

Paris, le 18 juillet 2011

NOTE « LES GRANDES TENDANCES ET PRATIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE ET BENCHMARK D'OUTILS DE COMMUNICATION INTERNE INTERESSANTS POUR MAAF »

1) Les grandes tendances de la fonction communication interne

Les problématiques « outil » et « rattachement hiérarchique » s'éloignent des préoccupations de la fonction, au profit du développement de la capacité de la fonction à travailler avec les autres (tous les autres) et à faire travailler les autres ensemble. Le service DE communication interne se transforme en service EN communication interne, au service de tous. C'est la **fonction conseil** en communication interne qui est plébiscitée. Ce qui est recherché est la capacité à poser/analyser un problème, non à répondre à une demande initiale qui est toujours une demande d'outils... Et aller sur le terrain.

La fonction communication interne n'est plus une fonction de seule médiatisation, mais aussi et surtout une fonction **d'intermédiation** ».

Exemples d'entreprises dont les services communication interne sont orientés dans ce sens : BNP Paribas et Saint-Gobain.

Après la survalorisation des outils, c'est donc la double dimension **relation humaine et informel** dans la communication qui deviennent plus importants.

Selon Olivier Bas, directeur de Synergence Majeure, la problématique majeure aujourd'hui n'est pas l'adhésion mais la préférence. C'est pour cela qu'il convient de considérer les salariés non comme des cibles comme des parties prenantes - « **stakeholders** ». On ne communique pas VERS eux, mais AVEC eux.

Pour Mary Welch, professeur à l'Université of central Lancashire (GB), « la communication interne est le management stratégique des interactions et des relations entre toutes les parties prenantes de l'entreprise et à tous les niveaux ». Elle complète : « les employés ne sont pas une entité unique. Il est temps de reconnaître les différentes parties prenantes, groupes, rôles ainsi que les différents niveaux d'engagement et d'attachement à l'organisation ».

Par ailleurs, le contexte économique tendu et l'explosion des NTIC obligent à repenser le rôle et la pratique de la communication interne et à réfléchir à sa **valeur ajoutée**. Pour faire reconnaître la fonction (légitimité) et conquérir sa crédibilité auprès du top management, la communication interne se doit de s'aligner sur les mêmes standards d'évaluation que les autres grandes fonctions de l'entreprise et faire la preuve qu'elle constitue un investissement plutôt qu'un facteur de coût. Elle doit donc impérativement trouver les moyens de son **évaluation** sur

ces missions et mettre en place des outils de mesure de ses résultats et de sa performance.

2) Le concept d'entreprise web 2.0 et ses outils

Le concept d'entreprise 2.0 peut être défini comme une organisation qui repose sur le travail collaboratif des employés, sur un management participatif et sur l'engagement personnel de ses membres, tout ceci grâce à l'utilisation des technologies web 2.0.

La mondialisation, l'avènement de la génération Y, la responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore la problématique environnementale font que ces enjeux placés devant la nécessité d'améliorer la productivité tout en préservant le retour sur investissement, conditionneront l'avènement du 2.0.

Pourtant une étude de Forrester Consulting de février 2009 montre que les professionnels en entreprise n'étaient encore que 5% à utiliser les nouveaux outils web 2.0, au contraire d'autres outils plus «pragmatiques» comme la messagerie instantanée ou la visio conférence, qui ont un peu plus d'ancienneté.

Il faut en effet distinguer les outils « bureautique » du web 2.0 et les outils de communication interne. Les video conférences, messageries instantanées ou encore web conférences sont à classer dans la

première catégorie. En effet, ils sont inhérents à l'efficacité du travail et à sa nouvelle dimension collaborative.

Sur la lancée de la bureautique 2.0, on trouve des environnements pour travail de groupe tels que les mind mapping qui permettent la conception en équipe et à distance ou le partage de calendrier, d'agenda ou même de texte (googledocs), sans parler des partages de documents ou de présentations. A signaler aussi Second Life, qui constitue un environnement collaboratif basé sur l'immersion 3D, où sont possibles tchats, conférences, présentations, team buildings... selon certains psychologues Second Life permettrait de réduire la distance sociale et offrirait plus de place à la création et à l'expression.

