



HAL
open science

Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique

Anne-Marie Cotton

► To cite this version:

Anne-Marie Cotton. Les professionnels de la communication : regards réflexifs sur les mutations des pratiques et normes professionnelles en Belgique. Sciences de l'information et de la communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2021. Français. NNT : 2021BOR30015 . tel-03413856

HAL Id: tel-03413856

<https://theses.hal.science/tel-03413856v1>

Submitted on 4 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université Bordeaux Montaigne

École Doctorale Montaigne Humanités (ED 480)

THÈSE DE DOCTORAT EN « SCIENCES DE L'INFORMATION
ET DE LA COMMUNICATION »

**Les professionnels de la communication :
regards réflexifs sur les mutations des
pratiques et normes professionnelles
en Belgique**

Présentée et soutenue publiquement le 9 avril 2021 par

Anne-Marie COTTON

Sous la direction de Valérie CARAYOL

Membres du jury

Valérie CARAYOL, Professeure des Universités en SIC, Université Bordeaux Montaigne

Patrice de LA BROISE, Professeur des Universités en SIC, Université de Lille

Gino GRAMACCIA, Professeur des Universités en SIC, Université de Bordeaux

Françoise PAQUIENSEGUY, Professeure des Universités en SIC, Sciences Po Lyon

Sylvie PARRINI-ALEMANNI, Professeure des Universités en SIC, CNAM

Remerciements

Chaque cheminement de thèse est différent. Mais il répond à un besoin profondément ancré. Le mien remonte à un demi-siècle. A ce moment bien précis où, au détour d'une conversation « entre adultes », j'ai réalisé que mon grand-père, aîné d'une fratrie de trois garçons dans un petit village du nord du Hainaut, Wodecq, n'était pas un « docteur » comme les autres, mais docteur en philologie romane. Quinze ans plus tard, au moment d'entamer mon mémoire en philologie romane, mon souhait de travailler sur Robert Escarpit et la sociologie de la littérature m'a été refusé. Quel détour de l'histoire...

Après des bifurcations par la gestion et le marketing, ma première socialisation s'est faite en agence de publicité. Un crochet pour décrocher mon agrégation a entraîné une rupture. J'ai bifurqué vers l'enseignement supérieur et j'ai rencontré Jos Willems, fondateur de l'Institut où j'enseigne toujours, mais aussi père-fondateur de l'association européenne CERP Education et du programme européen en relations publiques, MARPE. De la coordination de MARPE à la présidence de CERP Education et Recherche, qu'avec Jos nous avons transformé en EUPRERA, il y a eu la découverte des relations publiques, de la professionnalisation de ses pratiques, de l'engagement de ses enseignants-chercheurs et un intérêt croissant pour la recherche.

Toutes les pièces du puzzle se mettent en place en 2013 : je ne remercierai jamais assez le hasard qui m'a mise en présence de Valérie Carayol à Barcelone ce matin de septembre. Mais ce qui aurait dû devenir la réalisation d'un parcours plein de détours est devenu un projet de résilience suite au décès inopiné de mon compagnon de route, le 17 octobre de cette année. Toute ma reconnaissance va à ma directrice de thèse qui m'a accompagnée pour redéfinir le terrain de recherche, m'a guidée sur ce chemin ardu et m'a avertie de ses écueils. Elle m'a autant appris à relativiser ce qui me semblait insurmontable qu'à valoriser ce qui n'était pas visible à la première lecture. Merci pour sa bienveillante exigence et ses critiques constructives.

Je remercie Françoise Paquien-séguy, Sylvie Parinni-Alemanno, Patrice de la Broise et Gino Gramaccia d'avoir accepté de faire partie de mon jury et d'avoir pris le temps d'examiner mon travail. Je les remercie tout particulièrement de l'intérêt qu'ils ont porté à mes recherches.

Je remercie l'Ecole Doctorale pour sa patience à mon égard et plus particulièrement Bernard Coly pour son écoute.

Merci aux membres de mon Comité de suivi de thèse, Aurélie, Dominique et Françoise. Les échanges ont toujours été riches d'enseignements et ils ont un goût d'encore.

Merci aux quarante-cinq communicants et communicantes belges qui m'ont fait confiance et ont accepté de partager leurs expériences et leur vécu, sans langue de bois. Sans eux, il n'y aurait rien eu ni à dire, ni à lire.

Merci aux collègues de la Arteveldehogeschool qui tout au long de ces sept années ont eu un petit mot d'encouragement et plus particulièrement à Els, Jan et Rik, et aux bibliothécaires Stijn et Elke qui ont fait preuve d'inventivité pour répondre favorablement à toutes mes demandes de lecture.

Merci à Axel Gryspeerdt qui n'a pas hésité à m'intégrer dans le LASCO et aux collègues de l'UCL, de l'IHECS et du RESIPROC pour les échanges à bâtons rompus de Bruxelles à Québec en passant par Agadir et Paris.

Merci aux membres de l'Euprera et tout particulièrement à Betteke van Ruler, Inger Jensen, Ralph Tench, Sue Wolstenholme et Sven Hamrefors.

Merci à mes amis du réseau MARPE, d'hier et d'aujourd'hui, à Hélène et Sonia pour les séances « *skype* », les tonnes d'encouragements et les conseils pleins d'humour en période de doutes ou de découragement, et à Violaine pour une relecture des plus attentives. Merci à Susana, « *minha irmã do coração* ».

Merci Simone et Sylvie pour les soirées théâtre, les rires, les délicieux repas et les coups de fil.

Merci Béatrice et Hilde pour quarante années (et toujours plus) d'amitié.

Toute ma gratitude à ma sœur Christine, mes beaux-frères et belles-sœurs « *van over 't water* » pour leur soutien indéfectible.

Je pense à Maman qui, de sa réalité parallèle, ne peut pas vivre ces moments auxquels elle avait pourtant tant aspiré.

Merci Simon, ma joie de vivre, et Eline, mon rayon de soleil.

Ne juge jamais ton semblable, essaie toujours de le comprendre

à mon grand-père René

à mon père Léon

à Marc

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Introduction..... | 11 |
| Première partie : Perspectives théoriques..... | 17 |
| Chapitre 1- L'institutionnalisation des métiers de la communication et la professionnalisation de la fonction de communicant dans la littérature académique..... | 19 |
| 1. L'institutionnalisation..... | 20 |
| 1.1. Les institutions..... | 21 |
| 1.2. Les théories de l'institutionnalisme..... | 24 |
| 1.3. Le comportement organisationnel : les théories institutionnalistes..... | 34 |
| 1.4. Le champ organisationnel..... | 39 |
| 1.5. L'isomorphisme et les moteurs de l'isomorphisme..... | 47 |
| 1.6. Le capital social..... | 54 |
| 1.7. Le pouvoir..... | 55 |
| 1.8. L'influence..... | 57 |
| 1.9. La légitimation, processus de la légitimité..... | 59 |
| 1.10. Les dynamiques temporelles..... | 64 |
| 1.11. Les limites de la théorie..... | 77 |
| Conclusion..... | 80 |
| 2. La professionnalisation, la profession et le professionnel..... | 82 |
| 2.1. Définition..... | 82 |
| 2.2. Attributs..... | 85 |
| 2.3. Le professionnalisme..... | 87 |
| 2.4. Les modifications empiriques au sein des professions..... | 89 |
| 2.5. La professionnalisation et l'identité professionnelle..... | 91 |
| Chapitre 2- Le champ de la communication des organisations et les acteurs de son institutionnalisation..... | 95 |
| 1. L'émergence d'un nouveau champ professionnel..... | 95 |
| 1.1. La professionnalisation de la communication des organisations : survol historique..... | 96 |
| 1.2. Conceptualisation de l'institutionnalisation et de la communication des organisations..... | 101 |
| 1.3. La professionnalisation de la communication..... | 108 |
| 1.4. Les professionnels de la communication en Belgique..... | 111 |
| 2. Le rôle des associations professionnelles..... | 114 |
| 2.1. La <i>Global Alliance</i> : organisation professionnelle mondiale en relations publiques.... | 119 |

