécutif de Safran, exprimait lors d'une interview dans les Echos, ses convictions à ce sujet : « nous

⁹³ 16 pays riches où la majorité des entreprises aura adopté la blockchain en 2022 - Business Insider - 2018 - <https://bit.ly/2Vuh5pW>

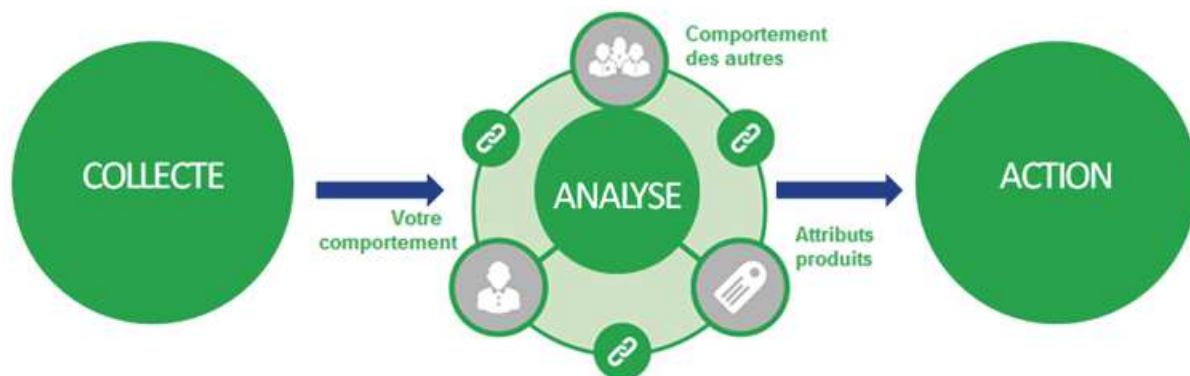
⁹⁴ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Les Echos - Octobre 2018 - Pascale DUBOIS (07/20)

sommes désormais dans l'ère de l'instantanéité, de la bataille de l'attention, de l'interaction permanente et donc de la non-maîtrise de toute l'information émanant de l'entreprise et de ses collaborateurs. Cela oblige à être plus agile, plus flexible, plus créatif et surtout plus ciblé et plus sélectif. C'est toujours le travail de fond qui permet de faire émerger la forme adéquate. Il nous appartient donc de ciseler chaque message en le dirigeant vers la population idoine, par le biais du bon outil. Être plus créatifs mais d'une rigueur absolue, telle est notre ligne de conduite ». A l'ère du tracking comportemental, de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, cet objectif de personnalisation semble désormais atteignable. Le Dircom peut disposer d'une palette technologique qui peut amplifier les résultats escomptés. Il peut ainsi viser un objectif rêvé : "adresser le bon message, à la bonne personne et au bon moment".

Cette formule, largement partagée dans le microcosme des agences de communication depuis quelques années, s'est d'abord exprimée au sein de deux secteurs. La publicité, avec une réclame toujours plus ciblée et individualisée. Et le e-commerce, à travers l'utilisation accrue de la recommandation de produits. Mais cette logique de personnalisation, qui favorise la mémorisation et l'attention, s'impose également à la stratégie de contenu des marques. Diane Salt⁹⁵, directrice marque et communication du groupe Sodexo, estime que le contenu éditorial, à l'instar de la publicité, doit être contextualisé et personnalisé. Elle déclarait dans les Echos : *"les communications dites corporate se consomèrent : il faut alors développer une ligne éditoriale, couplée à un ton émotionnel fort, qui répondent au besoin d'une audience qui doit être bien ciblée. Pour nous, la clé demeure la compréhension de nos audiences et de leurs habitudes de consommation média."* La communication corporate devrait donc s'inspirer des techniques publicitaires pour différencier et adapter son discours à chaque internaute ou groupe d'internautes. Cette personnalisation est rendue possible grâce au croisement des données. Les internautes, durant leur navigation sur les diverses plateformes des marques, génèrent de premières données. Ces données propriétaires, au-delà d'être analysées de façon isolée, peuvent être combinées avec des données tierces et ainsi former des combinaisons qui permettent d'adresser les contenus à travers le

⁹⁵ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Les Echos - Octobre 2018 - Diane SALT (15/20)

triptyque suivant : collecte, analyse et action.



Processus de collecte, d'analyse puis d'action permettant d'adresser le bon message, à la bonne personne, au bon moment. Source : Accenture - novembre 2018

Mais la technologie, fort heureusement, ne fait pas tout. Face à l'accélération des transmissions, à la multiplication des émetteurs, à la profusion d'informations et à la porosité des espaces internes et externes, le dircom fait face à un défi de taille : il doit gagner durablement l'attention des publics cibles tout en maîtrisant la cohérence des messages de l'entreprise. Et plus l'entreprise est grande, plus le défi est grand ! Si la technologie est incontournable pour diffuser des contenus de façon ciblée et automatisée, elle manque d'intelligence créative et ne peut pas de façon autonome créer et produire en continu des milliers de contenus corporate, financiers et commerciaux.

Alors, comment produire et diffuser des milliers de contenus multi-formats (textes, images, documents, vidéos et audio) tout en maîtrisant les coûts ? Quelle organisation et technologies mettre en place pour faire face aux enjeux ? Olivier Cavil, directeur de la communication de Pernod Ricard, résume ainsi les objectifs : *“je dirais qu'il y a trois éléments indispensables : le fond, la forme et le timing. Sur le fond, il faut être consumer centric. Il faut avoir d'abord un message qui résonne avec les attentes des consommateurs, qui s'insère dans leur univers et rentre dans leurs codes. Pour que de ce message de fond émerge une part d'attention, il faut que la forme ait une approche créative et innovante en termes de discours, de ton et de format. Enfin, il faut avoir le bon timing : être capable d'éviter les moments de sur sollicitation, savoir quand nos followers consomment, etc.”* Pendant longtemps, les entreprises ont confié ces différentes missions à différentes agences. Des agences de création et des agences média. Mais depuis quelques années, les agences n'ont

plus la côte. Trop chères. Pas assez agiles. Pas assez globales. Pas assez expertes. Insuffisamment concernées et organisées pour produire et diffuser des milliers de contenus en continu de façon cohérente. Des entreprises ont donc choisi d'internaliser les technologies et les compétences.

Devenues média, certaines entreprises ont organisé leur communication autour d'une salle de rédaction (newsroom). Calquée sur le fonctionnement des médias d'information, cette structure sans silo ni partage de territoire réunit en une seule équipe les compétences technologiques, marketing, communication, vente, corporate, voire celles du service client. Ils deviennent collectivement des experts du marketing de contenu, déterminés à engager la conversation avec les audiences de la marque, à adapter les messages selon l'actualité et à réagir en temps réel. La palette de compétences ainsi constituée permet à l'entreprise de gagner en cohérence et en agilité. La newsroom désigne ainsi le lieu où les équipes digitalisées, issues de différents services, se réunissent pour travailler en commun.

La newsroom s'articule autour de technologies de production, de diffusion et de monitoring. Elle définit une stratégie, crée des contenus originaux, suit l'actualité en temps réel, anime les communautés internes et externes, orchestre les canaux de communication, fluidifie la diffusion et gère les réactions en temps réel, ... La newsroom met également à disposition des journalistes, des partenaires mais aussi des collaborateurs des plateformes de contenus de marque (content hub).

Organisés par thématique, les contenus sont ainsi indexés et aisément identifiés par les parties prenantes. Souvent disponibles dans plusieurs langues et formats, ils peuvent rapidement être adaptés à des spécificités locales. Ainsi, des ressources sont ré-exploitées en continu à l'échelle d'un groupe. Prenons un exemple. En créant une plateforme participative globale, Allianz Partners a réussi à fédérer toute une communauté de communicants à travers le monde⁹⁶. L'entreprise a rationalisé la gestion de sa bibliothèque de contenus via une plateformes technologique privée pour centraliser ses contenus de marque : Wiztopic Insiders. Anne-Claire Bennevault, directrice marketing monde explique le projet : *“la plateforme technologique Wiztopic nous permet de distribuer des contenus de façon centralisée à nos collaborateurs, partout dans le monde. Chaque équipe peut être alertée de la*

⁹⁶ Allianz Partners : les dessous d'une stratégie de content marketing internationale réussie - L'ADN - 15 janvier 2018 - <https://bit.ly/2WqmuxB>

mise à disposition de nouveaux éléments et y accéder facilement. Nous pouvons cibler les contenus par thématique et référencer aisément les ressources déjà existantes au sein du groupe. Nos contenus, disponibles dans plusieurs langues et formats, peuvent rapidement être adaptés à nos spécificités locales. Ainsi, nos ressources sont ré-exploitées en continu à l'échelle du groupe. Notre stratégie de marketing de contenu, lancée voilà un an, nous permet de réaliser une économie substantielle en termes de logistique et de coûts de production, tout en assurant la cohérence de nos messages à l'international".

Certaines entreprises, devenues média, vont encore plus loin et ont investi lourdement sur une organisation, sur des outils et des compétences. C'est le cas de l'entreprise Red Bull. La « Red Bull Media House », créée il y a plus de 10 ans, est une entité dédiée du groupe qui produit des milliers de contenus digitaux vidéos, photos et audios à destination du consommateur. La cellule experte, qui regroupe des centaines de collaborateurs, agit à l'international, sur tous les supports et distribue ses contenus sur ses propres plateformes. 13,4 millions d'abonnés sur instagram, 9,5 millions d'abonnés sur Youtube. La marque Red Bull est devenue un média puissant capable d'organiser de spectaculaires opérations média. Nous pouvons prendre l'exemple du saut en parachute de Felix Baumgartner, un ancien militaire autrichien de 43 ans. Il a sauté depuis l'espace à 39 km d'altitude. Premier homme à franchir le mur du son en chute libre sans l'aide d'un véhicule, il a permis à la marque de réunir 8 millions de personnes en direct sur YouTube en 2012. Un record.



*Saut depuis l'espace de Felix Baumgartner, retransmis en direct sur Facebook -
Red Bull - capture d'écran avril 2020*

Les contenus de la marque sont regroupés et proposés en téléchargement sur une plateforme dédiée. La "Red Bull Content Pool" est une place de marché média qui adresse tous les contenus de la marque. Versions premium, versions longues ou épisodes de documentaires, films destinés à la télévision, au cinéma ou au web, ...

OUR NETWORK

DIGITAL TV PRINT MUSIC FILMS

Red Bull CONTENT
POOL

Red Bull CONTENT
POOL
PREMIUM

Red Bull

carpe diem

Servus.com

**BERG
WELTEN**

Le site "Red Bull Media House" propose des contenus sous plusieurs formats et plusieurs licences
site <https://www.redbullmediahouse.com/en> - avril 2020

Dans le même esprit, Adidas Paris, a rassemblé, depuis 2015, des talents au sein d'un espace commun afin de faciliter les interactions entre la marque et son public. L'objectif de la marque, selon le magazine Influencia, est d'être "*en conversation permanente avec ses consommateurs et développer son attractivité*". Constituée comme une rédaction avec des comités éditoriaux réguliers, la newsroom est le chef d'orchestre de la communication digitale et du storytelling de la marque. Benoît Menard évoquait en 2017, dans le cadre du webzine Influencia, les missions⁹⁷ de la newsroom qu'il dirigeait : "*la sphère digitale d'Adidas c'est primo, les médias sociaux; secundo, les influenceurs, avec qui nous faisons de la co-créativité; tertio, les relations presse. Pour nous, il y a trois types d'actualités : les lancements de produits, l'actualité culturelle et sportive et celle de nos assets. Notre rôle est de mettre en oeuvre toutes ces histoires en étant au plus près du consommateur. Mais aussi de monitorer et de suivre au quotidien ce qui marche ou pas, pour changer de braquets en cours de route en fonction de ce que nous dit la data. Nous créons du contenu et des histoires en renvoyant toujours vers la plateforme de marque "Here To Create". La société Adidas est convaincue que pour être visible sur les réseaux sociaux et favoriser l'engagement, une entreprise doit travailler sa ligne éditoriale et proposer des contenus qui collent à l'actualité. L'enjeu d'une newsroom est donc de permettre au dircom d'être informé en temps réel des sujets susceptibles d'engager les publics cibles. Comme les médias, les entreprises doivent ainsi déterminer leur signature, sélectionner des thématiques de prises de parole, déterminer les sujets, les angles, les traitements et les stratégies de diffusion en temps réel.*

Mais comment faire vivre cet objectif ambitieux ? Comment faire co-exister les équipes internes, externes et les outils d'intelligence artificielle ? L'exigence du temps réel, le diktat de la donnée et du tracking comportemental sont-elles des notions qui peuvent nuire à l'authenticité et à la sincérité de la communication ? Jeanne Bordeau, fondatrice de l'Institut de la qualité d'expression, engagée pour propulser la qualité du langage au cœur des entreprises, apporte quelques éléments de réponse dans le cadre d'une interview⁹⁸ donnée au site « les éclaireurs.com » en

⁹⁷ La newsroom d'Adidas : ce chef d'orchestre de la com digitale et du storytelling - septembre 2017 - <https://bit.ly/2SigeX8>

⁹⁸ Storytelling : l'état des tendances avec Jeanne Bordeau - Les éclaireurs - 7 novembre 2018 - <https://bit.ly/3d1WRK6>

2018. Convaincue que les entreprises doivent « *modéliser la chaîne éditoriale* », Jeanne Bordeau estime qu'elles doivent déterminer des process qui « *exacerbent la qualité d'écriture mais qui ne l'aplatissent pas* ». Elle est convaincue par l'apport de l'intelligence artificielle en termes d'ordonnancement : « *elle professionnalise l'écriture, elle aide à concevoir des chaînes de production éditoriale où les rôles des plumes sont pensés et complémentaires* ». Mais elle reste persuadée qu'il faut ajouter au process d'intelligence artificielle « *de la sensibilité, de l'âme, de la poésie et de la vibration* ». Et d'ailleurs, elle poursuit en évoquant le fait que cette dimension n'a pas échappé aux GAFAs qui « *depuis quelques temps convoquent les poètes en Californie* ». Elle est convaincue que seule « *la conjonction de talents complémentaires et la richesse de sensibilités conjuguées* » permettent de fonder des organisations quelles qu'elles soient. Elle poursuit la réflexion en affirmant qu'il faudrait ainsi « *rétablir l'écrit en interne, travailler en ateliers, être sensibilisés et formés, posséder une stratégie éditoriale, une signature sémantique et se rendre compte que la chaîne de production d'écriture est au service d'un outil sérieux et exigeant, le langage, qui ne peut plus se construire sur la simple intuition d'une création. C'est une nouvelle ère parce que l'intelligence artificielle elle-même a ouvert notre cerveau. Il faut être inspiré pour écrire, mais pas que : il faut comprendre un contexte, une situation, avoir un objectif, connaître le champ sémantique de l'entreprise, respecter sa ligne éditoriale* ».

La modélisation de la chaîne éditoriale semble donc être un enjeu clé de la transformation digitale de l'entreprise. La complexité du digital impose la collaboration d'hyper-experts qui travaillent sur le contenu de la marque, en temps réel. Sous la direction du dircom en qualité de rédacteur en chef ? Oui, le dircom possède les qualités requises et semble bien positionné pour remplir cette mission. Mais rassembler les profils digitaux provenant de différents services, au sein d'une structure dédiée et transversale, n'est pas chose aisée. En effet, les entreprises sont encore organisées en silo, avec des structures très hiérarchisées et pyramidales. Les vieux schémas managériaux perdurent et sont incompatibles avec les enjeux liés à la transformation digitale. Beaucoup d'entreprises sont encore composées d'entités qui se focalisent plus sur leurs objectifs propres que sur l'organisation dans son ensemble. Les silos résultent de choix historiques d'organisation. Ils ont permis de dédier des équipes à des enjeux d'excellence dans un métier ou de succès sur

un marché. Ils ont favorisé la responsabilisation et l'implication des salariés, parce qu'un silo répond aussi au besoin humain d'appartenance à une tribu dont on partage les codes et les objectifs. Mais cette autonomie s'accompagne trop souvent d'un important cloisonnement. L'information circule peu au-delà des frontières du silo. Les équipes ne savent pas travailler transversalement, quand elles n'agissent pas en rivales. Ce qui freine la capacité de regrouper les énergies pour innover et dépasser les limites, un enjeu essentiel dans des marchés en forte évolution.

Considérer une marque comme un média avec une organisation adaptée est un objectif qui semble partagé par de nombreux directeurs de la communication. Après analyse de notre corpus d'étude, nous pouvons affirmer que les dircom ont saisi les enjeux technologiques et humains qui permettraient de transformer l'entreprise. Des modifications humaines, technologiques et organisationnelles s'imposeraient pour permettre à l'entreprise de prendre la parole en temps réel, de façon cohérente et durable. Cependant, comme le précise Hervé Monier, directeur de la communication et blogueur sur le Brandnewsblog, l'entreprise n'est pas prête. M. Hervé Monier milite depuis des années, dans le registre de la communication interne, « *pour une gestion transversale de la marque pour stimuler l'expérience collaborateur, tant physique que digitale en liant l'action commerciale et corporate de l'entreprise* ». Convaincu que les communicants ont « *parfaitement saisi l'importance de la technologie, du digital et de la nécessité de transversalité* », il estime que « *les directions générales n'ont pas encore suffisamment compris les enjeux* ».

En réponse à ces insuffisances et aux mutations encore trop embryonnaire au sein des annonceurs, les agences s'organisent pour offrir de nouveaux services. Des services mettant en avant de l'agilité, de la transversalité et des technologies. Citons pour exemple le nouveau concept de Publicis. Le Loft est le nouvel espace de Publicis Conseil dédié au contenu de marque. Il s'agit d'un nouveau modèle de collaboration entre les équipes de l'agence et celles de ses clients : une structure hybride de production dédiée aux réseaux sociaux. Espace multidisciplinaire, le Loft est ouvert, agile, et orienté sur la donnée et les résultats. Le rythme est particulier : chaque jour l'intégralité de l'équipe travaille sur un même sujet au même moment. Parmi les clients déjà installés au Loft, nous pouvons citer Renault International, BNP Paribas ou encore Garnier. Pour transformer durablement l'entreprise et son

métier, le dircom peut donc démontrer l'efficacité de telles organisations en prenant d'abord appui sur des modèles externes. Démontrer des gains substantiels : une meilleure réponse aux attentes, des contenus plus ciblés, pertinents et cohérents, délivrés en temps réel par une structure agile et moins consommatrice de ressources. En légitimant et valorisant les résultats, tous les services et directions peuvent se sentir plus impliqués, même si la transversalité de la communication dans l'organigramme est encore à affirmer. *« J'aimerais que tout le monde ait ses objectifs sur une même opération, et qu'on ait ainsi la possibilité d'ajuster en direct. Les services fonctionnent encore beaucoup trop en silos, ce qui est vécu comme une frustration. Il faudrait une réflexion pour travailler en groupe et avoir chacun un but commun avec des objectifs particuliers »*, raconte Delphine Penalva (SoLocal).

Enfin, au-delà des chamboulements internes qu'entraînent ces progrès technologiques et ces nouvelles façons de communiquer, le relationnel externe de l'entreprise se trouve aussi modifié. *« Il y a une évolution de notre métier : la direction de la communication a pour mission de créer de l'engagement avec les parties prenantes, aux premiers rangs desquels les collaborateurs et les clients qui deviennent des acteurs principaux de la réputation de l'entreprise. C'est aussi l'occasion de fédérer tous les métiers de l'entreprise autour de ce nouvel enjeu ! »* C'est donc en usant de pédagogie, d'empathie et de chiffres que le dircom peut obtenir le soutien de la direction générale.

2.5. Mesure et communication de la performance

La question du retour sur investissement a toujours embarrassé les métiers de la communication. Considéré comme un centre de coût, le service communication doit se battre pour justifier de l'efficacité de ses actions. Si la mesure de l'efficacité d'une campagne marketing est possible, cette conception purement financière et quantitative s'applique difficilement aux problématiques d'image, de notoriété ou encore d'engagement. Et pourtant, la question du retour sur investissement est légitime. Une société qui investit de l'argent est en droit de connaître ce qu'elle obtient en échange. Mais avec la digitalisation de ses routines et process, la

communication serait-elle devenue une science mesurable ? Oui, les outils technologiques offrent aux dircom une multitude de chiffres, de courbes et de graphiques qui modifient son quotidien et sa perception. Mesurer la qualité de son audience, de son e-réputation, de ses contenus ou de l'engagement d'une communauté est aujourd'hui nécessaire.

Pascale Dubois⁹⁹, directeur groupe communication et membre du comité exécutif de Safran, estime, dans le cadre d'un entretien avec le journal les Echos, que la prise en compte du rôle du dircom dans la chaîne de valeur a bien changé : « *nous devons aujourd'hui rendre des comptes précis avec des indicateurs dédiés qui évoluent sans cesse. C'est d'ailleurs notamment pour cela qu'il est difficile de mesurer notre performance sur le long terme... Néanmoins, on sait aujourd'hui parfaitement évaluer la valeur d'une marque et les financiers regardent cela de près* ». Rendre des comptes précis ? Mais en s'appuyant sur quelles données et pour quels objectifs ? Pour en savoir un peu plus sur la question, la société Wiztopic a invité fin 2018 plusieurs dircom à échanger sur ces enjeux. Publiés sur le site Zdnet, les échanges et réflexions¹⁰⁰ sont particulièrement intéressants et permettent de déterminer, selon les communicants interrogés, trois objectifs pour les outils de mesure :

- **Valoriser les actions du service de communication.** Grâce aux outils numériques, à l'instar du directeur commercial, le dircom peut désormais valoriser ses actions quantitativement auprès de la direction de l'entreprise. « *Les mesures de performance que permettent les outils digitaux viennent nous aider à démontrer ce que la communication produit, à valoriser son impact et ce à quoi elle contribue dans la construction de l'engagement des parties prenantes* » estime Sophie Leprettre, directrice communication du groupe Bel. En pouvant mesurer précisément la viralité d'une vidéo, le nombre de mentions positives sur les réseaux sociaux ou le taux d'engagement d'un public cible, les dircoms parviennent à mettre en avant des résultats concrets. Ils valorisent des résultats, dressent des bilans, et s'en

⁹⁹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Les Echos - Octobre 2018 - Pascale DUBOIS (07/20)

¹⁰⁰ Les nouveaux Dircoms #2 : Quels challenges technologiques ? - zdnet.fr - 31 octobre 2018 - <https://bit.ly/2YwMYjx>

servent pour faire plus de pédagogie sur leurs actions et leurs futures stratégies. « *La communication crée de la valeur pour la marque au-delà du business pur, elle n'est pas seulement un centre de coûts. C'est quelque chose que les outils aident à valoriser* » poursuit Anne-Sophie Sibout du groupe Edenred. C'est un changement de paradigme important. Les outils de mesure et de suivi des résultats permet de valoriser le travail des communicants.

- **Anticiper les prises de décision** : dans un environnement changeant et instable, les outils sont aussi une aide à la décision et à l'anticipation. « *Les KPIs aident à évaluer l'intérêt de nos parties prenantes pour un sujet ou leur peu d'intérêt pour d'autres, cela nous oblige à adapter le discours, les formats pour être convaincants et engageants* » estime Sophie Leprettre du groupe Bel. Les outils permettent de confronter les périodes entres elles, de comparer des actions et des supports, de construire une courbe d'expériences indispensable à la performance. Par ailleurs, les tactiques ne sont plus figées; le communicant peut réagir en temps réel en adaptant son dispositif et ses messages. A l'ère des réseaux sociaux, l'analyse de la donnée, sa modélisation et sa mise en perspective, est un formidable pour atout pour prendre les bonnes décisions.
- **Mobiliser les collaborateurs et les différents services** : les outils jouent le rôle de catalyseur pour la communication interne, même s'ils sont parfois difficiles à mettre en place, et à faire accepter. Les données ont « *des vertus pédagogiques en interne, et permettent de réévaluer en direct l'impact de ce qu'on peut faire. La culture du temps, de l'efficacité et de l'impact est complètement différente aujourd'hui* » estime Anne-Sophie Sibout, directrice de la communication d'Edenred. « *Pour des équipes de communicants qui peuvent être en manque de sens, quand on arrive avec des technologies qui existent, ça fédère autour du projet. Ensuite, c'est plus facile de répartir le travail autour des différentes directions de l'entreprise* », raconte Marion Le Paul de la société Nexem. Cette dynamique permet de rapprocher les services en essayant de coordonner les actions. Les chiffres sont concrets et

permettent de rassurer, de rationaliser et d'expliquer.