Ensuite, il y a les outils de communication interne 2.0. dans lesquels nous intégreront tout ce qui est réseau social d'entreprise (*lire ci-dessous 3*), blogs d'entreprises, web TV, wikis ou autres widgets. Un wiki est « un logiciel de la famille des système de gestion de contenu de site web rendant les pages web modifiables par tous les visiteurs y étant autorisés. Il facilite l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contraintes. Créé en 2001, Wikipédia est devenu peu à peu le plus visité des sites web écrits avec un wiki. Un widget est « un petit outil qui permet d'obtenir des informations », qui se place par exemple sur le bureau de son ordinateur.

Michel Germain, professeur au CELSA, explique « qu'hier les responsables de communication interne étaient surtout propriétaires d'un

média off-line, alors qu'aujourd'hui ils ont l'opportunité de devenir des animateurs de réseau. Un réseau qui ne ferait plus des salariés des destinataires passifs d'une information top down, mais de vrais coproducteurs de contenus ». Cela suppose pour l'entreprise de laisser s'ouvrir de nouveaux espaces d'expression et d'accepter d'abandonner un peu du contrôle de l'information...

Orange incarne parfaitement l'utilisation 2.0 de sa web TV, en permettant aux salariés d'orienter le choix des sujets traités dans le JT mensuel. C'est également le cas de Général Electric qui permet carrément à ses salariés de participer au contenu diffusé. Là encore, c'est la perspective de stimuler la créativité et l'investissement personnel du salarié qui entre en jeu.

Par ailleurs, la barrière entre vie privée et professionnelle a tendance à se fragmenter de plus en plus en raison de la transversalité proposée par le 2.0. Les individus salariés évoluant dans leur privée au gré de leur iPhone ou PDA, se connectant à Facebook ou Viadéo, se construisent leur propre réseau social. Ces mêmes procédés se retrouvent de plus en plus au sein de l'entreprise et certaines technologies ont compris que la clé d'une uniformisation vie privée/vie professionnelle passerait par la rationalisation de l'utilisation de ces outils 2.0.

A titre d'exemple « d'outil 2.0 nouvelle génération » la société Silentale a lancé en 2008 une véritable centrale des communications personnelles (récompensé à la conférence LeWeb08). Ce service permet de recréer

la linéarité des communications de l'utilisateur 2.0. Le fait de regrouper et de canaliser toutes ses conversations, ses échanges, peu important l'endroit où elles aient lieu, est un levier de production gigantesque !

D'un point de vue des pratiques et des usages, on constate que le web 2.0 suit la loi de la participation édictée par Ross Mayfiel, président de la société Social Text. Elle postule que la participation s'affaiblit à mesure que les formes de participation se complexifient. On distingue l'intelligence collective fondée sur des actions à faible niveau d'exigence (lire, enregistrer un signet, tagger, commenter) de l'intelligence collaborative caractérisée par des formes plus actives et intenses : écrire, collaborer, modérer... Plus on se dirige vers des formes complexes et moins on a de participants...

Par ailleurs, une étude de 2007 de Bill Tancer (société de mesure d'audience Hitwise) montre que dans un premier temps les membres du réseau vont regarder mais peu participer. Dans un premier temps on est dans la consommation passive. Exemple : sur Youtube, seulement 0,16% des intranutes postent des vidéos, et les 99,84% ne font que regarder... Sur wikipédia, les internautes participent davantage (4,6%).

S'agissant du web.2 en entreprise, le but se construit en marchant. Et les résultats sont rapides et incrémentaux. Un point constant est que les entreprises qui ont fait le choix de s'appuyer en toute confiance sur la multitude des talents de leurs employés sont devenues plus innovantes et performantes..

Les gains pour l'entreprise ?

- augmentation de la productivité
- facilitation et amélioration du partage des connaissances
- meilleure participation des salariés à la vie de l'entreprise et à sa croissance (par la valorisation des compétences et par les liens sociaux)
- attirer de nouvelles compétences et de nouvelles générations de salariées

La MAAF est-elle prête culturellement et d'un point de vue managérial pour le web 2.0 ?

