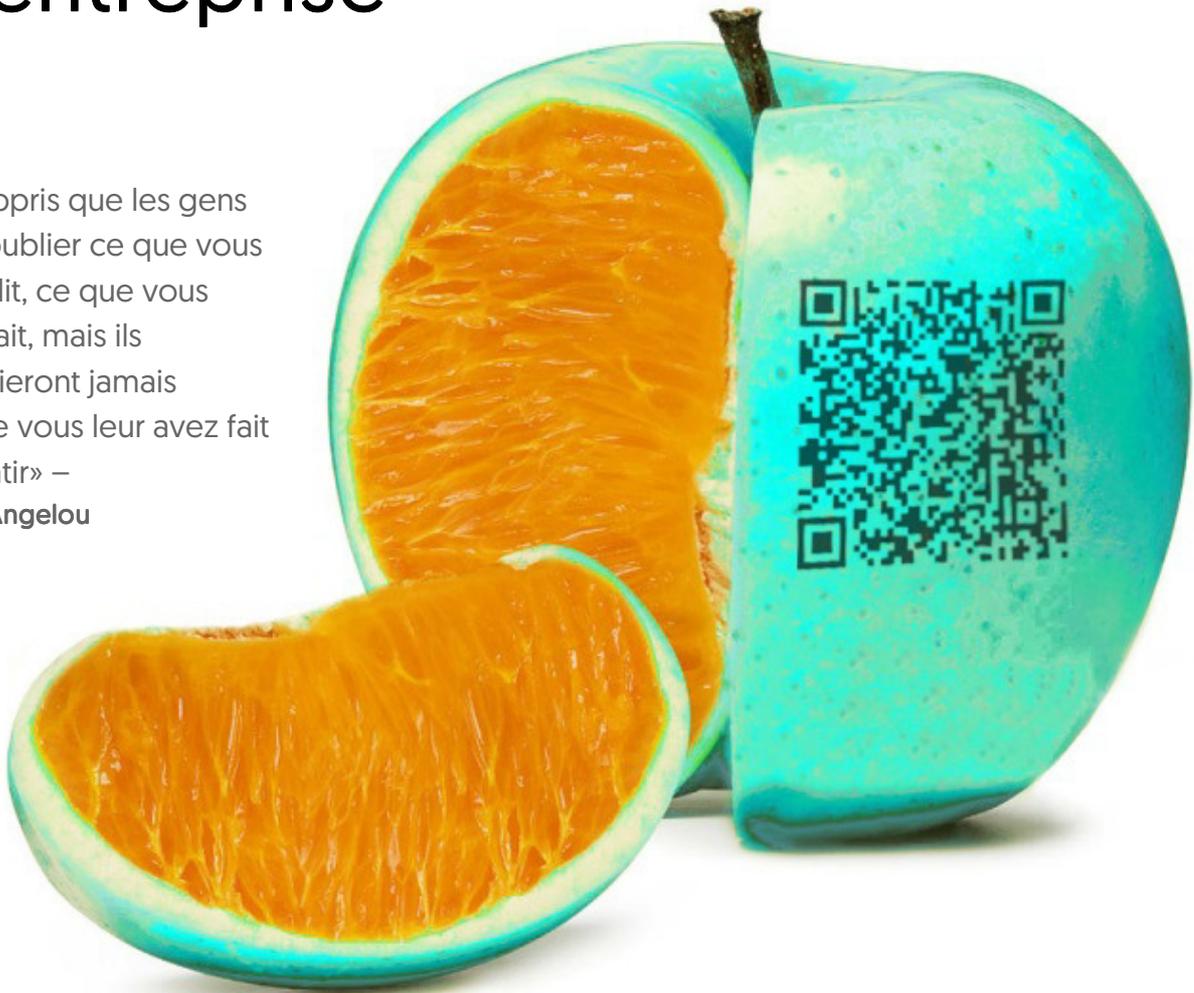


# White Paper

## Changement de paradigme pour la communication d'entreprise

«J'ai appris que les gens vont oublier ce que vous avez dit, ce que vous avez fait, mais ils n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir» –  
**Maya Angelou**



Les effets de la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle sur le monde : Quel impact du digital sur les consommateurs ?

Quelles conséquences de la transition digitale sur les entreprises et les marques ?

La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

La néo-communication d'entreprise : transfert du cerveau gauche au cerveau droit

La méthode et le modèle pour une nouvelle communication : La syntonie

# Sommaire

## **3 Introduction**

A nouveau paradigme, nouvelle vision de la communication d'entreprise

## **6 Je rêvais d'un autre monde : mais comment imaginer celui-ci ?**

Rappel historique de la « digitalisation de l'humanité »

La société de consommation à l'ère du digital

## **11 L'impact de la transition digitale sur les entreprises et les marques**

L'entreprise doit repenser son modèle d'organisation

L'entreprise doit entièrement repenser son modèle relationnel

## **16 La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise**

Une fonction en ligne de front des changements

Les missions, les challenges et les risques à court terme de la communication d'entreprise

Focus : le marché les tendances

## **25 La néo-communication d'entreprise : transfert du cerveau gauche au cerveau droit**

De la communication du mécano à la communication systémique : kesako ?

Modèle et méthode pour une communication d'entreprise empathique

## **38 Conclusion**

## **40 Glossaire**

## **41 A propos de l'auteur**

# Introduction

**Le monde a changé et c'est peu de le dire tant la lame de fond est unique et exceptionnelle dans l'histoire de l'humanité.**

Unique par la taille et la force des changements profonds que le monde subit depuis 2 décennies; unique aussi par la rapidité exceptionnelle de cet événement.

Nous vivons tous cette transformation liée, bien évidemment, à la transition numérique. Ce n'est pas une transformation mais bel et bien une transition, vive, irrémédiable telle une coulée de lave que l'on observe, fascinés, en se disant que l'on ne peut rien y faire, si ce n'est la contempler ou la fuir. Ce qui est certain c'est qu'après son passage rien n'est plus pareil.

Cette 4ème révolution industrielle, digitale et environnementale, telle que la décrit Jérémy Rifkin dans son ouvrage *La nouvelle société du coût marginal zéro*, touche l'ensemble de la planète. Autant les pays développés vieillissants que les émergents. Elle s'immisce un peu plus chaque jour au cœur de nos entreprises, quelques soient leur taille ou leur secteur d'activité. Elle s'infiltré aussi profondément dans le tissu de notre quotidien, nous les humains : l'internet, l'internet physique, le stockage illimité et gratuit de données, l'IOT (internet des objets), la robotique industrielle et domestique, le smart data, l'imprimante 3D pour créer des objets miniatures ou bien des maisons, le smartphone et ses prochaines évolutions liées à la 5G qui les rendra plus puissants et rapides que n'importe quel ordinateur actuel, les véhicules autonomes, la domotique, l'intelligence artificielle, la médecine assistée à distance, l'assistance vocale, les shatbots, les blockchains, l'edge computing, ... Vous en voulez encore ? Cette révolution impacte jusqu'à l'organisation et à la gestion de notre société. Les Etats en font échos tous les jours.

Nos entreprises sont en première ligne. Elles n'ont d'autre choix que de s'adapter, se changer, prendre la fusée en vol, cela sans vraiment connaître la destination finale. On ne vit pas tous les siècles une révolution de cette ampleur. L'inquiétude règne parfois dans un monde capitaliste ébranlé, qui croyait fermement que son modèle était définitif.

Non, les business modèles changent à une allure folle. Il suffit de suivre les prouesses des licornes, les valorisations astronomiques des GAFA (Apple vaut mille milliards de dollars en 2018) et les débandades de certains grands groupes qui ont forgé le paysage industriel mondial depuis plus de cent ans. Certains tirent leur épingle du jeu s'adaptant *in extremis*, d'autres font de la retape de dernière minute, d'autres enfin risquent bel et bien de sombrer face aux nouveaux acteurs agiles et technologiques qui répondent plus efficacement aux attentes des consommateurs du XXIème siècle.

Ces consommateurs (« nous » en vérité) sont ultra-exigeants et plus que jamais infidèles. Regroupés en tribus connectées aux réseaux sociaux, ils vont, ils viennent de manière furtive et non définitive. Terminée la cible captive qu'il suffisait d'arroser à coût de marketing mix pour lui soutirer sa monnaie. Les slogans publicitaires à l'emporte-pièce, aussi créatifs qu'ils puissent être, les signatures corporate ou marketing parfois ésotériques visant à « toucher » pour créer « l'attachement à la marque » c'est fini... Enfin presque. Le consommateur est aujourd'hui éduqué, cultivé et intelligent. Il est militant et peut facilement obliger toute une industrie à modifier son processus de production, voir même la composition de ses produits pour revenir à une certaine moralité (Il suffit de voir l'impact du bio dans le secteur alimentaire pour s'en convaincre).

C'est dire le challenge que doivent relever les entreprises aujourd'hui. Il faut s'adapter, se doter des moyens de sa transformation, être en mesure de « dompter » les générations montantes « Y et Z » et la suivante avec les « alpha » qui rebattront davantage encore les cartes demain.

Pièce maîtresse et pourtant encore trop régulièrement cantonnée à brancher des tubes d'information, la communication d'entreprise se voit distribuer un nouveau rôle au sein de l'organisation. Une nouvelle mission : porter, organiser, diffuser une nouvelle approche pour capter et regrouper les clients internes (personnel) et externes (consommateurs) autour d'un projet porteur de sens, de valeurs communes pour créer une adhésion profonde et puissante. Surtout arrêter d'être un acteur au service du grand boss, en finir avec les potions magiques transformant celles et ceux qui font vivre et grandir l'entreprise en de simples et uniques « leviers de croissance », « indicateurs de performance », et autres générateurs de marge ». En d'autres termes, arrêter de les prendre pour ce qu'ils ne sont plus : des vaches à lait.

L'entreprise doit s'ouvrir entièrement à l'ensemble de ses parties prenantes, avec transparence, honnêteté sincérité et respect. Son bras armé, ou sa bonne fée pour être plus romantique ne peut être autre que le communicant qui maîtrise parfaitement les circuits de traitement et de diffusion des messages.

Jusqu'à présent le métier était simple. Vous lanciez un message et hop quelqu'un l'attrapait et il était hameçonné. Désormais, s'évertuer à continuer en ce sens, risque d'être aussi efficace que de jeter un caillou dans un puit sans fond et attendre vainement le « plouf » qui ne viendra pas. Et pour cause, l'enjeu aujourd'hui et demain n'est plus de capter, mais de se faire désirer. Il n'est plus de donner envie d'acheter ses produits ou ses services mais d'attirer à soi, comme un aimant, une foule d'indécis exigeants à la recherche d'un sens. C'est l'entreprise qui devient le porteur de sens, et non plus ses produits.

Dans cet ouvrage je m'essaie à donner à la communication d'entreprise ce sens nouveau, lui permettant d'être un acteur stratégique de premier plan, non pas pour décliner une stratégie commerciale ou opérationnelle, mais pour identifier les « aires » de construction d'une image qui colle à la réalité du nouveau monde.

Je cherche à donner des clés de compréhension de la mutation de ce métier au sein des organisations. Un métier qui doit se complexifier, abandonner la facilité en faisant du compliqué pour brouiller les sens. La vérité est plus complexe à assumer, elle nécessite du courage et certaines valeurs morales dont le communicant doit se faire le garant, le gardien. Le communicant doit être vu comme un passeur de vérité, un artisan orfèvre, un paysagiste qui structure, organise et entretient une image « réelle » et réaliste de l'entreprise au sein d'une société qui se dématérialise rapidement.

Le communicant au service du capital ne peut plus être, il doit se mettre au service du « capital génétique » de l'entreprise. Décortiquer son ADN et en faire sortir ce qu'il y a de mieux, comme pour chacun de nous.

La nouvelle communication sera au service du cœur, laissera la place à l'émotion, à la connaissance, au savoir. Elle proposera l'écoute et l'empathie et recevra l'échange et l'adhésion en retour si son travail est honnête et bien fait.

Chiche ?

Bonne lecture.



**En 2025, 75 millions d'emplois auront disparu** dans le monde au profit des robots, notamment dans les transports, le BTP, le juridique, la finance.

En contrepartie 58 millions d'emplois issus de nouveaux métiers devraient voir le jour, liés à l'intelligence artificielle, la data scientist. Ces nouveaux métiers nécessiteront des formations adaptées.

Selon une étude McKinsey 2018

# Je rêvais d'un autre monde : mais comment imaginer celui-ci ?

« Toute la matérialité étant conquise, l'expansion de l'humanité ne pourra se poursuivre que dans l'invention de nouveaux territoires immatériels, où les patrimoines ne seront pas affaire d'argent, mais d'intelligence, de talent, de compétences. La connaissance est le cœur de l'humanité de demain. ». Marc Halévy, polytechnicien et prospectiviste, mène des recherches sur toutes les facettes socio-économiques du passage de l'économie industrielle à l'économie de l'immatériel.

## Rappel historique de la « digitalisation de l'humanité »

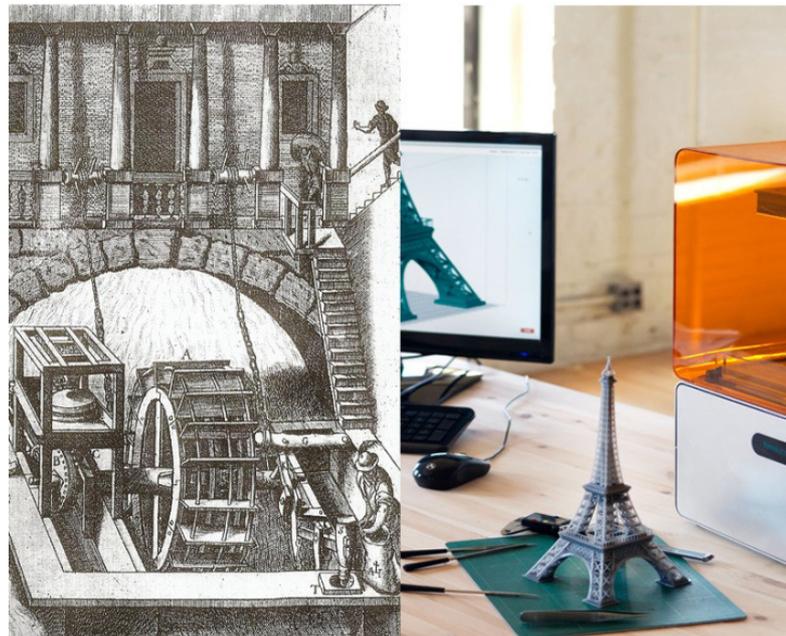
Comment comprendre le monde actuel sans plonger un instant dans le passé et en identifier les mutations industrielles et technologiques. Comme annoncé précédemment dans notre introduction, la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle est en marche.