| | |
|---|-----|
| 2.2. Les associations anglosaxonnes | 121 |
| 2.3. Les associations professionnelles françaises | 122 |
| 2.4. Les associations professionnelles belges..... | 123 |
| 3. Le rôle des Codes | 128 |
| 3.1. Le Code d’Athènes..... | 130 |
| 3.2. Le Code de Lisbonne..... | 133 |
| 3.3. Les Accords de Stockholm..... | 134 |
| 3.4. Le Code de déontologie de l’ABCI..... | 135 |
| Conclusion | 136 |
| 4. La reconnaissance des pairs | 137 |
| 4.1. Public Relations Society of America (PRSA)..... | 139 |
| 4.2. International Public Relations Association (IPRA)..... | 141 |
| 4.3. PRovoke | 143 |
| 4.4. PR Lions..... | 144 |
| 4.5. European Excellence Awards..... | 146 |
| 4.6. Eurobest..... | 148 |
| Conclusion | 149 |
| 5. Le développement des formations et des ressources académiques..... | 150 |
| 5.1. Développements des formations..... | 152 |
| 5.2. Développements des ressources académiques et des revues savantes | 163 |
| Conclusion..... | 165 |
| Chapitre 3- Structuration de la problématique et hypothèses..... | 167 |
| 1. Perspectives théoriques en communication des organisations | 168 |
| 1.1. L’approche fonctionnaliste..... | 169 |
| 1.2. L’approche socio-constructiviste et interactionniste | 170 |
| 1.3. L’approche interprétative..... | 173 |
| 1.4. Les approches critiques..... | 174 |
| 2. Perspectives contextuelles : les transformations numériques des professions de la communication..... | 176 |
| 2.1. L’innovation numérique : perspective institutionnelle..... | 177 |
| 2.2. Les médias socio-numériques et la transformation des pratiques organisationnelles | 180 |
| 2.3. Le Velocity management : le règne de l’urgence..... | 187 |
| 2.4. Les <i>big data</i> | 195 |
| 3. Problématique | 204 |
| 3.1. Le canevas de la temporalité | 205 |

| | | |
|--|---|-----|
| 3.2. | L'effet des générations..... | 205 |
| 3.3. | Les attentes sociales..... | 205 |
| 3.4. | L'impact des transformations technologiques et numériques | 205 |
| 3.5. | La mise en visibilité permanente | 206 |
| Deuxième partie : | Enquête de terrain | 207 |
| Chapitre 4 : | Méthodologie : les récits de vie, entretiens qualitatifs libres et semi-directifs.. | 209 |
| 1. | La méthode des récits de vie : épistémologie | 211 |
| 1.1. | Perspective historique..... | 211 |
| 1.2. | Définitions | 212 |
| 2. | Perspective, approche et processus de mise en œuvre de la méthode..... | 214 |
| 3. | Les acteurs : les professionnels belges de la communication en organisation..... | 217 |
| 4. | Approche générationnelle | 218 |
| 5. | Echantillon – méthodologie qualitative..... | 221 |
| 6. | Le recueil des récits de vie, l'entretien..... | 228 |
| 7. | Approche linguistique..... | 231 |
| 8. | L'analyse des récits de vie des communicants..... | 233 |
| 8.1. | Théorie ancrée | 236 |
| 8.2. | Analyse diachronique | 239 |
| 8.3. | Analyse thématique..... | 240 |
| 8.4. | Cartographie conceptuelle..... | 243 |
| 8.5. | Analyse comparative | 248 |
| 8.6. | L'analyse de discours | 250 |
| | Résumé des étapes méthodologiques..... | 252 |
| Chapitre 5 : | Exploitation des données et résultats..... | 255 |
| Le cadre de l'exploitation des données | | 255 |
| 1. | Le niveau sociétal..... | 258 |
| 1.1. | Le rythme du temps social | 259 |
| 1.2. | Les défis de la transformation digitale | 269 |
| 1.3. | Le rôle de l'organisation face aux revendications sociétales | 287 |
| | Conclusion du niveau sociétal | 296 |
| 2. | Le niveau organisationnel..... | 297 |
| 2.1. | L'évolution des temporalités organisationnelles..... | 298 |
| 2.2. | La transformation organisationnelle | 301 |
| 2.3. | Le rôle de la communication face à la pérennité de l'organisation | 330 |
| | Conclusion du niveau organisationnel..... | 356 |

| | | |
|--|--|-----|
| 3. | Le niveau professionnel..... | 357 |
| 3.1. | La dynamique diachronique des parcours professionnels..... | 358 |
| 3.2. | La mutation des pratiques professionnelles..... | 380 |
| 3.3. | Le rôle du communicant face au poids de l’histoire et des usages..... | 422 |
| | Conclusion du niveau professionnel..... | 464 |
| Chapitre 6 : Interprétation des résultats..... | | 469 |
| 1. | L’évolution de la communication dans l’organisation : perspective diachronique.... | 471 |
| 1.1. | L’organisation et la digitalisation..... | 472 |
| 1.2. | L’organisation et la transformation digitale..... | 476 |
| 2. | Le rôle des moteurs isomorphiques dans l’institutionnalisation de la communication ... | 480 |
| 3. | Les pierres d’angle de l’institutionnalisation de la profession de communicant | 487 |
| 3.1. | La crédibilité..... | 489 |
| 3.2. | La légitimité..... | 494 |
| 4. | La communication et le communicant : rôles et fonctions..... | 498 |
| 4.1. | Les effets d’une gouvernance autoritaire sur une légitime reconnaissance..... | 501 |
| 4.2. | L’interaction et le dialogue, moteurs de la reconnaissance légitime | 505 |
| Conclusion | | 511 |
| Bibliographie..... | | 521 |
| Liste des annexes..... | | 585 |
| | Annexe 1 : Liste des figures..... | 586 |
| | Annexe 2 : Liste des tableaux | 587 |
| | Annexe 3 : Liste des images | 588 |
| | Annexe 4 : Invitation pour la participation à la recherche..... | 589 |
| | Annexe 5 : Guide d’entretien envoyé dès confirmation à la recherche | 590 |
| | Annexe 6 : Liste des entretiens mobilisés..... | 591 |
| | Annexe 7 : Schémas des parcours de formation des 45 communicants..... | 593 |
| | Annexe 8 : Portraits..... | 602 |
| | Annexe 9 : Grille d’analyse | 647 |
| | Annexe 10 : La place du communicant par rapport au CODIR..... | 651 |
| | Annexe 11 : Métaphores..... | 657 |
| | Annexe 12 : Interviews anonymisées | 663 |

Introduction

Les Sciences de l'Information et de la Communication forment une discipline académique récente par rapport à leurs consœurs et elles peinent à trouver et à clamer leur place. Après avoir développé un corpus de connaissances au départ d'autres sciences humaines et sociales, elles se construisent graduellement une identité académique propre. Présente dans les organisations depuis leurs constitutions institutionnalisées, la communication est passée par toutes les mains et toutes les fonctions : managériales, stratégiques, techniques, et éducationnelles (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004), (Hamrefors, 2010). L'identité « nomade » de la communication a ralenti son institutionnalisation, occasionnant un déficit relatif à la reconnaissance et la légitimité tant de la profession que de la discipline académique (Craig, 1999), (d'Almeida & Carayol, 2014), (Miège B. , 2015).

Ce contexte explique que depuis les tous débuts de leurs activités et pratiquement sans relâche, les professionnels de la communication, que nous dénommons les communicants, œuvrent non seulement à la reconnaissance et à la légitimité de leur organisation mais ils travaillent en parallèle à la reconnaissance et à la légitimité de leurs activités tant au sein des organisations qui les emploient que sur la scène publique.

Cette quête de légitimation des activités professionnelles a été évoquée dans de nombreux travaux (Hotier, 1992), (Walter, 1995), (Le Moëne, 1997), (Carayol, 2004), (Walter, 2005), (Boure, 2006 (b)), (Gregory & Willis, 2013), (Falkheimer, et al., 2017) et d'autres encore qui soulignent le déficit de reconnaissance croisée entre dirigeants et communicants, journalistes et communicants, sphère publique et communicants. Les causes de ce déficit de reconnaissance ont pu être soulignées par certains (Ehling, White, & Grunig, 1992) (Walter, 2005), (Bessières, 2009), (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010), (Fawkes, 2015 (c)), (Zerfass & Sherzada, 2015) qui évoquent le défaut de transparence, le manque de professionnalisme, la collusion d'intérêts, la défense d'intérêts partisans. Nous trouvons qu'il est pertinent de nous demander si le constat de cette lutte de reconnaissance et de légitimité, peu étudiée en Belgique (Pauwels & Van Gorp, 2004), (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015), s'inscrit dans la durée ou si les développements et les transformations technologiques qui touchent aux structures même des organisations (Paquienséguy, 2017 (b)), (Carayol, Soubiale, Felio, & Boudokhane-Lima, 2019) sont en train de donner aux communicants un rôle d'expertise susceptible de faciliter la légitimité et de permettre l'institutionnalisation de leur fonction.