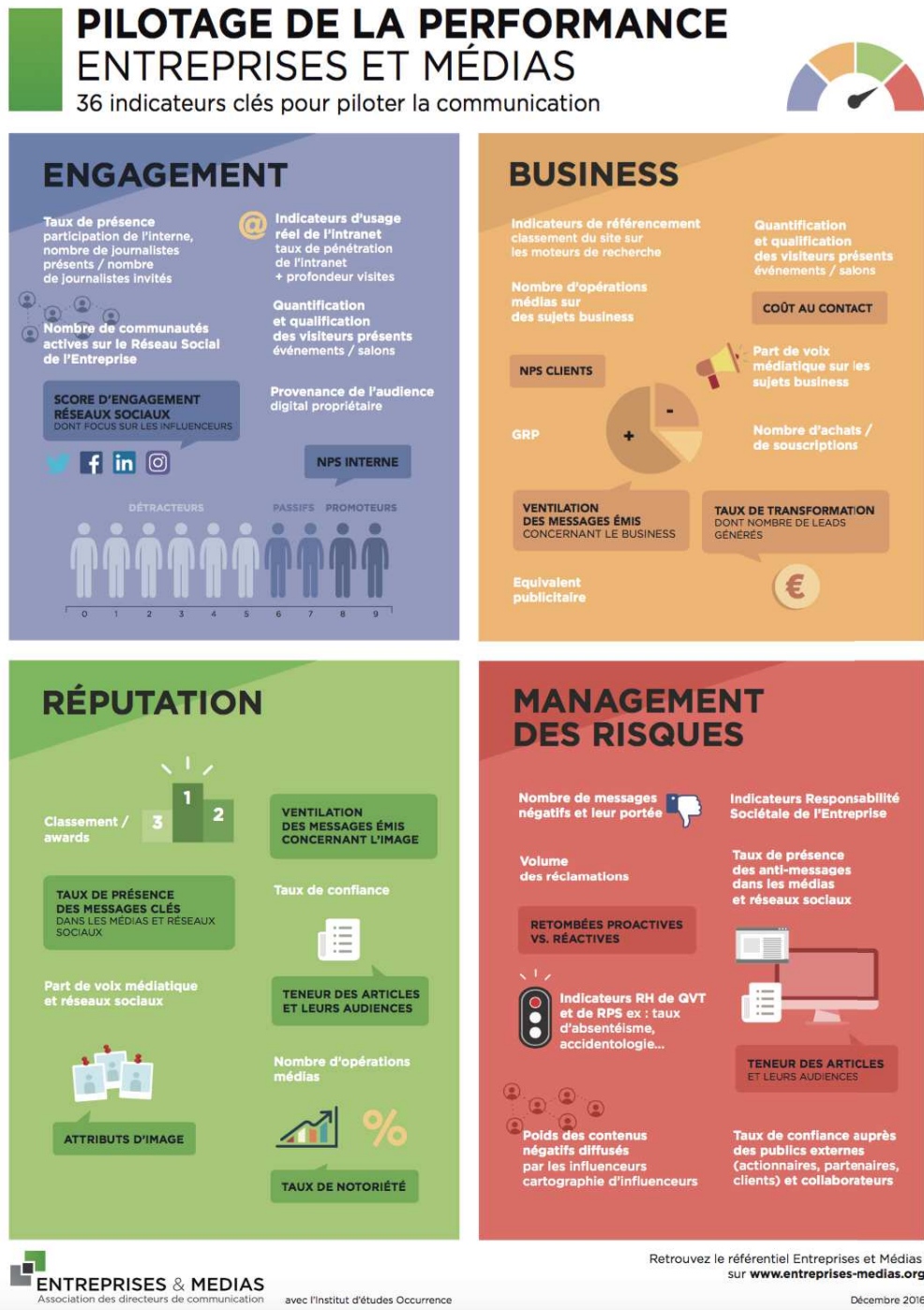


Tableau de synthèse des indicateurs clés de performance proposé par l'association des directeurs de communication en décembre 2016 - Entreprises & Média

Le rôle analytique du directeur de la communication se retrouve donc renforcé, avec un besoin croissant de vision et de prise de recul. Mais il existe des limites. Comment apprécier l'efficacité du métier en considérant à la fois le temps de

l'instantané des réseaux sociaux et des publicités algorithmiques, le temps court des campagnes de visibilité et celui du temps long de la stratégie de marque et de l'engagement durable des parties prenantes ? Les outils de mesure permettent de réagir dans l'instant, de prendre des décisions et d'ajuster des stratégies sur un temps relativement court. *« Si on reste uniquement dans le court terme et qu'on ajuste en permanence, on ne va pas réussir à créer de l'engagement »* analyse Anne-Sophie Sibout de la société Edenred. Il est vrai que la stratégie de marque s'inscrit dans le temps long. Ce qui semble incompatible avec la rapidité d'évolution du digital. Les publics digitaux mutent très vite. La question qui se pose pour le dircom est celle de l'acceptation de l'usage, de l'agilité et du repositionnement constant. Cette posture, bien que justifiée, semble incompatible avec l'engagement sur le long terme. Toutefois, ce diktat du temps court ne doit pas effacer les projets qui positionnent la marque sur le temps long. Anne-Sophie Sibout, directrice de la communication de la société Edenred, en est d'ailleurs convaincue : *« parfois on fait de l'investissement au long terme. Là aussi notre valeur c'est de ne pas paniquer et d'expliquer. Parfois, on sait qu'on engage une année un, et que les résultats arrivent en année deux »*.

Cette réflexion autour de la temporalité oblige le dircom à prendre de la hauteur. Chiffres et indicateurs peuvent s'accumuler. Il est indispensable de faire le tri, d'agencer les données, de raconter une histoire. Il ne s'agit pas de présenter les données de façon flatteuse dans un tableau, mais bien d'enrichir la réflexion. Le risque est de passer plus de temps à mesurer les actions qu'à les réaliser. Il faut trouver un équilibre. La récolte des données est de plus en plus automatisée, mais un travail humain d'analyse pour en tirer les bons insights reste nécessaire. Et cette réflexion doit être transversale et mutualisée. La communication nourrit le marketing, le commerce, les ressources humaines, ... il faut donc co-construire les tableaux d'indicateurs de performance en amont, en étroite collaboration avec les différentes directions de l'entreprise.

Par ailleurs, les technologies ne doivent pas supplanter l'expertise, la sensibilité, l'intuition et la capacité d'analyse. La communication comporte une part de mystères. Et cette part de mystères est difficile à évaluer, à juger, à mesurer. Au lieu de le supplanter et de le remplacer, les technologies semblent donc amplifier les fonctions

profondément humaines du dircom d'analyse, d'intuition et de sensibilité. Présenter des données, c'est bien. Les mettre en perspective, c'est mieux ! Concrètement, il faut éviter de présenter des données en comité de direction à partir de tableaux excel interminables et complexes. La « dataviz » (visualisation de données) vient mettre à terme à cette pratique et permet d'ajouter de la sensibilité. Il s'agit d'une discipline qui consiste à communiquer des chiffres ou des informations brutes en les transformant en objets visuels : points, barres, courbes, cartographies... En alliant fonctionnalités simples et esthétique, elle offre un gain de temps conséquent dans la recherche et l'analyse des données. C'est aussi un outil de communication puissant. La « data visualisation », c'est l'art de raconter des chiffres de manière créative et ludique, là où les tableaux Excel échouent.

Cette réflexion sur la mesure de la performance est finalement directement associé au rôle et au positionnement du dircom dans l'entreprise. *« Ça nous questionne sur notre rôle. Souvent, la communication n'est pas prise au bon niveau dans l'entreprise. Ce qui est clé c'est la culture d'entreprise, la culture du directeur général, la capacité du dircom à assumer ses choix, à prendre des risques. Par rapport à d'autres postes, nous avons cette position de chef d'orchestre. Les outils c'est très bien, mais si le dircom n'est pas bien armé pour faire face à tout ce qui l'attend, ils ne servent à rien »* analyse Delphine Penalva, directrice de la communication de SoLocal. *« Si on n'est pas capable d'emmener ces outils vers un objectif commun, cela ne sert à rien, »* ajoute Alexia Lefeuvre de Rakuten. Définir des objectifs chiffrés cohérents implique une relation étroite entre la direction générale et le dircom. Mais aussi de bonnes relations de confiance avec tous les autres services et directions. Plus largement, le digital (et ses capacités de mesure) fait évoluer le dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise et son écosystème. Le dircom n'a pas vocation à être celui qui dicte quoi dire, mais davantage celui qui donne les clés d'un dialogue réussi. Chiffres à l'appui.

C'est un fait, les technologies bousculent le quotidien du dircom. Sous l'impulsion de l'intelligence artificielle et de l'automatisation, de nouvelles formes d'organisations émergent. L'entreprise éprouve le besoin de repenser sa façon de communiquer en mixant les compétences et favorisant la transversalité. Finalement, les technologies mettent en lumière les qualités intrinsèques d'un bon communicant : vision, intuition,

créativité, dialogue, ouverture, sincérité, goût du challenge et du risque, ... mais lui demandent d'en acquérir de nouvelles, peut-être moins innées : capacités d'analyse, pragmatisme, rigueur, transversalité et goût pour la technologie et l'innovation.

Historiquement, quel aurait été le rôle du dircom dans la transformation digitale ? Et surtout, après 20 ans d'expérimentations, où se situe-t-il aujourd'hui dans l'organisation ? A-t-il une carte spécifique à jouer dans le cadre de la transformation digitale ?

3. Compétences et organisation

3.1. Internet et la destruction créative

« *Le mot communication, il faut le définir. Avec l'internet tout a été bousculé. On peut se poser la question si travailler sur une marque est encore lié au périmètre de la communication* ». En s'interrogeant sur son avenir, Mme Béatrice Mathurin¹⁰¹, directrice communication du groupe Chantelle, a décidé de suivre, après 15 ans d'expériences, un 3ème cycle spécialisé en marketing digital. Analysant sa situation au sein de son entreprise, elle a souhaité se former aux nouvelles techniques de communication. Ne comprenant plus sa position, elle ambitionne de mieux décrypter les enjeux et les conséquences de la transformation digitale sur son métier. L'analyse de Mme Mathurin est aujourd'hui partagée par de nombreux professionnels de la communication. Le directeur de la communication et ses collaborateurs s'interrogent sur l'avenir de leurs métiers. A l'ère de l'automatisation grandissante et de l'émergence de l'intelligence artificielle, les professionnels de la communication sont inquiets. Revenons un peu dans le temps et essayons d'analyser et de comprendre les germes de cette inquiétude.

Nous sommes le 20 décembre 1990 et Tim Berners-Lee met en ligne le premier site Web de l'histoire. Nul ne pouvait alors imaginer les conséquences d'une telle invention dans le monde de la communication. Et pourtant, cette invention a donné naissance, 25 ans plus tard, à près d'1,2 milliard de sites web. Chaque minute, nous effectuons 3,7 millions de requêtes sur Google, nous visionnons 4,3 millions de vidéos sur YouTube, nous adressons 187 millions de courriels¹⁰², ... Ces chiffres, vertigineux, illustrent à eux seuls la transformation du commerce, de nos modes d'échanges et de collaboration. L'Internet a permis l'ouverture d'une nouvelle ère, en

¹⁰¹ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN Directrice marketing et communication Groupe Chantelle

¹⁰² Etude publiée par le site Visual Capitalist et diffusée par le Courrier International en juin 2018 - <https://bit.ly/2Mw56AS>

rupture avec la précédente. L'apparition de ce nouvel outil de communication a perturbé les équilibres établis et remis en cause les "routines" des organisations.



Volume d'interactions en 60 secondes en 2018 sur les principaux réseaux sociaux - Infographie Visual Capitalist et Courrier International - capture d'écran - juin 2018

Joseph Schumpeter, économiste du début du siècle dernier, aurait apprécié notre époque pour nourrir ses recherches. Il a compris et théorisé avant tout le monde le processus de "destruction créatrice" apportée par l'offre de nouveaux produits ou de

nouvelles technologies sur le marché. Selon lui, les ruptures trouvent leur origine « dans la diffusion d'innovations »¹⁰³, au sens large du terme : innovation technologique bien entendu, comme c'est le cas aujourd'hui avec Internet ou hier avec l'automobile; mais aussi innovation dans les manières de produire et de vendre (les « business model »). Les ruptures imposent toujours aux entreprises de se réinventer et de repenser leur organisation. A l'instar d'un salarié qui doit se former pour rester compétitif, l'organisation ne doit pas miser sur le "statu quo", mais au contraire, appréhender le changement sous un angle positif. Créer de nouvelles activités, définir de nouvelles opportunités, de nouvelles façons de travailler, de nouveaux périmètres de responsabilités, ... la période que nous vivons au travers de la révolution numérique est à la fois stimulante et déstabilisante. Certaines organisations font preuve de capacité d'adaptation. IBM, par exemple, a démontré de passionnantes facultés d'anticipation. Cette entreprise a totalement changé de visage en l'espace de 30 ans. Spécialisé dans l'informatique, la firme produisait des ordinateurs. Le marché ayant migré vers l'Asie, elle a su transformer son activité et produit aujourd'hui des logiciels, propose du conseil et du matériel à forte valeur ajoutée. Elle aurait pu disparaître; elle a su s'adapter.

Si le changement est nécessaire pour les organisations, il l'est tout autant pour les salariés. Synonyme de stress et d'anxiété, le changement s'accompagne malheureusement trop souvent de destruction d'emploi. Dans l'imaginaire populaire, le Web est d'ailleurs considéré comme une innovation plus destructrice que créatrice. Schumpeter, qui n'avait pas anticipé la révolution numérique, pourrait-il affirmer aujourd'hui qu'Internet crée plus d'emploi qu'il n'en détruit ? Quelle serait son analyse sur le cas Amazon et le fait que la multinationale de l'e-commerce n'a pas compensé la perte de 13 000 libraires en seulement trois ans ? Comment réagirait-il face à la profonde mutation du secteur musical, florissant avant Internet, aujourd'hui en crise ?

Ce constat, d'un Internet plus destructeur que créateur, semble partagé par plusieurs organismes internationaux et par certains politiques. L'emploi souffrirait plus que jamais de l'innovation, et certains vont jusqu'à penser que 47% des emplois

¹⁰³ Ouvrage "Capitalisme, Socialisme et Démocratie" écrit par l'économiste autrichien Joseph Schumpeter en 1942

pourraient disparaître d'ici à 2025¹⁰⁴. Selon ces analystes, les nouveaux emplois créés seraient rangés dans deux catégories : les emplois peu qualifiés et les emplois ultra qualifiés. C'est effectivement le constat formulé par Mme Béatrice Mathurin¹⁰⁵, du groupe Chantelle. Elle estime, dans les métiers de la communication, *que « la tendance est à l'addition d'experts, de pôles expertises. Car l'expertise est performante, elle peut se mesurer. C'est pourquoi on trouve une personne dédiée aux sites internet. Une autre aux réseaux sociaux. Une autre à l'acquisition de trafic, etc ... »*.

Au-delà de la création de nouveaux métiers hyper-spécialisés, le directeur de la communication et ses collaborateurs sont inquiets. Car la technologie ne se contenterait plus de remplacer par des outils la force physique, elle se substituerait dorénavant à l'intelligence humaine. La synthèse du langage, la traduction en temps réel, l'identification de visuels, les algorithmes de sélection, de tri et de recherche dessinent un futur dans lequel une large majorité de nos activités pourraient être effectuées par des machines. A l'instar de plusieurs métiers au sein de l'entreprise, le directeur de la communication s'inquiète de la montée progressive des algorithmes dans son quotidien. *« La mutation du métier est aussi lié à la data et aux multiples sources de collecte de données. Phase à cette problématique, on a l'impression que personne ne dirige »* estime Mme Béatrice Mathurin. Le traitement de la data reste aujourd'hui partiel et assez marginal, mais les professionnels savent qu'elle sera prochainement exploitée par de puissantes intelligences artificielles. Assez régulièrement, nous assistons au grand retour de l'iconographie du robot qui remplace l'humain. En 2015, aux Etats-Unis, les premières manifestations anti-robots ont vu le jour. Nous sommes en présence d'une forme de Luddisme moderne. Si l'analogie avec le Luddisme paraît évidente, aucun référentiel historique ne présente une situation dans laquelle autant d'emplois auraient été détruits et remplacés si vite par la technologie.

Une question se pose alors : le métier de directeur de la communication pourrait-il

¹⁰⁴ Le numérique menace-t-il 3 millions d'emplois en France, comme l'affirme Hamon ? Les Echos - octobre 2017 ; <https://bit.ly/2TpPu5x>

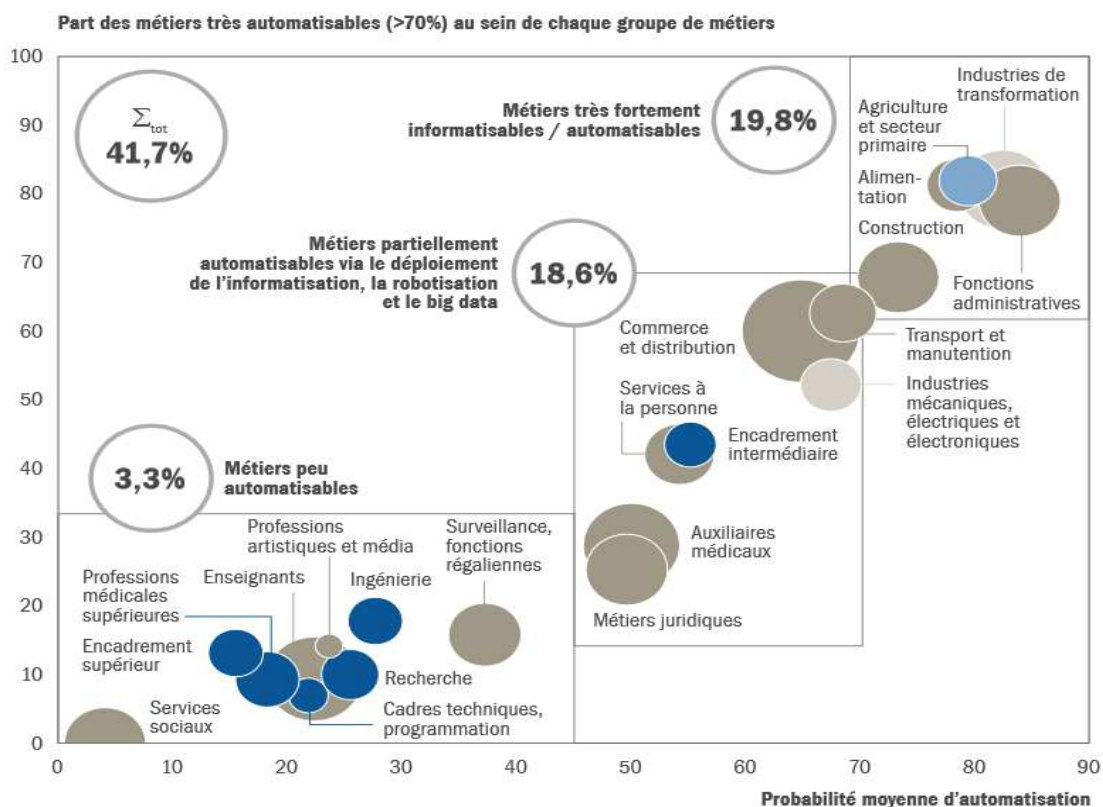
¹⁰⁵ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN Directrice marketing et communication Groupe Chantelle

disparaître ? Si l'on en croit le rapport du cabinet Roland Berger¹⁰⁶ sur les classes moyenne face à la transformation digitale, il y aurait quelques sources d'inquiétude pour les métiers d'encadrement : « La vague de transformation digitale à l'œuvre depuis les années 2000 pourrait être aux cols blancs dans la décennie à venir, ce que la mondialisation et l'automatisation industrielle ont été aux cols bleus dans les années 1980-1990.

La frontière qui sépare les métiers automatisables des autres ne recoupe plus la distinction manuel / intellectuel comme c'était le cas jusqu'ici. Ce qui rend une tâche automatisable à l'heure du digital, c'est avant tout son caractère répétitif, qu'elle soit manuelle ou intellectuelle. Ainsi, des métiers dont l'essentiel des tâches sont répétitives et nécessitent peu de décision, bien que qualifiés, sont déjà concernés par l'automatisation.

A l'inverse, les tâches préservées de l'automatisation sont celles qui "requièrent de la créativité, du sens artistique, ou de l'intelligence sociale et du contact humain, qu'elles se rapportent à un métier manuel ou intellectuel, peu ou bien qualifié ». Le directeur de la communication, métier créatif, ne serait donc pas en danger à court et moyen terme. Trop de paramètres humains entrent en ligne de compte dans son quotidien et la technologie, pour l'instant, ne rivalise pas. Si on se réfère à la dynamique Schumpétérienne, la transformation digitale ne détruit pas le métier de directeur de la communication, mais le transforme et lui offre potentiellement de nouvelles perspectives.

¹⁰⁶ Les classes moyennes face à la transformation digitale - Roland Berger consultants - <https://bit.ly/2i2SfdD>



Extrait du rapport intitulé « Les classes moyennes face à la transformation digitale » le cabinet Roland Berger Strategy Consultants – Capture d'écran janvier 2018

Le secteur de la communication est le premier à avoir été impacté par la numérisation au sein de l'organisation. Un temps en première ligne de la transformation digitale, le directeur de la communication serait aujourd'hui moins impliqué. Il est « celui qui a installé les outils web, créé les premiers sites (internet et intranet), mis en place des cellules dédiées au Web, ... et pourtant, il ne semble plus être le moteur de la transformation ». M. Olivier Lefèvre¹⁰⁷, consultant en transformation digitale au sein du groupe onepoint, estime que « l'écosystème a évolué plus vite que lui ». Il n'aurait pas su s'adapter face à la rapidité des changements.

Pour démontrer cette hypothèse, nous avons interrogé des professionnels et étudié un corpus d'offres d'emploi et de fiches descriptives du métier de directeur de la communication. Une étude approfondie des offres de recrutement (cadre-emploi, apéc, ...) associée à l'analyse des fiches descriptives du métier présentes sur des sites web de référence (écoles, organismes d'orientation, institutions), nous permettent d'affirmer que l'écosystème n'a pas encore intégré la sémantique, très

¹⁰⁷ Annexe 1 - Entretien n°2 - M Olivier LEFEVRE - Consultant en transformation digitale

spécifique, de la transformation digitale. Nous avons été surpris de constater que 60% des annonces étudiées (tous secteurs et tous types de structures confondus) n'intègrent peu ou pas d'enjeux liés au digital. Ni au titre de la « transformation » de l'organisation, ni au titre de la dimension "outil". Par ailleurs, concernant les fiches descriptives du métier de directeur de la communication, 86% des structures du panel étudié n'intègrent pas de sémantique spécifique sur le thème de la transformation digitale.

Si le directeur de la communication a perdu ses repères, l'écosystème dans son ensemble n'aurait pas encore intégré les impacts de la transformation digitale sur le périmètre du métier. Pour faciliter cette prise de conscience collective, l'objectif, à court terme, se situerait au niveau de la compréhension des enjeux. Pour définir les nouveaux contours de son métier, le directeur de la communication doit comprendre les ressorts, les conséquences et les perspectives de la digitalisation des organisations. Il doit monter en compétences, car l'entreprise nouvelle, tournée vers la technologie, a cruellement besoin que les métiers s'approprient de nouveaux usages et techniques. L'innovation est un processus qui nécessite d'intégrer des mécanismes dans des usages concrets. La technologie seule n'est pas créatrice de valeur.

3.2. Une déstabilisation progressive

« Notre métier a toujours eu besoin d'une vision systémique incluant l'interdépendance des parties prenantes et l'exposition aux publics. C'est une nécessité renforcée par la transformation numérique. La possibilité d'affiner un message intuitu personae et, pour chaque partie prenante, celle d'interpeller les marques, l'instantanéité de l'action et des feedbacks sont des évolutions majeures ». C'est en ces termes que Coryne Nicq¹⁰⁸, directrice de la communication de Diners Club International-France, évoque la transformation de son métier. C'est vrai, face à la révolution numérique, le positionnement du Dircom a évolué. Pour comprendre cette évolution, il nous a semblé intéressant de mettre en perspective les différentes

¹⁰⁸ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom – Les Echos – 2018 - Coryne Nicq (13/20)

vagues successives d'innovations du web avec le rôle et les missions du directeur de la communication. Nous prendrons également appui sur l'analyse de notre corpus "offres d'emploi" et "fiches descriptives du métier" pour comprendre la maturité de l'écosystème (cabinets de recrutement, écoles, institutions, ...) face aux récentes innovations du web.