Selon Jérémy Rifkin, les grands bouleversements industriels de notre monde sont issus d'une double matrice dénommée « matrice Energie/communication ». **La révolution proto-industrielle** apparaît dès le moyen-âge de l'association d'une double source d'énergie, en l'occurrence l'hydrolienne et l'éolienne (l'essor des moulins à eau et à vent) et d'une source de communication sans précédent, l'invention de l'imprimerie par Gutenberg en 1436.

**La première révolution industrielle**, sur le même principe de matrice réunit, à la fin du XVII<sup>ème</sup> siècle, d'une part l'invention de la machine à vapeur (locomotive pour le transport et la presse pour l'industrie) et d'autre part une source d'énergie nouvelle, le charbon. De cette union se développeront les pays d'Europe et les Etats-Unis, donnant naissance à l'économie de marché, supplantant ainsi l'économie de subsistance.

**La seconde révolution industrielle** met en scène à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle la fée électricité utilisée au départ pour communiquer (télégraphe, téléphone) et le raffinement du pétrole qui donneront naissance au capitalisme tel que nous le connaissons aujourd'hui. C'est durant cette période qui court jusqu'au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle que naîtront les grands groupes industriels que nous connaissons, et surtout la rationalisation de l'outil industriel par Taylor.

**La troisième révolution industrielle**, plus proche de nous, est la fusion réussie entre l'énergie nucléaire et l'électronique. Elle prend place dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et c'est à elle que l'on doit la naissance d'internet et de l'automatisation.



A gauche un moulin à eau du Haut moyen-âge / A droite une tour Eiffel imprimée en 3D

Si l'on résume, la première révolution industrielle a utilisé l'eau et la vapeur pour mécaniser la production, la seconde s'est servie de l'énergie électrique pour créer la production de masse et la troisième nous a donné la technologie de l'information pour automatiser la production et la rendre « intelligente ».

La 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, celle qui nous concerne directement, marque une rupture franche avec les précédentes, en ce sens qu'elle se caractérise par une totale fusion des technologies connues actuelles. Elle nous promet des bouleversements encore plus profonds. Elle est issue de l'alliance des énergies renouvelables (solaire, éolienne, hydrolienne, biomasse, géothermique) et de l'internet des objets (IoT) qui permet de connecter entre elles l'ensemble des machines, des entreprises, des habitations et bâtiments tertiaires, des véhicules, des humains, via un réseau de communication intelligent omniscient.



La Smartwatch d'Apple watch

l'IoT désigne tout autant des objets physiques capables d'émettre de la donnée grâce à des capteurs, le réseau par lequel ces données transitent et les plateformes capables de les recueillir et de les analyser. En 2025 le monde comptera 75 milliards d'objets connectés pour un chiffre d'affaires de 1100 milliards de dollars (Statista 2018). Beaucoup d'objets ont déjà intégré notre quotidien, comme la montre, la télévision, le casque, les enceintes vocales...

C'est le marché de la maison qui prend la tête du classement avec 57% des ventes en 2018. La domotique notamment avec les caméras, les thermostats, les volets et les ampoules. Ensuite on trouve l'électroménager avec les robots aspirateur en première ligne. En 2017 en France le marché des objets



Le thermostat connecté de Nest

connectés a progressé de 33% pour un chiffre d'affaires dépassant le milliard d'euros.

**Les conséquences de cette révolution technologique.** La puissance phénoménale du numérique et son développement exponentiel se ressentent très clairement dans les transports, la distribution, la finance, les services aux entreprises, la presse, l'éducation ou encore la santé. En 1990 à peine quelques millions d'individus sur la planète avaient accès à internet. Nous sommes aujourd'hui 3,2 milliards de connectés dans le monde et plus de 5 milliards en 2020. La quasi-totalité du monde sera connectable à un réseau d'ici 2025.

4 milliards de recherches Google ont été réalisées en 2017. Et les acteurs majeurs de cette nouvelle économie sont les maîtres des clés. Les GAFA et maintenant les BATX. Qui sont-ils ?

Les GAFA (Google, Apple, face Book et Amazon) représentent à eux quatre une valorisation totale en 2018 de plus de 3000 milliards de dollars.

Leurs cousins asiatiques, plus récents mais encore plus prolifiques, les BATX (Baidu, Alibaba, Tecent, Xiaomi) cumulent pour leur part 1140 milliards de dollars. 8 entreprises qui n'existaient pas pour la plupart il y a 20 ans valent aujourd'hui plus de 4000 milliards de dollars, l'équivalent d'un PIB qui se situerait à mi-chemin entre celui de l'Allemagne et du Japon.



Les GAFA et les BATX, à eux 8 ils représentent une valorisation de 4000 milliards de dollars en 2018

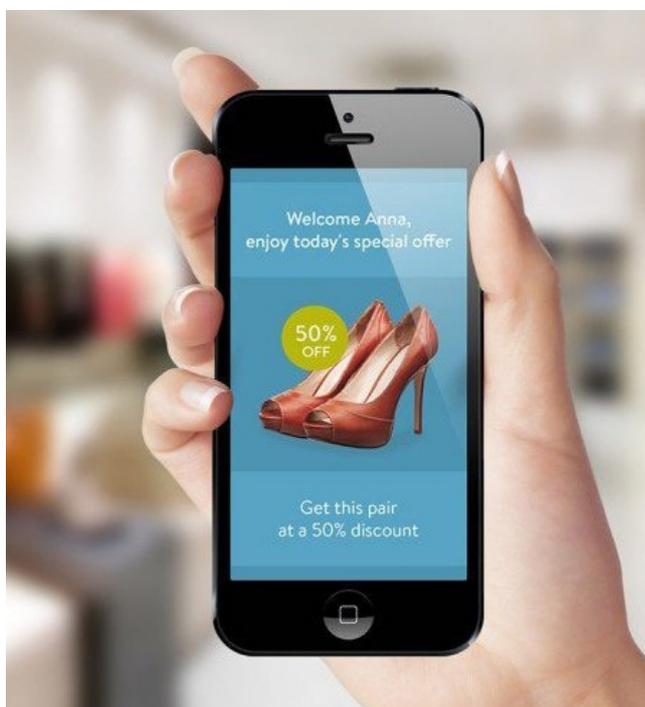
**Je rêvais d'un autre monde** : mais comment imaginer celui-ci ?

## La société de consommation à l'ère du digital

Le consommateur est devenu intelligent... Ou plutôt les entreprises se rendent compte qu'il est intelligent (car il l'a toujours été bien sûr), éveillé, doué du sens critique et surtout, qu'il a le pouvoir désormais. Il ne gobe plus, ne prend plus pour argent comptant et n'avale plus les couleuvres marketing et publicitaires. Ce temps est désormais révolu car il sait, il compare, il teste en ligne, il voit les « avis », les « like », les comparateurs de prix. Il achète moins cher, il se fait livrer à la maison, au travail, chez son voisin en 24h00. Le consommateur digital est aujourd'hui tout puissant et il attend d'être séduit.

**Constat d'une mutation non annoncée : le client a trouvé sa liberté d'expression et il compte bien se faire entendre.**

Les réseaux sociaux, les blogs, les posts, les vidéos on demand, les youtubers : ces nouveaux moyens d'expressions ont été très vite adoptés car ils libèrent la parole, et au-delà, la frustration de ne pouvoir se



faire entendre depuis tant d'années. Frustrés par des publicités unidirectionnelles qui ne leur laissaient pas la place de s'exprimer, ils peuvent aujourd'hui dire qu'un produit est laid, trop cher pour ce qu'il est en vérité, qu'il ne tient pas la route techniquement, ou encore que la marque ment littéralement à ses clients. Ils font savoir haut et fort, à la vitesse de la lumière et ce ne sont plus des individus, ce sont des groupes, des tribus, des anonymes et aussi des très connus qui s'expriment. Ils font désormais la pluie et le beau temps pour les marques.

Le consommateur digital est un soldat doté d'une panoplie d'armes impressionnante d'efficacité pour dézinguer en quelques heures, une image, une notoriété, un positionnement stratégiques méticuleusement travaillé depuis des décennies par les marketeurs et communicants.

C'est un fait, la société de consommation, comme l'exprime le sociologue britannique Zygmunt Bauman, est passée de l'état solide à l'état liquide : une société bien organisée, bien hiérarchisée, où cha-

cun tenait son rang, aurait cédé sa place à une société perméable, indécise, insaisissable, d'une liquidité quasi absolue tellement les liens du passé entre les acteurs marque/consommateur sont plus que jamais susceptibles d'être provisoires, aléatoires.

**La relation : le graal pour capter le consommateur.**

Organisé en tribus numériques, le consommateur a fait perdre leurs repères à beaucoup de marques. Il est en effet difficile de faire face à son infidélité, à l'affirmation de son pouvoir de décision grâce aux conseils de ses pairs, face à la personnalisation et l'hyper-segmentation de la demande.

Le numérique, dans ses nouvelles dimensions relationnelles, a tendance à spécialiser et segmenter les pratiques. Des activités comme le *community management*, le *buzz management*, l'e-reputation, l'e-influence ou la gestion des ambassadeurs sont en plein développement.

### Multitude (définition)

« C'est vous, c'est nous, ce sont les utilisateurs qui se précipitent en essaim sur un service ou un produit et peuvent s'en éloigner aussi vite. La multitude n'est pas captive. Elle peut se détourner très vite vers le coup d'après ».

Henri Verdier et Nicolas Colin co-auteurs de "L'âge de la multitude - Entreprendre et gouverner après la révolution numérique"

## Je rêvais d'un autre monde : mais comment imaginer celui-ci ?

Extrait du livre de *Le Consommateur digital*  
éditions Eyrolles, 22 euros, 208 pages, 2016.

**Nicolas Riou** : Président d'une société d'études marketing et de planning stratégique. Il est spécialiste du consommateur et des marques. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont "Pub Fiction" ou "Marketing Anatomy".

*«Pour satisfaire le consommateur digital et parvenir à l'engager dans la marque, la relation doit devenir le leitmotiv. Le monde digital autorise une relation de tous les moments entre un consommateur et une marque. Et celle-ci n'est plus à sens unique, elle se fait de pair à pair, sur un pied d'égalité. Elle est multifacette et prend différents visages. Elle peut s'incarner dans un dialogue personnalisé, de petits services qui facilitent le quotidien, ou la liberté donnée aux consommateurs de participer à l'offre de la marque et de s'exprimer sur elle. Elle doit être prolongée et nourrie par des expériences proposées aux consommateurs, qui dépassent le produit et créent un lien plus émotionnel et personnel. Elle requiert le sens de l'écoute, la compréhension des besoins, de la personne et de son style de vie ».*





Le mythe du combat de David contre Goliath revisité  
pour illustrer aujourd'hui le rapport de force entre  
le nouveau consommateur et la marque

# L'impact de la transition digitale sur les entreprises et les marques :

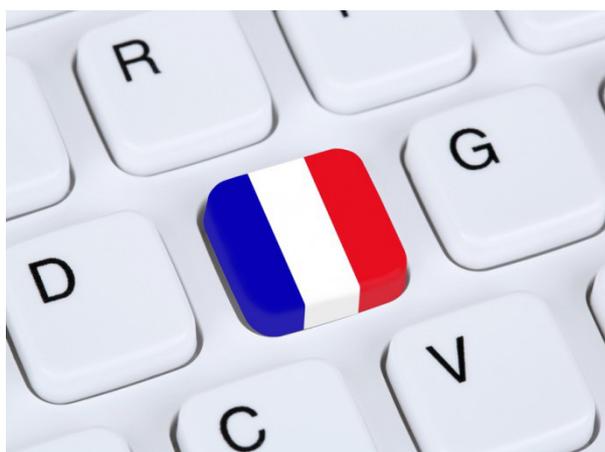
« La seule façon de comprendre une nouvelle culture et de nouveaux comportements est de devenir « natif ». Devenir natif est un processus d'observation, d'apprentissage et d'approfondissement, pratiqué tel un anthropologue, impliqué directement sur le terrain en participant étroitement avec ses hôtes à leurs cultures. » Brian Soulis, Digital analyste

« Chez Facebook nous essayons d'être une organisation basée sur les forces de chacun, ce qui veut dire que nous essayons de créer des emplois autour des personnes plus que de rendre des personnes compatibles avec des postes. » Sheryl Sandberg Facebook Chief Operating Officer

## L'entreprise doit repenser son modèle d'organisation

### **Pas si simple de prendre la fusée en vol quand on a raté son décollage.**

Alors que le monde vit une extraordinaire révolution, alors que de nouvelles entreprises partout sur la planète créent tous les jours des produits et des services qui n'existaient pas hier. Alors que de nouveaux empires se forment sur le terreau du capitalisme et dévorent sans complexe l'industrie classique, alors enfin que certains grands groupes industriels en grande partie bien avisés repensent leurs propres fondements et revoient leurs business modèles pour ne pas être à la



traîne demain, il existe une particularité française [comme souvent] inquiétante dans le monde des PME, moyennes ou grandes. Bien qu'ils soient conscients que la transformation numérique de l'organisation de leur entreprise soit

incontournable, les patrons de PME sont (selon le sondage labpifrance 2017) 87% à ne pas afficher la transformation numérique comme une priorité stratégique, 47% estiment même que l'impact de la révolution digitale ne sera pas majeur sur leur activité dans les 5 années à venir. Et 20% estiment que le temps de la transformation digitale n'est pas venu pour eux. Ils l'expliquent principalement par un frein lié à la complexité, plus qu'à une problématique financière.

**Des enjeux bénéfiques bien réels.** Pourtant, ceux qui doutent de l'impact bénéfique de la transition digitale sur leurs parts de marché peuvent être rassurés : à l'horizon 2020, le développement des nouveaux usages du numérique ajoutera 1,36 trillion de dollars au PIB des dix principales économies du monde, soit 2,3% supérieurs aux prévisions initiales [selon une étude d'Accenture du 10 mars 2018 réalisée avec Oxford Economics.]. La France devrait être à la 7<sup>ème</sup> place du top 10 des pays à profiter de l'embellie technologique, avec 57 milliards de dollars [53,8 milliards d'euros] de gains, ex-aequo avec le Royaume-Uni (très loin derrière la Chine et les Etats-Unis).

## L'impact de la transition digitale sur les entreprises et les marques

25% des entreprises qui ont investi dans une technologie digitale ont accompagné cet investissement d'une réorganisation en interne [recrutement de nouvelles compétences pour soutenir la diffusion de l'innovation, mise en place de nouveaux process]. C'est une condition nécessaire au succès d'un projet de transformation digitale, selon les auteurs de l'étude.