Notre parcours professionnel, riche en points de jonction, nous a amenée à travailler en agence de communication, à enseigner la communication dans une haute école à finalité professionnalisante, à coordonner un master européen en relations publiques, à accompagner le trajet de professionnalisation d'une association européenne défendant les intérêts de l'enseignement et de la recherche en relations publiques, et à présenter et publier des articles dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication, avec un intérêt pour les

Sciences de l'Éducation. Les constantes de ces travaux étant la communication et ses professionnels, ils ont naturellement dessiné les contours du sujet de cette thèse. Il nous est rapidement apparu que si la profession de communicant a déjà été diversement étudiée en France (Walter, 1995), (Le Moëne, 1997), (Carayol, 2004), (Miège B. , 2007), (Lépine, 2016), aux Pays-Bas (van Ruler & de Lange, 2003), (van Ruler, 2003), (van Ruler, 2015), au Royaume Uni (Pieczka, 2000), (L'Etang, 2004), (L'Etang & Pieczka, 2006), (Watson, 2008), (Fawkes, 2015 (b)), (Tench & Yeomans, 2017), en Allemagne (Nothhaft, 2009), (Sandhu, 2009 (b)), (Zerfass, 2009), (Bentele, 2015), en Italie (Muzi Falconi, 2006), (Valentini, 2009), (Romenti & Invernizzi, 2011), et en Suède (Hamrefors, 2010), (Johansson & Ottestig, 2011), (Falkheimer & Heide, 2014), l'évolution des pratiques de la communication dans les organisations en Belgique depuis la perspective de ses professionnels n'a pas encore bénéficié de l'intérêt académique. Nous apportons, avec ce travail de thèse, un éclairage nouveau à un phénomène que nous abordons avec trois perspectives complémentaires : sociétale, organisationnelle et professionnelle. Notre lecture analytique en cascade du niveau macro au niveau micro en passant par le niveau méso nous permet d'interpréter les dimensions temporelles, technologiques et communicationnelles de ces trois perspectives et ce, pour l'ensemble du territoire du Royaume de Belgique, notre maîtrise linguistique nous offrant d'appréhender indifféremment des contenus en français, en néerlandais ou en anglais. Nous soulignons que nous avons lu la majorité des ouvrages, livres ou articles, dans la langue originale et que nous portons la responsabilité des traductions vers le français telles qu'elles apparaissent dans notre texte.

Que nous apprend la littérature académique interdisciplinaire en Sciences Humaines et Sociales (SHS) et en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) ?

Nos premières lectures nous ont fait prendre conscience de l'importance de l'institutionnalisation des Sciences de l'Information et de la Communication pour asseoir leur légitimité académique et du besoin de protéger une discipline émergente dans un champ hiérarchisé. Aussi, pour l'étudier, nous avons opté pour l'« interdisciplinarité » qui « *ne part pas de la situation d'un objet dans l'espace des territoires disciplinaires [mais] de la personne qui élabore un questionnement, dans une discipline ou en dehors de toute discipline, et y répond selon les besoins de l'enquête* » en vue d'un enrichissement plutôt que d'une répétition sans invention (Catellin & Loty, 2013, p. 35). Le choix du cadre théorique s'est imposé après deux années de lectures portant sur la communication organisationnelle, l'éthique, la philosophie, la sociologie et la sociologie des professions, la gestion et les transformations managériales. Nous avons dès lors orienté nos recherches théoriques dans le champ des théories de l'institutionnalisme et plus précisément du néo-institutionnalisme (Meyer & Rowan, 1977), (DiMaggio & Powell, 1983), (Théret, 1993), (Scott, 2001), (Scott, Ruef, Mendel, & Caronna, 2000), (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002), (Jennings & Greenwood, 2003), de la professionnalisation (Abbott, 1988), (Pieczka & L'Etang, 2006), (Paquien-séguy, 2007), (Fray & Picou-leau, 2010), (Champy, 2011), (Lépine, 2016), et de la communication organisationnelle (Le Moëne, 1998), (Carayol, 2004), (de la Broise & Lamarche, 2006), (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007), (Grosjean & Bonneville, 2010), (Loneux & Parent, 2010), (Parinni-Alemanno, Le Moëne, & Gramaccia, 2016). Notre travail de recherche se situe à l'intersection de diverses disciplines : outre les Sciences de l'Information et de la Communication, nous référons à la sociologie, aux sciences de l'éducation, à la linguistique, à la gestion, à la psychologie, à la philosophie et à l'économie.

Quels enseignements tirer de la genèse et du développement de ces activités à la lumière de la théorie néo-institutionnaliste et des théories des professions ? Comment les analyses en communication organisationnelle peuvent-elles nous aider à lire les évolutions de la fonction communication et des métiers de communicant ? Comment les recherches en Sciences de l'Information et de la Communication éclairent-elles les développements organisationnels exogènes et endogènes qui impactent le rôle de la communication et la fonction du communicant ? Que nous apprennent les approches anglo-saxonnes, scandinaves et germanophones ?

Les réponses à ces questionnements théoriques nous ont amenée, à partir d'une étude empirique auprès de quarante-cinq communicants belges, francophones ou néerlandophones, répartis a priori en trois générations à partir de la date de leur première socialisation professionnelle (1980-1995 ; 1996-2004 ; 2005-), à retracer l'évolution de leurs pratiques et à envisager la légitimité de leur métier dans un contexte de fort bouleversement numérique, d'incertitude exacerbée et de développement des activités de communication sociales en réseaux.

« L'environnement social est une construction humaine comprenant des règles, normes, conventions et façons de faire qui définissent le cadre des relations entre les êtres humains. Les sciences sociales découpent cet environnement en disciplines distinctes – économie, science politique, sociologie – mais les constructions dont l'esprit humain a besoin pour raisonner sur et par rapport à son environnement ne coïncident pas avec ces catégories artificielles. Si nous voulons comprendre le processus du changement, nos cadres analytiques doivent intégrer des observations issues de ces disciplines artificiellement séparées. » (North, 2005, p. 30)

Cette réflexion entre dans le cadre très large de la discipline de la théorie organisationnelle qui rassemble de nombreuses théories interconnectées sur les structures et les processus organisant (Weick, 1979).

Notre méthodologie inductive qui s'articule sur une succession d'analyses en cinq temps nous a constamment obligée à des allers-retours du terrain aux différentes disciplines scientifiques, questionnant chacun des résultats à la lumière de la vague suivante. Les interprétations que nous présentons, tout en s'inscrivant dans une vision des Sciences de l'Information et de la Communication, proposent d'aborder la communication organisationnelle comme « un tout » qui organise l'ensemble des processus organisationnels, filtre et analyse l'environnement pour échanger dans un flux continu l'opérationnalisation des objectifs tant de l'organisation que de ses différentes unités. Cette vision holistique de la communication la décline en réponse au rôle qu'elle entend jouer sans toutefois y introduire une notion de « valeur hiérarchisante ». Ainsi, le caractère opérationnel de la mise en place des activités communicationnelles n'est pas considéré comme inférieur à la posture d'éminence grise du comité de direction, l'accompagnement managérial des collaborateurs dans leur autonomisation « volontaire » bénéficie d'une considération égale à celle de la déconstruction puis de la reconstruction de sens collectif pour le partage d'une vision commune. Ces quatre éléments fonctionnent en osmose à la façon des quatre mousquetaires pour garantir la pérennité de l'organisation. Ils permettent à la communication d'être dans toute action de l'organisation, de la plus visible à la plus insignifiante. Aussi la communication se laisse découvrir comme les poupées russes et contient à chaque nouvelle étape, tout comme elles, des éléments plus raffinés qui la constituent comme elle constitue l'organisation lorsqu'elle est considérée dans son ensemble.

Chaque élément requiert l'autre pour atteindre un équilibre qui garantit la pérennité de ce qu'ils représentent : l'organisation. Chaque niveau implique un ensemble de compétences qui se perfectionnent au gré des évolutions exogènes et des mutations endogènes. Nous redécouvrons une profession en devenir.

Nous déroulons dans la première partie de notre thèse, les perspectives théoriques, sur trois chapitres qui nous permettent d'affiner notre questionnement en vue d'optimiser la pertinence scientifique et pragmatique de notre recherche. Le premier chapitre traite de l'institutionnalisation et de ses perspectives théoriques et conceptuelles, présentant les diverses approches académiques et il développe les caractéristiques de la professionnalisation, de la profession et du professionnel, leurs définitions et leurs attributs. Dans le second chapitre nous nous penchons sur le champ de la communication organisationnelle. Nous en décrivons l'émergence et la professionnalisation. Nous portons ensuite un regard critique sur le rôle de différents acteurs de l'institutionnalisation : les associations professionnelles, les codes, la presse professionnelle, la reconnaissance des pairs et le rôle de l'Académie, de ses formations et de ses ressources. Le troisième chapitre traite tout d'abord les perspectives théoriques en communication organisationnelle pour ensuite aborder les perspectives contextuelles qui inscrivent la « nouvelle normalité » des pratiques communicationnelles dans un processus continu de turbulences (McKie & Willis, 2015) et d'innovations numériques (Paquien-séguy, 2012).

