



Intercultural school
Talents pour le monde

**ÉPREUVES D'ADMISSION
EN QUATRIEME ANNEE
STRATEGIE DIGITALE INTERCULTURELLE**

**SESSION DE MAI 2018
LANGUE DE TRAVAIL : FRANÇAIS**

Dircom* : les 4 impératifs de leur nouvelle feuille de route

ARIANE GAUDEFROY

Ces acteurs réinventent leur fonction, bouleversée par le digital. Témoignages.

En quelques années, la communication est non seulement devenue éminemment stratégique, mais elle s'est aussi considérablement complexifiée. Sous l'effet du digital, le rythme s'accélère et nécessite de revoir toute l'organisation pour la rendre plus agile et réagir rapidement. « *Le tweet tend à remplacer le communiqué de presse et l'application mobile, les intranets, s'exclame Caroline Guillaumin, directrice de la communication du groupe Société Générale. Tout l'enjeu est de gagner la bataille de l'attention dans un monde d'infobésité* ».

S'organiser pour être réactif

Mais ce travail dans l'urgence s'accompagne d'une activité continue de veille. Directeur de la communication du groupe Elior, Frédéric Fougerat assimile le service de communication à une cellule de crise : « *On voit ainsi apparaître des "social rooms" ou "social walls", transformant les salles de rédaction d'hier en PC de crise [qui assurent une veille 24 heures sur 24].* » Le dircom exerce donc un rôle de vigie, surveillant la réputation de l'entreprise et argumentant avec pédagogie à chaque fois que celle-ci est attaquée. Une réactivité que beaucoup d'entreprises peinent à acquérir, selon Raphaël Labbé. Quand le cofondateur de Wiztopic, société spécialisée dans la digitalisation des services de communication, y voit un manque de motivation de la part des directeurs de la communication, Thierry Wellhoff, président de l'agence Wellcom et auteur du « Procès de la communication » (éditions Manitoba/Belles Lettres), et Jean-Luc Letouzé, le président de Communication & Entreprise, déplorent la frilosité des directions générales.



*DIRCOM = Directeur de la communication

Accepter de ne plus tout maîtriser

Sous l'effet du digital, la distinction entre public interne et externe qui régissait le département a également volé en éclats. « *Tous les services et salariés sont devenus des communicants*, assure Jean-Luc Letouzé. *Le directeur de la communication devient un chef d'orchestre de toutes ces parties prenantes. Il veille à la cohérence globale de tout ce qui est émis par l'entreprise.* » Il doit également accepter de ne plus être l'unique émetteur et « *lâcher du lest sur la notion de maîtrise en améliorant sa capacité d'écoute* », explique Valérie Perruchot Garcia, directrice de la communication et des affaires publiques du groupe pharmaceutique Janssen. Charge à lui de prendre ensuite de la hauteur, de trier et hiérarchiser les informations pour leur donner du sens. Directrice de la communication à temps partagé, Coryne Nicq explique qu'à chaque nouvelle mission, elle mène un audit d'identité et d'image dans lequel elle fait intervenir toutes les parties prenantes. « *Je cherche à unifier les images - voulues, données et perçues - pour renforcer la congruence entre les discours et les actes de l'entreprise, pour parler plus vrai.* » Car là se joue un enjeu primordial de confiance.

Dialoguer tous azimuts

Le dialogue, la pédagogie et la persuasion sont les trois clefs que Laurent Riéra utilise pour déverrouiller la défiance généralisée dont la parole politique souffre. A l'initiative du maire, le directeur de la communication de la ville et métropole de Rennes mène régulièrement des expériences de démocratie participative. La ville a ainsi consacré, cette année, 5 % de son budget d'investissement à des projets coconstruits avec ses habitants. « *Tout ce qui contribue à créer un lien fluide et permanent avec la population vient irriguer et enrichir nos pratiques*, insiste le communicant. *L'impératif est de remettre l'usager du service public, le citoyen, au coeur de nos réflexions, de nos stratégies, de nos actions.* »

Pour toucher au plus près ses consommateurs, L'Oréal Paris mise sur le pouvoir de recommandation d'influenceurs. L'entreprise - qui collabore avec des youtubeurs, des instagrameurs et des blogueurs - a choisi de former et d'accompagner de nouveaux talents dans le développement de leur expertise en créant BeautyTube, une académie spécialisée dans la beauté sur YouTube. Directrice de la communication et du digital chez L'Oréal Paris France, Delphine Buchotte a même réorganisé son département en créant un service voué au travail de la relation d'influence. Le directeur de la communication d'Elior mise également sur les influenceurs et la communauté de fans. « *C'est pour beaucoup un investissement à l'aveugle*, témoigne-t-il, *jusqu'au jour de la crise grave, où cette communauté d'influenceurs et de suiveurs, telle une assurance, joue son rôle de protection de l'image de l'entreprise* ».

Valoriser le ROI des actions

Dernière corde à l'arc des néocommunicants, une approche très business - donc quantitative - du métier. « *Le directeur de la communication devra savoir montrer en quoi la communication contribue à développer le chiffre d'affaires de l'entreprise* », prédit Jean-Luc Letouzé. Cette analyse ne pourra s'effectuer qu'en se rapprochant du marketing et en exploitant la data disponible dans l'entreprise. Directrice de la communication de Sage France, Valentine Bissuel voit également la profession se diriger vers ce mode de fonctionnement,

mais elle alerte sur le risque d'une « *injonction contradictoire entre un retour sur investissement immédiat et le travail de l'image à moyen terme* ».

Ariane Gaudefroy

QUESTION

En vous appuyant sur l'article de presse ci-dessus et vos connaissances personnelles, expliquez, selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients du digital sur les stratégies de communication des entreprises (300 mots environ).