Aujourd'hui de nombreuses solutions existent pour faciliter le quotidien du chef d'entreprise. Tous les jours une nouvelle offre apparaît, après le raz-de-marée du BtoC qui a déjà profondément changé les comportements des consommateurs, c'est au tour des entreprises de bénéficier des services numériques qui ont pour but de faciliter la vie, être plus performant, encourager le développement de leur organisation.

Grâce à plus d'externalisation, des plateformes collaboratives de travail, des applications mobiles, un management centré sur l'animation de communautés de professionnels sur l'animation de communautés internes.

La France est paradoxalement championne de l'économie collaborative pour le BtoC [étude Maif 2017] 36% des français utilisent les plateformes [20% en Allemagne / 19% en Espagne/ 8% au Royaume-Unis].

Ce sont aujourd'hui plus de 200 services de consommation collaborative qui boostent la France ! Traitant de la vie quotidienne, de l'éducation collaborative, de l'écologie, de la sociabilisation, du couchsurfing, tourisme, guide de voyage participatif, échange de devises entre particuliers, services généralistes, biens matériels, alimentation, grands projets.

Et l'offre de plateforme numérique envahit le secteur BtB qui ne cesse de se développer. C'est une révolution silencieuse mais réelle. « *Leur avantage est imbattable en terme de prix. Ces plateformes sont loin d'être des gadgets numériques pour le chef d'entreprise. Elles s'améliorent en terme d'ergonomie et d'offres* » juge Henri Isaac, maître de conférence à l'Université Paris-Dauphine et président de Renaissance Numérique.

## l'influence mondiale de la digitalisation sur l'évolution des salariés

Dans un autre domaine profondément lié à l'entreprise, les progrès technologiques et les changements culturels ont toujours influencé l'évolution des salariés dans le monde, mais désormais une transformation encore plus rapide est en cours. L'adoption des solutions de haute technologie apportant de nouvelles idées en association avec une concurrence mondiale accrue, une communication en temps réel et un vivier de talents très mobiles entraînent dans le monde entier d'importants changements dans le mode de vie et les méthodes de travail.

Le centre de recherches *ADP Research Institute* [étudie depuis 2015 l'évolution détaillée de la population salariée dans le monde. L'étude inaugurale *Evolution of Work [L'évolution du travail 2016]* examine ces dynamiques. Elle révèle entre autres que les cinq besoins primordiaux qui se rapportent aux individus dans le monde, indépendamment de leur pays d'origine sont la liberté / la connaissance, l'autogestion / la stabilité et leur quête de sens. Et aussi ce que ces besoins signifient pour les employeurs : Le profond désir des collaborateurs de se sentir liés à un travail significatif, avec une vraie influence.



Si on ajoute à cette étude les quatre tendances qui bouleversent déjà le monde du travail, on mesure la complexité du challenge qui attend les chefs d'entreprise : la fin de la main-d'œuvre abondante. La hausse du travail en freelance. L'impact direct de la digitalisation des métiers. Enfin, la gestion des ressources humaines basée sur les données.

### L'entreprise doit entièrement repenser son modèle relationnel

La transformation de l'entreprise ne peut se faire que sur un plan technologique, technique ou organisationnel. Tout a changé, et c'est vers le client que l'entreprise doit faire le plus d'efforts, son modèle relationnel est totalement à revoir pour comprendre les attentes des clients internes et externes. Longtemps réduite à un flux top-down et un discours incantatoire, l'entreprise ne peut plus faire marche arrière : **la sincérité des engagements est devenue une obligation**. La cohérence et les comportements vertueux ne sont plus des leviers sympathiques pour améliorer une copy stratégie. Ils risquent de devenir plus rentables que le maintien des artifices de discours et des simulacres d'activisme.»



#### La sincérité de l'engagement comme obligation de discours

Une marque ne saurait exister **sans entrer en dialogue** avec les consommateurs, que ce soit sur ses propres interfaces numériques ou sur les réseaux sociaux. Les communautés d'opinions fonctionnent comme autant de **rencontres et d'attentions**.

Les valeurs **d'authenticité et de transparence** prennent alors une importance inédite. Le discours initial produit par la marque compte peut-être moins, ici, que la qualité de la réponse qu'elle offre à ceux qui l'interrogent. Une qualité qui se mesure à **la réactivité, à l'empathie, à l'engagement de ceux qui s'expriment au nom de la marque**. À leur capacité à prendre au sérieux ce qui leur est dit, à prendre en considération les consommateurs, avec respect et authenticité. Une démarche nécessaire et vitale.

Une étude récente (Havas «Meaningful Brands» / 300 000 personnes interrogées sur 34 marchés) montre par ailleurs que **75% des marques ne manqueraient pas si elles venaient à disparaître**. Un chiffre choc, qui traduit la nécessaire remise en question des méthodes du marketing traditionnel, qui ne créent souvent plus que de l'indifférence. En clair, les trois quarts des marques pourraient disparaître cette nuit et les gens n'en auraient rien à faire, car ils les jugent substituables et indifférenciées. Certains analystes utilisent même l'acronyme **VUCA (volatil, incertain/uncertain, complexe et ambigu)** pour décrire le monde digital. Dans ce contexte, les leviers du désir ne sont plus les mêmes. Il faut inventer le marketing et la communication de demain, et non plus se contenter de reproduire les méthodes qui ont fait leurs preuves par le passé.

#### Devenir la «marque-partenaire»

On ne peut que souligner l'ampleur du défi posé aux marques, qui doivent s'adapter à ces transformations et réinventer leur approche. Hier, marques et consommateurs évoluaient dans deux mondes parallèles qui ne se retrouvaient qu'au moment d'un spot de publicité ou sur le lieu d'achat. Aujourd'hui, pour créer de l'attachement et de l'engagement, il faut inventer un nouveau modèle de fonctionnement et se situer dans une logique de «marque-partenaire», où les frontières entre le consommateur, son style de vie, ses besoins et le monde de la marque sont plus poreuses.

## L'impact de la transition digitale sur les entreprises et les marques

**Le "darwinisme" des marques** : le digital opère une sélection naturelle entre les marques et seules les plus aptes à s'adapter au changement pourront survivre. Les autres sont con-

damnées à disparaître ou à se trouver reléguées en seconde division, au bas de la pyramide, au rang de simples "commodities", pourvoyeuses de marchandises. L'image représenta-

tive ci-dessous illustre l'idée actuelle de la chaîne « alimentaire » des entreprises face aux changements brutaux de comportements des consommateurs.



**Au sommet de la chaîne**, un petit nombre de love brands, qui jouent un rôle important dans la vie des consommateurs. L'attachement qu'elles créent est tel, que les consommateurs déclarent ne pas pouvoir s'en passer.

**En dessous**, des marques qui se "prémiumisent" pour échapper au ventre mou du marché.

**Au milieu** un coeur de marché qui se réduit et ne parvient pas à générer d'attachement.

**En bas**, un grand nombre de marques substituables et la menace de destruction de valeur par une bataille sur les prix.

Le consommateur est de moins en moins réceptif aux approches classiques du marketing. Il faut que ce soit lui qui adhère au monde de la marque, et non plus les marques qui s'imposent à lui. Le marketing de la persuasion fait place à celui de l'adhésion. Comme le rappelle le prospectiviste Marc Halévy : « *Les mots de marketing, commercialisation et vente relèvent tous du bon ou mauvais usage de techniques qui, globalement, n'ont pas d'avenir dans une économie post-industrielle de la frugalité et de la simplicité, de la décroissance quantitative et matérielle.* »

L'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise étant revue, de gré ou de force, il s'agit désormais de la doter des hommes, des femmes et des outils de communication nécessaires pour l'aider dans sa nouvelle organisation ; sa stratégie de conquête de parts de marchés aussi bien dans le BtoC que dans le BtoB (car finalement les cibles ne sont pas si différentes que cela). A un nouveau modèle relationnel s'agrège un nouveau modèle de communication autour du projet, du sens de l'entreprise. C'est ce que nous abordons maintenant.

Panorama des médias sociaux en 2012



Panorama des médias sociaux en 2015



FredCavazzini AAF 2015 - Julie SCHEFFER - Archives de France

# La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

Nous le savons désormais, la marque doit réinventer ses modèles pour contrer la désaffiliation grandissante de ses clients. Elle doit revenir à de sains fondamentaux tels que la fidélité, le sens, l'appartenance. La communauté en devient l'enjeu stratégique et incontournable. Son levier d'action principal ? Le dialogue, la conversation, la « discussion autour du feu ». Le discours classique

« institutionnel-marketing-publicitaire » de base compte bien moins désormais que la qualité des réponses qu'une marque pourra apporter aux interrogations de ses clients. Et quand on parle de qualité, on parle de rapidité de réponse, d'exactitude de réponse et de sincérité de réponse. Ainsi, c'est dans l'affirmation de sens et avec une communication redéfinie comme une économie relationnelle de l'empathie que doit maintenant s'inscrire la marque.

***Les marchés sont des conversations. La communication est au cœur de ces conversations et elle doit se réinventer complètement.***

## Une fonction en ligne de front des changements.

La fonction communication tient une place à part dans l'écosystème d'une entreprise : elle est comme une éponge organique qui filtre l'air et l'eau qu'ingère l'organisation. Elle sent et ressent les changements, les tendances, les signaux forts et faibles. Elle est la sentinelle, le lanceur d'alerte de la moindre perturbation interne ou externe. Quels sont les prérogatives d'une direction de communication dans les entreprises françaises, comment est-elle organisée ? Quelles est sa mission principale, et quels sont ses moyens ? A quels enjeux d'avenir doit-elle faire face ?

**Synthèse du rapport Harris/UDA 2016 : baromètre de la communication corporate**  
Une direction de communication existe ou non en fonction d'abord de la taille d'une entreprise. Une fois cela dit, Les directeurs de communication sont présents pour 36% dans les petites structures, 42% au sein des PME, et 22% dans les grands groupes.

Ce sont en majorité des femmes [58%] avec une moyenne d'âge située entre 40 et 45 ans + [plus

on est dans une grande structure plus on a de l'expérience]. Les dircoms sont hyperconnectés nativement. Ils sont des comptes linkedin, twitter et facebook et en font un usage supérieur aux internautes français de 15 ans et plus.

Leur métier a gagné fortement en crédibilité sur les dernières années selon eux. L'étude montre que leur rôle est compris et reconnu en interne comme en externe, que leur efficacité est mesurable.

Rares sont les métiers qui disposent d'autant de pratiques et de techniques différentes pour exercer leur activité. La communication est une vraie exception, qui ajoute à la complexité d'identifier clairement son mode de fonctionnement.



La communication est souvent perçue comme un couteau suisse : un outil multifonctions

## La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

En moyenne, les entreprises déclinent une quinzaine de modes de communication corporate



[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/)

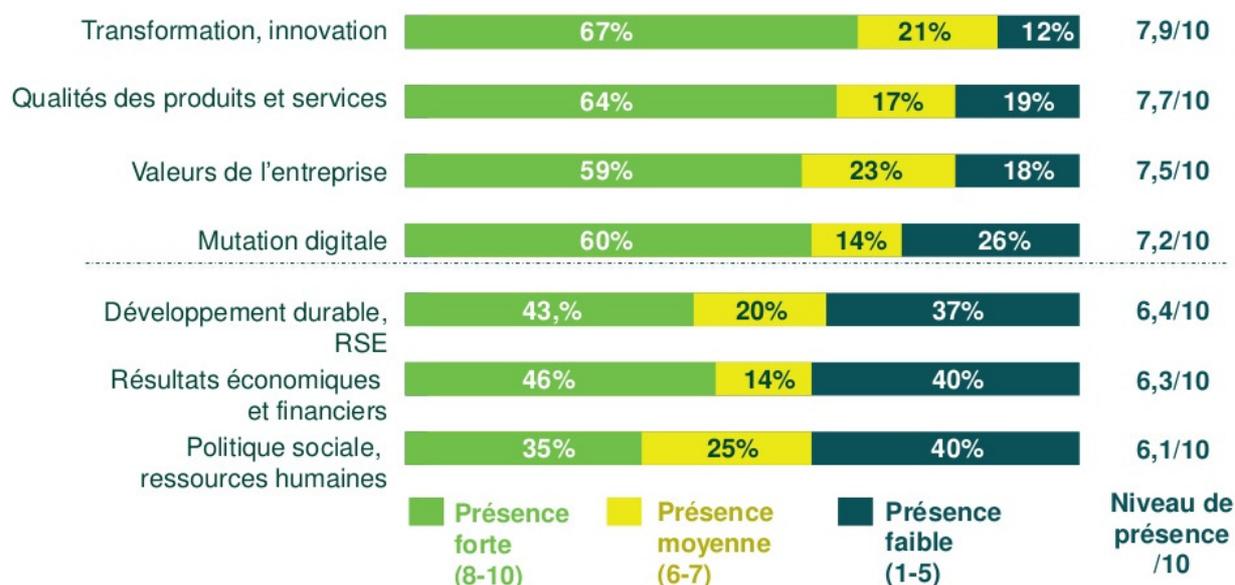
**Les pratiques et activités de la communication Corporate** : une gamme très importante impliquant les différentes directions de l'entreprise.

Plus l'entreprise est petite, moins elle sera en mesure d'exercer les 15 activités de communication. Elle se contenteront de la gamme « basique » qui consiste à être vu et entendu. Plus la capacité d'une entreprise est grande, plus la communication est

diversifiée et s'attache à ancrer l'image de son entreprise plus profondément dans le tissu social et environnemental, interne et externe.

**Pour résumer, plus on est gros, plus on a les moyens de mieux s'organiser.** C'est aussi valable pour la gestion de communication de crise. Globalement, une grosse structure type grand groupe du CAC 40 ou filiale d'un grand groupe international sera (en général) totalement équipée, voir suréquipée parfois avec différents organes de communication.

La boîte à outils d'un ou d'une communicant(e) est variée, mais quel dessein sert-elle ? Quelle stratégie supporte-t-elle ? Quelle image construit-elle de l'entreprise ? **Une direction de communication a pour mission première** d'accompagner la stratégie de l'entreprise, en interne et vers l'externe. De faire comprendre à ses « parties prenantes » le sens, la voie, le chemin et la promesse faite par l'équipe dirigeante et au-delà, son représentant légal. Comme le montre le tableau ci-dessous, les thèmes privilégiés, quelle que soit la taille de la structure, sont : d'abord exprimer sa capacité à être le plus agile et le plus innovant, le plus qualitatif, que ce soit pour ses produits ou ses services. Ensuite on exprime ce qui anime l'entreprise, les bases sur lesquelles elle repose, ses valeurs. Et enfin, on s'attaque à la mutation digitale, pour montrer à quel point l'entreprise est en prise directe avec les évolutions de la société et sait prendre les virages technologiques au bon moment, pour le bien de ses clients et de ses salariés.