Nous appréhendons l'institutionnalisation comme un ensemble d'étayages permettant de stabiliser, de normer, de structurer et de légitimer, (Scott, 2014 (a)), et l'organisation comme étant constituée de cycles de comportements inter-reliés, équivalents à la structure organisationnelle que Weick (1979) nomme l' « *organizing* ». Ces comportements inter reliés s'agrègent pour former des processus plus larges. Si ces comportements eux-mêmes régis par des règles d'assemblage sont à leur tour autant de procédures, d'instructions et de guides mobilisés par les acteurs qui s'inter-relient, quelles sont les règles d'assemblage qui décident de la place que va occuper la communication dans ce processus « organisant » lui-même « *processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance* » (Giroux N. , 1997, p. 375) ?

Notre première partie se termine par l'énonciation de notre problématique construite autour du fait que des éléments d'institutionnalisation peuvent être des ressources ou au contraire des freins : comment la fonction de communicant perdure-t-elle, s'institutionnalise-t-elle face aux mutations qui se succèdent ? Des compétences stratégiques et techniques ont-elles été développées pour faire face à ces mutations des pratiques du métier de communicant, par les individus ou les organisations collectives, ont-elles permis de conforter la légitimité du métier aux yeux des intéressés ? Ont-elles été des ressources d'institutionnalisation et de légitimation de la fonction communication ? Ce questionnement nous permet de formuler la question de recherche suivante : sur quels étayages, sur quels éléments d'institutionnalisation s'appuient les professionnels de la communication dans une période de forts bouleversements portés par les transformations technologiques et numériques et la désintermédiation de la parole institutionnelle, pour faire face aux nouveaux enjeux de leurs métiers ?

Pour essayer de trouver des réponses à ces questionnements, nous nous reposons sur deux perspectives qui étudient la construction des professions : l'institutionnalisme qui l'approche par le biais de ses processus structurants et de ses normes et l'interactionnisme ou le socioconstructivisme qui réfère aux processus biographiques et identitaires de ses acteurs (Parrini-Alemanno, 2015), tout en veillant à maintenir une posture scientifique qui répond des Sciences de l'Information et de la Communication, à l'instar des chercheurs du champ qui considèrent que les communicants « *détiennent une connaissance incarnée par leur pratique* » (Lépine, Martin-Juchat, & Millet-Fourrier, 2014, p. 6).

Notre seconde partie, l'enquête de terrain, est conçue en trois temps. Nous présentons et argumentons dans le chapitre quatre la méthodologie qualitative que nous avons suivie, les récits de vie professionnelle, et présentons les cinq analyses consécutives que nous avons appliquées pour interpréter le corpus constitué des quarante-cinq récits de vie professionnelle depuis la perspective de la théorie ancrée. Le cœur battant de notre travail de recherche se trouve sous le chapitre cinq. Nous avons exploité les résultats en les interprétant à trois niveaux : macro, la société, méso, l'organisation, et micro, le professionnel. Chaque niveau est développé en triptyque avec un volet temporel, un volet technologique et un volet communicationnel. Au niveau sociétal, nous avons mis l'emphase sur la dimension temporelle. Au niveau organisationnel, nous avons mis l'accent sur la dimension technologique. Au niveau du professionnel, la dimension communicationnelle s'arrogue la part du lion. Nous avons ensuite rassemblé les lignes de forces identifiées dans le chapitre six, répondant au questionnement sur l'évolution du rôle de la communication et de la fonction de communicant dans l'organisation en Belgique, développant la lecture institutionnaliste du processus de légitimation et proposant une lecture de la fonction de communicant et du rôle de la communication.

L'approche diachronique des récits de vie professionnelle nous permet de comprendre l'impact de l'évolution de l'environnement sur le processus d'institutionnalisation de la communication en Belgique ainsi qu'elle nous permet de saisir combien la communication organisationnelle s'est complexifiée (Zerfass, Verčič, Nothhaft, & Page Werder, 2018). Comment dans le chaos faire entendre une voix à travers les voix multiples ? Comment entendre ce qui est dit, faire la part des choses, répondre juste, être réactif, présenter les bons choix, prendre les bonnes décisions et gérer les flux internes et externes, l'opérationnel et les processus d'évaluation, pour garder le cap défini par la vision et la mission tout en veillant à la légitimité sociale (que nous retrouvons dans la littérature anglo-saxonne sous le dénominateur de la « *licence to operate* » englobant la légitimité, la crédibilité et la confiance) et à la dimension éthique ?

La perspective interdisciplinaire offre une lecture très nuancée des phénomènes sociologiques, économiques et technologiques qui, croisée avec les réflexions communicationnelles ajoute une épaisseur à la compréhension du rôle de la communication et de la fonction de communicant dans l'organisation.

Nous soulignons que l'utilisation du genre masculin (le communicant) a été adoptée au détriment de la langue inclusive afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Première partie : Perspectives théoriques

Chapitre 1- L'institutionnalisation des métiers de la communication et la professionnalisation de la fonction de communicant dans la littérature académique

Quel « découpage sémantique institutionnalisé entre les différents domaines de développement comme il se fait dans les associations internationales, les organismes subventionnaires et les institutions d'enseignement et de recherche universitaires ? Cette dimension importante du travail de l'institutionnalisation de la pensée communicationnelle sur sa définition et sur son inscription dans le champ social demeure à faire, et ce, particulièrement à l'ère de la mondialisation de cette pensée. » (Laramée, 2006, p. 349)

La plupart des concepts utilisés dans la recherche en communication remontent à leurs hypothèses ontologiques. Ils sont soit centrés sur l'acteur et mettent l'accent sur l'action des individus, soit s'intéressent davantage aux explications structurelles du comportement organisationnel avec les approches structuralistes ou systémiques. La théorie institutionnelle permet de construire un pont entre les deux perspectives, car sa tradition intellectuelle est étroitement liée à des concepts d'intégration comme celui de la théorie de la structuration.

En se concentrant sur l'influence qu'exerce l'environnement sur l'organisation (Scott, 2005), la théorie institutionnelle ouvre une perspective pour expliquer l'évolution de la communication organisationnelle. Pour ce faire elle dispose d'un ensemble de propositions théoriques d'un niveau d'abstraction élevé qui offre le potentiel d'intégrer différents niveaux d'analyse.

Parler d'institutionnalisation et de professionnalisation nécessite d'en tracer les prémisses et les origines épistémologiques et ontologiques puis d'en définir les concepts. Ce premier chapitre présente les approches théoriques et la connaissance empirique de la théorie de l'institutionnalisation. Il aborde ensuite les professions du point de vue de la professionnalisation et l'émergence du champ de la communication organisationnelle. Il développe ensuite le rôle de différents acteurs de l'institutionnalisation : les associations professionnelles, les codes, la presse professionnelle, la reconnaissance des pairs et le rôle de l'Académie.

1. L'institutionnalisation

La théorie de l'institutionnalisation modélise le processus de création et d'ancrage d'institutions qui permet aux acteurs d'agir selon un ordre constitutionnel (Sabel, 1997), soit un ensemble de règles générales qui visent à la résolution de conflits entre diverses instances pouvant être des institutions, des organisations ou des individus (Boyer, 2003, p. 93).

Whitley (1974) a distingué deux dimensions de l'institutionnalisation : l'institutionnalisation cognitive qui clarifie les concepts, leur degré de consensus et leur caractère distinctif, et l'institutionnalisation sociale qui réfère à l'organisation interne, à la définition des fondements et au degré d'intégration des structures formelles dans les structures sociales de légitimation, permettant aux membres d'une structure formelle de se démarquer et leur octroyant les bases de leur identité sociale.

Comme la définit Inger Jensen (2009, p. 111), l'institutionnalisation est une réalité sociale importante qui devient réalité lorsqu'elle est basée sur la légitimité et/ou sur la force. Une réalité dépendante d'une croyance collective, d'une confiance et d'activités de nombreux agents.

L'avantage d'institutions légitimes est qu'elles fonctionnent comme des mécanismes de coordination sociale qui réduisent la complexité en excluant une large variété d'interactions sociales alternatives et en devenant tacitement la référence. Elles deviennent des moyens d'interactions sociales reliant les individus par-delà le temps et l'espace sans négociations préalables. Dans ce sens, par leur institutionnalisation, les institutions légitimes établies simplifient les processus, remplacent la communication explicite et dialogique, et optimisent l'efficacité des interactions. Analyser l'institutionnalisation de la communication correspond alors à se pencher sur les processus communicationnels tacites de la communication organisationnelle légitime. (Jensen, 2009, pp. 111-113)

Nous développons successivement dans les pages à venir les éléments suivants : les définitions des institutions (1.1), le cadre théorique de l'institutionnalisme (1.2), les approches théoriques et les théories institutionnalistes du comportement organisationnel (1.3), le modèle référentiel de Scott (2003), (2014 (a)), ses trois piliers et quatre vecteurs (1.4), les trois moteurs de l'isomorphismes (1.5), le capital social (1.6), le pouvoir et l'influence (1.7 et 1.8), la légitimation (1.9), les effets temporels du processus de l'institutionnalisation (1.10) et les limites de la théorie (1.11).