Le passage au web 2.0 implique plusieurs ruptures culturelles majeures :

- l'utilisateur est au centre du service : c'est lui qui crée les contenus. Ce n'est plus l'entreprise et ses équipes de rédaction... Et les mécanismes de contrôle d'animation ne sont pas centralisés et presque indépendants de la hiérarchie.
- le passage du statut de consommateur à celui de producteur... Chaque collaborateur dispose d'un outil de communication presque de masse (en interne) où il est libre de s'exprimer... Tous les points de vue doivent être acceptés...

- le passage de la logique hiérarchique et managériale classique à un décloisonnement progressif de l'organisation...

Comment MAAF pourrait-elle mettre en œuvre une démarche web 2.0 fructueuse dans l'entreprise ?

- 1) Donner la priorité aux objectifs de l'entreprise. Ils doivent être collectifs, clairs et susciter l'adhésion.
- 2) Le management et la direction doivent donner l'impulsion et faire la preuve de leur engagement dans la démarche.
- 3) S'interroger sur les habitudes de travail des utilisateurs et repérer les situations auxquelles ils sont confrontés habituellement.
- 4) Intégrer les outils graduellement dans les applications et les processus.
- 5) Développer une véritable culture de la collaboration. La collaboration n'est pas naturelle... Elle implique que soit instauré un climat de confiance préalable.

1) Le cas particulier du réseau social interne

Sur le plan technologique, le réseau social interne est une application du web 2.0 parmi les autres. Le déploiement de réseaux sociaux interne d'entreprise s'insère dans la dimension **informelle** de la communication interne en plein développement (*voir paragraphe 1*).

En effet, le social est partout. Et tout devient social. Etre « accurate » est aussi important qu'être productif... Ce n'est plus la personne « en soi » (client ou collaborateur) qui est importante que le faisceau de liens qu'elle représente. Une personne est un « hub »... Cela produit de la valeur et de l'innovation. Chacun cherche par rapport à son métier à avoir « le coup d'avance ». On est sûr de l'intelligence collective et connective. Car, si nous sommes habitués désormais à voir l'information non plus comme une liste (ou un catalogue) mais comme un réseau d'éléments d'information liés les uns aux autres par des hyperliens, le pas suivant consiste à trouver les personnes « sous » ce réseau et à naviguer d'un réseau à l'autre. C'est par un document qu'on va trouver son auteur ou son contradicteur... C'est par un collaborateur qu'on va trouver une information et son contexte.

Les liens entre personnes, directs ou indirects (par l'intermédiaire de messages, de documents, d'activités ou d'événements, d'autres personnes) sont les « constructeurs » du réseau social. Et les propositions pour les repérer, les valoriser et les agréger sont à peu près aussi nombreuses que les éditeurs de solutions...

Un réseau social d'entreprise met donc en œuvre un espace où les employés peuvent développer leurs pensées, leurs initiatives, afin de délivrer leur plein potentiel et de partager leurs idées avec leurs pairs. Cet environnement rend l'accès à l'information plus simple et permet aux

employés de participer en équipe, où qu'ils se trouvent, au succès de l'entreprise.

Le réseau social interne permet aussi de dresser un profil des salariés plus riche que la traditionnelle fiche d'info RH...

Les entreprises qui ont pris de l'avance sur ce sujet : CIA, Pfizer, Lockheed Martin, Shell, Fedex et Sony. A noter également que des entreprises de plusieurs milliers de salariés utilisent déjà les groupes privés de Facebook comme leur intranet... Michelin en France est considéré comme un précurseur sur le réseau social interne.

Pour mettre en œuvre une démarche création d'un réseau social en interne, laquelle implique les mêmes changements culturels qu'étudiés ci-dessus au paragraphe 2, Il faut une adhésion préalable des collaborateurs. Et pour le management, accepter l'idée de ne pas avoir le contrôle de tout car tous devront communiquer d'égal à égal...

PRINCIPALES SOURCES :

Guide de la communication interne internationale : France, Royaume Uni, Etats-Unis – AFCI

Mary Welch, University of central Lancashire (GB) : conférence du 20 mai 2011 à l'Université Catholique de Louvain La Neuve « A Stakeholder approach to internal communication ».

Kevin Ruck, Exploring internal communication, The PR Academy, 2010

Le Livre blanc Du Web. 2.0 à l'Entreprise 2.0 Par Raffaele Costantino

Etude de Forrester Consulting - février 2009

Conférence Paritech sur l'Entreprise 2.0 - 25 juin 2008