« Web 1.0 », « Web 2.0 », « Web 3.0 », ... sont des néologismes proposés par le microcosme pour décrire l'évolution du Web. Certains estiment qu'il s'agit avant tout de termes marketing. D'autres, au contraire, soutiennent cette approche et considèrent que le Web a déjà vécu plusieurs phases de développement structurante. Le découpage suivant est porteur de sens :



Néologismes proposés par le microcosme pour décrire l'évolution du Web

Capture d'écran février 2018

Début des années 90, avec l'objectif de partager leurs travaux, les scientifiques furent les premiers utilisateurs du web. De fait, le web 1.0 reposait sur la possibilité de publication. Caractérisé par la notion de « site Web », internet devient une bibliothèque où il faut se rendre pour consulter du contenu, sans avoir l'opportunité de le modifier, ni de réagir. Le portail d'informations et l'email sont les deux principaux services utilisés par le grand public, qui découvre un nouvel outil de communication. Cette période a duré jusqu'au milieu des années 2000.

Durant cette première phase, le directeur de la communication est en première ligne au sein des organisations. Il élabore les premiers sites internet et intranet. Il garde le contrôle sur l'information et considère le web comme un nouvel outil, qui ne remet pas en cause la stratégie de prise de parole de l'organisation pour laquelle il

travaille.

A partir de 2004, les premières plateformes sociales et les interfaces de programmation sont apparues. L'expression « Web 2.0 » utilisée en 2003 par Dale Dougherty, un cadre de la société O'Reilly Media, et diffusée par Tim O'Reilly¹⁰⁹ en 2004 puis consolidée en 2005 avec l'exposé de position « What Is Web 2.0 »¹¹⁰ s'est imposée à partir de 2007. Les experts ont alors popularisé le terme web 2.0 pour décrire les changements majeurs induits par les nouvelles technologies (les interfaces riches) et les nouveaux usages (partage et conversation).

Durant cette seconde phase, les organisations accélèrent l'intégration stratégique du web et le directeur de la communication reste mobilisé. Cependant, il comprend que son métier va évoluer. Il constate qu'il perd le contrôle sur l'information. Les internautes peuvent désormais s'exprimer, ce qui bouleverse les codes et les pratiques de communication en vigueur depuis toujours.

Nous sommes en 2017 et les échanges en temps réel sont la norme (notamment dans la publicité où les algorithmes prennent le pas sur l'homme). Nous utilisons le terme de Web² pour exprimer le fait que les données sont la principale matière première (« data is the new oil »). Ces données sont notamment fournies par les objets connectés, et le premier d'entre eux : le téléphone mobile.

Avec cette troisième phase, la donnée prend le pouvoir et le directeur de la communication en perd son latin. Après le tsunami du web 2.0, le Web² vient bousculer le périmètre d'un métier déjà sous pression. En manque d'expérience, de culture technologique et marketing, le directeur de la communication se voit dépossédé de certains projets. Un nouveau métier fait son apparition dans les organigrammes : celui du directeur du digital. Fréquemment associé à la direction du marketing, le directeur du digital empiète sur les responsabilités du directeur de la communication, qui cherche à clarifier son périmètre.

La suite de l'histoire reste à écrire, mais nous pouvons d'ores et déjà dresser les contours des nouveaux enjeux du Web 3.0. Nous entrons progressivement dans

¹⁰⁹ Tim O'Reilly est un entrepreneur et essayiste né en 1954 à Cork en Irlande. Il est le fondateur de la maison d'édition O'Reilly Media, spécialisée dans l'informatique.

¹¹⁰ [What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software](#)

l'ère du Web sémantique où les machines « comprennent » et peuvent utiliser de manière autonome les données qu'elles hébergent.

Durant cette quatrième phase, le temps va plus que jamais se contracter à mesure que l'innovation s'accélère. Les organisations n'ont malheureusement pas le temps de prendre du recul et donc de s'adapter. Le directeur de la communication, qui n'a pas encore totalement intégré les conséquences du Web 2.0 et du Web² sur son périmètre, voit déjà apparaître de nouveaux défis.

Web 1.0 : découverte d'un nouvel outil

Nous sommes au début des années 90 le monde voit apparaître un nouvel outil de communication. Le Web 1.0 ou Web statique est né et le grand public découvre des pages HTML mélangeant du texte, des liens, des images. Ces contenus d'un genre nouveau sont consultables en ligne via un navigateur Web, une adresse URL et à un protocole, le HTTP. Tim Berners-Lee, physicien britannique au CERN, est l'inventeur de ces standards. Sa motivation est simple : il souhaite que les scientifiques du monde entier puissent échanger des informations de façon instantanée.

Le discours d'Al Gore de 1993 sur les « autoroutes de l'information¹¹¹ » est relayé rapidement en Europe et donne lieu à des réflexions au sein de la commission européenne et en France. Cette dernière présente quelques spécificités au sein de l'Europe : on lui attribue tout d'abord un retard, qui désigne le Minitel comme coupable. La célèbre petite boîte beige distribuée aux Français dans les années 1980, ne voit son succès que progressivement reculer au cours de la seconde moitié de la décennie 1990. Elle a été à la fois le support et l'outil d'une première adaptation des Français aux dispositifs écran/clavier et aux services en ligne.

Affaire de spécialistes, le web appartient à une petite communauté de développeurs. « C'était l'époque de l'internet de l'époque » chantait en 2015 le célèbre youtubeur Norman¹¹². Un internet lent et des services émergents. Google n'existait pas. Lycos et Caramail étaient les stars. Le monde compose avec le bruit du modem, les difficultés de connexions et de repérage sur la Toile. Ces difficultés s'atténuent à la

¹¹¹ Sketch des Deschiens : <https://www.youtube.com/watch?v=pZrrNth2jPE>

¹¹² C'était l'époque de l'internet de l'époque : <https://www.youtube.com/watch?v=G5OicZrhkHg>

fin de la décennie, grâce notamment à l'explosion des cybercafés et aux forfaits, d'abord limités à quelques heures puis illimités, proposés par les opérateurs.

C'est dans ce contexte que les entreprises ont souhaité développer leur présence. Chaque institution, chaque organisation veut créer son site vitrine. Le département de la communication est logiquement désigné pour mener les travaux. « *Le dircom est celui qui a installé les outils Internet, créé les premiers sites (internet et intranet), mis en place des cellules dédiés au Web, ...* » nous explique Olivier Lefèvre¹¹³, consultant en transformation digitale. Mais l'ambition reste modeste. Il faut simplement occuper l'espace.



Capture de la page d'accueil de Google en 1998

Le monde professionnel s'adapte, avec plus ou moins de succès, à cette nouvelle communication en ligne. Le premier réflexe sera, logiquement, de reproduire les mécanismes de la communication papier. Le directeur de la communication maîtrise les rouages de l'édition et va simplement les adapter aux navigateurs internet. Le web est certes un nouveau support, mais qui ne change pas fondamentalement la façon de communiquer. L'information reste descendante et l'internaute est un spectateur, extérieur à la dynamique. Comparable dans le monde physique à une

¹¹³ Annexe 1 - Entretien n°2 - M Olivier LEFEVRE - Consultant en transformation digitale

bibliothèque, le Web 1.0 permet à un individu de consulter un contenu. Mais à l'instar de la télévision, les internautes sont de simples « spectateurs » car seul le propriétaire du site Web peut agir sur le contenu des pages mises en ligne. Le directeur de la communication, à ce stade de l'histoire, reste donc maître de l'information.

Très peu interactifs, les premiers sites internet se veulent uniquement informatifs. Les services communication tâtonnent, font preuve de maladresses (informations erronées, compteurs de visites visible, surcharge informative, architecture confuse, etc.). Mais les communicants sont des pionniers et l'erreur est autorisée. En explorant ce nouveau monde numérique, ils sont les seuls au sein des organisations à monter en compétence. On entre rapidement dans une période d'euphorie. Nous assistons alors à une nouvelle ruée vers l'or. Les projets s'enchaînent. Les médias s'enflamment pour cette « Net économie », pour une « nouvelle économie » qui doit donner naissance à un monde nouveau. Guillaume Duval, de la revue *Alternative économique*, écrivait ceci : « *même si cette révolution industrielle répond à des besoins sociaux réels et contribue à accroître l'efficacité productive de nos sociétés, ses conséquences n'auront rien à voir avec l'avenir radieux qu'on nous annonce. Une révolution industrielle est un moment où les cartes sont brutalement rebattues au sein des sociétés et entre les pays, un processus toujours d'une grande violence. Des firmes nouvelles émergent, tandis que d'autres se retrouvent en faillite pour n'avoir pas compris à temps ce qui avait changé. Des pays qui maîtrisaient les techniques de la génération précédente se retrouvent d'un coup à la traîne. Des biens et des services qui jusque-là n'intéressaient personne deviennent des marchandises* ». Et pourtant, la chute sera brutale¹¹⁴. Au début des années 2000, la bulle éclate et les faillites seront nombreuses. La croissance était artificielle. Les idées étaient peut être brillantes, mais elles étaient simplement alimentées et soutenues par un microcosme.

Les réactions du monde de la communication, à cette époque, sont peut-être contrastées. Certains communicants peuvent être soulagés, car la culture et le « monde du papier » n'a pas dit son dernier mot. Les freins, au sein des entreprises,

¹¹⁴ Eclatement de la bulle internet - Hors série *Alternative économique* - <https://bit.ly/2CZg2E1>

sont effectivement nombreux. On ne change pas aussi facilement de méthodes. Mais les freins au changement ne résisteront pas à la vague d'innovations qui va suivre. Celles qui caractérisent le Web 2.0 et la participation grandissante des internautes à la création de contenu. La période des pionniers maîtrisant la technique touche à sa fin. Publier sur le Web ne sera plus l'apanage d'un club fermé. Et cette évolution va avoir des impacts sur le métier du directeur de la communication.

Web 2.0 : intégration stratégique et perte de contrôle

Nous sommes en 2005 et Tim O'Reilly, entrepreneur et essayiste irlandais, sonne le clap de fin du Web 1.0. Dans un article publié le 30 septembre, il évoque pour la première fois le Web 2.0 et le principe d'intelligence collective. En effet, le web s'ouvre au plus grand nombre grâce à la démocratisation des outils de publication et de partage. La promesse d'un outil ouvert et démocratique, favorisant les échanges, semble prendre corps. Le web n'est plus réservé à une caste d'informaticiens et d'initiés. Il se recentre sur ses utilisateurs en leur offrant des interfaces de publication simples et intuitives.

D'un réseau descendant (des producteurs vers les lecteurs), le web devient participatif (la communication est bidirectionnelle). Nous entrons dans l'ère des blogs, des wikis et des applications permettant de partager du texte, des photos ou des vidéos. La blogosphère explose et démocratise l'expression du public. En 2007, 62 millions de blogs sont recensés¹¹⁵. Dans le même temps, Wikipédia, la première encyclopédie participative du monde se développe. Créé en 2001, elle se développe rapidement et devient une source fiable d'informations sur tous les sujets. Puis rapidement, des sites dédiés au partage de photos et de vidéos ont conquis les internautes. Flickr vient bousculer le monde de l'image et des photographes. Youtube, celui de la vidéo et de l'industrie du divertissement.

Le classement des contenus s'organise également collectivement. Les internautes renseignent leurs propres mots-clés pour classer leurs contenus. Cette

¹¹⁵ Source : la documentation française

fonctionnalité favorise le partage de ressources et permet d'améliorer la recherche d'informations.

Ces nouveaux usages du web se sont accélérés par la double révolution sociale et mobile. MySpace puis Facebook, des sites de socialisation, ont connecté les gens entre eux. Les membres de ces réseaux se sont créés des profils personnalisés et ont partagé leurs goûts, leurs intérêts, leurs pensées. Les échanges de musique, de photos, de vidéos, d'articles, ... se sont multipliés. Sur MySpace, les jeunes commencent à se construire des identités numériques. Un chercheur de Berkeley analyse le phénomène de « dynamique de la production identitaire », particulièrement visible sur MySpace¹¹⁶. Les phénomènes de valorisation et d'influence sont nés et vont profondément modifier l'usage du Web.

Le premier aspect structurant le Web 2.0 est donc caractérisé par les différentes actions des utilisateurs, ce qui a pour conséquence d'ajouter de la valeur. Même si un petit pourcentage d'utilisateurs contribuent, ces nouveaux comportements doivent être intégrés pour définir une stratégie de communication. D'autant plus que les internautes "passifs", c'est à dire ceux qui ne participent pas, restent très intéressants pour les sociétés du Web 2.0. Ils lisent et ils cliquent. Les sociétés du Web 2.0 vont commencer à accumuler des données sur tous les utilisateurs. Par ce biais, elles construisent des systèmes qui s'améliorent au fur et à mesure que les gens l'utilisent. L'objectif est de bonifier l'expérience utilisateur en la personnalisant. EBay, site d'enchères en ligne, illustre parfaitement cette nouvelle tendance du web. Les vendeurs y sont notés selon le degré de qualité et de rapidité du produit vendu et livré. C'est l'activité collective des utilisateurs qui donne de la valeur au service. On publie, on partage, on commente l'information à l'aide d'interfaces simples. La communication n'est plus le seul levier permettant d'influencer une décision. Le bouche à oreille, la réputation en ligne, les avis consommateurs, ... sont les nouveaux leviers du communicant 2.0.

Le second aspect notable et remarquable dans le cadre de cette évolution du Web 2.0 se situe dans les opportunités offertes par la modularité des outils de partage. Les contenus, par la force collective, sont transformés, enrichis, commentés. On

¹¹⁶ Production d'identités dans une culture en réseau : <https://www.danah.org/papers/AAAS2006-French.pdf>

parle de « remixabilité collaborative ». Il s'agit du processus par lequel les informations et les médias que nous avons construits et partagés peuvent être recombinaés et créer de nouvelles formes, concepts, idées, mashups et services. Concrètement, les contenus d'un site Web à l'ère du 2.0 basculent d'une internalité à une externalité. Le site web n'est plus uniquement un lieu dans lequel les données « sont » mais une source de données, exploités par des services communautaires par essence plus transversaux, plus globaux.

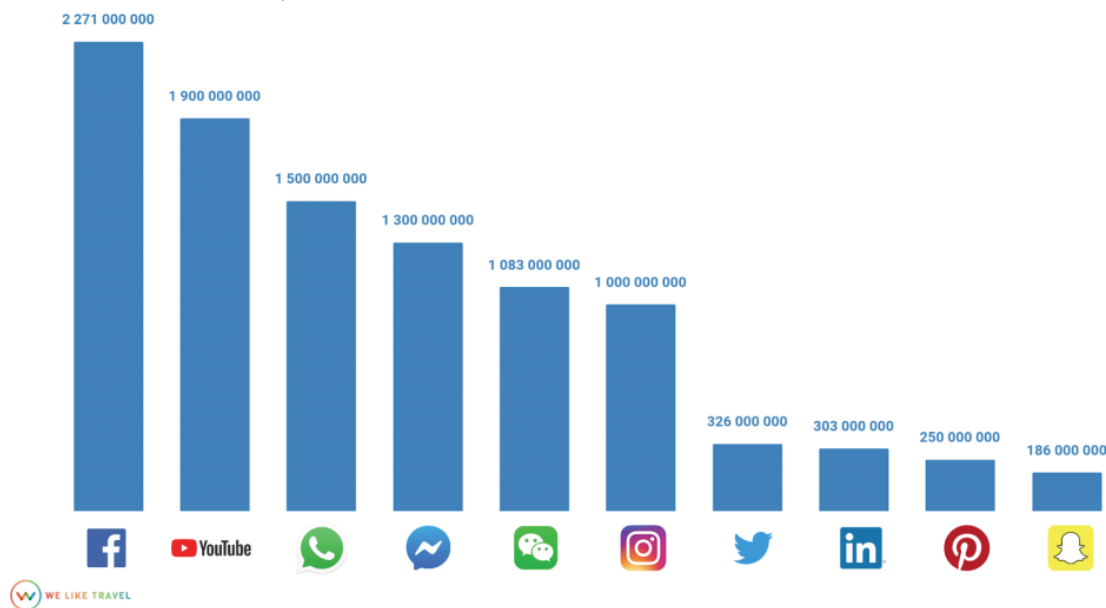
A l'ère du Web 2.0, le digital devient stratégique. Le grand public s'est approprié l'outil et surfe quotidiennement, pour un usage personnel et professionnel, sur mobile et sur ordinateur. Les entreprises prennent conscience de l'enjeu et accélèrent alors leurs investissements sur un média qui peut transformer leurs activités. Elles prennent par ailleurs conscience que le Web 2.0 va changer définitivement la façon dont elles doivent communiquer.

A la tête du département communication du groupe Chantelle, Mme Béatrice Mathurin¹¹⁷ confirme ce changement : « *la communication a perdu le contrôle de l'information. Depuis l'apparition des réseaux sociaux, le directeur de la communication ne fait plus le même métier. Il doit être plus dans l'écoute et le dialogue* ». Le directeur de la communication a été contraint, dans un laps de temps très court, d'appréhender les nouvelles règles qui régissent son métier.

¹¹⁷ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN Directrice marketing et communication Groupe Chantelle

Les réseaux sociaux dans le monde

Nombre d'utilisateurs actifs par mois - Q3 2018



Volume d'inscrits sur les réseaux sociaux fin 2018.

Capture d'écran novembre 2018 sur le site de We Like Travel

Le changement de culture est brutal. Jusqu'à maintenant maître de l'information, le directeur de la communication découvre un nouveau monde d'instantanéité et de transparence. En peu de temps, il doit modifier son organisation, ses process et ses outils. Il doit savoir écouter le bruit permanent des réseaux sociaux. Il doit prendre part aux conversations, réagir aux critiques, stimuler des initiatives, mobiliser les collaborateurs, épouser les codes des réseaux sociaux. La prise de parole est désormais fragmentée et diffusée sur des écrans de toutes tailles et sur des plateformes toujours plus nombreuses.

Nous sommes en 2017 et ce changement fondamental de paradigme, initié en 2005, n'aurait pas été suffisamment intégré par l'écosystème. L'analyse de notre corpus "offres d'emploi" démontre que la dimension communautaire du Web 2.0 n'est pas particulièrement mise en avant sur les annonces¹¹⁸. La sémantique associée au Web 2.0 (veille, écoute, influence, communautés, ...) n'émerge pas dans le contenu des annonces d'emplois étudiées. Nous devrions voir apparaître des

¹¹⁸ Annexe n°2 - Etude sémantique des annonces d'emplois

notions autour de la maîtrise des outils, des techniques et des pratiques indispensables à la définition d'une bonne stratégie de communication 2.0. Il n'est rien. Nous formulons le même constat sur l'absence de cette sémantique « réseaux sociaux » sur les fiches métiers présentes des sites de référence (Apec, l'étudiant, Studyrama, Cadreonline, ...).

L'écosystème n'aurait donc pas suffisamment intégré les évolutions majeures vécues par les directions de la communication. Et pourtant, dans les cercles d'initiés, le Web 2.0 est déjà dépassé. La formulation est même considérée comme désuète. Facebook existe depuis plus de 10 ans. Le web 2.0 fait ainsi partie du quotidien de chacun depuis longtemps. Mais les évolutions technologiques se poursuivent et bientôt peut être, avec le « web sémantique » dont les contours sont en train de se dessiner, parlerons-nous du web 3.0. Mais avant cette de vivre cette nouvelle rupture, nous serions entrés depuis quelques années dans une ère de transition, celle du Web².

Web² : déstabilisation et perte de repères

Le rythme des innovations s'est accéléré et le paradigme du web aurait évolué vers un concept assez peu connu, celui du « web squared ». Celui qui a donné naissance au concept du Web 2.0, Tim O'Reilly¹¹⁹, estime que la convergence entre le web et le monde physique constitue une évolution notable. Les informations et interactions sociales en temps réel, associées aux données accompagnant chaque individu, a permis à des écosystèmes complexes de lier toutes ces informations entre elles.

Nous serions entrés dans l'ère du web exponentiel, c'est à dire celle qui exploite l'intelligence des données (Web²), phase rendue possible par l'intelligence collective (Web 2.0). Concrètement, les internautes génèrent des données par leurs activités, le web squared permet de les capter et de les connecter à des outils capables de les traiter. Ce traitement informatique donne lieu à de nouvelles informations disponibles pour mieux comprendre le monde et ses interactions.

¹¹⁹ Publication de Tim O'Reilly sur le concept d'internet 2.0 : [What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software](#)

Il s'agit plus d'une phase intermédiaire qui permettrait « d'évangéliser » le marché. Une phase qui nous conduit vers le Web 3.0, reposant sur le concept de Web sémantique. Ainsi, le découpage ci-après des 3 phases est communément admis par les experts :

Web 1.0 = plateforme pour les documents

Web 2.0 = plateforme pour les individus

Web 3.0 = plateforme pour les données

Mais pour atteindre la maturité du Web 3.0 et sa dimension sémantique, les structures de données doivent s'adapter et se transformer. La re-sémantisation du web est un chantier titanesque et la phase préparatoire est celle qui consiste à étendre la portée du web 2.0 au-delà de la frontière des ordinateurs et des utilisateurs, pour lui trouver des domaines d'application dans le monde réel. Schématiquement, le Web² est l'addition du Web 2.0 et du monde physique.

Ce schéma, proposé par Dion Hinchcliffe¹²⁰ en 2009, illustre parfaitement les différences fondamentales entre le Web 1.0, le Web 2.0 et le Web² :

	Web 1.0	Web 2.0	Web ²
Source de valeurs	Construction du réseau	Mise en réseau	Monde connecté
Temps de réaction	Mois / semaines	Jours / minutes	Temps réel
Modèle d'interactions	Question / réponse	Expérience utilisateur	Automatisation
Actif stratégique clé	Site web	Médias sociaux	Données
Génération de données	Publication	Contenu produit par les utilisateurs	Informations fantôme
Cycle de croissance	Visibilité	Viralité	Processus génératif

¹²⁰ Dion Hinchcliffe est un auteur américain spécialisé sur le digital : <https://twitter.com/dhinchcliffe>

Structure de données	Taxonomie	Folksonomie	Métadonnées implicites
Ressources allouées	Compétition	Participation	Chaîne d'approvisionnement ouverte
Source de données	Editeur	Internautes	Environnement

Schéma de Dion Hinchcliffe (2009) illustrant les différences fondamentales entre le Web 1.0, le Web 2.0 et le Web²

La véritable évolution se situe au niveau de la donnée. Le web est devenu une véritable mine d'informations, mais parallèlement, l'internaute est confronté à un phénomène d'infobésité¹²¹. La surabondance d'informations perturbe nos recherches. Pour améliorer l'expérience utilisateur, les plateformes telles que Google et Facebook ont alors initié un travail de traitement de cette masse colossale de données. A l'aide d'une couche supplémentaire de métadonnées et à des systèmes auto-apprenants d'intelligence artificielle, ces acteurs optimisent et rationalisent les expériences utilisateurs.

Prenons l'exemple de nos photos numériques. Pour les classer en fonction des personnes qui sont prises en photos, nous devons les parcourir une à une. A l'aide d'un logiciel de reconnaissance faciale, il suffit de donner 2 ou 3 exemples au logiciel pour qu'il fasse ce travail de classement à notre place.

Citons également l'exemple de ce chauffeur de taxi en Nouvelle-Zélande qui a compilé pendant un certain temps des données sur ses courses. Il les a ensuite analysé pour déterminer les quartiers les plus rentables en fonction de l'heure de la journée. Les exemples d'exploitation des données sont aujourd'hui nombreux. Les sources se sont multipliées car les objets connectés se sont immiscés dans notre quotidien. Bien souvent, sans le savoir, nous dévoilons des données à des opérateurs qui les utilisent à des fins commerciales. Ce qui pose des problèmes liées à l'accumulation non sollicitées de données personnelles. Mais aussi au traitement et à la restitution de ces données de façon adéquate et visible, afin de

¹²¹ Caroline Sauvajol-Rialland, Infobésité, gros risques et vrais remèdes, L'Expansion Management Review, n° 152, 2014, p. 110-118, en ligne sur cairn-info. Signalons, du même auteur : Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations, Paris, Éditions Vuibert, 2012.

permettre une manipulation aisée.