1.1. Les institutions

Définitions

Les définitions des institutions sont multiples, parfois vagues et inconsistantes, parfois même contradictoires parce que le concept d'institution est polysémique et équivoque. Durkheim ((1894) 2002) les décrit comme « *des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel [elles] s'imposent à lui* » ((1894) 2002, p. 19). Pour lui, « *on peut appeler institution toutes croyances et tous modes de conduite institués par la collectivité ; la sociologie peut alors être définie comme la science des institutions, leur genèse, leur fonctionnement* » (Durkheim, (1894) 2002, p. XXIII).

Schotter (1981 (a)) en décrit deux concepts : le premier se rattache à l'approche positiviste et à l'approche normative ou comparative, le second à l'approche évolutionnaire ou organique.

Le premier concept, dérivé de l'approche positiviste et de l'approche normative ou comparative, considère les institutions économiques et sociales comme un ensemble abstrait de règles qui déterminent le comportement des agents qui fonctionnent en leur sein et qui définissent les effets comme le résultat des actions conjointes de ces agents. En termes techniques, ces institutions sont des formes de jeux. Rappelons que la théorie des jeux a pour objectif d'expliquer une institution ou une convention par l'émergence d'un équilibre au sein d'un jeu répété, lui-même basé sur un ensemble de règles qui lui sont exogènes (Aoki, 2001).

Jepperson (1991) dans la lignée de ce concept définit les institutions comme un schéma d'interprétations, un ensemble de représentations acceptées socialement, un système de règles conduisant à la reproduction de routines qui fonctionnent comme des modèles stables (1991, pp. 144-145).

Les institutions sont donc des structures sociales qui guident le comportement d'acteurs suivant certaines règles comme le décrivent Meyer et Rowan (1977, p. 341) :

« Les institutions impliquent inévitablement des obligations normatives, mais entrent le plus souvent dans la vie sociale principalement comme des faits qui doivent être pris en compte par les acteurs ».¹

Cette définition décrit les institutions comme une réalité à laquelle les individus sont obligés sans avoir pleinement conscience de l'ensemble de leurs contraintes : une forme de rationalité où les individus sont influencés par le contexte social, productif et institutionnel. Le principe de rationalité étant que « *chaque forme institutionnelle est porteuse d'une certaine logique et façonne en conséquence le comportement des acteurs* » et qu'il n'existe pas de rationalité « *à vocation universelle et transhistorique* » (Boyer, 2003, p. 84). Ainsi les formes institutionnelles, ou plus généralement les institutions, se situeraient à un niveau méso-économique assurant le passage du micro au macro et vice versa (Boyer, 2003, p. 91). Les institutions ont alors quatre objectifs distincts : celui de systématiser et de résumer les informations pertinentes pour les acteurs (Aoki, 2001), mais tout autant de canaliser les anticipations sur le comportement des

¹ « *Institutions inevitably involve normative obligations but often enter into social life primarily as facts which must be taken into account by actors* ». Cette citation, comme toutes celles qui suivent et qui réfèrent à une source non disponible en français, a été traduite par nos soins.

autres intervenants (North, 1990) (Schotter, 1981 (a)), de prévoir des sanctions à l'encontre des agents qui dévièrent par rapport aux règles implicites ou explicites (Boyer, 2003) (Orléan, 1994), et de légitimer le comportement conforme (Meyer & Rowan, 1977, p. 342).

Le second concept de Schotter (1981 (a)) qui émane de l'approche évolutionnaire ou organique, ne se concentre pas sur les règles de jeu définies par une institution particulière, mais davantage sur les régularités du comportement ou des conventions sociales que les agents créent lorsqu'ils interagissent de manière répétée ou récurrente dans une situation sociale particulière ou dans une forme de jeu. Ici ce ne sont pas les règles du jeu qui prédominent mais le comportement équilibré qui émerge de manière endogène ou organique à la suite de ces règles (Schotter, 1981 (b), p. 21). Ce comportement équilibré est un événement stochastique car il dépend de la manière dont les agents apprennent les actions intentionnelles les uns des autres. Ce comportement devient un équilibre d'attentes rationnelles auto-générées : « *a rational expectation self-fulfilling equilibrium* » (Schotter, 1981 (b), pp. 23-24). Cette notion d'institution met en avant la coordination des anticipations et des stratégies qu'elle offre de développer par le biais de procédures explicites souvent codifiées.

L'esprit de ce second concept se retrouve chez les auteurs suivants.

Les institutions sont des règles, des normes et des croyances qui décrivent la réalité pour les acteurs, expliquant ce qui est et ce qui n'est pas, ce qui peut être mis en pratique ou pas (Hoffman, 1999, p. 351). Scott (2001) précise que les institutions sont des structures sociales contenant des symboles, des actions sociales et des objectifs.

Pour North (1994) « *Les institutions sont les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent des contraintes formelles (comme les règles, les lois, les constitutions), des contraintes informelles (comme les normes de comportement, des conventions, des codes de conduite imposés) et des caractéristiques de leur application* » (1994, p. 361). Les institutions sont donc le résultat d'un effort intentionnel des hommes pour maîtriser leur environnement, pour le rendre « *davantage prévisible* » (North, 2005, p. 32) avec ce paradoxe essentiel : en tant qu'artefacts permettant de maîtriser (plus ou moins) l'environnement naturel, les institutions constituent un environnement qui, lui-même, échappe en partie aux hommes. La clef de cette démarche est l'importance accordée à l'incertitude associée à une théorie spécifique du comportement (North, 1990, p. 27). « *L'incertitude n'est pas une condition exceptionnelle : c'est la condition sous-jacente qui est responsable de la structure de l'organisation humaine tout au long de l'histoire et de la préhistoire* ». Les institutions trouvent donc leur origine dans la quête à rendre l'environnement plus prévisible et donc moins incertain, à « *améliorer l'aptitude de l'agent à maîtriser l'environnement* ». (North, 2005, p. 32) Comme le décrit Scott (2001), l'attention s'est déplacée de l'organisation dans un environnement à l'organisation de l'environnement.

North (1990) distingue « *arrangements institutionnels* », correspondant à des formes organisationnelles et « *environnement institutionnel* » :

« *L'environnement renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles* » (North, 1990).

La distinction entre organisation et institution se symbolise par la distinction entre « le jeu » et « les règles du jeu ». Le jeu caractérise la dimension organisationnelle, alors que les règles du jeu concernent la dimension institutionnelle. Les institutions sont donc considérées comme des règles du jeu soit formelles, soit informelles. Les organisations sont toujours formelles, elles découlent des institutions formelles et informelles qu'elles influencent en retour. (North, 1990)

On en revient donc à la distinction classique entre les règles du jeu et le jeu, utilisée pour fonder le découpage entre logiques organisationnelles et institutionnelles (Colletis-Wahl, 2008). Notons toutefois que pour Aoki (2001) un environnement institutionnel se caractérise non seulement par la production de règles ou de normes, mais aussi par la production de dispositifs destinés à la mise en œuvre de ces règles et par leur mise en œuvre effective. L'institution est donc un système de croyances partagées qui s'auto-entretient de manière saillante et au sein duquel le jeu est joué à plusieurs reprises. Aoki ne parle pas des règles données ou conditionnées de manière exogène par la politique, la culture ou un méta-jeu, comme le font les théoriciens de la règle du jeu, mais considère ces règles comme étant créées de manière endogène à travers les interactions stratégiques des agents, maintenues dans l'esprit des agents, et donc auto-entretenu comme le font les théoriciens du jeu ². Pour que les croyances soient partagées de manière autonome et considérées par elles comme pertinentes par rapport aux conséquences de leurs choix, elles doivent avoir des fondements substantiels. Le contenu des croyances partagées est une représentation résumée (informations compressées) d'un équilibre du jeu (parmi les nombreuses qui sont théoriquement possibles). (Aoki, 2001, p. 5)

Comment sont créées les institutions ? L'approche positiviste de Shubic (1975) et l'approche normative ou comparative de Hurwicz (1973) décrivent les institutions comme des mécanismes imaginés et planifiés de manière exogène : « *emerging by human design* », alors que l'approche évolutionnaire ou organique de Schotter (1981 (a)) les voit comme un phénomène non planifié créé par des joueurs ou des agents afin de résoudre des problèmes récurrents : « *emerging by human action* » (1981 (b), p. 15).

Les institutions ressemblent donc à des normes formées par les individus afin de les aider (North, 1990), (Hoffman, 1999), (Scott, 2001) et elles sont décrites comme des structures sociales et non comme des entités physiques (van den Hoed, 2004).