[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/)

## La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

Ces thèmes sont cependant différemment hiérarchisés selon la taille de l'entreprise. En effet, plus la structure est petite, plus elle aura tendance à mettre en avant ses atouts différenciant en termes de produits ou de services, ainsi que ses croyances (valeurs). Une entreprise moyenne qui aura déjà construit sa réputation sur ses produits et ses valeurs sera plus en mesure de toucher son audience sur sa capacité de transformation et d'innovation, garante de la pérennité de l'entreprise.

Enfin, une grande structure focalisera ses efforts sur un bouquet transformation/innovation et mutation digitale. Le digital qui malgré tout reste au centre des préoccupations de toutes les directions de communication, parce que, quel que soit le niveau de transformation de l'entreprise, la communication utilise et promeut les outils digitaux qui ont envahi ses services depuis une bonne décennie déjà.

	Petites structures	Moyennes structures	Grandes structures
Transformation, innovation	③ 7,1/10	① 8,4/10	① 8,3/10
Qualités des produits et services	① 7,7/10	② 7,7/10	④ 7,4/10
Valeurs de l'entreprise	② 7,3/10	③ 7,5/10	③ 7,8/10
Mutation digitale	④ 6,4 /10	④ 7,2 /10	② 8,1 /10

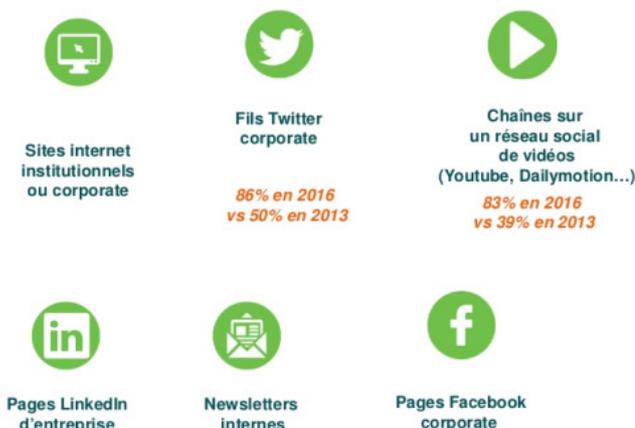
[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-baromtre-de-la-com-](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-baromtre-de-la-com-)

On est si loin des ciseaux, de la colle et du photocopieur noir et blanc pour réaliser plaquettes et leaflets. Les logiciels de DAO, les bancs de montages vidéos numériques, les imprimantes numériques, la photo numérique, Photoshop, le motion design, la 3D, internet, les réseaux sociaux, Youtube, LinkedIn, Facebook, Snapchat, Instagram et toutes les autres appli-

cations ont totalement bouleversé la technique du métier. Les communicants ayant des profils très ouverts, l'adoption s'est globalement faite naturellement et avec efficacité. Le plus difficile étant souvent de faire comprendre à la hiérarchie l'intérêt de ces outils pour le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais ceci est un autre débat.

### SUPPORTS NUMERIQUES UTILISES PAR PLUS DE 7 ENTREPRISES SUR 10 POUR LEUR COMMUNICATION CORPORATE

[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-baromtre-de-la-com-corporate-udaem-2016/](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-baromtre-de-la-com-corporate-udaem-2016/)



Aujourd'hui les supports numériques, le social networking et la vidéo s'imposent largement comme les canaux privilégiés de la communication Corporate. Au-delà de ce constat, les entreprises (toutes tailles confondues) ont tendance à privilégier les espaces de rencontres (salons, événements externes propriétaires ou sponsorisés, colloques, conférences, actions auprès des écoles ou des universités).

Le grand perdant de cette évolution est le papier. La baisse de l'imprimé est très significative et régulière. Les entreprises digitalisent l'écrit, au détriment de la classique

plaquette de présentation, du rapport annuel de 150 pages (un gouffre financier), des livres d'entreprise, du journal interne ou externe.

### Les missions, les challenges et les risques à court terme de la communication d'entreprise.

**Les missions prioritaires** à court terme [3 ans] ont cela de particulier qu'elles sont identiques quel que soit la taille de la structure (petite, moyenne ou grande) : le développement de la réputation en interne comme en externe, son impact sur la performance de l'entreprise, sont désignés comme les principales missions de la communication corporate.



**58%** Protéger et développer la réputation de l'entreprise



**52%** Faire comprendre la vision et les ambitions de l'entreprise



**49%** Contribuer à créer de la valeur et à favoriser le business de l'entreprise



**46%** Créer de la fierté d'appartenance en interne

*Hierarchie identique  
dans les trois types  
de structure*

[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/)

**La réputation de l'entreprise** tient le haut du pavé, elle est la condition *sine qua non* de la réussite d'une entreprise. Plus que jamais depuis que le monde est un écran géant, où une réputation se fait et se défait à la vitesse de la lumière. Les notions de distance et de temps sont effacées par la mondialisation et la digitalisation, chaque prise de parole, chaque image choquante, chaque faux pas médiatique se dévoile instantanément sur les réseaux.

**Ensuite viennent la vision et les ambitions** de l'entreprise, pour donner du sens à son action. Il est parfois compliqué pour une direction de communication de valoriser une stratégie quand il n'y en pas ou qu'elle est floue, non affirmée par l'équipe dirigeante...

**Contribuer à créer de la valeur et favoriser** le business de l'entreprise viennent en troisième position (seulement). Il s'agit là d'une des conséquences palpables de la transformation des entreprises, telle que nous l'avons expliqué précédemment. Il est désormais plus efficace de communiquer sur le « qui » que sur le « quoi ».

**Enfin, créer de la fierté d'appartenance en interne.** Quand on sait que la vraie richesse, le moteur, le cœur d'une entreprise, ce sont ses salariés, il paraît toujours surprenant de les voir arriver en queue de peloton. Pourtant les enjeux de bien-être, de rétention et d'évolution au sein d'une organisation sont cruciaux face à l'infidélité croissante des jeunes générations, sur le même modèle que les consommateurs. Ils veulent être séduits, courtisés, ressentir qu'on les veut vraiment. Tout en ne s'attachant pas plus que cela à l'entreprise, c'est un paradoxe réel dont il faut tenir compte.

## La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise



**Le métier du communicant ressemble de plus en plus à un casse-tête chinois** : les problématiques à traiter sont de plus en plus complexes, les enjeux pour l'entreprise encore plus stratégiques, les moyens et effectifs de plus en plus faibles. Une nouvelle approche du métier est nécessaire pour donner les moyens à la communication d'entreprise de jouer pleinement son rôle. Elle doit être l'agent du changement en interne et l'architecte du paysage environnant.

# La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

## Les challenges prioritaires à 3 ans

	Petites structures	Moyennes structures	Grandes structures
<div style="border: 1px solid blue; padding: 2px; display: inline-block;"> <b>Challenges partagés</b>  <b>Challenges spécifiques</b> </div>			
<b>Organiser et coordonner la production et la diffusion de contenus</b>	① 53%	② 46%	④ 44%
<b>Identifier les nouveaux usages, les analyser et proposer de nouvelles expériences de marque</b> (via le digital et l'évènementiel)	③ 42%	③ 43%	① 63%
<b>Accompagner la transformation digitale</b>	④ 42%	① 61%	③ 50%
<b>Faire face à des restrictions de budget et/ou de personnel</b>	② 43%		
<b>Valoriser en interne la fonction communication comme partie intégrante de la stratégie de l'entreprise</b>		④ 41%	
<b>Alimenter la conversation de l'entreprise avec son écosystème</b>			② 59%

[https://www.slideshare.net/union\\_des\\_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/](https://www.slideshare.net/union_des_annonceurs/rapport-harris-barometre-de-la-com-corporate-udaem-2016/)

Cette catégorisation de challenges est à mettre en miroir des tailles de structures. C'est toujours la même règle : plus on est gros, mieux on est organisé et plus la communication est intégrée de longue date dans l'organisation.

Ainsi la priorité sera mise sur l'organisation et la coordination de la production et de la diffusion de

contenus pour les petites entreprises (être vu et entendu). Alors que le challenge principal pour une ETI sera l'accompagnement de la transition digitale et l'identification de nouveaux usages. Et enfin ce seront de nouvelles expériences de marques pour les grands groupes.

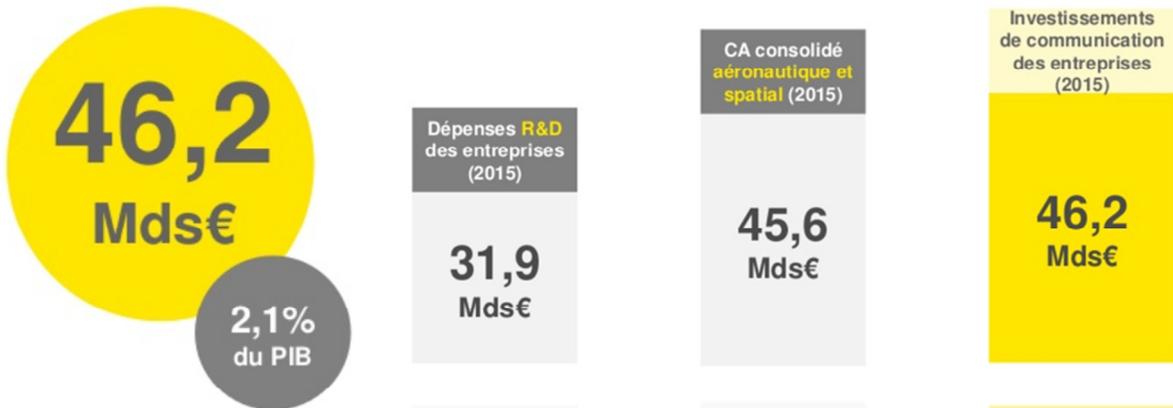
Les trois principaux risques identifiés sont principalement liés à :

1	2	3
<b>MENACE DU DIGITAL</b>	<b>RESTRICTION BUDGET/EFFECTIFS</b>	<b>DIFFICULTES DE CONSERVER UNE COHERENCE GLOBALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Échec de la transformation</li> <li>▪ Rapidité d'obsolescence des compétences digitales</li> <li>▪ Dissolution dans le tout digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire plus et mieux avec moins de moyens humains et financiers</li> <li>▪ Manque de compétences sur les nouveaux métiers de la com / rétention des talents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fusion communication &amp; marketing</li> <li>▪ Communication &amp; marketing fonctionnant en silos</li> <li>▪ Nécessité de produire de plus en plus de contenus tout en gardant de la cohérence</li> <li>▪ Passage d'une vision stratégique à une vision support / banalisation / dispersion</li> </ul>

## La communication, facteur clé de la chaîne de valeur de l'entreprise

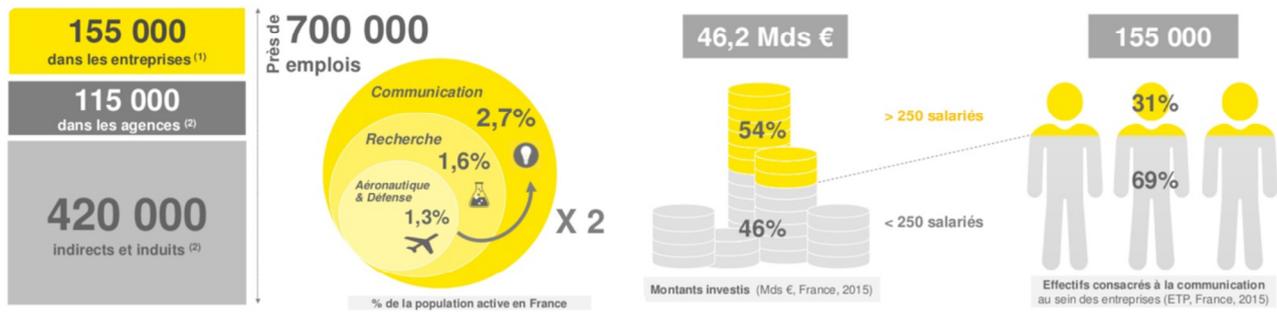
### La com, un secteur qui se porte très très bien

(Synthèse du rapport d'études EY 2017 (source UDA) : 1033 dirigeants interrogés de tous secteurs et de toutes tailles BtoB & BtoC.)



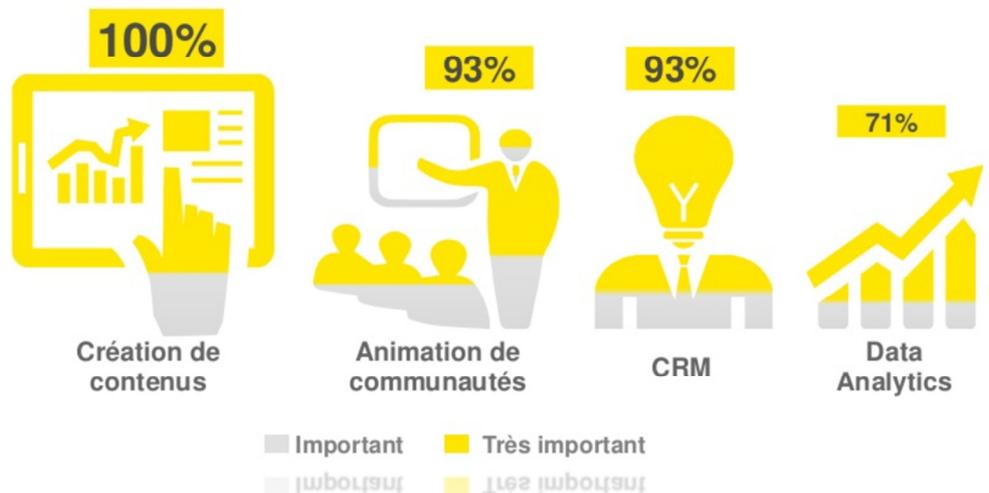
En 2015, les entreprises ont investi 46,2 milliards € dans la communication

Les investissements en communication des entreprises sont l'un des tous premiers moteurs de l'économie française



La communication est un puissant moteur d'emplois

Grandes entreprises et ETI dominent l'investissement, mais PME et micro entreprises emploient 2/3 des effectifs



Contenus et data sont les nouvelles compétences attendues par les entreprises pour la communication

### 5 tendances fortes du social media (Hub report Future of Social media 2017)

<https://www.linkedin.com/pulse/le-futur-des-m%25C3%25A9dias-sociaux-en-5-grandes-tendances-emmanuel-vivier/>

#### L'ère de l'éphémère, du live, du non verbal et du privé

la communication se fait plus brève pour permettre des expériences toujours plus mobiles et concises. Cette tendance se traduit par exemple dans l'ajout par Facebook de la possibilité de réagir aux contenus diffusés en utilisant des émojis pour traduire et manifester les émotions sans avoir recours aux mots. Connaissez-vous les applications comme Tribe ou Houseparty, de nouveaux canaux privés 100% vidéo dont les Millennials raffolent ?