La seconde évolution notable est liée aux notions d'instantanéité et de temps réel. Le développement des infrastructures et des solutions mobiles offrent désormais aux internautes des connexions au web rapides et illimités, où qu'ils soient. Twitter, Instagram, Snapchat, ... sont des plateformes sociales qui ont forgé leurs succès sur une exigence de temps réel désormais imposé par les internautes. Ils veulent une information fraîche, qui émanent directement du terrain. Il est frappant de constater que Twitter, grâce à la conscience collective, dispose désormais de la primauté des événements face aux médias traditionnels. Évoquons à ce sujet une analogie avec le fonctionnement du cerveau. Facebook ou Twitter seraient des "cerveaux sociaux" où les membres joueraient le rôle des neurones qui interagissent entre eux dans des temps de réaction toujours plus courts¹²². Cette comparaison est évidemment tentante mais selon Henry Kennedy, responsable scientifique et technique du LabEx CORTEX et co-directeur de l'équipe Cortical Architecture, elle est sujette à caution¹²³.

Cette double évolution, l'importance de la donnée et une échelle de temps de plus en courte, offre de nouveaux défis à nos directeurs de communication. Mme Béatrice Mathurin¹²⁴ estime que « *la mutation du métier est lié à la data et aux multiples sources de collecte de données. Phase à cette problématique, on a l'impression que personne ne dirige. On accumule les chiffres avec une volonté de les faire parler, afin d'aller chercher toujours plus de retour sur investissement* ». Effectivement, l'organisation dispose d'une relative maturité face à ces sujets. Considérant la donnée comme un élément structurant et stratégique, elle développe des applications digitales à la fois verticales et horizontales. L'objectif est de collecter la donnée pour mieux comprendre et agir plus vite. C'est précisément ce qu'explique Olivier Lefèvre¹²⁵, consultant en transformation digitale. Il considère que « *nous avons dépassé le moment de l'installation des outils digitaux, qui ont*

¹²² Une équipe de scientifiques de l'institut NEURON est parvenue à mettre au point un moyen permettant à la fois d'identifier et d'observer des neurones particulièrement actifs. Ces neurones communiquent entre eux un peu comme sur un réseau social tel que Facebook.

¹²³ Notre cerveau fonctionne t-il comme Facebook ? <https://bit.ly/2Snnt1y>

¹²⁴ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN Directrice marketing et communication Groupe Chantelle

¹²⁵ Annexe 1 - Entretien n°2 - M Olivier LEFEVRE - Consultant en transformation digitale

bouleversé l'organisation, mais qui ont cessé d'être déployés en périphérie. Ils percutent désormais les cœurs de métiers. De ce fait, le directeur de la communication n'est plus en première ligne de la transformation digitale. Il a perdu du pouvoir. »



Les 3 phases de collecte et de traitement de la donnée en entreprise

A contrario, la donnée client étant particulièrement stratégique, le directeur marketing a gagné la confiance des directions générales pour déployer des projets ambitieux et structurants. C'est précisément la réflexion apportée par Perrine Lizé¹²⁶, directeur d'une agence de marketing et communication qui conseille des marques du CAC 40. Elle estime que nous sommes entrés « *dans l'ère de l'expérience client* ». Elle pense que « *la data est devenu centrale* » et que « *les directeurs marketing sont désormais en première ligne des problématiques* »¹²⁷ que son agence doit traiter. Le directeur de la communication a « perdu ses repères et doit de nouveau s'adapter ». Garant de l'image et de la réputation de l'organisation, il doit structurer ses propres données, savoir les interpréter, les manipuler et les exploiter. Il peut s'appuyer, en temps réel, sur l'intelligence collective en implémentant des outils de surveillance et d'interprétation des échanges.

¹²⁶ Annexe 1 - Entretien n°3 - M Perrine LIZE – Directrice d'agence de communication

Or, ces objectifs de collecte et d'interprétation des données en temps réel sont très peu présents dans le corpus étudié d'offres d'emploi et de fiches descriptives métier. Cela voudrait-il dire que les évolutions technologiques vont trop vite et que l'écosystème ne prend pas le temps de les analyser ? Dans le cadre de mes fonctions en agence de communication, j'ai pu constater le manque d'assurance des communicants face à cette double problématique de la donnée et de l'instantanéité. Est-ce un problème de culture, de formation, d'organisation ou de moyens ? Ou montrent-ils une certaine défiance face à l'évolution du Web et notamment à l'enjeu de collecte de données personnelles ? En généralisant, j'ai pu constater un manque de culture digitale chez les "dircom". Ce manque de culture peut parfois s'expliquer par un désintérêt pour les questions liées au numérique. L'outil de communication numérique est parfois considéré comme « moins noble » que celui du papier. La culture de l'écrit, de la pensée structurée sur un format papier s'accommode mal de la culture digitale, empreinte d'instantanéité, de rapidité et donc, peut-être, d'une moindre qualité. Nous pouvons ici faire l'analogie avec la presse papier versus la presse numérique. Les journalistes travaillant sur les versions numériques seraient moins bien considérés que leurs homologues travaillant sur la version papier.

Mais il est certain que le web a modifié notre façon de communiquer, de consommer, de travailler, de nous divertir... à l'heure où les réseaux sociaux sont omniprésents et les possibilités infinies, certains rêvent d'un retour à un internet plus simple et plus artisanal. Le directeur de la communication, philosophe, serait-il nostalgique du Web 1.0 et de son anonymat ? Et pourtant, la technologie est par essence impatiente. Elle n'attend pas la philosophie. En effet, nous nous dirigeons rapidement vers un autre chapitre de l'histoire de l'Internet, celui du Web 3.0.

Web 3.0 : en route vers de nouveaux enjeux

Les experts s'interrogent sur l'avenir du Web. Nous sommes dans le registre de la futurologie et il est très difficile de prévoir les évolutions à plus de 3 ou 4 ans. Mais le marché s'accorde sur un point : le web sera "plus intelligent", car plus technologique. Trois révolutions sont sorties récemment des laboratoires et devraient provoquer des

changements de psychologie et de comportements chez les utilisateurs.

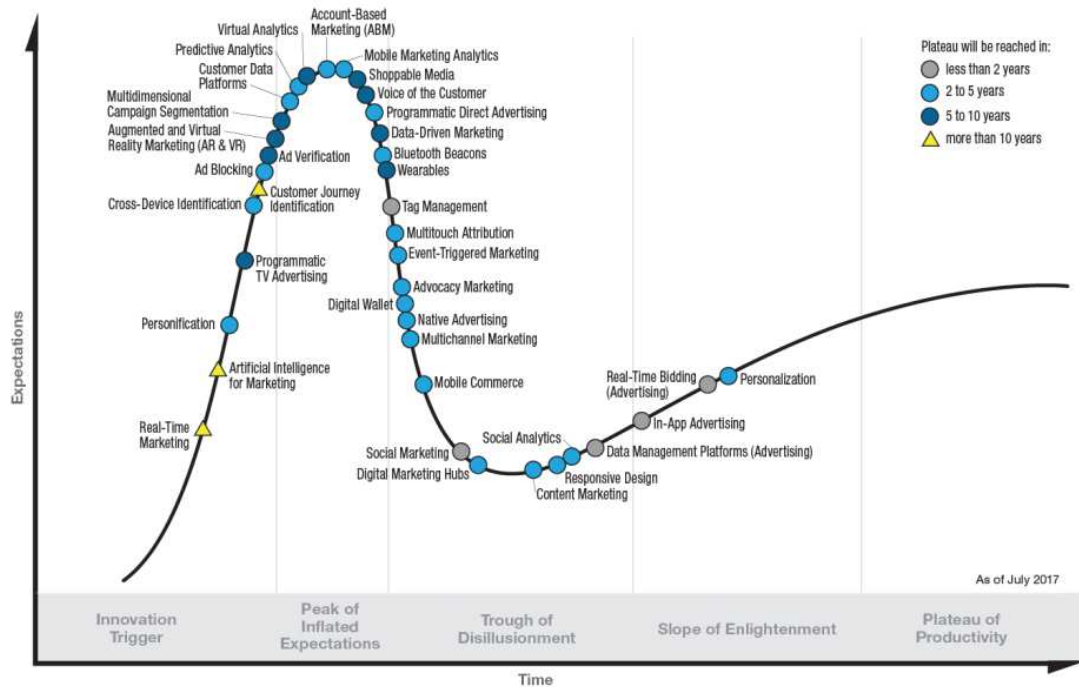
Mme Perrine Lizé¹²⁸, directrice associée en agence de communication, est convaincue que « *les nouvelles responsabilités en marketing et communication devront de plus en plus composer avec les capacités encore insoupçonnées de l'intelligence artificielle*¹²⁹ ». Elle évoque ici la première grande révolution qui est celle du tracking et du profiling. Les internautes sont déjà « sous surveillance », mais les machines et l'intelligence artificielle vont nous comprendre de mieux en mieux et nous proposer des expériences véritablement personnalisées. Nous serons plus que jamais observés, écoutés, géolocalisés et reconnus. Au travers de l'analyse en temps réel de notre navigation, de nos habitudes, de nos différents profils, de nos relations, de nos réactions, de nos clics, de nos commentaires et critiques sur les réseaux sociaux ... les algorithmes vont mieux nous comprendre. Certes, nous sommes aujourd'hui déjà « observés », mais les données sont encore relativement dispersées. Le Web sémantique¹³⁰, selon le W3C, « fournit un modèle qui permet aux données d'être partagées et réutilisées entre plusieurs applications, entreprises et groupes d'utilisateurs ». Il met en œuvre le Web des données, qui consiste à structurer l'information sur Internet pour accéder plus facilement à la connaissance. Les conglomérats du Web vont ainsi en savoir plus sur nous, consommateurs, citoyens et travailleurs. Que feront-ils de ces données ? L'objectif avoué est de construire une expérience du Web plus fine et plus personnalisée. Les contenus et les publicités seront de plus en plus contextualisés. Les moteurs de recherche seront plus efficaces, les résultats plus fins et eux aussi plus ciblés.

¹²⁸ Annexe 1 - Entretien n°4 - Mme Perrine LIZE - Directrice associée en agence de communication

¹²⁹ Annexe 1 - Entretien n°4 - Mme Perrine LIZE - Directrice associée en agence de communication

¹³⁰ L'atelier W3C sur le Web sémantique pour les sciences du vivant suscite une large adhésion de la communauté internationale : <https://bit.ly/2UwXLoE>

Hype Cycle for Digital Marketing and Advertising, 2017



gartner.com/SmarterWithGartner

Source: Gartner (July 2017)
© 2017 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

Le "cycle du hype" est une traduction littérale de l'anglais "hype cycle". Il s'agit essentiellement d'une courbe décrivant l'évolution de l'intérêt pour une nouvelle technologie. Publié par Gartner chaque année, l'étude met en perspective 5 phases-clés pour chaque innovation : 1) lancement de la technologie 2) Pics des attentes exagérées 3) Gouffre des désillusions 4) Pente de l'illumination 5) Plateau de productivité. Cette analyse permet de relativiser la réalité opérationnelle des innovations

131

La deuxième révolution est celle du développement des objets connectés et intelligents. Nous utilisons déjà quotidiennement téléphones et tablettes pour surfer sur Internet. Mais le Web s'immisce désormais au sein de multiples objets de la vie quotidienne. La maison intelligente se développe, les interfaces tactiles dans les magasins émergent et une multitude de start-up imaginent les usages et nos freins face à ces innovations. Le frigo connecté, vous conseillant sur des recettes, est déjà une réalité. Le vêtement rechargeant votre téléphone mobile également. La brosse à

¹³¹ le cycle du hype pour les technologies marketing et digitales : <https://gtnr.it/2vTTphv>

dents permettant d'améliorer votre technique peine à se développer, mais les objets mesurant vos performances, votre santé, votre quotidien sont promis à un bel avenir...

Enfin, la troisième révolution en cours de développement est la réalité augmentée. Le principe consiste à afficher des informations visuelles dans le monde réel par l'intermédiaire d'un smartphone, d'une tablette tactile, d'une paire de lunettes ou d'un casque. La réalité augmentée désigne une interface visuelle, en 2D ou en 3D, qui vient enrichir la réalité en y superposant des informations complémentaires. Les agences de communication commencent tout juste à proposer des applications concrètes à leurs clients. Plusieurs domaines sont propices à ce type d'initiatives : la formation, les jeux vidéo, la médecine, les spectacles, la culture, le tourisme mais aussi le secteur du meeting politique.

Ces tendances du Web sont légitimement décriées. La peur du « Big Brother » incite de nombreuses personnes à la « déconnexion ». M. Bertrand Cathelat, sociologue et spécialiste de l'innovation, réfléchi à l'impact des technologies sur la société. Lors d'une intervention¹³² au forum Netexplo en avril 2017 (événement annuel sur l'innovation digitale mondiale au palais de l'Unesco), il a affirmé que nous allons accepter cette société de « l'omnisurveillance ». Selon lui, le consommateur, le citoyen et le travailleur, bénéficiant de services toujours plus efficaces et personnalisés, accepteront cette société de la personnalisation. Il estime que nous allons apprendre à contrôler nos identités numériques. Notre expérience à la ville, à l'entreprise et au commerce connectés sera plus riche, plus sécurisante et plus fluide. Nous devrions accepter ainsi cette société plus transparente, où la définition de la donnée personnelle devra être redéfinie.

Ces tendances n'ont pas été évoquées dans le cadre de nos entretiens. Elles ne le sont pas plus dans le corpus d'offres d'emploi ni dans celui des fiches descriptives du métier de directeur de la communication. Et pourtant, ces technologies sont aujourd'hui fonctionnelles et devraient structurer et modifier en profondeur, dans les prochaines années, les dispositifs de communication imaginées par les

¹³² Bertrand Cathelat au Netexplo : <https://www.netexplo.org/fr/evenement/forum-netexplo-2017>

organisations. Comment expliquer cet éventuel désintérêt ? Hervé Monier¹³³, directeur marketing et de la communication et auteur de #BrandnewsBlog, considère que le digital demeure un outil et que les fondamentaux du métier de dircom perdurent : *« considérant ce nouveau paysage bouleversé par la révolution numérique, il est certes important d'être en phase avec les dernières évolutions technologiques et avec les usages de nos clients, collaborateurs, partenaires... Pour autant, le digital demeure un outil et nous devons veiller à ce que les contenus et ces grands fondamentaux du marketing que sont la marque et la plate-forme de marque, ainsi que le plan de communication, continuent de prévaloir sur les contenants. Car paradoxalement, plus la tactique se digitalise, plus les dircoms ont besoin de ces fondamentaux et d'une véritable vision à moyen et long termes pour redonner du sens et réaffirmer leur stratégie »*. Les fondamentaux historiques que sont la marque et la plate-forme de marque, dans un contexte de forte digitalisation, resteraient donc incontournables.

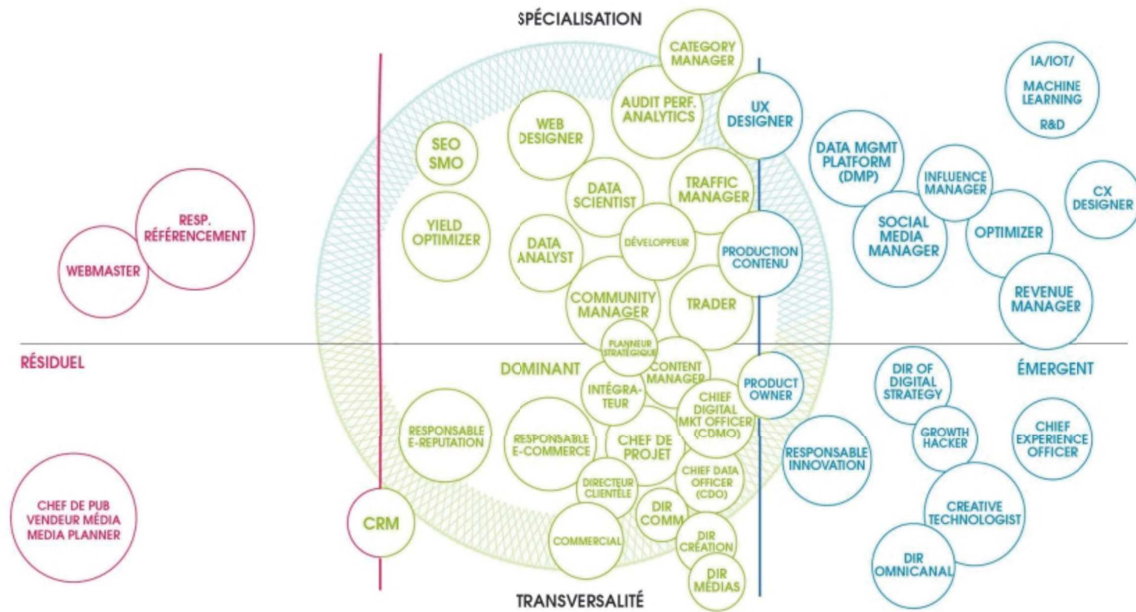
3.3. Un généraliste dans un monde de spécialistes

Le digital et ses besoins d'hyper-expertises

Mme Béatrice Mathurin s'interroge : *« au groupe Chantelle, il y a une addition d'experts, de pôles experts. C'est un peu le diktat de l'expertise... mais je me demande où est la cohérence de la marque dans cette addition ? »*. A la lecture de cette étude¹³⁴ proposée par l'IAB (Internet Advertising Bureau) sur les métiers du digital, on constate effectivement que les expertises se multiplient car le Web se complexifie.

¹³³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Hervé Monier (15/20)

¹³⁴ L'étude de l'IAB sur l'évolution des métiers du digital : <http://bit.ly/2rPNcSg>



Capture d'écran de la cartographie des métiers du digital - site Internet de l'IAB en 2018

Cette étude, réalisée chaque année, démontre un phénomène : celui de la division du métier historique de “webmaster”. En voie de disparition car trop polyvalent, le webmaster est suppléé par des professions de plus en plus spécialisées et techniquement pointues. En effet, il est difficile d'acquérir des compétences spécifiques quand il faut être capable de tout gérer, de la conception des sites internet, jusqu'à l'exécution des dispositifs de marketing et de communication. Les profils spécialisés sont recherchés par les organisations. Ils se spécialisent sur des disciplines qui se sont multipliées du fait la complexité croissante des technologies digitales. Ces nouveaux experts travaillent sur des projets de communication, de marketing ou de commerce.

Devenir un expert se mérite. Le simple fait d'être un utilisateur compulsif du web et du mobile ne suffit plus. Il faut savoir manipuler des outils, extraire des données, construire des tableaux de bords, lire des statistiques, analyser l'impact de ses actions en temps réel, ... et rester curieux face aux évolutions, aux changements et aux innovations permanentes. Il faut savoir se former en toute autonomie pour progresser et évoluer.

Le métier de community manager est un bon exemple de cette tendance à l'hyper-spécialisation. Il y a 2 ou 3 ans, il était possible de débiter une carrière dans ce métier sans compétence technique de pointe. Mais aujourd'hui, un bon community

manager doit développer des aptitudes technologiques et analytiques, en plus de celles liées au rédactionnel et au relationnel.

Il est frappant de constater que peu d'offres d'emploi étudiées évoquent les nouvelles dimensions imposées par la technologie dans le quotidien du métier de directeur de la communication. Il est rarement fait référence aux expertises récentes, aux nouvelles compétences (internes et externes) qu'un directeur de communication doit savoir appréhender, voire manager. Prenons l'exemple de la gestion des relations presse, mission incontournable d'une direction de la communication. Cette mission est toujours présentée dans les annonces sans référence aux opportunités nouvelles offertes par les technologies de traitement des données. Exprimée à l'aide d'accroches classiques, les offres d'emploi n'évoquent pas les technologies de pointe inhérentes à cette mission. Sa dimension digitale est totalement absente. C'est l'exemple de cette entreprise dans l'immobilier¹³⁵ qui recherche un directeur de la communication qui « *s'assurera de la présence de l'entreprise dans les médias spécialisés et avec le support d'une agence de presse* ». A la lecture de cette exigence, on pourrait comprendre que le métier de directeur de la communication n'a pas évolué depuis 10 ans.

Le digital et son exigence de cohérence

Dans ce contexte d'hyper-spécialisation, quel rôle doit jouer le directeur de la communication ? Doit-il se former aux techniques et aux outils ? Doit-il être en mesure de piloter une campagne de liens sponsorisés sur Google ? Doit-il savoir publier sur Facebook ou Instagram ? Doit-il savoir paramétrer un e-mailing et suivre les résultats de campagnes de publicités sociales ?

Si il existe un enjeu de spécialisation au sein des organisations, il existe également une exigence de cohérence. Un directeur de la communication ne peut pas maîtriser les techniques comme le font les experts. Par contre, il doit les comprendre, les mesurer, les appréhender. Car pour mettre en cohérence les nombreuses expertises du digital, un chef d'orchestre est nécessaire. En qualité de généraliste, le directeur de la communication doit s'attacher à la cohérence stratégique, à l'impulsion globale

¹³⁵ Annexe 3 - Analyse sémantique d'un corpus d'offres d'emplois de "dircom" publiées sur l'APEC

et à l'articulation d'un talent à un autre. Aujourd'hui plus qu'hier, les différentes expertises liées au digital doivent collaborer en harmonie. Les frontières entre les départements de l'organisation s'estompent, ce qui impose un leadership fluide et cohérent. En effet, sous l'impulsion de la transformation digitale et de la nécessité de « casser les silos », les frontières entre les différents départements de l'organisation s'estompent. Les stratèges, les généralistes doivent savoir intégrer les expertises dans une logique transversale, en mode projet.

Prenons un exemple. Facebook est à la fois un outil d'influence, de vente et de fidélisation. Cet outil mobilise potentiellement la communication, le marketing et le service clients. Le directeur de la communication doit donc savoir travailler étroitement avec ces différents services. Ce dialogue impose la maîtrise d'une culture digitale associée à une vision stratégique cohérente. Face à la complexité des nouveaux écosystèmes digitaux et pour émettre les bons messages, le directeur de la communication doit comprendre les comportements des parties prenantes (prospects, clients, collaborateurs, influenceurs, ...). Pour effectuer ce métier avec les exigences d'aujourd'hui, et mettre de la cohérence entre ses missions, le directeur de la communication doit donc avoir une compréhension globale de l'entreprise et de ses enjeux.

Cette exigence de cohérence et de fluidité semble poser des difficultés au sein des organisations. Les responsabilités autour du digital ne sont pas encore bien définies. Et la culture digitale reste insuffisante. Mme Béatrice Mathurin¹³⁶ considère « *qu'on peut se poser la question si travailler sur une marque est encore lié au périmètre de la communication. Des likes, c'est bien, mais finalement est-ce que c'est intéressant ? Il y a une réelle dichotomie entre la notion de multicanalité et le fait de fragmenter les problématiques liées à la marque. L'organisation ne s'est pas encore vraiment adaptée aux enjeux du digital* ».

A ce stade, pour répondre à cet objectif de cohérence, les organisations les plus matures ont fait le choix d'un nouveau métier. Celui du directeur du digital (en anglais, le "CDO", le "chief digital officer"). Expert du Web, issu d'une start-up ou

¹³⁶ Annexe 1 - Entretien n°1 - Mme Béatrice MATHURIN - Directrice communication du groupe Chantelle

d'une agence de communication spécialisée, le directeur du digital a pour mission de définir une stratégie globale cohérente et d'accompagner les différents départements. De culture digitale, à l'aise avec les chiffres, il apporte son soutien aux différents services. Fréquemment rattaché à la direction du marketing, le directeur du digital ferait de l'ombre au directeur de la communication. Mais selon Mme Béatrice Mathurin, cette solution serait imparfaite : *« le directeur du digital est une solution nouvelle, mais il arrive avec une vision métier et très technique. Il manque parfois de recul et d'expérience sur le périmètre traditionnel de la communication. Par exemple, la boutique physique (le magasin) est encore incontournable dans le parcours client. Et le digital ne mesure pas toujours ce levier de façon claire »*.

Au-delà de ces problématiques de périmètre, le directeur de la communication doit démontrer de fortes capacités managériales et une curiosité sans faille. Avec le digital, de vieux métiers sont en mutation et d'autres se créent. Dans ce contexte, le directeur de la communication a un rôle d'accompagnement. Il doit comprendre et anticiper les changements. Pour réussir dans ses missions, il lui faut donc acquérir une culture digitale de pointe. Il y arrivera en s'entourant et en acceptant d'être conseillé par des collaborateurs, quel que soit leurs âges et leurs parcours. Et il doit s'attacher à mettre en cohérence les différentes expertises, en collaboration avec les autres départements. Et dans le respect de la stratégie globale de l'organisation. Le directeur de la communication ne doit donc pas nécessairement maîtriser les techniques et les outils, mais il doit les comprendre et percevoir leurs subtilités. Il doit monter en compétence sur les nouveaux sujets du digital mais aussi faire preuve d'une agilité et d'une réactivité face à des cycles d'innovation toujours plus courts. Le digital impose non seulement une remise à niveau des collaborateurs mais aussi de structurer des programmes de formations perpétuels, à plusieurs dimensions.

