

## **La Boîte à outils du Responsable Communication**

**Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel**

**L'entreprise n'est plus la seule à communiquer sur elle-même, les nouvelles technologies de l'information bouleversent les usages, les métiers de la communication. Les Directions de la communication doivent assumer de nouvelles missions et gérer une communication multisupport. Philippe Gérard et Bernadette Jézéquel présentent ; dans la *Boîte à outils du Responsable communication* (Dunod 2008), 55 outils et méthodes adaptés à leur métier. Un ouvrage pratique, indispensable aux responsables de la communication et à leurs équipes, comme aux nouveaux arrivants dans cette fonction.**

### **Qu'est-ce qui a changé dans les outils utilisés par les Directeurs de la Communication ?**

Ce qui a changé, c'est la fin du monopole de l'information et du contrôle : il y a peu, les services de communication diffusaient, sans trop de contraintes, le message qu'elles voulaient auprès des clients, des partenaires, des institutionnels... et bien sûr des médias. Les journaux relayant, avec plus ou moins de bonheur, les communiqués de Presse. Ce travail de fond reste bien sûr indispensable...

Mais il faut aujourd'hui compter aussi, avec le « web 2.0 » et des médias « non officiels », ce qui constitue une vraie révolution.

La technologie numérique a mis, à la portée de tous, le pouvoir d'enregistrer et de propager l'information -- privilège autrefois réservé aux « pros ». Ce temps est passé. N'importe qui peut aujourd'hui, non seulement témoigner publiquement, donner son avis, sur un produit, ou une marque, mais aussi, « prouver » un fait, une scène, un acte en le filmant (avec un téléphone portable) et le mettre en ligne sur *YouTube* ou *Dailymotion*.... ça change la donne.

Les directeurs de la Communication se retrouvent confrontés à une « foule » potentiellement informatrice ou révélatrice. Et doivent compter sur de nouveaux relais d'opinion, souvent inattendus et influents, et pas toujours faciles à repérer sur le web, sur lesquels il faut pourtant agir, pour consolider, au quotidien, l'image de l'entreprise, et parfois -- en cas de crise -- la rétablir.

### **Est-ce que cela complique ou facilite la mission du Directeur de la Communication ?**

Évidemment, ça complique un peu les choses... Le métier ne consiste plus tant à émettre et diffuser de l'information sur l'entreprise, qu'à surveiller celle qui circule sur elle, son image, sa notoriété, ses dirigeants et trouver les moyens de la réajuster, si nécessaire. Même si, encore une fois, il s'agit plutôt de veiller à la maintenir, en intervenant rapidement sur les sites et les blogs qui « parlent » de l'entreprise.

L'Internet donne heureusement l'opportunité d'agir et de réagir, vite, au bon moment.

Et aussi... de préparer le pire. En mettant en place une cellule de crise, de prendre le soin de prévoir un « *Dark site* », ce site d'urgence, prêt à être mis en ligne, instantanément, en cas de problème...

On voit que la mission de la Communication n'est plus tout à fait la même. Elle s'est

considérablement élargie, voire spécialisée. Les annonces fleurissent pour recruter des « responsables de la communication on-line ». Signe des temps... Leur mission ? Gérer et promouvoir le site web, certes, mais aussi doper l'Intranet et mettre en place des espaces collaboratifs dans l'entreprise. Le métier se complexifie, par la nécessité de maîtriser ces nouveaux modes de communication, dont il est sage de rappeler qu'ils ne remplacent pas tout... D'ailleurs, en interne, on aurait tort de tout miser sur l'information numérique. Dans l'Industrie, par exemple, 80 % des gens sont sur le terrain. Impossible de se reposer sur l'apparente facilité de la communication *on-line*. Les journaux d'entreprise, auront là, toujours leur mot à dire. Principalement pour éviter de creuser une « fracture numérique » au sein de l'entreprise. Le rôle de la communication « papier » en devient, paradoxalement, renforcé.