#### La recherche d'expériences sociales de + en + immersive

L'immersion sera l'une des grandes tendances qui marquera les prochains mois/années. Cela passera non seulement par les casques de réalité virtuelle mais aussi par Facebook et YouTube qui proposent de partager des photos et des vidéos 360° ou encore par Snapchat et ses filtres World Lenses qui permettent de partager des vidéos agrémentées de filtres en réalité augmentée.

#### Les influenceurs en position de force

Les influenceurs qui parviennent à capter les plus grosses communautés sont de plus en plus sollicités. Pourquoi ? Pour l'audience. Les algorithmes bénéficient aux contenus les plus viraux. Parvenir à émerger et à se faire entendre devient donc de plus en plus onéreux. Avant de s'associer avec eux, les marques devront apprendre à déterminer qu'elles seront les personnalités susceptibles d'avoir la meilleure influence sur leur business mais aussi à mesurer le ROI de ces partenariats afin de les optimiser. *(ci-contre : Squeezie, l'influenceur [Youtuber] français le plus puissant de la toile avec 11,3 millions d'abonnés en septembre 2018)*



#### Chatbots et intelligence artificielle envahissent les médias sociaux

Les chatbots ont envahi les réseaux sociaux. Si les marques investissent massivement dans leur développement, c'est que ceux-ci permettraient aujourd'hui d'accéder à un gigantesque vivier de prospects. Pour les marques, la puissance et l'opportunité que représentent ces plateformes ne sont pas négligeables : Informer, faciliter la prise de commandes, recommander, développer de nouveaux services, recruter, vendre... les chatbots sont désormais capables de beaucoup.

#### L'engagement ne se mesure plus en likes

Les marques investissent massivement les réseaux sociaux mais ne savent pas toujours mesurer le ROI de leurs campagnes et l'engagement qu'elles ont généré auprès de leurs publics. Il leur faudra donc apprendre à dépasser les critères que sont le reach, les likes, les vues ou encore le nombre de clics, pour mesurer plus justement la contribution du social media à la réalisation de leurs objectifs business, en évaluant l'impact de l'expérience sociale qu'elles proposent sur les comportements d'achats de leurs clients.





### **Le XXIème siècle voit naître un nouveau paradigme**

Celui de la société de la connaissance noétique où les talents et les informations sont les ressources, les valeurs centrales. L'immatériel prend le pas sur le matériel, la qualité sur la quantité, l'authenticité sur le rêve, l'autorité et le réseau sur le pouvoir.

Son levier ne peut donc plus être la communication du siècle précédent. Serviteur d'un modèle, rien de plus, rien de moins, elle doit se plier au paradigme présent. Dominique Annet : L'après Communication, le modèle et la méthode pour le XXIème siècle : la syntonie – Editions Danglas

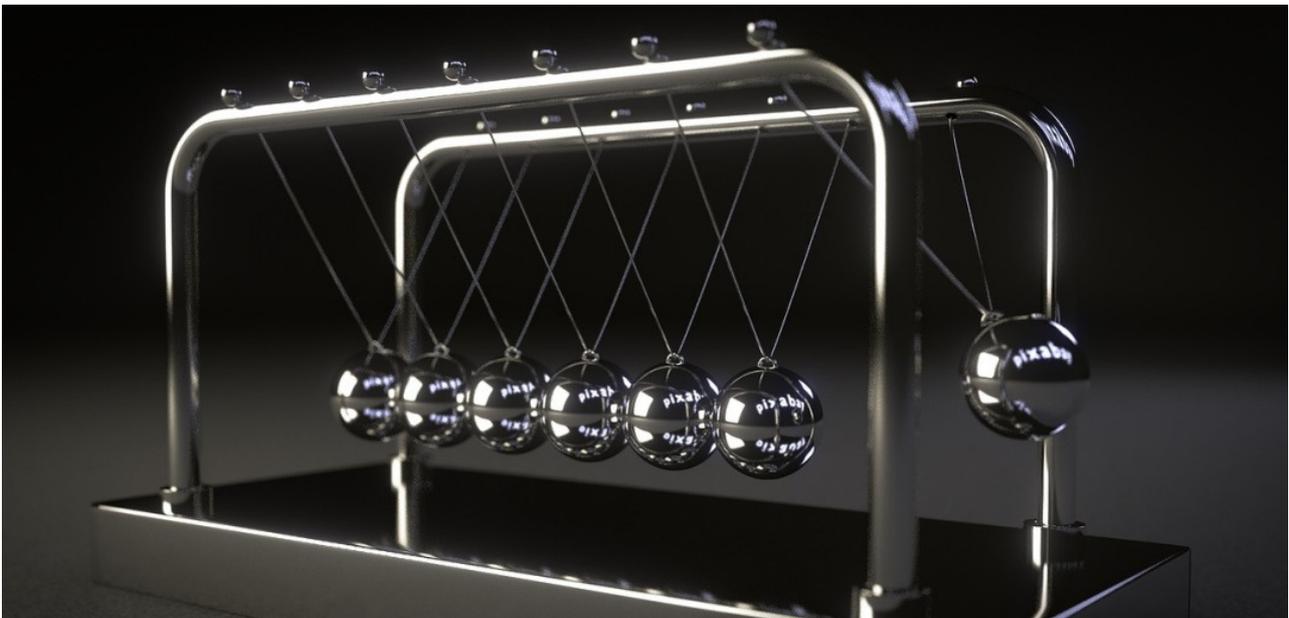
# La néo-communication d'entreprise :

## Transfert du cerveau gauche au cerveau droit

Synthétiser les parties précédentes peut être exprimé de la manière suivante : le nouveau monde digitalisé [qui n'en est qu'à ses débuts] a entraîné un changement profond du comportement des consommateurs, aujourd'hui prosumers [producteurs-consommateurs]. Ce changement de paradigme est mondial et il est possible grâce à la libération du pouvoir du consommateur sur les entreprises et les marques. Ce sont eux [nous] qui imposent leurs besoins et leurs choix, à travers les réseaux sociaux. Ils font et défont les réputations. Ils vont, ils viennent, aussi vite qu'une nuée d'insectes, sans réelle logique aux yeux des entreprises qui se trouvent parfois démunies. L'enjeu est stratégique et communicationnel pour les entreprises. La communication doit s'adapter à ce nouveau paradigme et remettre en jeu toutes ses croyances. Face à une intelligence collective redoutable, les communicants doivent aujourd'hui réinventer leur métier, leur approche et plus que jamais apporter leur soutien à des équipes diri-

geantes pour, dans un premier temps, les faire évoluer. Le capitalisme est en train de mourir, une génération entière de cadre, managers et leaders cherche ses repères dans un monde liquide, devenu impalpable, mais qui répond à des règles clairement identifiées : le besoin profond du consommateur [externe et interne] de recevoir de la part de l'entreprise une preuve d'authenticité, de sincérité, de transparence. Afin d'y adhérer en toute conscience et non avec le sentiment d'avoir été manipulé. On ne la lui fait plus.

Nous allons voir dans cette dernière partie qu'il existe une approche différente, nouvelle, avec un modèle et une méthode. Je me suis largement inspiré de l'ouvrage de Dominique Annet, *L'après Communication* L'auteur est experte en systèmes complexes organisationnels, universitaire et communicante. Dans cet ouvrage elle aide à comprendre l'impasse actuelle de la communication et apporte une vision, une porte de sortie qu'elle nomme la « SYNTONIE », l'accord parfait.



En physique la syntonie est le nom donné à des circuits électriques qui ont des oscillations de même fréquence. On dit qu'ils sont accordés sur la même longueur d'onde.

Par extension en psychologie elle désigne l'harmonie entre l'environnement, les émotions et le comportement d'une personne.

## De la communication du mécano à la communication systémique : kesako ?

D.Annet : *L'après-communication*

### La communication instrumentalisée (mécaniciste)

Bien que la communication soit appelée art ou science [science sociale, science de l'artificiel], elle est d'abord une technique. La croyance montante, dans les années quatre-vingt-dix, étant que l'on ne communique bien que si l'on dispose de moyens techniques sophistiqués. Dans la vision industrielle, la communication est un art de plombier : l'installation d'une tuyauterie doit conduire le liquide précisément à la destination voulue, c'est-à-dire à l'autre bout du tuyau. Robinet fermé, flux interrompu. Robinet ouvert, flux continu. Obligation de résultats.

Si l'obligation de résultats consiste à produire quelques milliers de pages réelles [magazines articles dans la presse, textes de discours...] ou virtuelles [pages web, e-news, référencement...] par an, facile. Nous avons les moyens pour atteindre ce résultat et les moyens de le mesurer. Mais si l'obligation de résultat consiste à faire agir, adhérer, acheter, la donne change. Comment, en effet, mesurer que l'interaction entre A et B avec le canal Z, malgré le bruit Y, produit C? Formatés qu'ils sont à la production à la chaîne, à l'image du siècle dont ils sont issus. Les « dircoms' » sont devenus de super concepteurs et contremaîtres de chaînes de montage. Ils sont même capables d'inventer des outils qui mesurent des effets sur un comportement suite à une campagne de communication, tout en ne pouvant pas prouver clairement leur impact sur les ventes, encore moins sur l'adhésion des consommateurs à cette campagne et plus généralement à la marque.

### La systémique, une porte ouverte vers une communication repensée

Un système complexe contrairement à un système simple ou compliqué, possède une caractéristique essentielle il est indémontable, irréversible, définitivement en mouvement vers l'avant, en accomplissement de sa propre finalité, tel l'univers en expansion.

Une cellule, une mayonnaise, une organisation humaine sont des systèmes complexes, tandis qu'un airbus, une chaîne de montage sont des systèmes non complexes. Ils peuvent être simples, voire élémentaires, rudimentaires (faits de peu d'éléments) ou compliqués (faits de nombreux éléments), mais sont

parfaitement réversibles. Tandis que la pâte qu'est une organisation humaine, tel un béton fait de gravier, de sable, d'eau, de ciment et d'additifs ne peut être démontée. Elle peut seulement être cassée.

La systémique est une manière d'aborder, définir, transmettre, expliquer, enseigner qui consiste avant toute chose à évoquer un objet, un sujet délimité par la caractérisation claire, précise de ses échanges avec l'environnement. L'objet est intégré au sein de son univers, il peut être étudié dans sa globalité et en toute transparence.



Une mayonnaise est un produit complexe issu de l'émulsion d'huile, de jaune d'œuf et de vinaigre. A la fin il en ressort une nouvelle matière irréversible.

### Comment passer du compliqué au complexe pour créer de l'adhésion?

Relier un ensemble pour en faire une entité unique, créer une nouvelle matière à partir de divers matériaux [cette matière étant l'adhésion] nécessite de procéder comme un chimiste et non plus comme un plombier.

Ce n'est pas compliqué, c'est complexe. C'est savant et cela nécessite une méthodologie particulière. La difficulté est de présenter ce nouveau paradigme à des professionnels éduqués à un autre schéma de pensée. Difficile ne veut pas dire impossible. Cela nécessite de porter un regard nouveau, de s'ouvrir, de déplacer son champ de vision et de dépasser quelques frontières, comme celle de l'occidentalisme vers l'ouverture à l'orientalisme. Le super mécano doit se métamorphoser en hypersage, être capable d'une globale attention, d'une totale vigilance, d'un éveil à tout ce qui surgit, surtout aux infimes manifestations. Il sera un être sensible, cognitif et non plus un petit robot productif.

## Modèle et méthode pour une communication d'entreprise empathique

« Les organisations manifestent une nécessité accrue de cohérence, de cohésion, de sens dans leur projet, de même qu'un besoin croissant de visibilité et de crédibilité. Elles souhaitent s'engager dans des partenariats authentiques, des réseaux efficaces. Les personnes, quant à elles, exigent une réponse au « pourquoi ? », c'est-à-dire manifestent un besoin grandissant de sens, de considération et de reconnaissance, elles veulent être parties prenantes de l'aventure [ou ne pas en être]. L'intuitivité et la sensibilité prennent une place croissante dans leur fonctionnement et elles sont en recherche d'un nouveau type de proximité de connivence. Les affinités partagées qui font vivre les réseaux n'en sont qu'une expression. » D.Annet *L'après-Communication*

**Toucâlin** l'optimiste prend toujours les choses du bon côté ! Sa bonne humeur permet souvent d'encourager les autres ou de résoudre les problèmes. Elle a toujours le sourire et répand le bonheur autour d'elle grâce à son bidousigne.



« **On n'est pas des bisounours** », « on n'est pas dans un monde de bisounours ». Qui n'a jamais entendu cette phrase sortie souvent avec mépris de la bouche d'un membre Codir ou Comex, comme si pour réussir il fallait implacablement écraser les autres, s'affirmer en être supérieur, dans une guerre commerciale au cœur de laquelle le consommateur n'est rien d'autre qu'un moyen. La finalité étant bien trop souvent le % du bonus ou de l'intéressement dudit anti-bisounours.

Et si au contraire ce sont les bisounours qui disaient vrais ? Et si le vrai moteur de l'adhésion n'était autre que le désir de partager une expérience bénéfique et enrichissante pour un individu. Et si l'entreprise, l'organisation promettait de faire simplement le bien, d'être à l'écoute et d'offrir un produit ou un service qui comble son propriétaire ? Méditons sur ces propos idéalistes ☺.

**On croyait que l'interaction était l'ami des entreprises parce qu'elle créait de l'adhésion.** Or, la science démontre qu'au contraire, plus il y a interaction dans un système, plus ce dernier est compliqué et l'interaction crée de la différenciation, non pas de l'homogénéité. Une entreprise qui souhaite rassembler autour de son projet fait une erreur quand elle croit pouvoir unifier en créant de l'interaction. Au contraire, elle crée de la confusion. Donner de l'information de manière unidirectionnelle crée de l'uniformité, développer de l'interaction crée de la non-uniformité.