Peu d'offres d'emploi étudiées expriment le contexte d'hyper-spécialisation imposé par la transformation digitale. Elles ne font donc pas référence aux compétences managériales indispensables permettant au directeur de la communication d'insuffler une dynamique auprès des experts du digital. Par contre, plusieurs offres d'emploi étudiées évoquent l'exigence de cohérence et de dialogue avec les différents

départements de l'entreprise. Citons l'exemple de Gameloft, en quête de son directeur de la communication en janvier 2017. La première mission présentée dans le cadre de cette annonce¹³⁷ affiche clairement l'exigence de coordination : « *vous gèrerez et coordonnerez la communication pour promouvoir une nouvelle culture ouverte et collaborative au sein de Gameloft.* »

3.4. L'importance de la pédagogie et de la transmission

A l'heure des réseaux sociaux, la communication n'appartient plus à personne. Toutes les parties prenantes sont aujourd'hui en capacité de s'exprimer, de réagir, de commenter. Depuis plusieurs années, nous vivons une forme de décentralisation et de fragmentation de la communication. Ce phénomène impose au directeur de la communication de modifier sa façon de travailler.

En effet, dans un contexte de digitalisation, les interactions entre les différentes composantes de l'entreprise (internes et externes) transforment la façon dont le dircom doit organiser ses missions. Delphine Penalva¹³⁸, directrice de la communication de Solocal Groupe, en témoigne : « *tout le monde a un avis sur la communication et considère qu'avec les réseaux sociaux chaque service peut émettre à tout moment un message au nom de l'entreprise. Or cela conduit parfois à produire du bruit et non du sens. Il nous reste un travail de fond important à mener en interne pour mettre en lumière le savoir-faire et la spécificité des métiers de la com, et à faire accepter aux autres directions le conseil et l'accompagnement par notre service de leurs collaborateurs pour être des ambassadeurs responsables du Groupe* ».

À l'ère digitale, le directeur de la communication est passé d'un rôle d'émetteur garant des messages à un « facilitateur-connecteur », qui permet aux parties prenantes de s'approprier des contenus. Frédérique Raoult¹³⁹, communicante chez Suez Environnement, l'explique clairement : « *aujourd'hui, le dircom est très en*

¹³⁷ Annexe 2 - Analyse sémantique d'un corpus d'offres d'emplois de "dircom" publiées sur l'APEC

¹³⁸ Témoignage issu d'une étude organisée par Social Media Club France pour le compte de ZDnet : <https://bit.ly/2CEXWdk>

¹³⁹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Frédérique Raoult (15/20)

amont de la stratégie de l'entreprise, qu'il maîtrise. Il doit avoir une vision et une compréhension à 360° des parties prenantes, pour mieux émettre des messages et en faire des ambassadeurs ». La création de valeur proviendrait aujourd'hui plus de la capacité à mettre en mouvement de façon homogène et transversale toutes les équipes de l'organisation. Dans cette perspective, le directeur de la communication peut jouer un rôle clé. Pour transformer de « simples » collaborateurs en ambassadeurs de l'entreprise, le directeur de la communication doit faire preuve de pédagogie.

Il faut « *veiller à la crédibilité et à la cohérence des messages émis par une entreprise ou ses porte-parole car l'effet boomerang est immédiat s'il y a contradiction ou manque de cohérence entre l'interne et l'externe. Cette cohérence est la clé de la réussite de toute communication au sein d'un groupe international comme Lenovo* » estime Catherine Ladousse¹⁴⁰. Le digital impose non seulement une remise à niveau des collaborateurs mais aussi la création de programmes de formations perpétuels, à plusieurs dimensions. Le dircom doit faire de la pédagogie sur son rôle, sur ses missions et ses contraintes. Mais il doit aussi contribuer à acclimater l'organisation au digital, qui crée des fractures et modifie en profondeur l'organisation. Les fractures sont à la fois générationnelles et psychologiques. Les natifs du digital n'ont pas le même rapport à la technologie que les générations antérieures. La technologie n'est pas une révolution pour un natif du digital. Elle fait partie de son quotidien. En revanche, elle est source d'anxiété et de stress pour les plus âgés. Les comportements et les méthodes de travail diffèrent également face à la technologie selon la fonction ou la nature de l'organisation. Le psycho-sociologue Bernard Cathelat a étudié cette question de la fracture numérique. Paradoxalement, il affirmait lors d'une intervention à Netexplo que les profils de commerciaux sont plus à l'aise sur le digital que les profils techniques¹⁴¹.

« *Le rôle des communicants est avant tout de mettre à la disposition de chaque membre de l'entreprise les éléments nécessaires pour qu'ils ou elles puissent communiquer en toute confiance et en toute liberté* » estime Catherine Ladousse¹⁴².

¹⁴⁰ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Catherine Ladousse (3/20)

¹⁴¹ Intervention de Bernard Cathelat à l'occasion de Netexplo : <http://bit.ly/2rMldjx>

¹⁴² Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Catherine Ladousse (3/20)

Dans le même esprit, Josep Catllà¹⁴³, directeur de la communication de Sanofi, souligne l'importance du coaching des "leaders" dans le nouveau paysage médiatique : *« le dircom est bien plus qu'un business partner, il est un business driver. Notre rôle est aujourd'hui plus que jamais de façonner l'image et le narratif de l'entreprise et de ses leaders. Je crois qu'il est révolu le temps où la direction de la communication ne servait qu'à faire de la cosmétique sur ce que l'entreprise et ses leaders voulaient dire »*. Il est vrai que la digitalisation offre plus d'autonomie à des collaborateurs en mesure de réagir rapidement à de nouvelles informations. Aligner les technologies et leurs usages sur les orientations stratégiques de l'entreprise, maîtriser les sources de données internes et externes, identifier les algorithmes permettant de donner du sens aux informations recueillies et disposer des compétences pour un travail coordonné au sein de l'organisation semblent les facteurs-clés de succès dans le nouvel environnement numérique. La question d'une gouvernance des technologies de l'information permettant à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation est plus que jamais centrale.

Enfin, le développement du télétravail et la technologie du cloud bouleversent l'organisation. Que devient la culture d'entreprise si la relation physique disparaît ? *« Aujourd'hui, on passe de l'entreprise fourmilière à l'entreprise cloud. L'entreprise fourmilière c'est celle où tout le monde s'active dans un même lieu. L'entreprise cloud, c'est celle du travail à distance. Evidemment, le numérique vient bouleverser les organisations dans les entreprises »*, constatait le psychosociologue Bernard Cathelat à l'occasion d'une table-ronde¹⁴⁴ au sujet de la culture digitale.

¹⁴³ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Josep Catllà (9/20)

¹⁴⁴ La culture digitale, premier levier de la transformation de l'entreprise : <http://bit.ly/2rMseSy>

La transition numérique au sein de son entreprise



On parle aujourd'hui beaucoup des évolutions que vont connaître les entreprises en raison de l'impact de la transition numérique sur leur activité (par exemple en termes de gestion de la relation client, de politique marketing, d'organisation du travail et du management ou encore de formation). Au sein de votre entreprise, diriez-vous que la transition numérique est un sujet...



Etude Ipsos sur la transformation digitale en France. L'étude démontre la faible compréhension des enjeux de la transformation digitale. Une majorité de chefs d'entreprise pense qu'elle n'aura pas de conséquences importantes sur le niveau d'exigence des clients, la relation client, la concurrence, les compétences et la formation des salariés, la recherche et l'innovation, ...¹⁴⁵

Par la mise en place d'une pédagogie active sur l'utilisation raisonnée et méthodique des nouveaux outils digitaux, le directeur de la communication peut donc agir à plusieurs niveaux. Il favorise premièrement l'acculturation aux outils digitaux. Il assure ensuite la cohérence des messages à tous les niveaux de l'entreprise. Il contribue enfin à la fluidité des échanges. Transmettre son savoir-faire et communiquer sur son rôle devrait donc être une composante essentielle de sa mission.

Ces missions pédagogiques sont pourtant assez peu exprimées au sein des offres d'emploi et des fiches de poste¹⁴⁶. On demande au directeur de la communication plus de « superviser les différents outils » ou de « développer des supports de communication internes » mais moins de transmettre un savoir-faire pour réduire la fracture numérique, favoriser la cohérence et stimuler la fluidité des échanges. Par

¹⁴⁵ La transformation digitale : un phénomène de mode pour les salariés et les chefs d'entreprise ? <https://bit.ly/2FSxmgV>

¹⁴⁶ Annexe 3 et 4 - Analyse sémantique d'un corpus d'offres d'emploi de "dircom" publiées sur l'APEC et de fiches de postes publiées sur des sites internet de référence d'institutions de formation

ailleurs, aucun des organismes et institutions étudiés ne fait référence à la mission pédagogique du dircom.

3.5. Transversalité et collaboration avec les autres directions

Dans ce contexte de mutation, où devrait se situer le directeur de la communication dans l'organigramme de l'entreprise ? Frédérique Raoul¹⁴⁷, Directeur du développement durable et de la communication chez Suez Environnement, s'est toujours « *battue pour que la com soit au niveau de la direction générale. Car pour faire ce métier avec les exigences d'aujourd'hui, il faut avoir une compréhension globale de l'entreprise. Puisque la dircom sert de courroie de distribution sur plein d'autres sujets que des sujets com, ce service doit clairement être identifié au sein de chaque business unit, tout comme peuvent l'être les RH ou la finance* ». Au regard des enjeux d'une société toujours plus communicante, nous comprenons parfaitement cette posture de Frédérique Raoul. Transversale, la fonction permet d'assurer la cohérence des messages et la fluidité de la transmission. C'est aussi la vision de Pascale Dubois¹⁴⁸, directeur de la communication de Safran : « *créer du lien entre de multiples acteurs, ... lier les collaborateurs entre eux, lier nos dirigeants à nos collaborateurs, nos potentiels candidats à notre marque, notre entreprise à ses parties prenantes, etc, ...* ». La communication doit assurer, en quelque sorte, le rôle de la vigie. L'ambition est de transmettre un message cohérent sur tous les points contact externes et internes. Et de construire une image durable et légitime.

« *Le rôle indéniable de business partner est lié à un facteur de rassemblement. Le dircom est souvent le dénominateur commun de multiples univers et il sait flairer ceux qui doivent se rencontrer : c'est ainsi qu'il libère son potentiel de développement* » assure Agnès de Ribet¹⁴⁹, directrice du marketing et de la

¹⁴⁷ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Frédérique Raoul (3/20)

¹⁴⁸ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Pascale Dubois (3/20)

¹⁴⁹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Agnès de Ribet (1/20)

communication du cabinet d'audit et de conseil Grant Thornton . Mais pour assumer ce rôle transversal, le directeur de la communication doit donc avoir la confiance de la direction générale et être intégré au sein des comités de direction. Il doit participer à la stratégie de l'entreprise pour disposer d'une large vision. Ce positionnement dans l'organigramme contribuerait à enrichir le périmètre d'un métier qui dispose d'atouts non négligeables pour assumer un rôle transversale et pédagogique auprès des directions fonctionnelles.



Illustration de Tom Fishburne Cartoonist, créateur de Marketoonist, et auteur de "Your Ad Ignored Here: Cartoons from 15 Years of Marketing, Business, and Doodling in Meetings"

Catherine Ladousse¹⁵⁰, qui dirige la communication de Lenovo, estime que « *les organisations des entreprises sont de plus en plus flexibles et mouvantes et les changements sont très rapides* ». Dans ce contexte, « *le dircom est celui qui tient la barre sans se substituer pour autant aux dirigeant.e.s. Mais sa position dans l'entreprise, à la croisée des services, des directions, des divisions, lui permet de garder le cap afin que la stratégie de l'entreprise reste cohérente et lisible* ». Il est

¹⁵⁰ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Catherine Ladousse (3/20)

vrai que la profession évolue dans un contexte de porosité entre les fonctions et les départements. La transformation digitale impose la construction d'un dialogue toujours plus efficace entre les différents services et départements. C'est exactement la vision de Nathalie Lahmi¹⁵¹, directrice marque et communication d'Allianz France. Dans son entretien auprès des Echos, elle estime que « *la direction de la communication doit être extrêmement proche des métiers pour être informée au plus tôt des ambitions et feuilles de route de chacun et valoriser au mieux les différentes initiatives, offres et services* ». Pour des soucis de cohérence, la communication doit donc comprendre le marketing, qui doit lui-même comprendre le commerce. Le dircom se trouve aujourd'hui moins dans une approche « je travaille pour » la direction marketing, les ressources humaines, les systèmes d'informations, etc. mais plus dans une posture « je travaille avec ». Dans ce contexte, son premier objectif devrait être d'analyser et de cartographier en profondeur les comportements des parties prenantes (clients, partenaires, influenceurs, collaborateurs, ...). Comprendre les attentes et les freins pour imaginer, en collaboration avec les différents services, des dispositifs de communication adaptés. En stimulant les interactions transversales au sein de l'organisation, le directeur de la communication se trouve identifié comme un « expert généraliste », une « courroie de transmission » capable d'agir sur de nombreux sujets clés. Le rapport entre la direction commerciale et la direction de la communication est un bon exemple de cet enjeu. « *Notre stratégie de contenu nous permet de développer le social selling pour accompagner l'action des commerciaux sur le terrain* » estime Anne Ramon¹⁵², directrice de la communication et de la marque de Malakoff Médéric. Le commerce s'est toujours appuyé sur de bons contenus pour encourager et stimuler la vente. Mais depuis l'avènement des réseaux sociaux, le métier de commercial a changé. Il doit désormais apporter plus de valeur à des prospects plus informés. Le rôle du dircom est donc impacté. Il doit assumer son rôle transversal et agir à plusieurs niveaux de l'entreprise.

Et pour agir en cohérence, le service communication devrait être clairement identifié au sein de chaque département, à l'instar de ceux des ressources humaines ou de la finance. Il pourrait agir comme une forme de hub. Prenons des exemples. Pour

¹⁵¹ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Nathalie Lahmi (20/20)

¹⁵² Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Anne Ramon (4/20)

transformer des collaborateurs en ambassadeurs de marque, le dircom doit maîtriser leur périmètre et agir au sein de l'équipe, de façon méthodique et pédagogique. Pour diffuser une image de marque cohérente, le dircom doit s'appuyer sur tous les services et s'assurer de la diffusion transversale des messages clés. De cette manière, il s'adapte au fonctionnement des réseaux sociaux, qui par essence, ne cloisonnent pas les discours.

Pour construire une image de marque cohérente sur tous les canaux de diffusion, le dircom doit proposer son savoir-faire aux différentes composantes de l'organisation. Dans une logique de partenariat et non d'exécution. Il ne doit pas être l'exécutant des directions commerciales, marketing ou ressources humaines. Il doit dynamiser et faciliter la cohérence entre ces différents départements. C'est exactement la stratégie choisie par Suez Environnement qui a décidé de stimuler le partenariat entre la direction du développement durable et celle de la communication. Par la mise en place d'un lien étroit entre les deux services, l'entreprise stimule la compréhension des parties prenantes et construit des messages de marque à la fois efficaces et pertinents. C'est en quelque sorte une forme de communication augmentée.

Seuls deux organismes sur les sept étudiés¹⁵³ ont intégré cette nouvelle dimension transversale du métier de Dircom. C'est l'APEC qui exprime le mieux cette évolution. L'organisme estime « *qu'en dix ans, le métier a évolué d'une fonction informative vers une posture de conseil de direction. Moins dans un processus de réception / diffusion d'information, le directeur de la communication est davantage dans un rôle transversal au sein de l'entreprise, en accompagnement du changement* ». Dans un registre moins marqué, Elae, cabinet de recrutement spécialisée dans les métiers de la communication, pense « *que le dircom doit travailler étroitement et de façon transversale avec d'autres services* ». Les autres organismes étudiés n'ont pas intégré cette dimension au sein de leurs descriptifs.

Concernant les offres d'emplois, la notion de transversalité est assez peu exprimé. Seules six annonces étudiées sur vingt évoquent, d'une façon plus ou moins

¹⁵³ Annexe 3 et 4 - Analyse sémantique d'un corpus d'offres d'emplois de "dircom" publiées sur l'APEC et de fiches de postes publiées sur des sites internet de référence d'institutions de formation

prononcé, l'exigence de transversalité de la fonction. La formulation la plus explicite semble être celle de ce fabricant de matériel de montagne, qui recherche un collaborateur sachant « *évoluer en environnement matriciel et en réseau, et capable d'influencer en transverse* ». Si une majorité des offres étudiées rattache le directeur de la communication à la direction générale, aucune offre n'exprime la compétence pédagogique liée à la transformation digitale.

Oui, la digitalisation des entreprises a bousculé le périmètre du directeur de la communication. Mais au-delà des innovations technologiques, ce sont ses expertises dans les sciences humaines qui continuent de faire sa force. En effet, après analyse des verbatims issus de nos entretiens¹⁵⁴ et des interviews publiées sur le quotidien les Echos¹⁵⁵, il apparaît clairement que le rôle du dircom s'est complexifié. Avant tout stratège, associé au comité de direction, il est créatif, fédérateur, pédagogue et occupe une position transversale dans l'entreprise. Un chef d'orchestre, un visionnaire, mais aussi un généraliste polyvalent et technophile capable d'agir et d'interagir en collaboration avec de nombreux experts. Nous partageons l'analyse de M. Hervé Monier¹⁵⁶, directeur marketing et communication, qui définit ainsi le rôle du dircom : « *vigies, chefs d'orchestre, rédacteurs en chef de la newsroom de l'entreprise... et premiers secouristes en cas de crise : les dircoms sont un peu tout cela à la fois aujourd'hui ! La tête dans les étoiles de la stratégie et les mains bien souvent dans le cambouis, ils doivent à la fois savoir garder le cap qu'ils se sont fixé tout en s'adaptant en permanence, tels des caméléons, aux évolutions d'un environnement de plus en plus incertain. Toujours garants de la cohérence des contenus et des messages sortants de leur organisation, ils doivent en même temps apprendre à lâcher prise et à abandonner leur posture initiale de « contrôleurs en chef » des communications de la marque pour devenir davantage des facilitateurs et des conseillers, capables d'accompagner efficacement leurs dirigeants et toute personne susceptible de porter à l'extérieur la parole et l'image de l'entreprise. Un impressionnant élargissement de leur registre et de leurs missions, de plus en plus stratégiques ! »*

¹⁵⁴ Annexe 1 - Entretiens semi-directifs de professionnels - Mme Béatrice Mathurin, Directrice communication du groupe Chantelle - M. Olivier Lefèvre, Consultant en transformation digital - Mme Liza Knefeel, content et social media manager - Mme Perrine Lizé, directrice associée en agence de communication

¹⁵⁵ Annexe 2 - Analyse d'interviews de 20 Dircom - Les Echos - Journaliste Camille Marchais

¹⁵⁶ Annexe 2 - 20 portraits de Dircom - Hervé Monier (17/20)

Conclusion

Les réseaux sociaux et le téléphone mobile ont modifié en profondeur la communication. Les parties prenantes prennent la parole sur facebook, twitter, instagram, snapchat ou linkedin. Elles réagissent, commentent, s'expriment. Elles critiquent ou plébiscitent. Elles créent de nouveaux codes. Ces nouvelles interactions numériques se sont amplifiées au fil des années et ont modifié le quotidien du communicant. Le dircom doit faire face à la multiplication des points de contact. La dilution de la prise de parole impose une fragmentation ordonnée du discours. La perte significative d'attention des publics cibles l'oblige à redoubler de malice et de créativité. La méfiance voire la défiance des parties prenantes le contraint à une vigilance sans faille. Les fausses informations et les rumeurs l'obligent à une extrême réactivité. La porosité entre communication interne et externe impose rigueur et pragmatisme. Storytelling, co-création et nouvelles écritures numériques sont les outils. Transparence, dialogue et authenticité forment le contrat moral. Plus que jamais, le dircom doit contribuer à construire, enrichir et protéger le territoire de sa marque. Fondamentalement, à l'ère des réseaux sociaux et du mobile, sa mission n'a pas évolué. Dans le contexte d'une communication 2.0, le quotidien du dircom serait plus complexe et plus stratégique.

Mais maîtriser les réseaux sociaux et les nouveaux codes de communication ne suffisent plus. L'enjeu est de produire et diffuser des contenus adéquats afin de provoquer un attachement et une adhésion durable des publics cibles. Dans un contexte de saturation de l'espace médiatique et de réduction du temps d'attention des mobinautes, adresser le bon contenu, à la bonne personne et au bon moment devient un enjeu majeur. Produire avec cohérence et en continu des milliers de contenus pertinents pour chaque cible de communication, pour chaque marché, pour chaque pays. Diffuser ces contenus de façon contextualisée sur tous les écrans digitaux. Mesurer la performance de ces derniers et arbitrer les choix en temps réel. En un sens, proposer des expériences de marque personnalisées, mesurables et rentables devient l'enjeu majeur du communicant 4.0. Nous sommes en 2020 et l'entreprise est devenue un média. La collecte et l'enrichissement de données,

l'automatisation et l'intelligence artificielle, la blockchain, la modélisation de la chaîne éditoriale et le suivi des résultats en temps réel sont les nouveaux moyens au service d'une communication ambitieuse. Une communication qui peut être à la fois sensible, ciselée, ciblée, algorithmique et homogène. Dans un monde économique obsédé par la performance et les chiffres, l'intelligence artificielle représente un eldorado. Mais ce terme d'intelligence artificielle serait trompeur. Il faudrait parler, à ce stade, d'intelligence augmentée. Sans cohérence, sans vision et sans chaleur humaine, l'intelligence augmentée ne serait rien. Dans ce monde qui vient, la posture à la fois créative et technologique du dircom deviendrait incontournable. Rédacteur en chef d'une entreprise devenue média, il produirait et diffuserait des contenus corporate, des contenus RH, des contenus commerciaux et marketing, ... en collaboration étroite avec les différentes directions opérationnelles de l'entreprise. A l'ère des réseaux sociaux, du big data et de l'intelligence augmentée, le dircom assurerait le mariage subtil entre émotionnel et rationnel. Entre l'interne et l'externe. Entre le porte-parole et le stratège. Mais cette ambition serait contrariée. Les technologies sont encore très peu investies par l'écosystème et insuffisamment déployées. Par manque de moyens ? Par manque de vision ? Sans doute. Au-delà de ces aspects, il semble que ces transformations ne se feront pas sans un big bang culturel au sein des entreprises. Les technologies bousculent l'ordre établi. Leur bonne utilisation exigent une parfaite transversalité et une excellente fluidité entre les différentes directions opérationnelles d'une entreprise. Faudrait-il en premier lieu transformer les hommes et leur façon de collaborer ? Certainement, car la technologie n'est qu'un moyen. Si elle est mal comprise et mal perçue, elle sera inopérante. Est-ce donc une occasion en or pour le dircom de se distinguer ?

La digitalisation bouscule l'entreprise. Et les innovations les plus récentes accélèrent le phénomène. Si le dircom était aux premières loges au début des années 2000, il aurait perdu peu à peu de l'influence sur le sujet. L'apparition de cellules digitales dédiées, l'association du marketing, de la donnée et de la performance commerciale auraient peu à peu marginalisé la direction de la communication. Cependant, après avoir installé les outils, les entreprises les plus clairvoyantes comprennent qu'il faut aller plus loin. Pour tirer le maximum des innovations technologiques, les sciences humaines seraient incontournables. Pour progresser, l'entreprise doit-elle changer en profondeur son organisation et ses méthodes ? Dans le fond, c'est le mot

transformation qui compte véritablement. Les outils du digital impulsent simplement le changement. Fédérer, trouver du sens, déterminer une vision, faire de la pédagogie, mieux collaborer seraient les principaux enjeux de l'entreprise innovante. Le dircom aurait les qualités requises pour être aux premières loges de cette transformation. A la fois créatif, pédagogue, empathique et technophile, il serait bien placé pour transmettre, pour créer du liant et favoriser la transversalité des énergies. Partout et nul part à la fois, il agirait aussi bien en interne qu'en externe pour stimuler l'attractivité et la durabilité de la marque. Il aurait la responsabilité de gérer les antagonismes et les contradictions. Il pourrait faciliter le dialogue entre les différentes directions. Avec humilité, et en étroite association avec la direction des ressources humaines, il pourrait faire collaborer des intelligences humaines complémentaires et des intelligences artificielles. « *Ecouter, observer, anticiper, éclairer, imaginer, créer, décloisonner, communiquer, mobiliser, relier, fédérer, animer, collaborer, guider, construire, agir pour donner du sens et de la force aux actions entrepreneuriales !* » Selon Coryne Nicq, directrice communication indépendante, être dircom aujourd'hui, c'est embrasser la fiche de poste peut être la plus complète et la plus transversale de l'organigramme d'une entreprise. Certaines d'entre elles, les plus matures, l'ont compris. Avant tout stratège, le dircom serait de plus en plus associé à la direction générale et aux comités de direction. Mais le chemin à parcourir semble encore très long. Le monde de l'innovation ira trop vite pour l'écosystème et pour le management des entreprises, petites et grandes. Le cloisonnement, les batailles d'égos, les jalousies ou les jeux d'influence y sont légion. Mais ces imperfections humaines sont-elles condamnées à disparaître à l'ère des intelligences artificielles ?

