



Carole Thomas

Directrice de la communication, du marketing
et du digital d'Immobilière 3F
Administratrice de l'Afci



Guillaume Aper

Directeur-adjoint de la communication de JCDecaux
Administrateur de l'Afci



Le parcours digital de la communication interne

En proposant un « parcours digital », l'Afci a souhaité depuis quelques mois aider ses membres à comprendre et surtout démystifier cette expression qui colle à la peau des communicants, déclenchant tour à tour enthousiasme, perplexité, voire angoisse : la transformation digitale. Et cela d'autant que 88 % des entreprises ont démarré leur transformation digitale, mais seulement 25 % savent pourquoi¹.

Première conviction : en parlant transformation digitale, on parle d'abord accompagnement, accompagnement du changement, du management, un des sujets récurrents de l'Afci. Cette transformation se situe au cœur des missions de la communication interne et questionne tout particulièrement la stratégie de l'entreprise et la culture managériale.

Seconde conviction : au même titre que d'autres métiers, cette transformation concerne aussi le nôtre. Nous avons plutôt envie de nous en réjouir puisque, bien conduite, elle peut amener plus de dialogue, plus d'intelligence collective, plus d'efficacité. C'est l'occasion pour les communicants d'innover dans leurs pratiques, de tester de nouveaux dispositifs et d'être à la fois conseils et acteurs du changement.

Troisième conviction : plus que de nouveaux savoir être (être à l'écoute, créer un climat de confiance) qui font partie de notre bagage de communicants, la transformation numérique requiert souvent une montée en compétences ayant trait à la conduite du changement et à l'approfondissement de certains aspects propres au digital (*design thinking, gamification, maîtrise des pratiques collaboratives...*) et de mise en relation avec des nouveaux profils d'experts (savoir travailler avec des *start-up*) ou de nouveaux collaborateurs.²

Arctus, cabinet partenaire de l'Afci sur ce parcours digital, a mené l'enquête « Transformation digitale et communication interne »³ auprès de nos membres. Elle nous permet de confirmer ces convictions :

- 85 % des communicants se sentent engagés à titre personnel (13 % indiquent qu'ils sont mitigés) ;

- Pour 74 %, la transformation digitale est une question de communication ;
- 60 % souhaitent faire évoluer leurs pratiques professionnelles et développer de nouvelles compétences.

L'étude Afcî-Arctus fait ressortir comme priorités pour favoriser la digitalisation la stratégie d'entreprise (73 %) et la culture managériale (54 %) loin devant les outils (24 %), confirmant que les communicants ont bien saisi les enjeux (cf. page 27).

La question du « pourquoi »

Bertrand Duperrin, consultant en stratégie digitale, rappelait non sans humour lors de la demi-journée Afcî du 20 novembre dernier⁴ que « *la transformation digitale est en partie de la technologie, permettant d'aller plus vite et à plus grande échelle qu'avant. Ce qui signifie que si l'on se borne à appliquer des technologies à des process qui dysfonctionnent, ceux-ci dysfonctionneront plus vite encore qu'avant et à plus grande échelle* ». La meilleure illustration est sans doute la difficulté qu'ont connue les lancements de réseaux sociaux : la faible contribution des salariés désespérait les communicants. Par quelle magie les salariés se mettraient-ils à collaborer sur un réseau social et à contribuer à une stratégie collective si ce n'est pas le fonctionnement habituel de l'entreprise ?

Le rôle des communicants est bien de donner du sens à la transformation digitale, en ne se focalisant pas sur les outils et le déploiement d'une solution technique, mais en proposant d'abord à la direction générale de réfléchir sous l'angle des usages ; c'est-à-dire de comprendre les besoins des utilisateurs, de connaître les pratiques des managers et de leurs équipes et de cartographier la culture d'entreprise car la culture pyramidale à la française limite, de fait, la perception des possibilités de changement.