Ceux qui l'ont compris avant les autres sont les nouveaux acteurs de la nouvelle économie. Ils créent une approche simple (non compliquée) et mettent en œuvre un schéma organisationnel complexe qui apporte de la cohérence et crée une adhésion immédiate (Airbnb par exemple promet un échange simple entre propriétaires et utilisateurs, mais derrière c'est un algorithme complexe qui permet cet échange de service).

## Le modèle de communication et du communicant

Dominique Annet présente sous forme d'un tableau très parlant l'impact du saut de paradigme sur la communication et sur le communicant « de demain ». Même si la transition se fera comme toujours lentement, il n'est jamais trop tard pour évoluer. Si il faut une transformation nette et franche pour y arriver, c'est au fond de soi qu'il faut chercher cette capacité à changer, qui, bonne nouvelle est en chacun de nous. Il faut reléguer son égo surdimensionné et mettre de côté sa capacité d'évitement face au réel. Il faut au contraire trouver les moyens internes de s'adapter au réel, de le voir en face, de lâcher prise et laisser sa sensibilité guider ses pas.

	Communication XXème siècle	Après-communication XXIème siècle
<b>sources théoriques</b>	systèmes rudimentaires et compliqués (mécaniques) sciences de l'information et de la communication	systèmes complexes appliqués aux sociétés humaines systémique
<b>vocation</b>	transférer du sens (contenu)	créer et gérer de l'adhésion, du lien, de la reliance
<b>Monde</b>	société de l'objet (matériel) économie matérielle régulation par le pouvoir	société de l'idée (immatérielle) économie immatérielle autorégulation par le système
<b>vacation</b>	répondre au comment	répondre au pourquoi
<b>logiques</b>	cartésienne (cerveau gauche) plan de communication pouvoir vertical et linéaire	systémique (cerveau droit) approche intuitive, intelligente pouvoir horizontal et en réseau (réticulé)
<b>supports référents</b>	télévision mass média publicité	web niches recommandations
<b>publics référents</b>	groupes cibles segmentation (marché, marketing)	individualités et communautés grand public
<b>tension</b>	interaction de A à B, bidirectionnel	synchronisation de A ET B multidirectionnel (cocréation)
<b>espace/temps</b>	espace matériel et temps humain	espace immatériel et temps virtuel
<b>comportements associés</b>	contrôle "PUSH" (pression, manipulation, influence) assistanat, sous influence	confiance "PULL" (séduction, attraction, invitation) autonomie, liberté
<b>tradition de référence</b>	occidentale (Descartes)	orientale (taoïsme, zen, Indouïsme)

Qui dit changement de paradigme dit changement total. Tout changement total apporte son lot de destructeurs, réactionnaires, parties prenantes de l'ancien « régime ». Et surtout rien ne dit fondamentalement que ce changement sera bon ou mauvais à terme. Simplement il est pour rappel le fruit de l'évolution technologique et humaine. Ne pas en tenir compte, ne pas vouloir le voir fait prendre le risque terrible aux entreprises de se faire décrocher par la nouvelle concurrence dans un monde dont il n'aurait plus les clés de compréhension. Pour incar-

ner cette nouvelle disposition du monde, le communicant doit lui aussi réaliser sa mutation. Les nouvelles générations de professionnels seront nativement adaptées au nouveau paradigme du « PULL ». C'est déjà le cas des jeunes consommateurs de la génération des « alpha » ceux qui sont nés en 2000 jusqu'à aujourd'hui. Observez-les bien, ils sont déroutants. Vous comprendrez mieux le monde actuel et celui qui vient.

## Le modèle de communication et du communicant

Communicant du XXème siècle	Après-communicant du XXIème siècle
ouvrier (labeur, fabrication et utilisation d'outils )	oeuvrier : contribution à une œuvre, un projet d'entreprise
employé et marchand	associé (ou n°2), expert
gestionnaire	entrepreneur
maillon d'une gouvernance compliquée	membre expert de la technostructure de l'organisation
exécutant dans un pouvoir vertical	leader dans une structure réticulaire
plan de communication (tableau de bord et ROI)	processus en spirale et tribal
carriériste	opportuniste
sous-traitant	intégratif
création de produits matériels	création de produits immatériels

Le curé de l'église communicationnelle, le gourou de l'image et du texte, le spécialiste de la « fumée, pétards, laser » comme on le disait dans le microcosme événementiel parisien des années 90, doit se repentir. Non pas qu'il soit dans l'erreur, parce que finalement qui pouvait imaginer il y a encore 20 ans que le monde serait ainsi aujourd'hui. Non, il doit se repentir pour accéder à la sagesse, à l'esprit pur qui semble nécessaire pour écouter, comprendre et attirer vers l'entreprise de l'adhésion, de l'envie, et non de la distanciation et du rejet.

**Le lien social** : qui dit lien dit distance au sein d'une communauté. La réduction des distances est le mo-

teur de la dynamique de cohésion. Plus on raccourcit ce lien, plus on crée de la proximité, de la « compacité ». L'objet est de créer cette compacité entre l'entreprise et un groupe de personnes. Plus l'entreprise est grande et plus la compacité est difficile à atteindre, d'où la nécessité des réseaux relais.

**Le communicant doit à ce stade incarner le rôle de « rapprocheur »** entre l'entreprise et son public aussi large soit-il. De manière organisée, cohérente et homogène. Pour mieux faire travailler les salariés d'abord, pour que les clients achètent mieux et recommandent plus.

**Selon Marc Halévy** : « *L'intelligence, ou l'art de la reliance, c'est celle des savoirs pour en faire émerger des connaissances, c'est celle des données pour en faire émerger des idées, la reliance des actes pour en faire émerger des œuvres, celle des hommes pour en faire émerger des communautés, celle des intentions pour en faire émerger des projets, celle des comportements pour en faire émerger de la valeur* ».

### Reliance [définition]

Définit l'état de toutes choses qui sont connectées, reliées entre elles dans une relation interpersonnelle. En d'autres termes, la reliance c'est le besoin inné de créer du lien avec l'autre, en toute confiance.

## La méthode pour une communication syntone

### Syntonie [définition]

C'est L'accord magique, la vibration commune.

C'est être en harmonie avec.

C'est un lien à valeur ajoutée réciproque entre un groupe (l'entreprise, la communauté, l'organisation, et ses partenaires personnels, clients, consommateurs, actionnaires, fournisseurs, citoyens...)

**Après la communication vient donc la syntonie, la vibration, l'accord magique** [D.Annet]

La relation à l'autre est finalement quelque chose d'assez simple. L'attachement se fait quand une personne voit en une autre personne (ou organisation) du plaisir, de la gratification, du comblement, qu'elle lui permet d'assouvir un manque, un besoin, un désir, un projet personnel. Plutôt que de forcer une opinion, un groupe, un segment de clientèle à s'attacher à une marque, ne serait-ce pas plus simple de la laisser faire son choix, venir par elle-même ?

Pour construire cette confiance et raccourcir les distances, il nous faut passer de la communication d'influence, celle qui manipule, à la communication authentique, celle qui crée le lien fort et durable entre consommateur et entreprise.

**Selon Dominique Annet, cinq mouvements définissent le passage de la communication classique à la syntonie.**

**-1-**

#### **Passer de la communication mécanique à la communication systémique**

Laisser de côté les plans de communication au profit d'un processus créatif, penser les flux plutôt que brancher des tubes. Mettre en avant l'intelligence et la complexité plutôt que les automatismes d'avant (ou d'aujourd'hui pour encore un grand nombre).

**-2-**

#### **Passer de la communication de masse à la communication personnelle**

Continuer à s'adresser au plus grand nombre sans distinction est une perte de temps. Etes-vous identique à votre voisin ? Des frères jumeaux sont-ils totalement identiques ? Non, alors arrêtons la facilité et faisons l'effort (plus coûteux certes) de proposer une offre individualisée à chacun. Les professionnels du web l'ont parfaitement compris avec les réseaux sociaux, les produits sur mesure, les services en lignes gratuits etc.

**-3-**

#### **Passer de la communication-marketing à la communication-projet**

Le marketing = production de masse. Individualisation = fin du marketing. C'est simple et irrémédiable dans le temps. La consommation à outrance est terminée, l'acte d'achat est dès lors un acte d'affirmation de soi, donnant sens et valeur. Qualité de vie et frugalité sont les maîtres mots des consommateurs d'aujourd'hui.

## La néo-communication d'entreprise : Transfert du cerveau gauche au cerveau droit

Le projet est simple. Rassembler des communautés mouvantes, les réunir autour d'une vision, d'une vérité. C'est à nouveau l'image d'une soirée entre amis autour du feu. La lumière et sa chaleur attirent et fascinent, et autour du feu se crée une communauté liée, par le conscient ou l'inconscient, mais liée dans l'instant avec les mêmes attentes et les mêmes valeurs malgré leurs différences.

### -4-

#### Passer de la communication « push » à la communication « pull »

La communication invasive (push) a été trop loin, plus aucune ficèle de la communication de manipulation incarnée par la publicité, n'a de secret pour le consommateur. Le web a ouvert la porte de l'accès à la connaissance pour tous. Il n'est pas rare de voir un client chez Darty en savoir plus que le vendeur sur le grille-pain qu'il souhaite acquérir. D'ailleurs il est de plus en plus courant de ne plus se déplacer chez Darty mais de cliquer sur la market place darty.com. Plus besoin d'obtenir l'adoubement du vendeur sur des informations parfaitement maîtrisées par le consommateur. La communication « pull » respecte le consommateur, ne vient pas le chercher mais le laisse venir à lui, il le respecte et le considère avec politesse.

### -5-

#### Passer de la communication manipulatrice à la communication authentique

Réalité, vérité, confiance, authenticité, éthique. Ces mots aussi spoliés que répétés par les entreprises dans leurs valeurs, dans leur com employeur ou autre signature corporate pompeuse, ces mots prennent leurs revanche et imposent la puissance de leur définition. On ne doit pas rigoler avec ces mots, les prendre à la légère, car ceux qui travaillent dur savent, eux, ce qu'ils signifient vraiment. Ceux qui achètent, donc amputent leur budget mensuel de quelques dizaines, centaines, milliers d'euros pour se faire plaisir ou par nécessité, le savent aussi. Il faut simplement dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit et le penser sincèrement.

#### Communication classique

argumenter  
convaincre  
logique  
analytique

#### Après-communication (syntonie)

partager  
séduire  
métaphorique  
holistique

(le tout est plus que la somme de ses parties)



## Alpha

(définition de la génération)

Nés entre 2000 et... ils vivront sur une planète abîmée, à l'avenir incertain mais riche d'opportunités. Ils grandiront avec les objets connectés, l'IA, la robotisation. Ils vont hériter de la lourde tâche de réparer le monde. Elle sera en meilleure santé, mieux informée et éduquée [Marc McCrindle et Ashley Fell]. Pensez-vous sincèrement que cette génération sera sensible au marketing de masse?

## La méthode pour une communication syntone

[D.Annet]

**Les quelques dangers/erreurs de base à éviter quand on souhaite communiquer avec efficacité.**

**Tout d'abord, vouloir suivre un effet de mode.** Et en com, les effets de mode il y en a tous les jours, c'est ce qui fait vivre des dizaines d'agence conseil, qui souhaitent se démarquer en proposant un atout différenciant, en réinventant ce qui a déjà été inventé une bonne demi-douzaine de fois. On change un mot, une expression, et hop, emballé ni vu ni connu je t'embrouille. La mode n'est-elle pas la meilleure jusqu'à la prochaine ?

**Deuxième danger/erreur : faire semblant,** faire croire que l'on y croit, copier pour faire du vite fait bien fait et tant pis s'il faut un chausse-pied pour que le concept s'intègre parfaitement. Que cela gêne dans les encolures ensuite n'est qu'une histoire de « fine-tuning ».

**Enfin, troisième danger/erreur : faire les choses dans le désordre,** dans le mauvais ordre. Tellement courant, tellement inconscient. Quel salarié n'a jamais vécu la fuite d'information d'une annonce d'acquisition dans la presse alors que le personnel n'en a pas été informé par exemple.

### Le leadership

Selon Franck Martin dans *Managez humain* (Editions de Boeck) **c'est avoir des idées neuves et les défendre.** C'est survivre aux critiques de ceux qui ne veulent pas changer, c'est créer une nouvelle voie et la suivre coûte que coûte.

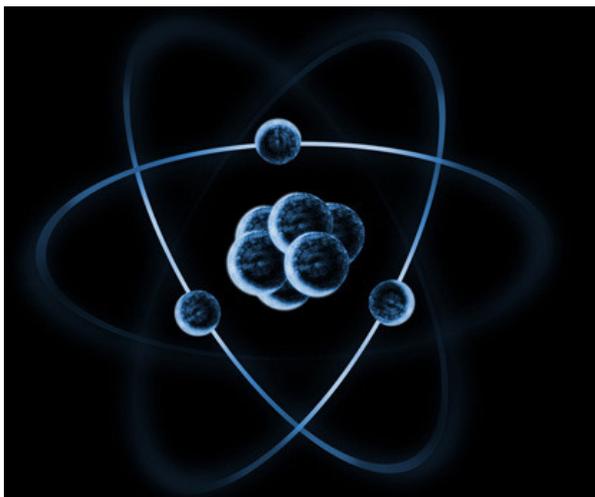
C'est ensuite **se faire reconnaître pour ce que l'on est** (un leader), laisser aux autres le temps de leur maturation personnelle et les accompagner dans leur propre changement. Partager sa vision, ne pas l'imposer, faire autorité de fait et ne jamais s'arrêter. Ceux qui suivront seront les compagnons visionnaires, ceux qui résisteront disparaîtront où resteront accrochés à leurs acquis (statut, budget etc.).

**Enfin,** une fois les tourments passés, la vision établie et en phase avec la réalité, **il sera influenceur,** mais sans arrogance et avec modestie. Il sera aux yeux des autres le découvreur de génie. Pour lui-même, il sera simplement lui, en phase avec ses croyances et ses valeurs. Mais il aura changé ou créé quelque chose.



### Pour ce qui est de la communication

Le leadership tel que présenté précédemment impose qu'il faille partir de presque zéro. La feuille de route n'est pas tracée, il faut faire de la prospective, imaginer, essayer. C'est ce que font les jeunes start-upers, ils ne se posent pas de questions, ils tentent et ils corrigent. Ils y arrivent par empirisme et agilité avant tout (et des études supérieures un peu quand même).



Le communicant « syntone » à venir sera entrepreneur et aura le goût du risque. Au XXIème siècle, la communication n'est plus interne ou externe, verbale ou non verbale, elle est en réseau, elle est en mouvement permanent et adaptative à l'environnement. Elle n'est plus centralisée mais diffusée, décentralisée, par autant de cellules que nécessaires à son rayonnement.