### **Les relations avec la presse sont-elles facilitées du fait des salles de presse virtuelles ?**

Facilitée ? Sans aucune commune mesure... Toute l'information est disponible, en ligne, enrichie de vidéos, de *podcasts* et autres *kits-presse*. Le « matériel » est à disposition des journalistes. Les informations les plus récentes, les plus fiables, sont accessibles d'un clic. Quoi rêver de mieux ? Le revers de la médaille, c'est que les conférences de presse attirent de moins en moins de journalistes, aussi vaut-il mieux parier sur une annonce, vraiment, inédite, ou bien miser sur l'exclusivité : réserver l'info à quelques-uns. En tout cas, toujours se souvenir... que le « travail » avec la Presse est avant tout, relationnel.

Là encore, les relations Presse s'offrent des allures « high-tech », les grandes entreprises l'ont bien compris et prennent les devants : elles diffusent des flux RSS (des « fils » d'information en temps réel) rendant compte – parfois heure par heure – de l'activité de l'entreprise. Les journalistes s'y abonnent et restent, en permanence, tenus au courant. Même si cela demeure encore marginal – ces flux RSS sont aussi un moyen d'activer la communication interne.

### **Le discours de l'entreprise peut être émis par d'autres managers de l'entreprise, comment maîtriser la communication dans ce contexte ?**

L'ère de la communication centralisée est morte. Les managers influents existent au-delà des murs et portent leur image personnelle comme celle de leur entreprise, via leur identité numérique, sur les réseaux (*Viadeo, LinkedIn, Facebook*) ou leur blog personnel. Aux États-Unis, de nombreux *CEO* communiquent sur leur blog, pour établir un rapport direct avec leurs interlocuteurs, les plus lointains soient-ils (clients ou salariés) et grâce à cela, bien sûr, s'en rapprochent... ce qui ne manque pas de les informer sur la « réalité des choses ». En France, le blog de « dirigeant » reste rare, question de culture, sans doute... mais le temps viendra. La Direction de la Communication doit veiller à ce qu'il n'y ait pas de discordance entre le discours de l'entreprise et celui de ceux qui travaillent pour elle. Son rôle va consister à guider, par une « charte » établie, ce que l'on peut communiquer ou pas, via ces outils de communication personnelle, qui engagent, aussi, l'image de l'entreprise.

## **Dans le cadre d'une multinationale, les missions de la Direction de la Communication sont-elles très différentes ?**

Elles deviennent, en tout cas, rapidement anglophones... Tant que les activités des filiales sont communes, il n'y a rien d'insurmontable. C'est bien sûr, infiniment plus délicat, de réunir sous une même image, par exemple, des activités militaires et des éditions culturelles... Cela dit, pour une entreprise, internationale, la *home page* est une arme mortelle. Elle porte l'image du groupe, par une offre ou un produit phare mis en évidence ; c'est la règle. À défaut, elle affiche un personnage, un symbole, un emblème. La *home page* d'un site-ombrelle a pour vocation d'attirer les investisseurs, pas de « présenter » l'entreprise.

## **Faut-il exercer une veille technologique pour prendre en compte les nouveaux supports type téléphones portables ?**

Ne pas exercer de « veille technologique » ? Pour l'entreprise, c'est criminel. Pour un « Dircom » : c'est suicidaire. De là à utiliser le téléphone mobile comme outil de communication... Il y a un pas. L'usage de la communication mobile doit rester exceptionnel, privilégié et positif (pour annoncer par exemple qu'on a remporté un très gros marché...). Le téléphone est un outil intime, son utilisation en communication interne peut avoir un effet de pollution, représenter une forme d'agression. En communication externe vers la presse, en revanche, il y a la même logique que pour le flux RSS, notamment pour la communication de crise : c'est un outil instantané et réactif.

## **Quel est l'avenir de la BD ou d'autres outils en communication interne ?**

La BD n'est pas assez utilisée, elle crée un véritable courant de sympathie ; elle permet de désamorcer des points de tension, de prendre du recul sur des situations vécues et de renvoyer chacun à sa situation d'adulte. Le piège, comme pour le théâtre d'entreprise, serait d'en faire un système. Cela marche une fois, pas deux. D'autres procédés existent, des jeux comme « *Vis ma Vie* », où chacun prend pour un temps court, le rôle d'un autre... Ou encore des mises en situation -- une *murder party*, organisée lors d'un séminaire. En événementiel, la seule chose qui compte... c'est l'effet de surprise. Ce dont on se rappelle, c'est l'invention.