Accompagner la transformation, c'est donc d'abord se rapprocher des opérationnels pour connaître leur journée de travail, leurs difficultés, leurs objectifs. C'est faire comprendre à sa direction que « l'expérience salarié » est première et doit être la priorité si le *business model* demande d'améliorer « l'expérience client ». Ce qu'ont compris très vite des groupes comme Société Générale ou Accor qui ont privilégié des stratégies de « symétrie des attentions »⁵ pour faire leur mue digitale. Au-delà, se pose la question du « pourquoi ». Comme on

ne lance pas un réseau social interne pour faire comme ses concurrents, on ne mène une transformation digitale ni pour faire plaisir à ses actionnaires, ni pour éviter d'être « ubérisé ». On le fait pour servir un objectif, améliorer sa compétitivité, identifier de nouveaux relais de croissance, mieux servir ses clients ou tout simplement améliorer l'efficacité des équipes en rendant certains process plus simples. La difficulté de cette transformation digitale pour nous communicants est qu'il ne s'agit pas d'accompagner un changement connu (réorganisation, nouveaux processus, nouveaux produits...), mais d'accompagner un saut dans l'inconnu autour de pratiques, de produits, de fonctionnements émergents.

Pratiquer la stratégie des petits pas, identifier les métiers et les entités les plus demandeuses en matière de transformation peut être efficace pour mettre en place des pilotes et favoriser la diffusion à tous les niveaux (autres équipes, mais aussi DG). Cette phase ne doit pas être conçue comme de la communication descendante, mais comme une activation des salariés qui doivent pratiquer et vivre le digital. Comme le titre un billet de blog sur le sujet, « *on n'apprend pas à faire du vélo avec des quiz et*

des vidéos »⁶. Le vélo s'apprend en pédalant. C'est pour cette raison que de plus en plus d'entreprises mettent leurs équipes en situation avec des dispositifs complets et transverses aux métiers (Communication, RH, directions opérationnelles...) : *hackaton, learning expedition, fab lab*, ateliers pratiques sur les réseaux sociaux... Ce ne sont pas des gadgets, mais des moyens de placer les salariés au centre de leur propre changement digital et de les préparer à ce saut dans l'inconnu sans en avoir peur.

Transformation de notre métier

Cela a beaucoup été dit lors de notre demi-journée du 20 novembre 2015, « *le digital ne s'apprend pas, il se vit.* » Le digital, c'est « *test and learn* ». Cela signifie que nous devons œuvrer pour que la culture managériale banalise le droit à l'erreur. Nous allons donc nous mettre à parler de nos échecs ou de ces tests non concluants qui sont des enseignements précieux. On ne peut envier l'agilité des *start-up* et ne pas adopter leur capacité à digérer leurs erreurs en les transformant en retour d'expérience et donc en les verbalisant. Cela marquera un tournant dans notre manière de communiquer encore trop politiquement correcte. De même, nous ne pourrons

“ Le digital ne s'apprend pas, il se vit ”



DOSSIER Digital : la culture d'abord !

participer à la transformation de nos entreprises sans adopter les codes et les outils du digital, dans nos équipes, mais aussi à titre personnel. Il faut donc nous appliquer à nous-mêmes ces changements et pratiquer. Il nous faut également impliquer nos dirigeants et identifier des « champions digitaux » car cette digitalisation doit être incarnée à tous les niveaux de l'organisation pour rendre ce changement proche, humain, exemplaire et positif. Comme l'explique Isabelle Reyre, directrice associée chez Arctus, « *pour le moment les entreprises restent encore centrées sur les outils et le déploiement d'une solution. Il faudrait pourtant d'abord réfléchir sous l'angle des usages, c'est-à-dire comprendre les besoins des utilisateurs, donc penser les incidences en termes de management. Un véritable changement de posture et de regard est nécessaire.* » La communication interne doit désormais assumer un rôle de marketeur de la vision (et notamment le fameux « pourquoi ») et de la proposition de valeur interne de la transformation digitale pour « embarquer » les salariés.

Montée en compétence

La transformation digitale est une formidable opportunité pour opérer la mue de notre métier. Déjà, notre manière de produire du contenu a changé sous l'impact des réseaux sociaux internes et externes puisque les salariés écrivent également. De rédacteur en chef, nous sommes *de facto* en train de devenir des « curateurs ». Ainsi, le communicant fait vivre l'information au sein de l'entreprise et cherche à rendre les salariés acteurs de sa diffusion. Dans l'élaboration de nos plans de communication, nos vieux schémas en termes de « cibles » selon les métiers s'essouffent et doivent se transformer en pensant des modèles moins *top-down*, plus collaboratifs, pour que les salariés deviennent des relais ou des contributeurs directs de la communication interne/externe. Dans le même temps, mobilisons notre connaissance des métiers, des réseaux internes, formels et informels, nos pratiques événementielles pour accompagner la transformation et remettre de la convivialité lorsque certains ont peur de la voir s'effacer sur les écrans... Car c'est avec notre approche sociale de la communication que l'usage du numérique peut

conforter, renforcer des relations humaines dans l'entreprise pour plus de fluidité. D'où l'importance de penser des *afterworks* de contributeurs aux réseaux sociaux, des petits-déjeuners de *tweetos* ou d'ambassadeurs LinkedIn, d'animer avec doigté ces réseaux informels qui se font et se défont au gré des vrais besoins des salariés.