Scott (2001, p. 48) précise que les institutions ne sont pas formées à travers les structures sociales mais par le biais des activités au sein desquelles sont produites les normes et les règles. Il catégorise les institutions comme des structures sociales :

- 1) Ayant atteint un certain degré de résilience ;
- 2) Composées d'éléments culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs qui, combinés à des activités et des ressources associées, procurent stabilité et sens à la vie sociale ;
- 3) Transmises par le biais de différents types de vecteurs, incluant les systèmes symboliques, les systèmes relationnels, les routines et les artefacts ;
- 4) Opérant à plusieurs niveaux de juridiction, du système mondial aux relations interpersonnelles locales ;
- 5) Connotant la stabilité, mais passibles de subir des processus de changement, à la fois progressifs et discontinus.

² « We can identify « a way by which the game is repeatedly played » as the rules of the game. »

1.2. Les théories de l'institutionnalisme

Tout comme nous distinguons différents concepts des institutions, nous identifions différentes approches de la théorie institutionnelle, un regain d'intérêt dans les années 1980 ayant mené à distinguer les développements de cette période par l'appellation de néo-institutionnalisme par opposition aux idées développées au début du 20^{ième} siècle (Scott, 2001), (Palloix, 2002), ainsi les variantes du néo-institutionnalisme en économie (North, 1990), (Boyer, 2003), (Caillé, 2007), en histoire (Thelen, 1999), en science politique (March & Olsen, 1983), ainsi qu'en sociologie (DiMaggio & Powell, 1991). Plusieurs auteurs ont tenté d'aligner les voies divergentes de la théorie institutionnelle en une matrice cohérente offrant une comparaison rapide entre les différents volets de la théorie institutionnelle. Le tableau 1 en illustre les principales caractéristiques et le potentiel pour la communication organisationnelle. Notre accent portera sur l'institutionnalisme organisationnel, devenu un des paradigmes de recherche les plus importants et les plus riches intellectuellement (Mohr, 2000). Nous motivons notre choix par le fait que l'institutionnalisme organisationnel et la communication organisationnelle se concentrent tous deux sur l'organisation et son environnement.

Tableau 1 : Les courants des pensées et des approches institutionnelles, adapté de Sandhu (2009 (b), pp. 76-79)

| | Institutionnalisme historique | Institutionnalisme du choix rationnel/ néo-institutionnalisme économique | Néo-institutionnalisme / Institutionnalisme organisationnel |
|--|--|---|---|
| Origine | Économie politique marxiste et wébérienne | Économie néo-classique | Phénoménologie, ethnométhodologie, sociologie du savoir, psychologie cognitive |
| Définition des institutions | Règles et procédures formelles et informelles | Règles formelles et informelles, procédures de conformité | Règles formelles et cadres pris pour acquis, schémas cognitifs et process de reproduction routiniers |
| Niveau d'analyse | Économie politique nationale macro-analytique | Échanges micro-analytiques | Champs et populations organisationnels |
| Pertinence de l'institution pour l'action | Les institutions façonnent les actions des individus mais sont affectées par des choix collectifs et individuels | Les institutions sont une variable intermédiaire, affectant les choix des individus mais ne les déterminant pas | Les institutions dépendent de variables « macro » plus importantes comme la culture ou la société ; l'action individuelle est négligeable |
| Pertinence pour la communication | Uniquement d'application pour l'analyse ex-post au niveau macro | Application au niveau individuel et organisationnel | Application au niveau organisationnel et affecte chaque acteur ou champ |

1.2.1. Perspective historique

Les origines de l'institutionnalisme remontent au XIXe siècle lorsqu'opposé au terme de constitution, celui d'institution a été associé à l'idée de structure organisationnelle de l'action collective. Les fondements de l'institutionnalisme sont le résultat de recherches de penseurs tels Marx (1840), Weber (1946), Durkheim (1887 ; 1909), Veblen (1898), Commons (1924) et Mitchell (1967) (cités dans (Théret, 1993), (Scott, 2001), (Jennings & Greenwood, 2003)).

Comme le décrit Landry (1984, p. 7) , « *le postulat central du paradigme institutionnaliste est que les institutions déterminent les décisions des individus et les caractéristiques des biens issus de l'action collective* ».

La proposition centrale de l'institutionnalisme pose qu'une économie ne peut fonctionner qu'en la présence d'un cadre institutionnel adéquat. « *Les conditions d'une bonne marche de l'économie résident à la fois dans l'existence d'un système institutionnel général clairement défini et dans la dynamique d'ensemble de la société civile* » (Caillé, 2007, p. 38). Aussi une économie politique institutionnaliste croit que non seulement les institutions économiques sont « *étroitement enchevêtrées avec des normes politiques, juridiques, sociales et éthiques [mais] qu'elles doivent toutes être étudiées et pensées en même temps [,] le politique devenant le lieu ou le moment où cet enchevêtrement trouve sa forme* » (Caillé, 2007, p. 39). Pour l'économie politique institutionnaliste, ce qui importe c'est la coordination sociale générale sachant qu'aucun montage institutionnel n'est fait pour perdurer et que certaines institutions ne sont pas adaptées à la société. Caillé prône (Caillé, 2007, pp. 44-45) :

« *Si la démocratie n'est pas vue seulement comme un système politique et constitutionnel, si on la pense, de manière plus générale, en relation avec la dynamique de la montée en puissance (empowerment) des gens, alors il ne suffit pas d'imaginer un système de division des pouvoirs et de contre-pouvoirs au sein du seul système politique (quelque nécessaire que ce soit par ailleurs), entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire (à quoi il faudrait ajouter le quatrième pouvoir, celui des médias). Est également nécessaire un système d'équilibre des pouvoirs entre l'État, le marché et la société, ainsi que, du strict point de vue économique, entre l'échange marchand, la redistribution étatique et la réciprocité sociale.* »

Comme illustré dans la figure 1, le marché est bien souvent positionné comme moteur de la coordination économique or, en cas de défaillances ou d'inefficacité du marché, c'est l'État qui les corrige, c'est l'organisation qui s'érige en alternative transactionnelle, c'est la société civile qui participe à la construction de la confiance et de la coopération (Boyer, 2003, p. 94).

En posant que le marché résulte d'une construction sociale, et qu'il existe plusieurs régimes d'accumulation du capital et de modes de régulation selon « *la forme que revêt le rapport salarial, le type de concurrence ou encore la forme d'expression de la contrainte monétaire* » (Boyer, 2003, p. 80), Boyer soutient les fondements macro-institutionnels d'une économie de marché. Pour lui, la théorie de la régulation vise à « *explicitement la liste des institutions nécessaires et suffisantes à la viabilité d'une économie capitaliste, puis d'en analyser la dynamique au sein de chaque architecture institutionnelle observée sur un ensemble géographique et une période donnés* » (Boyer, 2003, p. 81).