Annexe 1 : entretiens semi-directifs

En préambule

// pour initier le rdv, un court message a été adressé aux cibles de l'étude.

Sujet de l'étude :

les nouveaux enjeux du directeur de la communication à l'ère de la transformation

Sous l'impulsion de la technologie et face aux parties-prenantes sur-informées et exigeantes, les communicants sont sous pression. Mieux comprendre les besoins. Mieux écouter. Mieux dialoguer. Intégrer la multiplication des points de contact. Garantir une expérience cohérente et personnalisée sur tous les canaux. Mieux communiquer, plus rapidement et plus fréquemment.

Cette transformation digitale aurait un impact important sur le métier de communicant. A l'instar de l'organisation, doit-il se réinventer et définir de nouvelles responsabilités ? Impliquée sur les problématiques internet et intranet depuis près de 20 ans, la direction de la communication, naturellement transversale, semble légitime pour jouer un rôle central dans la transformation digitale des organisations. Qu'en est-il vraiment ?

4 entretiens approfondis semi-directifs ont été mené auprès de 4 profils différents. Le panel choisi est représentatif de la chaîne de la valeur de la communication et des enjeux liés à la transformation digitale.

1. Directeur de la communication (annonceur)
2. Consultant en transformation digitale (cabinet de conseil)
3. Content & social media manager (annonceur)
4. Directrice associée en agence de communication digitale (agence)

De ces entretiens, nous avons identifié et isolé plusieurs idées fortes. L'objectif était de valider certaines tendances de fin inhérentes à la transformation digitale. Nous

avons voulu, par cette démarche valider certaines hypothèses. En voici la synthèse, incluant la retranscription des entretiens et le détail des idées clés.

Les entretiens approfondis semi-directifs ont été menés en respectant le cadre de recherche suivant. Les thématiques ont été abordées sans ordre logique.

Question(s) de recherche générale

// pour rassurer et gagner la confiance

- A quels types de bouleversements votre métier est-il aujourd'hui confronté ?
- Vous sentez-vous suffisamment bien armé pour faire face aux mutations de votre métier ?
- Qui incarne la transformation digitale au sein de votre organisation ?

Hypothèses

Hypothèse n°1. Le digital a bousculé les codes du métier

Les entreprises font face depuis 15 ans à la digitalisation de leurs activités. Cette tendance a eu d'importantes conséquences sur le métier de communicant. Aux avant-postes de la révolution numérique depuis 15 ans, la direction de la communication a fait face à plusieurs vagues d'innovations technologiques. Elles ont modifié d'abord la façon de communiquer, puis aujourd'hui impacteraient la mission et l'organisation de la fonction communication. Comment réagissez-vous face à l'instantanéité des échanges, à l'exigence de transparence et de spontanéité de vos cibles, internes comme externes ? Comment intégrez-vous les innovations technologiques sur le périmètre de votre métier ?

Hypothèse n°2. La communication est devenue "user centric"

Les supports digitaux ont accéléré les échanges, favorisés la transparence et la personnalisation des messages. On ne veut plus que l'entreprise communique, on veut de la conversation et de la fluidité dans les échanges. L'organisation tente de capitaliser sur la data pour proposer des expériences personnalisées aux parties

prenantes. Ces expériences de communication se veulent fluides et cohérentes sur l'ensemble des canaux et des points de contacts. Dans ce contexte, la direction de la communication est-elle marginalisée au profit de la direction du marketing ? comment garantissez-vous une expérience homogène et cohérente sur tous les canaux ? comment réagissez-vous face à la méfiance, voire à la défiance, de vos cibles ? Comment expliquer le rejet de la publicité ? comment intégrez-vous les valeurs de votre organisation au sein du discours commercial ? quelles méthodes appliquez-vous pour mieux communiquer, plus vite et plus efficacement ?

Hypothèse n°3. La perte d'influence du Dircom au sein des organisations

La transformation digitale impacte en profondeur l'organisation. Dans ce contexte changeant, la feuille de route du directeur de la communication ne semble pas avoir beaucoup évolué. Le Dircom, naturellement transversal et stratégique, doit-il réinventer son métier pour apporter plus de valeur et justifier de sa contribution à la performance globale de l'organisation ? Une montée en compétences est-elle nécessaire, notamment pour s'inscrire dans la nouvelle dynamique portée par le binôme Directeur Marketing / Chief Digital Officer ? Comment collaborez-vous avec la direction du marketing ? quelles synergies mettez-vous en place avec le marketing, les RH et les systèmes d'informations pour collecter et analyser la donnée ?

Les pages 151 à 227 ont été retirées de la version diffusée en ligne.

Annexe 3 : annonces d'emplois

Après avoir validé nos hypothèses de travail lors des entretiens semi-directifs, nous avons étudié un corpus d'offres d'emploi. En effet, à l'occasion du recrutement d'un Dircom, nous souhaitons mesurer l'exigence de l'organisation sur les compétences digital du futur collaborateur.

Méthodologie d'analyse

Corpus : annonces d'emploi de "directeur de la communication" en France.

Période d'étude : janvier et février 2017

Enjeu : étudier la rédaction et la sémantique des annonces (fiches de poste) pour comprendre la maturité de l'organisation sur la thématique de la transformation digitale et la façon dont le directeur de communication doit y prendre part.

Nous classons les annonces au sein de 5 catégories :

Catégorie 1 - la fiche de poste présente clairement la transformation digitale comme un enjeu majeur du métier de communicant et demande au directeur de la communication de jouer un rôle clé dans son application.

Catégorie 2 - la fiche de poste présente une partie des enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant - sans toutefois la positionner au coeur de la mission - et sollicite des compétences digitales spécifiques aux candidats.

Catégorie 3 - la fiche de poste intègre quelques enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant, mais sans nécessairement solliciter d'expériences et de compétences digitales au candidat.

Catégorie 4 - la fiche de poste intègre le digital comme une simple "boîte à outils" et demande au directeur de la communication de maîtriser ce levier au même titre que les leviers traditionnels.

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil.

Synthèse

Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4	Catégorie 5	Total
0	1	1	6	12	20
0%	5%	5%	30%	60%	

Quelles sont les principales tendances observées ? Au-delà de ses traditionnelles prérogatives, à quels enjeux un directeur de communication doit-il faire face ?

> Hypothèse 1 : le digital a provoqué des changements de comportements des cibles, externes comme internes. Comment le Dircom doit-il appréhender ces changements ?

Face à la maturité digitale des parties prenantes, le directeur de la communication a perdu du pouvoir : il n'est plus le seul émetteur. Il doit comprendre son écosystème, savoir écouter les conversations et y prendre part avec sincérité et authenticité. En raison du rôle transversal de communicant, il contribue à la transformation digitale des organisations : meilleure compréhension des attentes et des réactions, meilleure fluidité de l'information, valorisation des initiatives, stimulation des outils collaboratifs, ...

Territoire sémantique recherché :

stratégie d'écoute et de dialogue

veille influence employee advocacy culture collaborative

> Hypothèse 2 : La communication est devenue "user centric" et pour garantir une expérience cohérente et personnalisée sur tous les canaux, le Dircom doit s'organiser.

Face aux nouvelles attentes et exigences des parties prenantes, le directeur de la

communication doit organiser une prise de parole au service de tous (départements internes et parties prenantes). Il doit être en mesure de proposer le bon contenu, à la bonne personne, au bon moment. Pour y arriver, il doit prendre en considération la dimension marketing et technologique de sa mission.

Territoire sémantique recherché :

stratégie de contenus au service de tous

thought leadership omnicanal points de contact

> Hypothèse n°3 : La perte d'influence du Dircom au profit du Directeur Marketing s'explique en partie par la maîtrise de la data et de la technologie. Pour mieux communiquer, plus vite et plus fréquemment le Dircom doit collaborer étroitement avec plusieurs départements.

Pour répondre à l'accélération des échanges et pour faire aux attentes de la direction générale et financière, le directeur de la communication doit s'organiser pour industrialiser ses process, mieux comprendre ses actions, déterminer ses KPI et son retour sur investissement. C'est un enjeu technologique, analytique et organisationnel.

Territoire sémantique recherché :

Industrialisation, automatisation et ROI

big data test&learn machine learning R.O.I.

>>>

- nous étudierons la construction des offres d'emploi et leur façon de présenter la problématique du digital
- nous identifierons la présence ou non des tendances précitées, inhérentes à la transformation digitale du métier de communicant,
- en conséquence de quoi, nous attribuons une catégorie à l'offre d'emploi (1, 2, 3, 4 ou 5).

1. Gameloft

Directeur de la communication F/H

En tant que directeur de la communication, vous serez responsable de toute la communication interne et externe de Gameloft.

Responsabilités :

- Vous gérerez et coordonnerez la communication interne pour promouvoir **une nouvelle culture ouverte et collaborative au sein de Gameloft.**
- Vous définirez les stratégies de communication et dirigerez leur exécution dans nos filiales et à notre siège à Paris.
- Vous maximiserez l'exposition de Gameloft et atteindrez nos objectifs de communication pour chacune de nos cibles : Futurs employés / Monde du jeu mobile et technologique / Communauté publicitaire / Industrie du divertissement
- Diriger la communication globale interne et externe
- Coordonner les efforts de communication dans nos différents studios et bureaux à travers le monde
- Définir les **KPI des relations publiques** au niveau local et mondial
- Mener à bien les **objectifs de croissance et commerciaux** en travaillant avec les cadres seniors et les équipes de l'entreprise, incluant les studios et les équipes financières, marketing, partenariats, monétisation et juridiques
- Contrôler le budget général
- Soutenir et former les managers en relations publiques locaux
- Définir et déployer les outils qui augmenteront l'efficacité des communications internes et externes
- Mener et coordonner les efforts pour générer du **contenu pertinent** pour les relations publiques
- Définir les directives et les meilleures pratiques en termes de communication pour l'entreprise
- Construire des relations solides avec la presse, les personnes d'influence et d'autres parties prenantes extérieures.

Profil recherché

- Poste d'expert dans un rôle de communication
- Expérience significative dans l'industrie du divertissement/des médias
- Solide expérience en management

- Expérience internationale
- Réseau existant de médias en Europe et en Amérique du Nord
- Passion pour les jeux et la technologie
- Anglais courant

Ce poste nécessite que vous voyagiez entre 25 % et 30 % de votre temps.

Catégorie 3

L'annonce ne cite pas la transformation digitale, mais les contours de la fiche de poste démontrent que la société intègre les évolutions du métier. Le premier point notamment est intéressant et démontre le rôle important du directeur de la communication dans le cadre de la transformation de la communication interne. Les autres points clés (KPI, contenu, marketing, performance, ...) sont également présents.

2. Association filière industrie électronique

Directeur communication corporate F/H

Votre futur poste :

En tant que Directeur(trice) de la communication, vous aurez à définir et mettre en place la stratégie et tout le plan de communication externe et interne, que ce soit en termes d'objectifs, de messages, de cibles et d'outils.

Vous assurez la cohérence de toute l'image, l'identité et les valeurs qui définissent l'association.

En contact avec toutes les parties prenantes (professionnels, leaders d'opinions, chercheurs, ...) vous managez un budget annuel, encadrez un responsable communication, des prestataires externes et travaillez au quotidien avec une équipe composée de 10 nationalités différentes.

Vous communiquez sur un flux constant d'informations sur les ambitions de la filière, ses succès et toutes ses missions. Vous êtes un référent pour la presse, les relations publiques, le digital et le social media, toutes les publications et bien sûr les événements.

Tel un/une ambassadeur/trice, vous représentez l'association et êtes garant de sa position de référente dans le paysage industriel et politique qui est le sien.

Profil recherché

Vous avez :

10 ans d'expérience minimum en communication corporate acquise au sein d'une organisation(association, fédération, agence...) qui vous a permis de travailler avec des interlocuteurs très variés (du PDG de grand groupe industriel à l'ingénieur en passant par des autorités publiques et des leaders d'opinion).

Vous possédez un anglais bilingue aussi bien à l'oral qu'à l'écrit, ainsi que de vraies qualités relationnelles.

Surtout, vous avez envie d'un poste où, de la stratégie de communication à l'opérationnel, la dimension relationnelle est primordiale.

Entreprise

Elaee, cabinet de recrutement spécialisé communication, marketing et digital recrute pour son client, association représentant une filière R&D&I du domaine de l'industrie électronique, collaborant avec ses membres, les Etats et la Commission Européenne.

Catégorie 5

L'annonce n'intègre pas le digital comme un enjeu majeur. La rédaction est classique. Le cabinet de recrutement présente les contours classiques du métier de directeur de communication.

3. Fabricant de matériel de montagne

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION ET DE LA MARQUE F/H

Descriptif de la société :

Badenoch and Clark, Cabinet de Conseil en Recrutement et Evaluation de Cadres et Dirigeants, recherche pour son client, fabricant de matériel de montagne et de sécurité, un :

Poste basé à Grenoble (38)

Description du poste :

Directement rattaché au Président Directeur Général et à la tête d'une équipe d'une vingtaine de personnes, vous définissez la stratégie de la marque ainsi que les concepts de communication de l'entreprise **en les croisant avec les B.U et le commerce de manière tripartite**. Vous pilotez la mise en œuvre dans le cadre budgétaire et mesurez l'efficacité de cette stratégie en vous **assurant de la cohérence des messages** et des actes sur les territoires et communautés dans lesquels la société est présente.

Ainsi, vos principales responsabilités sont les suivantes :

- Définir la ligne et la stratégie de la marque **en cohérence avec les B.U et le commerce**
- Garantir et développer l'image de la marque et de l'entreprise par marché
- Définir le plan de communication du groupe **en cohérence avec les B.U et la direction commerciale**
- Définir l'organisation et les moyens de la direction communication au niveau du groupe
- Définir la stratégie de production des outils de communication par un recours adapté aux expertises interne ou à la sous traitance

- Piloter la mise en œuvre et le contrôle du plan de communication au niveau global et au niveau local suivant le budget établi
- Mesurer l'efficacité des actions dans un esprit d'amélioration continue par des KPI partagés avec B.U et Commerce
- Conseiller et Accompagner le Comité de Direction dans le cadre d'actions ponctuelles de communication interne

Profil recherché :

De formation supérieure, vous justifiez d'une expérience professionnelle de 15 ans minimum en communication dont une partie significative sur un poste de management. Vous avez une parfaite maîtrise des techniques de communication, savez évoluer en environnement matriciel et en réseau, êtes capable d'influencer en transverse et savez construire et suivre un budget. Un niveau d'anglais courant est indispensable et la connaissance d'une troisième langue est appréciée.

Avoir évolué dans le secteur de l'outdoor, de la verticalité, du sport est un plus indéniable sachant qu'il est indispensable pour occuper ce poste d'avoir une passion forte et un engagement réel dans cette passion (association, club de sport, galerie d'art...).

Grande capacité d'écoute et de dialogue, ouverture d'esprit, transparence, esprit constructif, sens du challenge, aisance relationnelle, capacité de décision, créativité, proactivité, force de proposition, pédagogie et esprit d'équipe sont des qualités qui vous sont reconnues.

Catégorie 5

Les contours de la fiche de poste démontrent que la société intègre quelques évolutions clés de la transformation digitale du métier de communicant, mais elle n'est pas présentée clairement. Et les attentes en au niveau des compétences digitales du candidat ne sont pas exprimées.

4. TBS

Directeur communication TBS F/H

Au sein de l'équipe TBS, vous définissez et mettez en oeuvre la stratégie de communication de la marque pour l'ensemble de son activité en France et à l'international.

Vous êtes garant de l'image TBS et de la promouvoir auprès de nos publics clés.

A ce titre vos principales missions sont les suivantes :

- définir et piloter la stratégie de communication globale (orientations, stratégie média, éditoriale et visuelle...),
- coordonner et mettre en oeuvre le plan de communication en validant les déclinaisons selon les spécificités de nos activités (retail, wholesale, France, international...) et les cibles internes et externes,
- coordonner la mise en oeuvre du plan d'animation commerciale de nos boutiques,
- être le garant de notre image de marque, notamment dans le cadre de nos actions de sponsoring sportif,
- piloter l'ensemble des partenaires nécessaires à la mise en oeuvre du plan de communication (agences, fournisseurs...),
- piloter et suivre le budget communication,
- assurer une veille concurrentielle en matière de supports et d'outils de communication pour assurer la visibilité de la marque,
- accompagner et manager les membres de votre équipe (5 personnes).

Pour mener à bien l'ensemble de ces missions, vous travaillez en étroite collaboration avec l'équipe digitale.

Profil recherché

De formation Bac+4/+5 orientée communication/marketing, vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum dans un poste de responsable / directeur communication, idéalement au sein d'une marque évoluant dans un univers retail et wholesale.

Force de proposition, vous agissez avec créativité, dynamisme et détermination, en assurant le pilotage de différents projets en simultané.

Votre goût du challenge, votre naturel curieux, et votre aisance rédactionnelle vous permettront de porter pleinement les projets dont vous aurez la charge.

Entreprise

Tbs est la marque française d'inspiration nautique, déclinant son excellence tant à travers des collections chaussures que vêtements. Née de l'innovation sportive et engagée pour le bien-être, la marque aux 20 points est créée par le Groupe Eram en 1978, année du dépôt d'un premier brevet technique : la Terre Battue Synthétique.

Depuis plus de trente ans, tbs est le partenaire historique sportif et lifestyle de très grands skippers dont Michel Desjoyeaux (double vainqueur du Vendée Globe – Solitaire du Figaro) et plus récemment François Gabart (vainqueur du Vendée Globe 2012, Vainqueur de la Route du Rhum 2015).

Catégorie 4

“Pour mener à bien l'ensemble de ces missions, vous travaillez en étroite collaboration avec l'équipe digitale” : le digital est une activité spécifique au sein de l'organisation, le directeur de la communication doit maîtriser la “boîte à outils” sans intégrer le digital dans toute sa transversalité.

5. KRYS GROUP

Directeur(trice) Communication Corporate F/H

Rattaché(e) au Directeur Général, votre mission est de structurer la communication du groupe vers ses différentes cibles (médias, pouvoirs publics, prescripteurs, prospects, adhérents et collaborateurs internes) dans le but d'asseoir la position de leader de Krys Group.

Membre du Comité de Direction du Groupe, vous managez une équipe de 7 personnes, supervisez les relations avec les différents prestataires et garantissez la bonne exécution du plan de communication et la bonne gestion des ressources et du budget.

Vos missions sont les suivantes :

1) Relations Presse et Réseaux sociaux :

- Garantir la présence du groupe dans les différents médias,
- Piloter la bonne **orchestration et exécution des différentes prises de parole** et actions Relation Presse / Influence,
- Superviser les liens avec l'agence de presse.

2) Communication interne et communication réseau :

- Piloter et garantir la mise en œuvre du plan de communication interne et réseau,
- Superviser les différents outils et actions de communication associés.

3) Événementiel :

- Piloter l'organisation des événements clés du Groupe sur la période : Tour de France Krys (juillet) et préparation Conventions et Salons Krys Group (octobre) et du séminaire adhérents (novembre),
- Proposer les **thèmes et contenus** à aborder au sein des différents événements,
- Rédiger et coordonner les contenus,
- Assurer le lien et l'interface entre les différents interlocuteurs et être garant de la **cohérence des messages**.

Profil recherché

D'une formation Bac + 4/5 de type Marketing/communication ou école de commerce, vous avez au moins 12 ans d'expérience dans un poste similaire idéalement exercé dans l'univers de la distribution et/ou dans un mode de fonctionnement de type coopérative. Vous êtes expert en stratégie de communication et avez fait vos preuves dans l'organisation

d'événements corporate de grande envergure et dans le développement des relations avec les médias (presse ou réseaux sociaux). Idéalement, vous savez mener des actions de lobbying auprès d'acteurs majeurs du marché.

Réactif et adaptable, vous savez travailler en mode transversal et en mode projet. Reconnu pour votre excellent relationnel et votre leadership, vous avez une expérience éprouvée du management d'équipe. Manager apprécié et respecté, vous savez animer, encadrer, motiver et fédérer vos collaborateurs. Rigoureux, vous avez une maîtrise parfaite des budgets et des délais. Votre diplomatie et votre force de proposition seront vos atouts pour mener à bien les missions qui vous seront confiées.

Entreprise

KRYS GROUP est le leader de l'optique en France avec ses 3 enseignes et plus de 4 millions de clients par an. Chaque jour, ils sont accueillis et conseillés par 6 000 spécialistes répartis sur 1400 points de vente.

Le Groupe s'appuie sur plus de 960 opticiens-adhérents fédérés en coopérative. Nous portons une vision différente et engagée de l'optique, basée sur 3 valeurs clés : Technique, Esthétique, Ethique.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas sollicités.

6. FRED PARIS

Directeur Communication

POSTE

Le Directeur Communication devra définir la stratégie de communication de la Maison (globale et par marchés) et la mettre en œuvre. Il devra aussi recommander et orchestrer la production des outils de communication de la Maison. Il sera responsable des achats Media pour l'international. Les enjeux majeurs du poste sont : définir des stratégies de communication pertinentes pour la marque et par marchés, moderniser et insuffler de la créativité et de l'audace dans les prises de parole de la marque, assurer leur cohérence et provoquer/ accompagner l'accélération sur le digital.

- Définir la communication de la marque et travailler à la faire vivre sur tous les outils de communication
- Définir la stratégie de communication de la Maison (on & off-line) pour l'international et par marchés
- Veiller à la bonne implémentation des campagnes internationales incluant le digital en local
- Développer le contenu de marque et les outils de communication de la Maison sur tous les supports de communication identifiés : visuels presse, digitaux, contenu réseaux sociaux, communication en magasin, outils d'édition, outils CRM, etc.
- Définir le planning de prise de parole annuelle de la Maison et développer des plans de communication intégrés pour soutenir les grands temps forts/ les actualités de marque (lancements produits, collaborations artistiques...). Définir les KPIs associés.
- Produire des guidelines d'activation pour la bonne implémentation en local et les diffuser aux marchés
- Enrichir le vocabulaire visuel de la Maison et développer la charte graphique
- Définir le plan média par marché (on & off-line), veiller à sa bonne exécution, assurer la livraison des formats aux supports pour tous les marchés (hors Japon)
- Analyser les performances des plans par marchés et communiquer sur ces performances
- Travailler avec les marques médias pour proposer des formats nouveaux et innovants pour la Maison
- Proposer et suivre le plan Média Coop avec le Wholesale France
- Définir et gérer les budgets Communication et Media
- Travail en étroite collaboration avec l'équipe Produit, les RP, le Web et le CRM, et avec les clients internes : les marchés

PROFIL

10-12 ans d'expérience

Profil agence ayant géré des comptes Luxe

Fort attrait pour le digital, très bonne connaissance des réseaux sociaux et de l'écosystème digital en général

Créativité, audace

Une expérience à l'étranger serait un plus

Catégorie 4

Les enjeux du digital sont exprimés, mais en terme de maîtrise d'outils et non dans une logique de transversalité. Des compétences digitales sont demandées, mais à mettre au service d'une service spécifique et non dans l'objectif d'insuffler une dynamique véritablement transversale.

7. JOHN PAUL

Directeur Communication Groupe H/F

John Paul est le numéro 1 mondial des services de relation client premium et de fidélisation des salariés. Avec plus de 1.000 collaborateurs, le groupe offre un service de conciergerie sur mesure, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 dans le monde entier. John Paul a réinventé l'un des plus beaux métiers du monde pour créer le "Conciergerie augmentée" : le conciergerie de la plus grande tradition, avec les moyens nés de la révolution numérique. John Paul accompagne les grandes marques dans l'élaboration de programmes affinitaires en cultivant les valeurs immuables du Conciergerie : mémoire, intuition, engagement, réseau et une inconditionnelle discrétion.