Enfin, il nous faut plus que jamais être expert en conduite du changement, animateur qui facilite la co-construction, et bien sûr consultant interne pour les managers et dirigeants. Un défi terriblement excitant

“ La transformation digitale est une formidable opportunité pour opérer la mue de notre métier ”

qui implique un changement de posture et une montée en compétences. Cela tombe bien, l'Afci prépare de nouvelles formations (voir p. 48) autour de ces compétences et savoir-faire à acquérir ou à renforcer et ce, que vous soyez en pleine transformation digitale... ou non! ■

¹ Brian Solis, expert digital chez The Altimeter Group.

² Au sujet des nouveaux métiers et des profils qui n'existaient pas il y a cinq ans :

- « Nouvelles technologies, le métier qui rentre », *Stratégies* N° 1855, 14/04/2016, p.34.

- « Community management un métier de Pro », *Stratégies* N°1849, 03/03/2016, p.40/41.

³ L'enquête a été conduite en octobre 2015 auprès de tous les membres de l'Afci, avec un taux de réponse de 17 %.

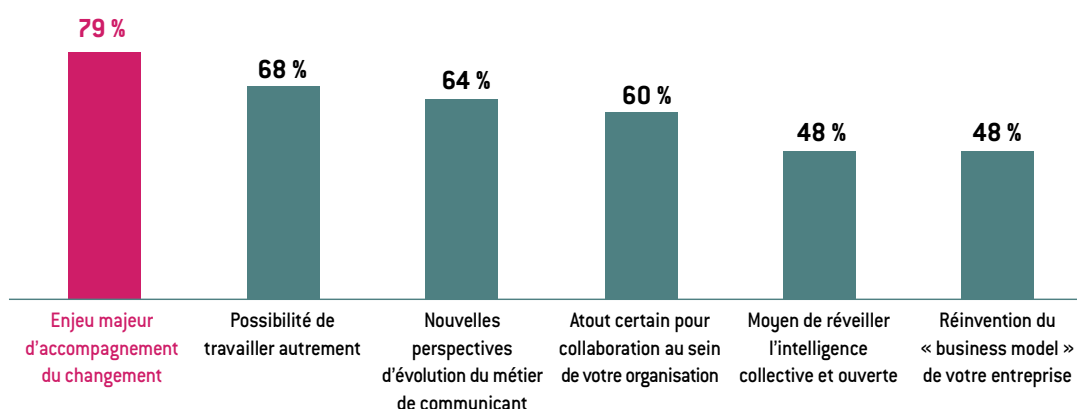
⁴ Transformation digitale : la technique d'accord, mais la culture d'abord ! : lire la synthèse de la demi-journée du 20 novembre 2015 (rubrique Publications sur le site Afci).

⁵ Lire la fiche Décryptage N° 4 sur « l'expérience salarié » – 5 octobre 2015 (rubrique Publications sur le site Afci).

⁶ Marc de Fouchécour, Next Modernity « Culture digitale : on n'apprend pas à faire du vélo avec des quiz et des vidéos » – 15 septembre 2015.

OPPORTUNITÉS

> Pour vous, la transformation digitale s'inscrit comme ?



DIFFICULTÉS

> Selon vous, quelles sont les difficultés que vous pourriez rencontrer dans le cadre de l'accompagnement de la digitalisation de votre organisation ?

Intégrer la transformation digitale dans le plan global de communication interne **61%**

Positionner la transformation digitale comme un enjeu culturel et humain, et pas seulement technologique **49%**

(Re)positionner la communication en tant que conseil dans la conduite de changement, aux yeux des directions (dont la direction générale) **49%**

Disposer des ressources adéquates (humaines/technologiques/financières) pour assurer sa mission **33%**

PRIORITÉS

> Selon vous, quel est le niveau de priorité des enjeux suivants pour favoriser la digitalisation de votre organisation ?

Stratégie d'entreprise **73%**

Procédures **55%**

Culture managériale **54%**

Formation **33%**

Communication **31%**

Recrutement d'experts **26%**

Outils **24%**

➔ Résultats complets sur le site de l'Afcî (Publications/Études)