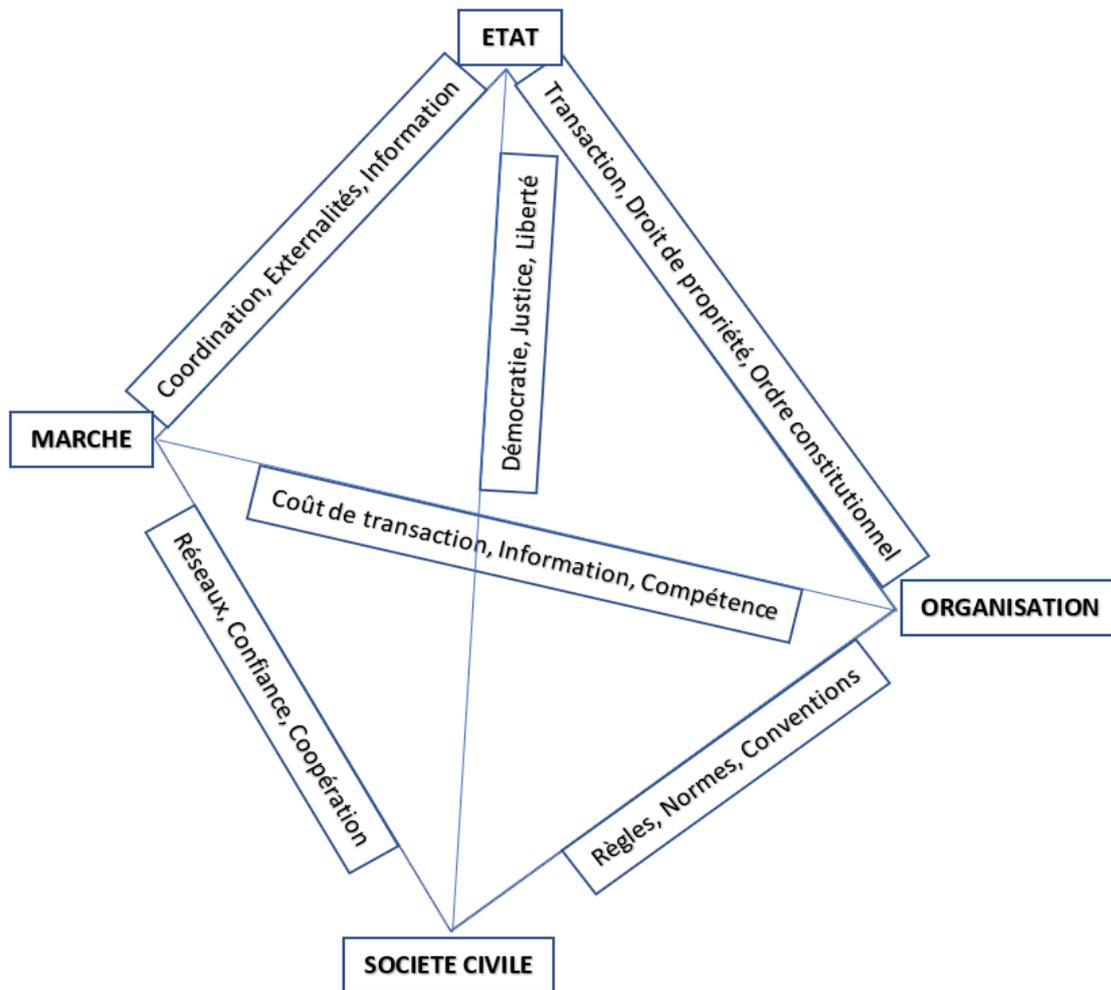


Figure 1: La dynamique de l'architecture macro-institutionnelle d'après Robert Boyer (2003, p. 95)

Les institutions sont posées dans le temps long et leurs agents ne pourront jamais connaître la partie déterministe du modèle qui régit leurs interactions.

Greenwood et Hinings (1996, p. 1022) décrivent qu'au début de l'institutionnalisme, il était essentiellement question d'influence, de coalitions, de valeurs concurrentes, de pouvoir et de structures informelles. L'emphase était mise sur la légitimité, l'encadrement des champs organisationnels, l'importance de la classification, des routines, des scripts et des schèmes.

Il faut attendre les recherches de Robert Merton à la fin des années 1940 pour que les organisations soient reconnues comme un phénomène social distinctif. Les fonctionnalistes les avaient traitées jusqu'alors comme un aspect des problèmes sociaux plus généraux, telles l'inégalité sociale ou les relations intercommunautaires. Malgré le rôle clé assigné aux organisations formelles par Weber (1947) dans ses analyses de l'ordre industriel, l'idée que les organisations représentent des acteurs sociaux indépendants dans les processus sociétaux modernes n'était pas encore reconnue. (Tolbert & Zucker, 1996, p. 176) Dès le milieu du 20^{ème} siècle, les recherches se sont explicitement dirigées vers la relation entre l'organisation et son environnement, connectant l'évolution de la structure intra organisationnelle à l'environnement local et à la vie politique.

Ces réflexions postulent que les organisations développent des systèmes normatifs basés non seulement sur leurs valeurs et leadership propres, mais également nourris par les interactions avec les membres des différentes communautés, leurs intérêts et leurs pouvoirs (Jennings & Greenwood, 2003, p. 197). C'est pourquoi Zucker (1988) considère tant les organisations que les acteurs individuels comme des créateurs potentiels de nouvelles structures institutionnelles, rejoignant ainsi DiMaggio dans sa discussion sur les entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988). Le niveau d'analyse de la recherche institutionnelle devient donc dès lors le champ organisationnel. DiMaggio et Powell (1983), (1991) vont s'inspirer de la conception de champ de Bourdieu, élaborée par Bourdieu et Wacquant (1992), en mettant l'accent à la fois sur les aspects relationnels et culturels de l'appartenance. Un domaine organisationnel est une communauté d'organisations disparates, comprenant des producteurs, des consommateurs, des superviseurs et des conseillers, qui s'engagent dans des activités communes, soumises à des pressions similaires en matière de réputation et de réglementation.

Les néo-institutionnalistes ont adhéré à ce postulat mais, comme l'ont noté DiMaggio et Powell (1997), ils en ont remodelé les concepts, spécifié les mécanismes du changement organisationnel, connecté les processus organisationnels à des niveaux tant macro que micro et considéré les possibilités de sédimentation et de désinstitutionalisation. Ainsi au niveau du langage ne sera-t-il plus question d'activités mais de routines, règles et scripts, les individus étant remplacés par les acteurs et les agents, les valeurs faisant place à la culture, à la compréhension et aux logiques, enfin au lieu de parler d'intérêts, il sera question de régimes, de domination et de positions négociées (Clegg S. , 1981).

Le souci de reconnaissance externe par la mise en œuvre de structures et de pratiques considérées comme légitimes devient le centre des préoccupations du néo-institutionnalisme (Townley, 2002).

DiMaggio et Powell (1997) remarquent aussi que la conformité à l'environnement institutionnel offre aux organisations des avantages tels que : la légitimité, l'amélioration du statut, l'augmentation de la loyauté interne et externe, l'accès aux ressources, la stabilité, le soutien, l'acceptation et la sécurité de la communauté et de la société.

Il convient toutefois de noter que ces avantages résultant du comportement organisationnel n'augmentent pas nécessairement l'efficacité de l'organisation. En devenant une valeur primordiale, l'efficacité « se focalise sur la fin de l'action plutôt que sur sa finalité par rapport à son écosystème » (Touvard, 2013, p. 22). Ce n'est pas le besoin de maximiser l'efficacité en sécurisant la coordination et le contrôle des activités organisationnelles qui motive la recherche de similitudes dans l'adoption de structures formelles et de normes de fonctionnement rationnelles. L'adoption de pratiques identiques et de nouveaux modèles « *visent avant tout à mettre l'organisation en phase avec les attentes des autorités publiques et d'un environnement socio-économique dominé par le culte de la raison* » (Boiral, 2006, p. 68).

Ce qui distingue le néo-institutionnalisme de l'institutionnalisme est qu'il reconnaît la centralité de ce qui a un sens et des interprétations que les acteurs attachent aux pratiques organisationnelles dans le processus d'institutionnalisation alors qu'en termes d'intérêts et d'agence, l'institutionnalisme part du principe que les normes et les valeurs sont données aux membres des organisations et la conception des pratiques organisationnelles se conçoit en l'absence de toute subjectivité (Olivier, 1991), (Powell, 1991), (Scott, 1987).

Comme l'ont conclu Powell et DiMaggio :

« *L'aspect le plus distinctif du travail néo-institutionnel provient de la prise en compte des représentations implicites des motivations des acteurs, des orientations exprimées dans l'action et des contextes dans lesquels ils agissent* » (Powell & DiMaggio, 1991, p. 16).

Tout ce qui est constitutif de l'action organisationnelle est considéré comme un ensemble évolutif de structures rationalisées et de schémas culturels pour les acteurs (Meyer & Rowan, 1977).

Christian Palloix (2002, p. 67) décrit que ces deux développements s'expliquent parce qu'ils réfèrent à deux grands courants de pensées : « *the old institutionalism* » (O.I.) et « *the new institutionalism* » couramment dénommé la nouvelle économie institutionnaliste (N.E.I.) qui se subdivise elle-même en plusieurs sous-courants. Toutefois, le partage terminologique masque les différences et crée la confusion entre les deux théories. Ainsi pour l'une, l'« institution » est une organisation imprégnée de valeur que l'on retrouve dans la théorie de Selznick qui décrit comment les organisations acquièrent un caractère distinctif (Selznick P. , 1949), pour l'autre l'« institution » est la réponse aux attentes de conformité qui trouve écho dans la théorie de l'isomorphisme de Meyer (1979), reprise par DiMaggio et Powell (1991).

Si la théorie institutionnaliste s'est nourrie de la théorie néoclassique en économie, du behaviorisme en science politique et du positivisme en sociologie, le néo-institutionnalisme défie les explications organisationnelles du fonctionnalisme dominant et s'impose comme paradigme en sciences sociales. En examinant des systèmes allant des interactions interpersonnelles à un micro-niveau (les théories des acteurs), aux canevas globaux à un macro-niveau (au niveau de l'économie, du champ organisationnel ou de l'industrie), il apporte une nouvelle compréhension du rôle du sens dans la production et la reproduction des pratiques sociales qui sert à l'analyse organisationnelle (Weick, 1979), mais tout autant à l'étude des politiques publiques, à l'enseignement et aux stratégies d'entreprises. (Christensen, Kamoe, & Strandgaard-Pedersen, 1997)

Pour Scott (1994), les études néo-institutionnalistes proposent trois théories d'acteurs implicites.