Doté des meilleures expertises métiers, d'outils technologiques brevetés et de réseaux de partenaires exclusifs à travers le monde, John Paul offre la solution la plus globale aux entreprises et marques prestigieuses dans plusieurs secteurs : la banque, l'automobile, le transport, les télécoms, la santé, l'assurance, le luxe...

MISSIONS

Le Directeur de la Communication du Groupe John Paul occupe une fonction essentielle au sein de l'entreprise, en contact étroit avec la Direction. Il définit et met en œuvre la stratégie de communication du Groupe en externe et en interne ; en cohésion avec la stratégie globale de l'entreprise. A la tête d'une équipe internationale qu'il coordonne et anime, il est le garant de l'image de la société, de son identité et **des valeurs qu'elle véhicule**.

Rattaché(e) au CEO du Groupe, votre rôle sera de :

Définir la stratégie de communication du Groupe ; Exécuter le plan de communication externe et interne du Groupe, intégrant les spécificités locales pays :

- o Communication externe : relations presse, relations publiques, image de marque, supports de communications (web, réseaux sociaux, édition...)

- o Communication interne : annonces, événements, animations d'équipes, supports de communication

Plus généralement, encadrement d'une équipe de 3 personnes (+10 personnes en transverse à l'international, + des contributeurs externes type agences) :

o Montée en compétences de l'équipe

o Animation d'équipe

o Leadership

Vous intégrerez une équipe exigeante et dynamique, soucieuse d'offrir à ses clients un service répondant aux très hautes exigences du secteur du luxe.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas sollicités.

8. La Ville de Chambéry et Chambéry métropole

Directeur(-trice) de la communication et du marketing territorial

La communauté d'agglomération de Chambéry métropole - Cœur des Bauges s'est donnée les moyens d'un nouvel élan économique tout en confortant les atouts du territoire, notamment en termes de qualité de vie, de mobilité, d'offre culturelle et de solidarité.

Sous l'autorité du Maire de Chambéry, du Président de Chambéry métropole – Cœur des Bauges et des Directeurs de Cabinets, vous pilotez le processus de définition des orientations stratégiques de communication et leur mise en œuvre.

Pour ce faire, vous avez la responsabilité d'une direction mutualisée composée d'une quinzaine de collaborateurs.

> Missions à pourvoir :

1. Assister et conseiller les élus, cabinets et les directions de services dans la définition des orientations stratégiques de communication.
2. Évaluer la stratégie et la politique de communication
3. Diriger et manager la direction mutualisée de la communication
4. Organiser, coordonner et mettre en œuvre la stratégie globale de communication validée par les élus
5. Développer une démarche de promotion permettant d'accompagner la stratégie économique et le marketing du territoire

> Profil recherché :

- Votre maîtrise et votre expérience en management d'équipe et de projets vous permettent de réaliser les missions du poste.
- Vous êtes titulaire d'un diplôme de formation supérieure, idéalement en communication.
- Vous maîtrisez les enjeux de marketing territorial et de promotion de territoire.
- Vous justifiez d'une expérience professionnelle significative en direction de communication.
- Vous maîtrisez les dispositifs institutionnels territoriaux.
- Vous êtes force de proposition et vous faites preuve de créativité et d'innovation.

- Vous disposez de capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction.
- Vous parlez une ou plusieurs langues étrangères.
- Permis B



Les enjeux du digital ne sont pas exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas sollicités.

9. SAINT-GOBAIN

Leader mondial de l'habitat, conçoit, produit et distribue des matériaux de construction en apportant des solutions innovantes sur les marchés en croissance des pays émergents, de l'efficacité énergétique et de l'environnement. Saint-Gobain est une maison accueillante, sûre et ouverte sur le monde, dans laquelle on entre pour un parcours. Fort de plus de 58 000 collaborateurs répartis dans 48 pays, le Pôle Matériaux Innovants de Saint-Gobain propose un portefeuille unique de solutions haute technologie et à forte valeur ajoutée pour l'habitat et l'industrie. Il est un acteur mondial de premier plan dans le domaine des Matériaux Haute Performance (céramiques, polymères, abrasifs et tissus de verre) et des produits verriers à destination des marchés du bâtiment et des transports, dont l'automobile.

Position description

Au sein de Saint-Gobain Building Glass Europe, le poste à pourvoir de Digital and Communication Manager (H/F) est directement rattaché au Directeur de la Communication. Vous participerez à la conception d'une **stratégie éditoriale web** répondant aux attentes de nos différentes cibles et des besoins des Directions Marketing (centrale et locales). Vous en produirez le contenu dans une approche multicanale et contribuerez à la mise en œuvre du plan de communication dans le domaine **corporate, business ou digital**.

Dans un contexte international, vous interviendrez en conséquence sur les sujets suivants : déploiement de la stratégie réseaux sociaux définie par l'équipe centrale Européenne, mise en place d'une stratégie éditoriale et des guidelines pour les comptes "globaux" et ceux des "pays ou entités", animation des comptes "globaux" et développement des contenus prêt-à-l'emploi pour alimenter les comptes "pays ou entités", gestion des campagnes permettant de maximiser la portée des contenus, mise en place et suivi des **indicateurs de performance**, gestion des partenaires extérieurs (agences de communication, spécialistes du community management...), participation active au déploiement du **plan de communication corporate, business et digital**.

Vous travaillerez en collaboration étroite avec l'équipe Digital Marketing sur l'optimisation SEO des websites.

Profile description

Titulaire d'un Bac +5 en Marketing, Communication ou Business School, vous justifiez de plus de 3 ans d'expérience dans la communication. Vos compétences éditoriales et marketing ainsi qu'en communication digitale seront fortement appréciées. La langue de travail est l'anglais. Vous êtes créatif(ve), curieux, force de proposition et dynamique. Vous avez un excellent relationnel et êtes capable de travailler dans des organisations matricielles. N'hésitez plus et bâtissez votre futur avec Saint Gobain Building Glass Europe !

Catégorie 4

Les enjeux du digital sont exprimés, mais en terme de maîtrise d'outils et non dans une logique de transversalité. Des compétences digitales sont demandées, mais à mettre au service d'une service spécifique et non dans l'objectif d'insuffler une dynamique véritablement transversale.

10. MAIRIE

Rattaché directement au cabinet du Maire, vous dirigez un service de 16 personnes, vous proposez et mettez en oeuvre la stratégie globale de communication, et en supervisez la coordination et l'évaluation.

- Vous définissez et mettez en oeuvre la stratégie globale de communication de la municipalité.
- Vous élaborez les stratégies de communication permettant de valoriser l'image de la commune et d'accompagner les choix stratégiques de l'exécutif.
- Vous accompagnez en stratégie de communication et en communication opérationnelle le changement de gouvernance intervenu fin 2016.
- Vous donnez de la visibilité aux projets menés par la ville de Saint-Denis et vous communiquez sur les réalisations de l'équipe municipale.
- Vous proposez une organisation du service communication adaptée à la stratégie de la nouvelle équipe.
- Vous animez et mobilisez les équipes de la Direction de la communication.
- Vous confirmez et développez les pratiques numériques susceptibles d'atteindre une multiplicité de publics.

Profil :

- Vous disposez d'une expérience similaire significative, et connaissez l'environnement des collectivités territoriales.
- De formation supérieure en communication, vous maîtrisez les stratégies et les techniques de la communication.
- Vous maîtrisez les règles générales du droit de la communication publique, administrative et électorale.
- Vous êtes à l'aise en management de projet au sein de structures complexes
- Vous faites preuve de créativité, de réactivité, êtes force de proposition, et disposez d'excellentes qualités relationnelles.
- Vous disposez de qualité d'encadrement et de management.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas sollicités.

11. Secteur immobilier

Directeur Communication H/F

Vous êtes un professionnel de la communication depuis plus de 8 ans et cherchez un nouveau challenge BtoB ?

Vous avez une vision 360° et une bonne capacité managériale ?

Alors ce poste est fait pour vous. Mon client est une entreprise du secteur immobilier, et cherche son nouveau Directeur Communication H/F. Rattaché à la direction marketing et business intelligence, vous aurez pour mission :

- Manager une équipe de 5 collaborateurs et gérer un budget de plus d'1M€
- Etre garant du déploiement et du respect de la marque globale, mais aussi de l'appropriation du discours de marque par l'ensemble des collaborateurs et sur l'ensemble des supports, avec des outils complémentaires adaptés à la culture locale
- Gérer l'ensemble des salons professionnels, des événements clients, des partenariats avec des associations et des événements clients " festifs ". Vous contribuez à définir les thèmes des événements à contenu, en cohérence avec le discours global et les thèmes prioritaires définis dans ce cadre.
- S'assurer de la présence de l'entreprise dans les médias spécialisés, et avec le support d'une agence de presse, dans la presse économique. Vous construirez le calendrier de prise de parole, prioriserez les thèmes en fonction des objectifs stratégiques, identifierez les angles pertinents en fonction des différents publics pour maximiser l'efficacité.
- Construire un calendrier de prise de parole dans le respect de la stratégie et des objectifs globaux, et en préparer le contenu, en s'appuyant notamment sur les études produites l'entreprise mais aussi par une production de contenu original
- Construire un média adapté dans un objectif de notoriété, tant auprès de la presse spécialisée que sur les réseaux sociaux, et préparer les supports publicitaires
- Contribuer à créer une dynamique positive d'entreprise et une appropriation par tous les salariés des enjeux de l'entreprise par des supports de communication interne tels que journal d'entreprise, prise de parole président, séminaires internes de direction, team building, moments festifs, intranet
- Mettre en forme les plaquettes commerciales et support de présentation, des différents métiers et des offres commerciales, qu'il s'agisse de formats d'édition papier, de plaquette

animée ou de vidéo. Vous contribuerez à veiller à la lisibilité de l'offre, au caractère client centric de la présentation, et à la mise en place d'un univers graphique cohérent et reconnaissable.

Profil recherché

Pour prétendre à ce poste, vous devez :

- Justifier d'une expérience similaire de plus de 10 ans sur des problématique BtoB
- Savoir construire une vision stratégique tout en étant dans l'exécution
- Faire preuve d'un grand sens du service
- Etre créatif et faire preuve de prise d'initiative
- Etre doté d'un excellent relationnel et savoir créer du lien
- Parler anglais couramment car vous interviendrez au niveau EMEA et aurez des liens directs avec le comité de direction

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas sollicités.

12. Paris Inn Group - Paris 8e (75)

Directeur de la communication H/F

6/8 ans d'expérience professionnelle

Vous êtes passionné(e), dynamique et désireux (se) d'intégrer un groupe en pleine expansion ? Venez nous rejoindre et vivre l'aventure Paris Inn Group dans un cadre attractif au cœur de Paris, Boulevard Haussmann ! Fondée en 2005 sous sa forme actuelle, la société présidée par Jean-Bernard et Céline FALCO est présente depuis quatre générations au sein du marché parisien. Paris Inn Group gère un parc hôtelier de 8 hôtels 5* et 24 hôtels 4*, soit 32 hôtels, 2300 chambres et 1000 collaborateurs et réalise un CA consolidé de 80 M€ hors taxes au 31 décembre 2015. Notre dernier hôtel, le Maison Albar Paris Céline*****, a ouvert ses portes début décembre 2016 et de nombreux projets de développement sont en cours. Au siège de la Société, le département de la Communication définit et opère la communication interne et la communication externe du groupe, d'une part à un niveau institutionnel en direction de nos clients hôteliers, investisseurs et partenaires, et d'autre part en direction des clients finaux de notre parc d'hôtels.

POSTE ET MISSIONS : Membre du Comité de Direction et rattaché(e) directement à la Direction Générale, vous déployez la stratégie de Paris Inn Group et de ses hôtels au travers des politiques de communication internes et externes. Vous dirigez le service de la Communication composé de 3 personnes, en charge de définir et de déployer un plan de communication « B to B » et « B to C » conforme aux objectifs de développement du groupe.

1. Management

En tant que Directeur de la Communication, vous sélectionnez, accompagnez et faites monter en compétence votre équipe ; vous êtes responsable de la livraison des chantiers de vos collaborateurs :

2. Relations Publiques et Evènementiel

En lien avec les fournisseurs internes et externes, vous pilotez l'organisation des événements, internes ou externes,

auxquels participe Paris Inn Group :

- event planning (soirées d'inauguration hôtels, soirées corporate, évènements sportifs);
- identification des principaux moments annuels et mondiaux pour la profession, représentation de Paris Inn Group.

3. Relations Presse

- au niveau de Paris Inn Group : développement de la notoriété de Paris Inn Group en tant que référence dans l'investissement hôtelier, l'asset management et la gestion opérationnelle des hôtels ;
- au niveau des hôtels : coordination des agences et liens avec les marques pour promouvoir nos hôtels auprès des principaux supports et journalistes.

5. Communication commerciale

Vous concevez et mettez en œuvre la stratégie de communication du groupe et des hôtels gérés par le groupe, dans le respect des lignes directrices définies :

- rédaction et développement des contenus Web (site institutionnel, sites de commercialisation) ;
- réalisation de supports d'édition institutionnelle et commerciale.

6. Animation des réseaux sociaux

- pilotage éditorial : création d'un planning rédactionnel et des contenus publiés sur les blogs ;
- mise en œuvre de la stratégie communautaire et animation du réseau de contributeurs (facebook, instagram, Pinterest...).

PROFIL :

De formation bac+4/bac+5 en communication, vous avez impérativement une première expérience professionnelle similaire au cours de laquelle vous avez défini et piloté des stratégies de communication faisant appel à des enjeux de notoriété, de (re)positionnement, de création de préférence de marque et de développement de business, idéalement dans le domaine de l'hôtellerie haut de gamme ou dans le secteur du luxe.

D'un naturel curieux, vous vous tenez parfaitement informé(e) de votre environnement concurrentiel et des nouvelles tendances et intégrez dans votre travail les principes de marketing et d'e-marketing. Vous êtes particulièrement acteur(rice) sur les questions de positionnement de produit, d'identité de marque, de storytelling.

Vous avez piloté ou participé au développement de stratégies de communication digitales intégrées (sites web, stratégie social media, partenariats, etc.) et de stratégies de relations presse et de relations publiques.

Organisé(e), rigoureux(se), soucieux(se) du détail, vous disposez d'une grande aisance rédactionnelle et relationnelle. Votre réactivité, votre dynamisme et votre créativité vous poussent à être force de proposition et à prendre des initiatives quotidiennement.

Doté(e) d'une bonne culture générale, vous savez faire preuve d'adaptabilité et d'esprit de synthèse.

Anglais courant ou bilingue fortement souhaité.

Catégorie 4

Les enjeux du digital sont exprimés, mais en terme de maîtrise d'outils et non dans une logique de transversalité. Des compétences digitales sont demandées, mais à mettre au service d'une service spécifique et non dans l'objectif d'insuffler une dynamique véritablement transversale.

13. Lenôtre

Responsable de Communication (H/F)

Intégrer Lenôtre, c'est entrer dans une dimension créative qui s'exprime au travers d'une image de marque forte, affirmant ainsi clairement sa place de leader dans le monde de la gastronomie de luxe. Nous recherchons un Responsable de Communication pour développer une stratégie de communication en collaboration avec la Direction Générale de Lenôtre et la Direction Communication Sodexo Sport et Loisirs.

Le Responsable de Communication gère les communications à l'interne et à l'externe dans le but de promouvoir les activités de la Maison Lenôtre.

Responsabilités et activités principales :

Définir et mettre en œuvre la relation presse et publique de Lenôtre (fixer les objectifs et suivre les résultats, organiser des points presses, etc...). Analyser les résultats des actions de communication et leurs impacts. Assurer une veille importante sur les marchés concurrentiels avec les tendances de nos concurrents. Choisir les messages et les supports les plus pertinents pour les actions de communication en assurant la cohérence entre message, image et stratégie en lien avec la Direction Générale. Réaliser ou faire réaliser les supports tels que catalogue, film, campagne publicitaire, photos des collections. Organiser des conférences de presse. Rechercher des partenaires bûches et fèves ainsi que d'autres partenariats produits en collaboration avec le Chef Exécutif & Directeur de la Création. Sélectionner et travailler avec des prestataires extérieurs. Mettre en place une communication interne en lien avec la Direction Générale.

Compétences requises :

Excellente qualité rédactionnelle

Assurer une veille de nos marchés

Connaitre les technologies de communication et multimédia (imprimerie, édition, audiovisuel, multimédia, PAO, web, réseaux sociaux...)

A la pointe dans la connaissance des réseaux sociaux

Connaître le milieu de la communication et ses codes

Gérer un projet, faire travailler ensemble de multiples interlocuteurs interne et externe

Communiquer avec aisance et diplomatie

Manager une équipe (2 collaborateurs)

Élaborer et gérer un budget

Être créatif, organisé, à l'écoute, rigoureux, curieux, disponible

Savoir prendre des initiatives

Anglais requis

Qualification : Diplôme de niveau Bac + 3 à Bac + 5 en communication.

Expérience minimale de 5 ans dans un poste similaire.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas ou peu exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas ou peu sollicités.

14. SEMEC Palais des festivals et des congrès de Cannes

Vos missions principales sont :

Définition de la stratégie de communication globale de l'entreprise interne, externe et presse selon l'étude du marché et en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise,
Pilotage et coordination des réseaux de communication interne, externe et presse,
Elaboration puis mise en œuvre des plans de communication interne et externe de l'entreprise,

Promouvoir l'image et la notoriété de l'entreprise, de la manifestation ou de la destination « Cannes »,

Evaluation des besoins de communication,

Coordination du déroulement des campagnes de communication,

Participation à la définition et mise en œuvre des accueils du public,

Suivi du marché, de ses évolutions et du positionnement de la concurrence,

Définition du budget des actions de communication et suivre sa réalisation,

Rôle de conseil et d'accompagnement auprès de la direction générale et de la Présidence dans le cadre de sa mission mais aussi en cas de crise,

Gestion la communication en réponse à une situation de crise,

Management, animation et encadrement des équipes de sa direction dans la réalisation des plans de communication, Développement et pilotage un réseau de partenaires et de prestataires,

Représentation de l'entreprise à l'extérieur,

Suivi de l'élaboration d'études stratégiques dans son domaine de compétence.

Titulaire d'un Master en communication science com, EFAP... Expérience 5 à 10 ans dans la profession (activité tourisme/loisirs, affaires ou évènementiel). Maîtrise des outils informatiques et digitaux

Doit obligatoirement être bilingue Français/Anglais Maîtrise d'une autre langue souhaitée

Esprit constructif, Bon relationnel, management et travail d'équipe Sérieux, rigoureux, sens de la confidentialité et de la diplomatie Grande disponibilité (Jours fériés/weekend)

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas ou peu exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas ou peu sollicités.

15. Fabrication d'instrumentation scientifique et technique

RESPONSABLE COMMUNICATION :

Notre client est une société d'un groupe majeur dans la Fabrication d'instrumentation scientifique et technique . Pour accompagner sa croissance nous recherchons son RESPONSABLE COMMUNICATION (H/F). Sous la responsabilité du Directeur Marketing vos activités consisteront à :

- Réaliser, exécuter et suivre l'impact du plan de communication de l'entreprise,
- Créer / rédiger les documents d'entreprise, les documents commerciaux et les articles de presse,
- Gestion du budget de communication,
- Le suivi du site internet,
- La création et le suivi (analyse des retombées) des actions commerciales / du marketing / de communication (dont séminaires, salons, opérations de marketing direct etc.),
- Relations presse,
- Réaliser en sous traitance des prestations similaires pour les filiales du groupe...
- Management d'un graphiste.

PROFIL SOUHAITÉ : Vous êtes reconnu(e) pour votre sens de l'organisation, Vous démontrez une bonne capacité à comprendre la stratégie et les enjeux pour les traduire en objectifs et vous êtes reconnu(e) pour avoir un bon niveau rédactionnel. Disposant d'un excellent relationnel vous avez de bonnes capacités à animer une équipe et à faire adhérer aux projets. Une pratique courante de l'anglais est indispensable. Votre esprit innovant allié à un niveau d'exigence élevé vous permettra de pleinement réussir vos missions.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas ou peu exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas ou peu sollicités.

16. Directeur de la communication

Missions

L'Agence Vaucluse Provence Attractivité, issue de la fusion de Vaucluse Développement et de Vaucluse Tourisme, a pour objectif principal de promouvoir le département dans toutes ses dimensions et renforcer ainsi l'attractivité du territoire auprès des touristes, des talents et des investisseurs, français et étrangers.

Les principales missions de l'Association sont notamment de :

- valoriser l'offre territoriale et les filières économiques, tant en France qu'à l'International,
- prospector des investisseurs et favoriser l'implantation de nouvelles activités et la création d'emplois,
- assurer la connaissance du territoire en matière de développement touristique et des filières d'activités,
- collaborer avec les partenaires locaux et territoriaux afin de rechercher la complémentarité et la cohérence des stratégies et actions mises en œuvre,
- être un lieu d'étude, de réflexion et de concertation sur les sujets qui concourent au développement et à l'attractivité du Vaucluse.

Placé(e) sous l'autorité de la Direction générale, vous aurez pour principale mission la Direction du Pôle communication/promotion touristique de l'Agence Vaucluse Provence Attractivité.

Vous aurez en charge les missions suivantes :

- Elaboration du Plan Marketing en lien avec les autres pôles de l'agence (Marketing et Observatoire), planification, conception et mise en place, à l'échelle nationale et internationale, des outils et des actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
- Définition et gestion du budget du Pôle validé par la direction générale
- Animation d'une équipe (cohésion, mobilisation, régulation, information...) et pilotage de l'activité confiée à cette équipe
- Gestion des relations presse : participation à des workshops, démarchage de rédactions, organisation de voyages de presse et d'influenceurs, animation d'un site internet dédié, rédaction d'eneews, de communiqués de presse, de dossiers de presse ...

- Production de contenu (brochures, blog multithématique grand public)
- Supervision de la gestion des relations avec les voyageurs : participation à des workshops, démarchage, éductours...
- Supervision de l'organisation d'une présence sur des salons grand public
- Supervision et animation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube....)

Profil

Compétences techniques

- Très bonne connaissance du secteur touristique
- Disposer d'une bonne pratique et expérience rédactionnelle
- Maîtrise des différents aspects de la communication et de leurs impératifs
- Aptitude à la définition d'une stratégie
- Expérience de l'encadrement d'équipe
- Maîtrise des principaux logiciels bureautiques. Serait un plus, la maîtrise des logiciels de graphisme et de retouche photo (photoshop, Indesign...)
- Bonne capacité d'investigation et de veille technologique, thématique ou artistique.
- Maîtrise idéalement de deux langues étrangères utiles, ou au minimum anglais courant
- Maîtrise des réseaux sociaux

Traits de personnalité

- Hauteur de vue et vision stratégique pour être conseil et force de proposition auprès de la direction générale.
- Écoute et disponibilité
Réactivité, Enthousiasme et sens du relationnel, Créativité, Organisation et rigueur (gestion simultanée de plusieurs projets), Mobilité, Aisance orale et écrit

Catégorie 4

Les enjeux du digital sont exprimés, mais en terme de maîtrise d'outils et non dans une logique de transversalité. Des compétences digitales sont demandées, mais à mettre au service d'un service spécifique et non dans l'objectif d'insuffler une dynamique véritablement transversale.

17. MOBILITAS

DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION GROUPE (H/F)

Description du poste

Votre rôle consistera à orchestrer et piloter toute la stratégie de communication globale du Groupe afin d'instaurer/renforcer les synergies internes et externes et participer activement à sa pérennisation. Vous aurez à jouer un rôle de Conseil auprès de la Direction Générale sur l'évolution de l'identité et du positionnement de nos marques en interne et en externe, fixer les orientations stratégiques de la communication du Groupe en matière d'images, de visibilité et définir le plan de communication annuel. Vous définirez la stratégie média, éditoriale et visuelle de l'entreprise tout en organisant une cohérence entre les marques. Vous coordonnerez le déroulement des campagnes de communication du Groupe tout en veillant à la cohérence de son image sur l'ensemble des supports ou des événements, rechercherez ainsi des moyens, réseaux permettant d'assurer la visibilité de l'entreprise auprès de son environnement national et international.