Tels les atomes, elle flotte dans son propre univers et se présente humblement comme un architecte du réseau, comme un artisan créateur d'une pièce unique pour chacun, modelée, sculptée à volonté et en permanence pour créer l'adhésion et de la proximité. Au « bruit parasite assourdissant », la néo-communication préférera le

« presque silence musical visible ». Source sonore quasi inaudible mais belle et bien présente, qui attire du coin de l'œil et fait se retourner car elle suscite la curiosité, l'intérêt et la confiance.

## Cinq balises pour cerner le projet de communication

**-1- Clarifier son « projet »** Quelles sont nos bases, notre justification d'existence, notre mission, quel est le sens de notre vie, de l'organisation ? Sans différenciation, pas de distinction, pas d'attrait, pas de public, pas de vente, pas de rendement. C'est au dirigeant de mener cette clarification avec l'aide, entre autre, du communicant.

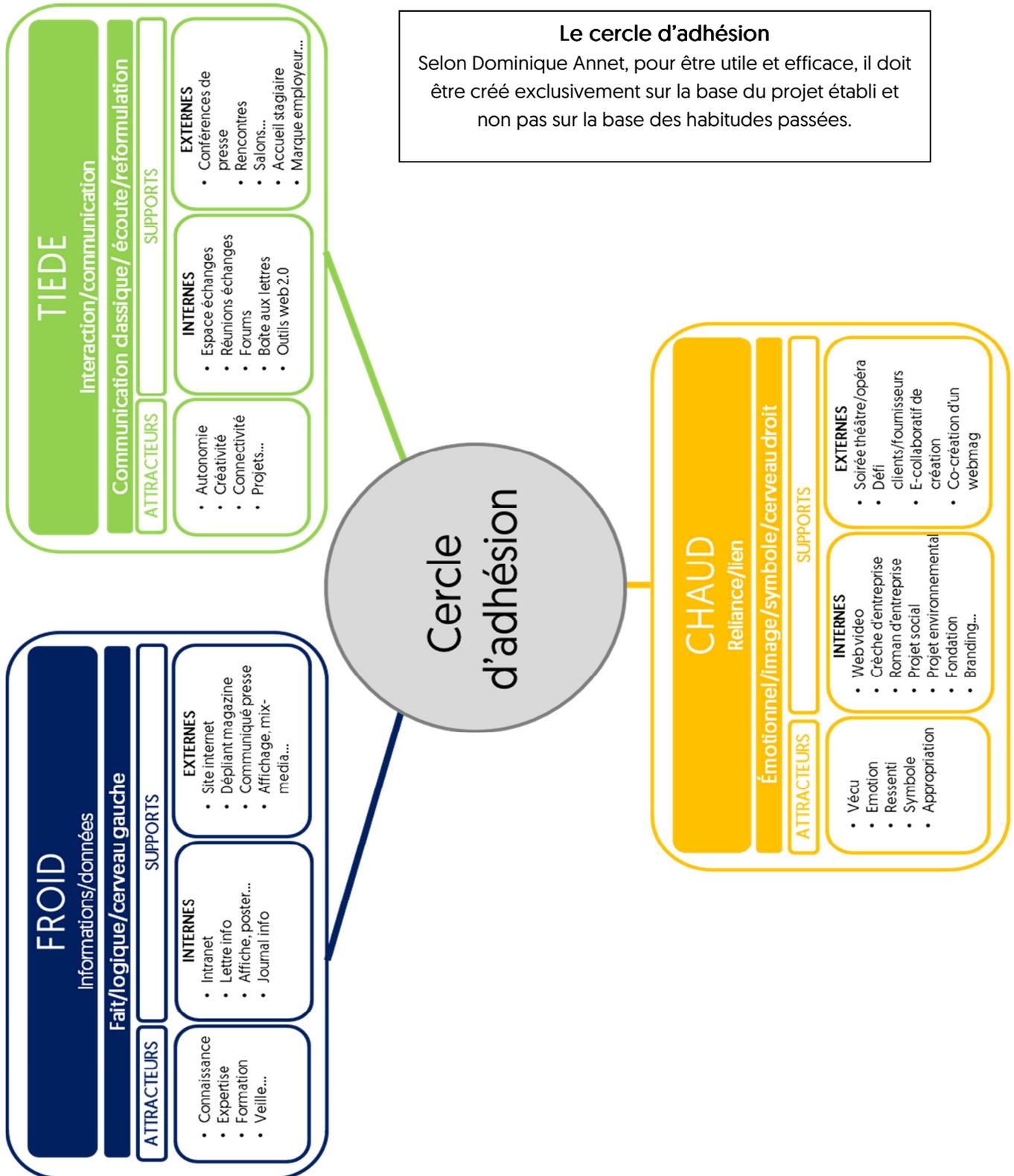
**-2- Dessiner les cercles d'adhésion : organiser la diffusion et la vie du projet (voir schéma suivant)**

Ce procédé remplace le plan de communication (rien de moins) Il s'agit de construire 3 axes (Froid/tiède/ chaud = information/interaction/reliance) autour desquels seront choisis les actions, les supports de communication. Ils représentent les modalités d'attraction (expertise, formation, créativité, autonomie, ressentis etc.). **Chaque axe doit comporter au moins une action et un support.** Il faudra veiller à ce que les différents publics puissent rencontrer au moins un de ces axes.



**-3- Exécuter les actions du cercle d'adhésion sur des supports adéquats**

Il est vivement déconseillé d'utiliser tous les outils mis à disposition du communicant. C'est l'analyse qui identifiera logiquement les outils à utiliser. Excepté internet et intranet. Les supports de communication devront répondre individuellement et ensemble aux 3 concepts : interconnectivité, interopérabilité et nomadisme.



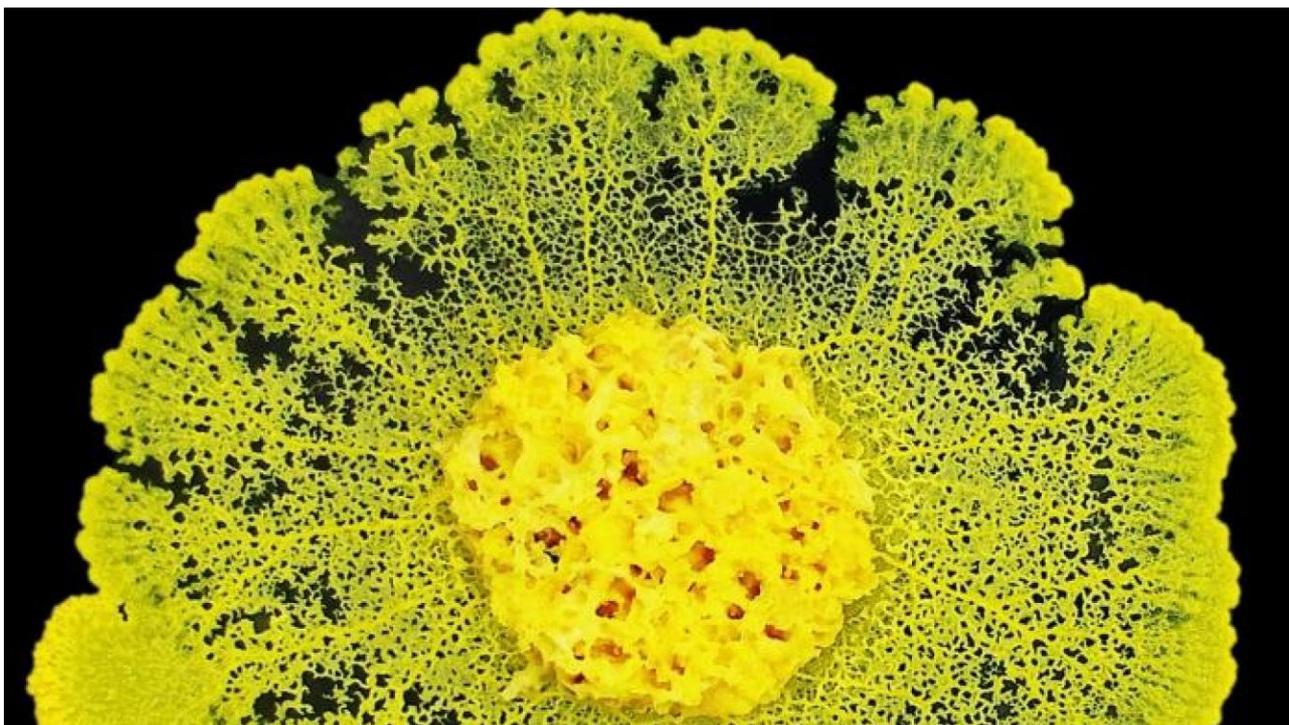
**Le cercle d'adhésion**  
 Selon Dominique Annet, pour être utile et efficace, il doit être créé exclusivement sur la base du projet établi et non pas sur la base des habitudes passées.

#### **-4- Favoriser les flux : entretenir leur vitalité et semer sans cesse**

Un support doit être actif, posséder sa propre ligne de vie. Pour cela, les mises à jours régulières sont indispensables... tous les jours s'il le faut du moment que cela apporte du mouvement aux destinataires. Les faire circuler d'un support à un autre. Laisser les destinataires prendre possession de ces supports et se les approprier, se les partager entre différents publics. Il faut imaginer ici la notion de flux comme un flux sanguin qui irrigue l'ensemble des organes d'un corps et les connexions les plus complexes. L'important dans la mise en place de la stratégie de vitalité est d'engendrer du nombre et de la diversité : la créativité y est centrale. Déchets il y aura, mais le compte y est face au temps gaspillé à vouloir pérenniser, contrôler, investir.

#### **-5- Evaluer pour faire évoluer : le point, le réajustement, la vision**

La complexité se travaille sur mesure, en finesse. Evaluer avant, évaluer après, évaluer périodiquement. Pour cela, il faudra s'attacher simplement à cerner les tensions, les accros, identifier les attracteurs et les évaluer avec de éléments objectifs. Corriger le premier tir, recentrer, bouger, constamment de manière opportuniste et synchronisée, au fur et à mesure de l'évolution de la « masse protéiforme » Du coup, le plan de com n'existant plus, il n'y a plus de résistance à l'évolution. On ne dispose plus du cadre rigide qui dit ce qu'il faut faire, quand, et pour combien (même si le combien restera primordial pour les financiers et qu'il faudra faire attention à bien gérer son budget en grosses masses logiques, mais évolutives tout au long d'un exercice).



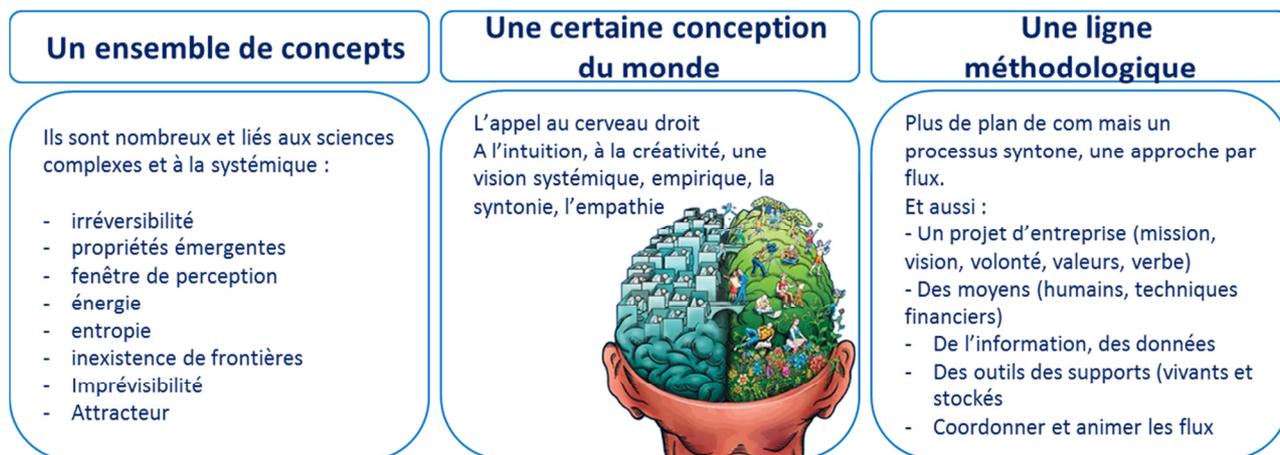
#### **Le « blob » : capable d'apprendre... Et de transmettre ses apprentissages**

Ni animal, ni plante, ni champignon, le « blob » [*Physarum polycephalum*] est un curieux être rampant composé d'une unique cellule géante. Bien que dépourvu de cerveau, il est capable d'apprendre de ses expériences, comme l'avaient déjà montré des biologistes du Centre de recherches sur la cognition animale. Imaginez que vous ayez la capacité de fusionner temporairement avec un autre individu et qu'à l'issue de cette expérience, vous ayez acquis toutes ses connaissances. Eh bien, chez les blobs, c'est possible. Transposez maintenant cette fonction à la communication d'entreprise. Une cellule centrale qui diffuse de l'information qui est fusionnée avec des groupes indépendants les uns des autres mais désormais liés par un savoir commun. Tentant non ?

## La boîte à outils du nouveau communicant [D.Annet]

La boîte à outils indispensable sera composée principalement d'un ensemble de concepts (en gestation permanente), d'une certaine conception

du monde (prospective pour être adéquate) et d'une ligne méthodologique (en forme de balises).



Equipé, le ou la communicant(e) sera en mesure d'effectuer ses missions guidé par certains principes fondamentaux

### Principe du merveilleux réel

Articuler l'espoir et la responsabilité, la tension du rêve et le plancher des vaches, la vision et l'action immédiate.

### Principe de convergence

Articuler la transformation personnelle et globale, le projet individuel et le projet d'entreprise.