Vous développerez en coordination avec les équipes internes des outils de communication innovants pour assurer la visibilité des marques sur des nouveaux canaux de communication. Enfin, vous élaborerez la stratégie événementielle et de relations publiques du Groupe, assurerez une veille média sur les retombées de presse concernant l'entreprise, piloterez les prestataires extérieurs (agences de presse, ...) et devrez évaluer le retour sur investissement de l'ensemble des actions de communication. Vous serez assisté(e) d'un(e) collaborateur(trice)

PROFIL : De formation supérieure BAC+4/5 en Ecole de Communication et/ou Management, vous devrez justifier d'une expérience de 10 ans dans une fonction similaire et avoir à minima évolué dans le secteur des services. Vous avez une expérience en marketing international et initialisation de nouveaux concepts et services dans un contexte multiculturel. Ce poste convient à un(e) candidat(e) ayant une culture générale avérée. Vous avez une hauteur de vue & une vision stratégique, une capacité de conseils et êtes force de propositions auprès du Directoire & Conseil de Surveillance. Vous êtes enthousiaste et avez le sens du relationnel, vous savez fédérer vos interlocuteurs en interne. Vous avez un esprit créatif et d'entrepreneuriat afin de susciter l'innovation dans la valorisation de l'entreprise. Organisé(e) et rigoureux(euse), le(la) candidat(e) a aussi un sens du secret et de la

diplomatie sachant qu'il(elle) évolue auprès d'une multitude d'acteurs aux intérêts souvent antagonistes. Le(la) candidat(e) est d'un naturel charismatique sachant qu'il(elle) accompagne, voire représente la Direction dans certaines occasions (foires, salons, ...)

Le(la) candidat(e) a une parfaite connaissance du fonctionnement interne de l'entreprise, maîtrise les différents aspects de la communication (corporate, externe, interne, ...) et de leurs impératifs. Le(la) candidat(e) a une très bonne culture web (publicité online, outils collaboratifs, ...), marketing & commercial (marketing direct, CRM, service, ...) Il(elle) a la capacité à nouer des relations et des partenariats de haut niveau, a une excellente connaissance du management des prestataires de la communication, une excellente aisance rédactionnelle et orale, base de l'activité quotidienne de cette fonction. Il(elle) a une capacité d'investigation et de veille technologique, thématique ou artistique afin d'être force de propositions sur des innovations en matière de valorisation de l'entreprise. Une expérience significative à l'étranger serait fortement appréciée, les déplacements représenteront 10 à 20% du temps de la mission. Impérativement bilingue, vous maîtrisez parfaitement l'anglais, aussi bien à l'écrit et à l'oral. Un véhicule de fonction sera fourni par la Société.

Catégorie 2 la fiche de poste présente une partie des enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant - sans toutefois la positionner au coeur de la mission - et sollicite des compétences digitales spécifiques aux candidats.

18. JCDECAUX

Responsable Communication H/F

Description de la mission

Au sein de la société Média Aéroport de Paris, entreprise codétenue par les Groupes JCDecaux et Aéroport de Paris, et rattaché au Directeur Marketing, vous avez pour fonction de définir et déployer la stratégie de communication de la société en coopération étroite avec les Directions de la communication des coactionnaires.

A ce titre, vous mettez en œuvre les campagnes de communication externes, événements, partenariats et relations publiques de l'entreprise.

Votre plume est aguerrie, vous savez vous adresser à tous les publics, en français comme en anglais. Vous rédigez les articles, communiqués, dossiers de presse et de candidature en suivant une ligne éditoriale claire.

En bon connaisseur de la chaîne graphique, vous coordonnez la conception et la production des outils de communication produit et corporate (brochures, infographies, vidéos, website).

Vous maîtrisez le fonctionnement des leviers digitaux (contenu, référencement, e-mailings, publicité online, réseaux sociaux, performance) et activez ces leviers en interne et en externe.

Vous êtes responsable du pilotage du budget communication, négociez avec les prestataires et analysez l'efficacité des actions de communication de l'entreprise.

Votre rôle est celui d'un leader, vous anticipez les tendances du marché et proposez de nouveaux axes de communication ou des stratégies innovantes afin d'accompagner la croissance de l'entreprise.

Profil

De formation supérieure type Ecole de commerce, Université ou IEP avec une spécialité marketing/communication, vous avez une première expérience réussie de 4/5 ans dans un service communication.

Vous faites preuves d'excellente qualités rédactionnelles, vous êtes autonome, rigoureux, créatif et force de proposition.

La maîtrise de l'anglais est impérative.

Catégorie 4

Les enjeux du digital sont exprimés, mais en terme de maîtrise d'outils et non dans une logique de transversalité. Des compétences digitales sont demandées, mais à mettre au service d'un service spécifique et non dans l'objectif d'insuffler une dynamique véritablement transversale.

19. CHRU DE LILLE

Directeur de la communication - H/F Description du poste

En lien étroit avec la Direction générale, les autres directions et l'ensemble des pôles de l'hôpital, vous définissez et mettez en œuvre la stratégie de communication interne comme externe de l'établissement. Vous dépendez du Directeur Général. Votre référent direct à la Direction Générale est la Directrice de la stratégie. Missions : En cohésion avec le projet d'établissement du CHU, vous traduisez la stratégie en objectifs de communication et veillez à la réalisation des outils et actions nécessaires.

Notamment, vous êtes le garant de l'image du CHU, de son identité de marque et de ses valeurs, que vous avez la responsabilité de promouvoir auprès de ses publics. Manager, car vous êtes à la tête d'une équipe d'une équipe de 11 personnes (assistante, chargés de communication, attachée de presse, community manager, photographe, vidéaste, graphiste, infographiste...) que vous avez la charge de coordonner et d'animer.

Dans ce cadre :

- vous élaborez le plan de communication interne et externe du CHU
- vous veillez à sa mise en œuvre par vos collaborateurs, dans tous les champs de la communication (édition, Internet et réseaux sociaux, événementiel, relations publiques, relations presse, communication de crise...)
- vous répondez aux demandes de prestations des pôles et services de l'hôpital
- vous participez à la rédaction des appels d'offres sur les marchés concernant la communication et gérez les relations avec les prestataires
- vous représentez le CHU à l'extérieur, aux conférences de presse et sur les événements
- vous conduisez les études, enquêtes de satisfaction, analyses des actions déployées
- vous gérez le budget alloué à la communication et effectuez un reporting régulier auprès de la direction générale

Le profil :

- formation Bac+5, type école supérieure (CELSA ou école de commerce) ; a minima formation Bac +3 si expérience de plus de 10 ans - expérience d'au-moins 5 ans dans la communication, en agence ou chez l'annonceur ou dans une grande entreprise / collectivité / CHU comparables
- Qualités requises : - expérience du management - créativité, organisation, réactivité - bonne écoute et capacités d'analyse - curiosité, ouverture d'esprit,

bonne culture générale - intérêt manifeste pour la santé publique, la recherche médicale et l'environnement universitaire - bonne gestion du stress - bonne maîtrise de l'anglais

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas ou peu exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas ou peu sollicités.

20. LE GRAND TROYES

Directeur de la Communication H/F

Au cœur de l'Aube et reconnue pour sa qualité de vie, le Grand Troyes (130 000 habitants) recherche son/sa Directeur(trice) de la Communication H/F.

DESCRIPTION DU POSTE : En lien direct avec la Directrice du Cabinet, vous participez pleinement à la définition des orientations stratégiques de la communication tant en externe qu'en interne avec une volonté de qualité et de proximité. Vous vous engagez aux côtés des services et dans une logique forte de transversalité dans la participation aux choix de communication réalisés par l'ensemble des services et des établissements déconcentrés. A ce titre, vous impulsez une démarche de communication basée sur la qualité de service en allant au-devant des besoins. Vous assurez un rôle d'interface entre le projet politique sur sa dimension communication et les Services dans le cadre de sa mise en œuvre.

Créatif(ve) et force de propositions, vous apportez une réelle valeur conseil auprès des élus et des services de l'EPCI avec une pédagogie certaine. En capitalisant sur de fortes ressources en interne (print, web et hors-média), vous faites preuve de créativité pour développer des outils innovants de communication tout en coordonnant les actions à mener notamment par le biais d'une approche interactive en direction de la population. Vous assurez également les relations presse locales et nationales en lien avec les élus et développez plus grandement la mise en place de partenariats. Vous possédez une culture de gestion vous permettant de tenir des engagements budgétaires et de mettre en place des indicateurs pertinents d'évaluation.

PROFIL RECHERCHÉ : Disposant d'au moins une expérience de direction sociale en collectivité, vous maîtrisez le fonctionnement, les enjeux et les évolutions du secteur (social, habitat et logement, juridique, emploi). Investi(e) et volontaire, vous proposez des outils d'aide au diagnostic et à l'analyse.

Catégorie 5

Les enjeux du digital ne sont pas ou peu exprimés, ni en terme d'organisation ni en terme d'outils. Les compétences digitales du candidat ne sont pas ou peu sollicités.

Annexe 4 : institutions de formation

Après avoir validé nos hypothèses de travail lors des entretiens semi-directifs, nous avons également étudié les fiches de poste de Dircom publiées sur les sites internet des institutions de formation en communication et des cabinets de recrutement.

Corpus : les sites en TOP position sur Google France présents sur les mots et expressions clés suivants : “métier directeur communication” “poste directeur communication” “descriptif directeur communication” “fiche poste directeur communication”

Période d'étude : janvier et février 2017

Enjeu : étudier la rédaction des fiches de poste par les organismes de référence sur le marché de l'emploi afin d'étudier le rôle du directeur de la communication dans le cadre de la transformation digitale.

Nous classons les fiches de poste au sein de 5 catégories :

Catégorie 1 - la fiche de poste présente clairement la transformation digitale comme un enjeu majeur du métier de communicant et demande au directeur de la communication de jouer un rôle clé dans son application.

Catégorie 2 - la fiche de poste présente l'essentiel des enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant - sans toutefois la positionner au coeur de la mission - et sollicite des compétences digitales spécifiques aux candidats.

Catégorie 3 - la fiche de poste intègre quelques enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant, mais sans nécessairement solliciter d'expériences et de compétences digitales au candidat.

Catégorie 4 - la fiche de poste intègre le digital comme une simple “boîte à outils” et demande au directeur de la communication de maîtriser ce levier au même titre que

les leviers traditionnels.

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil.

Synthèse

Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4	Catégorie 5	Total
0	0	1	0	6	7
0%	0%	14%	0%	86%	

Transformation digitale : nouveaux enjeux du Dircom

Quelles sont les principales tendances observées ? Au delà de ses traditionnelles prérogatives, à quels enjeux un directeur de communication doit-il faire face ?

> **Hypothèse 1 : le digital a provoqué des changements de comportements des cibles, externes comme internes. Comment le Dircom doit-il appréhender ces changements ?**

Face à la maturité digitale des parties prenantes, le directeur de la communication a perdu du pouvoir : il n'est plus le seul émetteur. Il doit comprendre son écosystème, savoir écouter les conversations et y prendre part avec sincérité et authenticité. En raison du rôle transversal de communicant, il contribue à la transformation digitale des organisations : meilleure compréhension des attentes et des réactions, meilleure fluidité de l'information, valorisation des initiatives, stimulation des outils collaboratifs, ...

Territoire sémantique recherché :

stratégie d'écoute et de dialogue

veille influence employee advocacy culture collaborative

> Hypothèse 2 : La communication est devenue “user centric” et pour garantir une expérience cohérente et personnalisée sur tous les canaux, le Dircom doit s’organiser.

Face aux nouvelles attentes et exigences des parties prenantes, le directeur de la communication doit organiser une prise de parole au service de tous (départements internes et parties prenantes). Il doit être en mesure de proposer le bon contenu, à la bonne personne, au bon moment. Pour y arriver, il doit prendre en considération la dimension marketing et technologique de sa mission.

Territoire sémantique recherché :

stratégie de contenus au service de tous

thought leadership omnicanal points de contact

> Hypothèse n°3 : La perte d’influence du Dircom au profit du Directeur Marketing s’explique en partie par la maîtrise de la data et de la technologie. Pour mieux communiquer, plus vite et plus fréquemment le Dircom doit collaborer étroitement avec plusieurs départements.

Pour répondre à l’accélération des échanges et pour faire aux attentes de la direction générale et financière, le directeur de la communication doit s'organiser pour industrialiser ses process, mieux comprendre ses actions, déterminer ses KPI et son retour sur investissement. C’est un enjeu technologique, analytique et organisationnel.

Territoire sémantique recherché :

Industrialisation, automatisation et ROI

big data test&learn machine learning R.O.I.

>>>

- nous étudierons la construction des offres d’emploi et leur façon de présenter la

problématique du digital

- nous identifierons la présence ou non des tendances précitées, inhérentes à la transformation digitale du métier de communicant,

- en conséquence de quoi, nous attribuons une catégorie à l'offre d'emploi (1, 2, 3, 4 ou 5).

1. APEC

Recrutement et offres d'emploi pour les cadres

<https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Fiches-Apec/Fiches-metiers/Metiers-Par-Categories/Communication-creation/directeur-de-la-communication>

Finalité du métier

Le directeur de la communication a pour mission de promouvoir l'image de l'entreprise auprès de son environnement. Il définit la stratégie de communication globale de l'entreprise et pilote sa mise en œuvre à l'échelle nationale ou internationale.

Missions principales

Définition de la stratégie de communication globale de l'entreprise

- Jouer un rôle de conseil auprès de la direction générale sur l'évolution de l'identité et du positionnement de marque en interne et en externe.
- Recueillir les informations stratégiques en lien avec le développement de l'entreprise auprès de la direction générale (gouvernance, projet d'entreprise, projet managérial...).
- Identifier et valoriser le travail réalisé au sein des directions fonctionnelles de l'entreprise (commerciales, marketing, ressources humaines, informatique...).
- Fixer les orientations stratégiques de la communication de l'entreprise en matière d'image, de visibilité, de message... et définir le plan de communication annuel.
- Définir la stratégie média, éditoriale et visuelle de l'entreprise (segmentation des cibles des messages, choix des canaux d'information et de l'éditorial...).
- Planifier et élaborer le budget annuel de la direction de la communication.

Facteurs d'évolution du métier

En dix ans, le métier de directeur de la communication a évolué d'une fonction « informative » vers une posture de « conseil de direction ». Moins dans un processus de « réception / diffusion d'information », le directeur de la communication est davantage dans un rôle transversal au sein de l'entreprise, en accompagnement du changement.

De plus, avec le développement des multinationales, les cadres se sont progressivement ancrés dans l'international. Ils doivent de plus en plus être capables de déployer une

stratégie de communication globale en tenant compte des spécificités et des particularismes des différents pays dans lesquels l'entreprise est implantée.

Enfin, avec Internet, les directeurs de la communication ont dû faire preuve d'une plus grande réactivité au niveau de leurs conditions de travail (transmission plus rapide de l'information, partage des données, proximité avec des collaborateurs à distance...). Ils ont aussi dû s'adapter à de nouvelles façons de communiquer empruntées notamment au **marketing on line et au CRM** (segmentation des cibles, harmonisation de l'image on et off line...).

Catégorie 3 - la fiche de poste intègre quelques enjeux de transformation digitale liés au métier de communicant. La problématique de transversalité du métier apparaît clairement, et la transformation digitale est partiellement évoquée. Deux oublis principaux : la nécessité de communiquer différent en interne et la notion de performance et de KPI. Les compétences digitales des candidats devraient être soulignées.

2. ELAEE

Cabinet de recrutement spécialisé dans le marketing et la communication

<https://www.elaee.com/fiches-metiers/fiche-metier-directeur-de-communication>

Définition

Le Directeur (ou la Directrice) de la communication occupe une fonction essentielle au sein de l'entreprise, en contact étroit avec la Direction. Il conduit son service en véritable chef d'orchestre et, à partir d'un budget préétabli. Il définit et met en œuvre la stratégie de communication en interne comme en externe en cohésion avec la stratégie globale de l'entreprise. A la tête d'une équipe qu'il coordonne et anime, il est le garant de l'image de la société, de son identité et des valeurs qu'elle véhicule.

Mission

A la fois stratège et manager, le Directeur de la communication ne fait pas seulement passer les messages, c'est lui qui les conçoit en déterminant l'image de l'entreprise qu'il faut mettre en avant. **Pour cela il doit donc avant tout comprendre les attentes de chaque public afin de les traduire en solutions et actions de communication les plus pertinentes et adaptées.** Il peut par exemple s'appuyer sur des études, des enquêtes de satisfaction, ou encore l'analyse des actions mises en place précédemment. Il bâtit un plan de communication annuel qui fixe à la fois les objectifs, les cibles, les messages et discours à tenir mais aussi les actions à mettre en place et ceci dans des champs d'activité qui peuvent être extrêmement larges : édition (plaquettes de présentation, outils commerciaux...), web (responsabilité des sites internet), événementiel (salons, anniversaires...), relations publiques (conférences, soirées...), corporate (rapport annuel, lobbying...), relations presse (contacts journalistes)...

C'est avec son équipe composée, selon la taille de la structure, de 10 à 20 personnes (responsable communication, chargés de communication, attachés de presse, infographistes, journalistes...) qu'il va mettre en œuvre sa stratégie et ses actions. En interne, son action a pour but de fédérer les salariés autour de l'identité de la société, de les motiver en instaurant une culture d'entreprise.

En externe, sa mission vise à informer les publics (clients, grand public, institutionnels, presse...) et ainsi assurer la promotion de la société, de ses produits, et services... **Il travaille étroitement et de façon transversale avec d'autres services : marketing (pour la com' produit surtout), ressources humaines (pour la com' interne surtout), commercial, technique...**

Il accompagne l'évolution de l'entreprise et doit donc adapter sa stratégie, en aucun cas linéaire ou immuable, à chaque nouvelle étape de la vie de la société : changement d'activité, nouveau positionnement, crise... Le Directeur de la communication est également l'ambassadeur et le porte-parole de l'entreprise à l'extérieur, et, à ce titre, il peut être amené à la représenter lors de conférences de presse, sur les manifestations extérieures.

Enfin, sa position lui impose une parfaite maîtrise de l'anglais ainsi que la connaissance des techniques de communication internationales.

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil. Après lecture de cette fiche de poste, on pourrait comprendre que la communication n'a pas beaucoup évolué depuis l'essor du digital.

3. CADRESONLINE

<http://www.cadresonline.com/conseils/coaching/fiches-metiers-salaires/fiches-metiers/detail/article/directeur-de-la-communication.html>

Définition du poste

L'emploi/métier s'exerce avec une autonomie très variable selon la nature de l'entreprise, le budget et la dimension du service consacrés à la communication. Les activités de logistique et de terrain, exercées seul ou en équipe, peuvent représenter une part importante du temps de travail, avec de fréquents déplacements et dépassements d'horaires.

Missions

- Développe la création, la qualité et la cohérence des formes et des contenus de communication interne ou externe, au service de la stratégie fixée par la direction ou avec elle.
- Conçoit ou met en oeuvre tout moyen, action, réseau de communication visant à faciliter les relations de l'entreprise avec son environnement.
- Peut réaliser l'ensemble ou une partie des activités techniques de communication.
- Peut participer à d'autres aspects de la communication dans le domaine commercial, technique, social, dans les situations de crise, avec les services concernés.
- Gère, organise et coordonne les plans de développement de la communication pour assurer la promotion de l'identité et de l'image de marque de l'entreprise, dans une fonction de direction.

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil. Cette description est trop sommaire et manque de crédibilité.

4. STUDYRAMA

<http://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/communication/directeur-de-communication-934>

Membre du comité de Direction de l'entreprise, le directeur de la communication est garant d'une dimension de plus en plus essentielle de l'entreprise : son image. Une entreprise peut voir son activité mise en péril du jour au lendemain à l'occasion d'un événement qui entache son image : accident, conflit social, plaintes de clients. A l'inverse une image bien maîtrisée et cohérente constitue un vecteur de développement formidable. L'enjeu - passionnant - d'une Direction de la communication : concevoir la stratégie d'image et de marque et la mettre en œuvre en interne comme en externe par tous les moyens : édition, web, media, relations presse, événementiel, publicité, sponsoring, mécénat...

La Direction de la communication bâtit un plan de communication annuel qui fixe à la fois les objectifs, les cibles, les messages et discours à tenir. Pour cela elle s'appuie sur une **compréhension fine des attentes de ses différents publics**, du contexte de son entreprise, des tendances de la société. Elle peut s'appuyer sur des études, des enquêtes de satisfaction, ou encore l'analyse de ses bilans. La mise en œuvre du plan d'action se concrétise ensuite à travers des activités extrêmement variées : édition (plaquettes de présentation, outils commerciaux...), web, événementiel (salons, opérations commerciales), relations publiques (conférences, soirées...), corporate (rapport annuel, lobbying...), relations presse (contacts journalistes, blogs...).

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil. Les nouveaux enjeux du métier de communicant à l'aune du digital sont ici éludés et la dimension digitale est quasi absente. Enfin, cette description est trop sommaire et manque de crédibilité.

5. L'ETUDIANT

<http://www.letudiant.fr/metiers/secteur/communication/directeur-de-communication.html>

Aujourd'hui plus qu'hier, pour se distinguer de ses concurrents, **une entreprise doit miser sur une stratégie de communication spécifique... et efficace !** Celle-ci est définie par un homme (ou une femme) : le directeur de communication.

En étroite collaboration avec la direction générale, **il détermine l'image de l'entreprise** à mettre en avant, les valeurs à promouvoir, les modes de communication à privilégier, les partenaires à associer...

Pour l'aider dans sa tâche, **il est épaulé par une équipe**, pouvant compter jusqu'à une vingtaine de personnes dans les grandes sociétés (chargés de communication, journalistes institutionnels, attachés de presse...).

Le "dircom" est donc bien plus qu'un fin stratège et un excellent créatif : il est aussi **un meneur d'hommes**. Garant de l'image de l'entreprise, il peut être amené à la "défendre" lors de conférences de presse ou tout autre type d'événement. Il doit aussi maîtriser sur le bout des doigts la communication de crise...

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil. Les nouveaux enjeux du métier de communicant à l'aune du digital sont ici éludés et la dimension digitale est quasi absente. Enfin, cette description est trop sommaire et manque de crédibilité.

6. CELSA

<http://www.celsa.fr/observatoire-metiers-communication.php>

La communication permet de construire et de promouvoir une image positive et cohérente de l'entreprise ou de l'institution, auprès de ses publics internes et externes. C'est un facteur-clé de sa stratégie de développement.

La communication représente une double activité : définir une stratégie pour atteindre des objectifs d'image et de notoriété et organiser la diffusion des messages en choisissant les outils les plus appropriés.

La communication externe

s'adresse aux différents publics extérieurs de l'entreprise ou de l'institution : presse, clients, prospects, actionnaires, citoyens, milieux financiers, pouvoirs publics... Selon la cible, cette communication met en avant une ou plusieurs dimensions de l'entreprise ou de l'institution : institutionnelle, politique, sociale, technique, commerciale, financière. Elle utilise les relations publiques, les relations presse, l'édition, internet, l'évènementiel, le sponsoring, le mécénat...

La communication interne

visé à mobiliser et à fédérer les salariés autour de l'actualité et des projets de l'entreprise. Elle utilise des systèmes d'information ascendante (audit, table-ronde ...), descendante (séminaire, journal d'entreprise...) et transversale (intranet...). C'est un des leviers du management de l'entreprise et de l'institution.

Directeur de la communication

Généralement rattaché à la direction générale de l'entreprise, c'est un homme de stratégie. Il définit la politique globale de communication, supervise sa réalisation, assure la cohérence des messages entre l'interne et l'externe. Il a la responsabilité du budget de communication. Selon la taille de l'entreprise, il anime une équipe constituée de collaborateurs plus ou moins spécialisés (communication interne, relations presse...). Pour l'encadrement de l'entreprise, il est la référence en matière de communication.

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil.

7. ORIENTATION POUR TOUS

<http://www.orientation-pour-tous.fr/metier/directeur-de-communication,13251.html>

Définition synthétique

Élaborer la stratégie globale de communication de l'institution, tant en interne qu'en externe, en superviser la mise en œuvre, la coordination et l'évaluation.

Activités principales

- Aide à la décision et conseil aux responsables et aux services en matière de communication
- Mise en place d'une politique d'évaluation des actions de communication
- Participation à la communication de crise et porte-parole, le cas échéant
- Participation à la définition et à la mise en œuvre des accueils du public (guichet, téléphone, électronique ...)
- Pilotage et coordination des réseaux de communication interne et externe
- Management et encadrement d'un service
- Optimisation des moyens alloués
- Pilotage des procédures d'achat et suivi de l'exécution des marchés publics de communication
- Définition d'un projet de service (organisation, missions, ressources)
- Mobilisation des compétences et professionnalisation des agents
- Supervision des actions de communication mises en œuvre (notamment des campagnes de communication et des événements d'envergure)

Catégorie 5 - la fiche de poste n'intègre pas ou peu les enjeux du digital, ni au titre de la transformation de l'organisation, ni au titre de sa dimension d'outil.