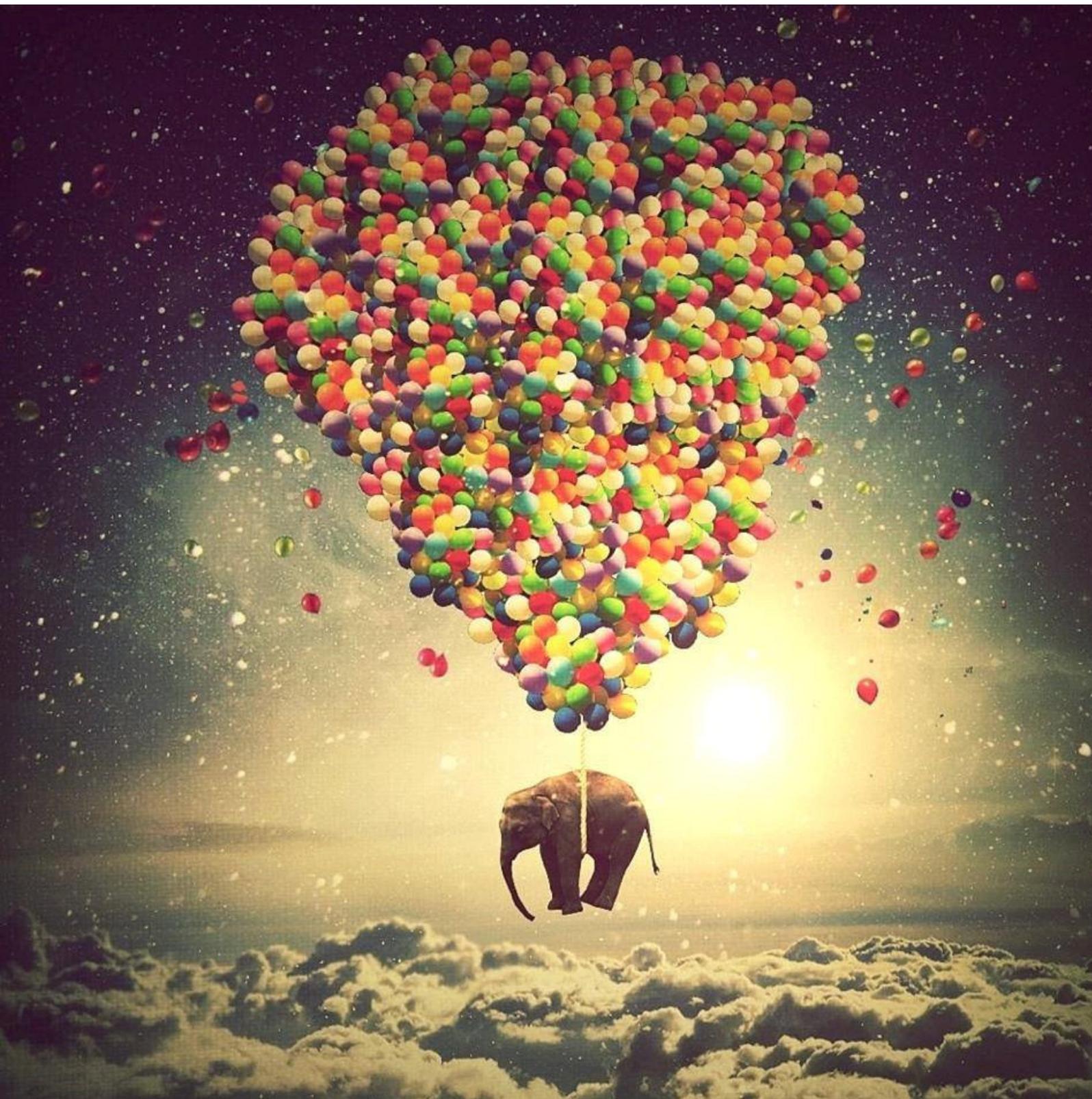
### Principe de qualité

Construire de la joie de vivre, de l'harmonie, du bien-être au sein et autour de l'entreprise.

### Principe de réseautage

Repérer et associer les potentialités créatrices dans l'entreprise, dans et autour de la com, être moteur du réseau.





**Robert Jahn** est un artiste allemand, **connu sur le web sous le pseudo de nois7**. Il réalise des images féériques, que l'on croirait tirées d'un monde imaginaire tout à fait merveilleux. Connue pour sa série de photos à couper le souffle, suspendu au-dessus du vide ou en équilibre en haut d'un gratte-ciel, Robert Jahns sait aussi faire rêver. Ces photos sont des montages avec un résultat fantastique. Chacune des propositions du photographe navigue entre réel et rêve, quotidien et éléments **surréalistes**. Le compte Instagram de l'artiste –@nois7– compte plus de 440000 abonnés.

# Conclusion

J'espère que ce voyage dans le monde de la communication vous aura permis de mieux appréhender ce qu'est la communication d'entreprise aujourd'hui, quels sont ses besoins de changements et à quoi ressemblent ces changements indispensables pour embrasser le projet des entreprises à l'avenir (proche).

Ce travail est pour moi une réponse à une question que je me suis posée très souvent ces dernières années. « Faire toujours de la communication mon métier dans les 25 prochaines années, après une carrière de 20 ans en ayant l'impression de stagner? »

Celui d'un métier qui « lisse » la vérité, qui « déforme » l'image, qui « conçoit » une réalité d'entreprise. Un métier qui doit faire le pompier chaque jour pour rattraper des erreurs de prise de parole (arrogance, langue de bois, mensonges), qui doit se battre à chaque instant pour se faire entendre dans un univers où sa place est encore trop souvent sous-estimée, ou au contraire vue comme un danger pour d'autres départements.

De ce constat, et après une longue réflexion et des recherches, j'ai finalement déduit que le problème n'était pas ma croyance, mais le contexte et un certain système. Quelle joie de découvrir alors que ce système était en fin de vie ! Rassuré par mes découvertes il n'en fallait pas beaucoup plus pour se remotiver et tenter d'aller plus loin, d'essayer de voir l'avenir et les tendances du métier, inexorablement liées aux tendances des consommateurs, puisqu'il ne faudrait jamais l'oublier, le client est bien le « roi », et pas seulement le ROI (retour sur investissement).

La 4<sup>ème</sup> révolution industrielle, internet et la digitalisation rebattent les cartes du jeu, font vaciller même les plus grandes entreprises face à l'insolente réussite des GAFAs et autres licornes. Le pouvoir du consommateur devient quasi hégémonique, et il l'utilise à bon escient. Il fait douter, il recadre, il éduque et force l'entreprise et les marques à plus de respect, d'ouverture, de transparence et d'authenticité.

Et si la communication n'était que la première sur la liste à vivre son changement de paradigme ? J'ose croire que grâce à son influence et à de nouvelles approches et méthodes, ce métier pourra dans un futur pas trop éloigné, en inspirer bien d'autres et réussir de manière homogène la transformation de la société.

Imaginez un(e) DRH ne gérant plus des « ressources », mais des individus à part entière, que ce soit par ailleurs les salariés eux-mêmes qui s'évaluent et non le hiérarchique (comme chez Google). Qu'ils n'entendent plus jamais la sempiternelle phrase laconique du RH « on aurait aimé t'augmenter plus, mais on a un budget si mince que l'on a du respecter l'égalité entre tous, rassure toi, on t'aime très très fort ».

Imaginez encore une direction commerciale dont l'objectif numéro 1 serait la satisfaction du client, et non la prime de fin de mois... Quand la carotte et le bâton seraient remplacés par un système de motivation plus complexe, nécessitant une approche qui ne mette pas sous tension permanente, mais crée de la richesse dans un cercle vertueux où l'entreprise, le client et le fournisseur s'y retrouvent (la soirée au coin du feu). Bon je vous le dis tout de suite, c'est pas gagné gagné. Le win-win marche toujours mieux quand l'un des deux « win » plus que l'autre.

En tout cas, en ce qui concerne la communication, une feuille de route est tracée. Et je souhaite profiter de ce moment pour remercier vivement et sincèrement Dominique Annet pour son ouvrage « l'Après-communication ». On ne se connaît pas, j'ai été guidé vers elle à travers mes recherches. Je n'en fait pas une promotion à fin utile, simplement j'adhère à sa vision, et je souhaite à travers ce travail lui apporter une place de choix, tout simplement parce qu'elle est la seule que je connaisse à ce jour qui ait poussé la réflexion aussi

loin, jusqu'à proposer un modèle et une méthode. J'espère qu'elle ne verra pas d'un mauvais œil les pans entiers de son travail dans mes pages. Et je me dis aussi que quand on prône la liberté de circulation de l'information, il ne doit pas être difficile d'accepter que l'on peut inspirer, c'est bien le but quand on publie.

Je pense qu'embrayer le pas dès maintenant c'est gagner du temps pour demain et être en avance sur son temps. Au service de l'entreprise, de ses salariés, de ses clients, et toutes autres parties prenantes.

Je tenterai d'appliquer au mieux sur le terrain cette nouvelle manière de voir et de faire. Pourvu que cela me permette de ne plus faire comme avant, de passer le relai à d'autres et d'accélérer « en réseau » la transformation de notre métier.

Je vous remercie pour votre attention, vous pouvez si vous le souhaitez, me faire part de vos remarques, de vos critiques constructives, de vos interrogations, vous pouvez me demander conseil aussi, je vous répondrai avec plaisir.

N'hésitez pas à me contacter par mail à l'adresse suivante : [cmelo@sfr.fr](mailto:cmelo@sfr.fr)  
ou via LinkedIn [www.linkedin.com/in/christophe-mélo](https://www.linkedin.com/in/christophe-mélo)

Enfin, un glossaire est à votre disposition à la page suivante pour revoir certains termes techniques ou exotiques.

# Glossaire

<b>BATX</b>	BAIDU, ALIBABA, TENCENT (WeChat) ET XIAOMI sont dites « les GAFA de l'Asie » car ce sont les 4 plus grandes entreprises, toutes chinoises, dont la capitalisation boursière est d'environ 500 milliards de dollars.
<b>blockchains</b>	Le concept de blockchain date de 2008. ... La blockchain (qu'on peut traduire par « chaîne de blocs ») est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle.
<b>Communication corporate</b>	Regroupe l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise ou d'une organisation vis à vis de ses clients et différents partenaires. ... Le terme anglais de communication corporate a pour équivalent en français celui de communication institutionnelle.
<b>Copy stratégie</b>	Document de travail de référence de l'annonceur et de l'agence prenant la forme d'un cahier des charges. Ce cahier des charges d'une campagne publicitaire reprend la promesse, les arguments, les preuves, le ton et d'autres éléments caractéristiques d'une campagne.
<b>Edge computing</b>	Forme d'architecture informatique faisant office d'alternative au Cloud Computing. Plutôt que de transférer les données générées par des appareils connectés IoT vers le Cloud ou un Data Center, il s'agit de traiter les données en périphérie du réseau directement où elles sont générées.
<b>Frugalité</b>	Action de se contenter d'une nourriture simple. Par extension, action de consommer simplement.
<b>GAFA</b>	Acronyme qui désigne les quatre plus grandes entreprises américaines du domaine des technologies : Google, Amazon, Facebook et Apple.
<b>Intéropérabilité</b>	Possibilité de communication entre deux ou plusieurs systèmes, appareils ou éléments informatiques.
<b>IoT</b>	Raccourci utilisé pour désigner « l'Internet Of Things » ou en français « l'Internet des objets connectés ».
<b>Motion design</b>	Le motion design, aussi appelé animation graphique, graphisme animé, conception du mouvement ou conception graphique animée est une forme d'art visuel consistant à créer des œuvres animées ; il implique d'utiliser le mouvement comme principal outil graphique et artistique.
<b>Noétique</b>	La noétique (terme dérivé de noèse) est une branche de la philosophie métaphysique concernant l'intellect et la pensée. Parmi ses centres d'intérêt on peut mentionner l'étude de la nature et du fonctionnement de l'intellect humain et les liens entre cet intellect et l'intellect divin.
<b>Propriétés émergentes</b>	Une propriété peut être qualifiée d'émergente si elle « découle » de propriétés plus fondamentales tout en demeurant « nouvelle » ou « irréductible » à celles-ci.
<b>Reliance</b>	Définit l'ensemble de toutes choses qui sont connectées, reliées entre elles dans une relation interpersonnelle. C'est le besoin inné de créer du lien avec l'autre.
<b>Réticulaire</b>	Qui forme un réseau, ressemble à un réseau.
<b>shatbot</b>	Un chatbot, aussi appelé « agent conversationnel », est un programme informatique capable de simuler une conversation avec un ou plusieurs humains par échange vocal ou textuel.
<b>Smart data</b>	Peut être traduite comme une donnée intelligente, ou plutôt pertinente, est utilisée pour mettre en avant la nécessité de se concentrer sur les datas pertinentes dans la démarche de collecte et de traitement des données.
<b>Systémique</b>	L'approche systémique parfois nommée analyse systémique est un champ interdisciplinaire relatif à l'étude d'objets dans leur complexité.
<b>Technostructure</b>	Ensemble des technocrates et des techniciens qui commandent le processus de prise de décision.

# A propos de l'auteur

Christophe Mélo est **communicant de formation, expert en stratégie de communication institutionnelle** en environnement multiculturel pour des groupes internationaux industriels et de services. Il maîtrise l'ensemble des métiers de la communication (relations publiques, relations presse, print, digital, publicité, conseil, communication interne, marketing, conduite du changement).

Christophe a débuté sa carrière chez **Siemens**, l'un des leaders mondiaux de l'industrie de haute technologie. Il y a exercé divers métiers et fonctions de communication : marketing BtoC et BtB, événementiel, relations publiques, responsable du site web, responsable de la fondation Siemens France, responsable de la communication pour la division Energy, puis Industry. Il aura passé 18 années formatrices chez Siemens France avant de rejoindre la société **FM logistic** en tant que **Directeur de la communication groupe**. Avec pour mission principale l'accompagnement au changement d'une entreprise familiale en pleine transformation.

Passionné et reconnu pour sa **capacité d'analyse, sa rigueur, son sens de l'organisation, c'est un manager garant tant de la performance que du bien-être de ses équipes** et ce en management direct ou collaboratif. Spécialiste des problématiques complexes, notamment dans les environnements à forts changements, il apporte un regard créatif, dynamique et intuitif aux stratégies d'entreprises dans un souci permanent de simplicité, de vulgarisation et de bienveillance.

En 2018, il a suivi le programme diplômant de **Management Général avancé de l'Essec Business School Executive Education**. Ce temps de formation de haut niveau stimule les aptitudes de **stratège et le leadership** pour encore mieux mobiliser et motiver les équipes. Cette formation apprend de nouvelles **techniques de gestion** grâce aux meilleures pratiques fonctionnelles du marché (finance, marketing, droit, gestion des opérations...). Elle permet en outre de **piloter la conduite du changement et d'optimiser les stratégies** au sein de l'entreprise . Enfin, **elle déplace le regard sur le monde**, en découvrant in situ la mondialisation Et surtout elle permet d'échanger sur 12 mois avec ses pairs, de **tisser son réseau** de manière efficace et durable .



Saint-Cyr Coëtquidan :  
Juin 2018  
Formation sur le  
Leadership en opération



**Christophe Mélo**  
**conseil en stratégie de communication**

[cmelo@sfr.fr](mailto:cmelo@sfr.fr)  
[www.linkedin.com/in/christophe-mélo](http://www.linkedin.com/in/christophe-mélo)

+33 6 09 11 39 14