- 1) La première approche réunit une perspective socio-constructiviste des organisations avec une perspective rationaliste des acteurs et des actions, ce qui mène à l'appréhension d'individus réalistes et modernes actant dans des organisations socialement construites.
- 2) En développant une théorie qui inspirera Fligstein (1996) sur la façon dont les processus contemporains d'articulation d'intérêt et de prise de décision organisationnelle se sont institutionnalisés, la deuxième approche considère l'intégration de la théorie organisationnelle avec la théorie de l'individu en un ensemble des généralisations empiriques.
- 3) La troisième approche dans laquelle se retrouvent les idées de Meyer *et al.* (Meyer, Boli, & Thomas, 1987), développe une perspective constructiviste des acteurs modernes dans laquelle les caractéristiques individuelles primordiales -les formes individuelles et les individus comme niveau d'analyse- sont construites historiquement.

1.2.2. Institutions et organisations

Comme l'a décrit Selznick (1949), un des premiers chercheurs à avoir fait le lien entre l'institution et l'organisation, la démarche néo-institutionnaliste réaffirme la prégnance des institutions pour comprendre et expliquer les faits sociaux et économiques, mais en s'orientant vers l'analyse des systèmes inter-organisationnels, dépassant les forces présentes à l'intérieur d'une organisation. Rejoignant Max Weber dans *l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* pour qui l'ordre rationnel est devenu une « cage de fer » (revisité par Di Maggio et Powell en 1983 dans leur article séminal : « *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* ») et l'esprit rationaliste un moyen de contrôle des individus, Selznick (1949, p. 23) constate que la bureaucratisation est une tendance irréversible qui amène une homogénéisation des organisations moins par besoin d'efficacité - quoique celle-ci soit devenue un critère de gestion professionnelle (1949, p. 37) - qu'à cause de pressions de nature institutionnelle tels les discours tenus aux nouveaux employés, les lettres d'information, les livres blancs écrits par les PDG, les memoranda traitant de projets et de procédures (1949, p. 47). L'exemple le plus parlant d'une construction bureaucratique unifiée par le pouvoir des documents est l'Europe Unie (Ferraris, 2009). Nous ne manquons pas de souligner l'aspect « organisant » des artefacts communicationnels cités par Selznick.

Le néo-institutionnalisme se concentre sur le rôle des institutions comme méso structures qui assurent la liaison entre les acteurs individuels (ou appartenant à un groupe) et les forces au macro-niveau, tel le capitalisme, structurant ainsi le comportement social et politique des acteurs.

Le fait d'adopter une conceptualisation plus large sur la typologie des institutions qui importent et les rôles qu'elles peuvent jouer est utile aux Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) car il permet de dépasser le niveau des institutions d'État et d'étudier les institutions des médias et des pratiques de production. (Bannerman & Haggart, 2015, p. 2)

Le néo-institutionnalisme sociologique qui s'est développé dès la fin des années 1970 en refus d'une approche rationaliste et volontariste des organisations est progressivement devenu le courant majeur d'études des relations inter-organisationnelles. Ce courant du néo-institutionnalisme décrit les organisations comme des agents qui, dans de nombreuses situations, préfèrent se conformer aux pressions institutionnelles de leur environnement qu'à tendre à une efficacité optimale, les amenant ainsi à imiter des pratiques valorisées dans leur communauté et à adopter des modèles organisationnels similaires (DiMaggio & Powell, 1983), (Tolbert & Zucker, 1996).

Les approches néo institutionnalistes utilisées en communication organisationnelle sont le plus souvent basées sur le courant de l'institutionnalisme sociologique que DiMaggio et Powell ont pris pour point de référence (Bannerman & Haggart, 2015, p. 4). L'approche de ces deux auteurs est référencée dans la communication organisationnelle (Hudson, 1999), (Comtois, Denis, & Langley, 2004), (Lammers & Barbour, 2006), (Atkinson, 2008), (Cheong & Poon, 2008), (Sandhu, 2009 (b)).

Notons toutefois comme nous l'avons souligné qu'en 1949 Selznick décrivait déjà quatre préceptes d'appropriation résultant du besoin de communication interne pour développer l'unité et l'homogénéité organisationnelles : ces deux fonctions devant non seulement présenter une interprétation consistante de l'organisation au monde, spécialement en période de crise, mais

aussi établir une base solide pour un flux fluide des directives et une acceptation immédiate des décisions du comité exécutif. Pour Selznick, l'organisation est un organisme social avec un ensemble de quatre doctrines organisationnelles (équivalent à l'institutionnalisation) qui doivent être prises comme des évidences (Selznick P. , 1949, pp. 50-51):

- 1) Toute nouvelle organisation doit imposer des mesures de contrôle formel jusqu'à ce que l'endoctrinement des nouvelles polices officielles soit suffisamment étendu ; les idées et les attitudes qu'elles nourrissent doivent servir de subrogateur au système de règles et de discipline formelle.
- 2) La fonction éducationnelle qui est commune à toute structure et qui crée sans heurts mais efficacement les perspectives des nouveaux membres de l'organisation est facilitée afin d'établir informellement mais efficacement les catégories de pensées et de décision qui permettent d'identifier les attitudes et les méthodes administratives caractéristiques.
- 3) La communication d'une image unifiée peut renforcer des méthodes de coordination formelle afin d'amener les experts [techniques] qui ont tendance à mettre leurs intérêts professionnels en évidence (qui ont tendance à jouer cavalier seul), à penser l'organisation comme un tout. Il est donc important de développer une doctrine pourvoyant un sentiment d'unité à l'effort organisationnel primordial pour lier les différents experts.
- 4) Les doctrines organisationnelles doivent neutraliser la tendance qu'a un agent à défendre ses propres fonctions alors que son rôle est défini par le système comme un rôle de représentation. En effet, professionnellement, chaque membre du personnel d'une organisation (chaque collaborateur) s'identifie à l'agent dont le prestige dérive de l'organisation. Aussi, défendre l'organisation équivaut à se défendre soi-même.

Lucile Desmoulins (2016) constate que les théories de Selznick ont des accents fonctionnalistes ce qui les rend moins « *propices à l'éclairage de dynamiques communicationnelles et médiatiques contemporaines* » mais elles permettent toutefois une lecture théorique expliquant que les membres d'une même organisation poursuivent des objectifs parfois contradictoires, il est impossible « *de considérer les organisations comme des entités cohérentes à la poursuite d'objectifs rationnels* » (2016, p. 2).

Pour les néo-institutionnalistes, les organisations ne sont pas des structures indépendantes, mais elles opèrent dans un contexte d'arrangements institutionnels et de processus sociaux. Ainsi, l'organisation et le processus organisationnel sont une instance spécifique d'un processus générique incluant 'innovation, objectivation, diffusion et légitimation' (Jennings & Greenwood, 2003, p. 196).

Partant du postulat que l'être humain innove, qu'il génère régulièrement de manière aléatoire des idées, des schèmes, des logiques, des routines, des stratégies et des instruments, Jennings et Greenwood (2003) posent que lorsque l'innovation se traduit en action, réflexion et langage, elle est objectivée. Aux premiers stades de leur cycle de vie, les organisations font montre d'une grande diversité d'approches et de formes. Mais dès lors qu'elles s'établissent, elles subissent des pressions inexorables vers l'homogénéisation (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148), (Jennings & Greenwood, 2003). L'organisation se conçoit alors comme un ordre « décidé », comprenant des éléments d'adhésion, de hiérarchie, de règles, de surveillance et de sanctions (Ahrne & Brunsson, 2011, p. 85).

« *L'institutionnalisation des organisations se caractériserait en quelque sorte par la duplication d'organisations identiques, cette multiplication venant en quelque sorte digérer l'institution à la fois comme objet générique et dans sa diversité au concret* » (Pesqueux, 2015, pp. 100, introduction chap. 2).

L'objectivation en soi est donc insuffisante : elle doit être diffusée et légitimée par différents agents importants -une société ou un champ organisationnel- en vue de s'institutionnaliser. Ce processus de partage est un *Momentum* critique car bien que la dissémination semble être prédisposée, ses raisons et ses mesures restent diffuses. De même la stabilité et la durabilité de l'institutionnalisation demeurent incertaines. En effet, les structures organisationnelles ne sont pas uniquement le produit d'acteurs guidés par des choix et des intérêts individuels et rationnels comme le prône l'économie néo-classique, mais aussi celui de sociétés qui pourvoient les ressources pour légitimer les schémas organisationnels (Meyer & Rowan, 1977), (DiMaggio & Powell, 1983), (Jepperson & Meyer, 1991).

Si les structures sociales tendent à la stabilité et à l'ordre par le biais du consensus et de la conformité, elles peuvent également être sujettes aux conflits et aux changements (Scott, 2004). L'institutionnalisation acquise, deux pistes s'ouvrent : Clegg (1981) ainsi que Baron, Dobbin et Jennings (1986) penchent pour sa sédimentation alors que Powell et DiMaggio (1991) et Olivier (1992) optent pour son éventuelle désinstitutionnalisation. La désinstitutionnalisation comme illustrée dans la figure 2 est considérée comme une opposition théorique à l'institutionnalisation, elle répond aux besoins et aux désirs de changement plutôt qu'à la pression pour la stabilité.

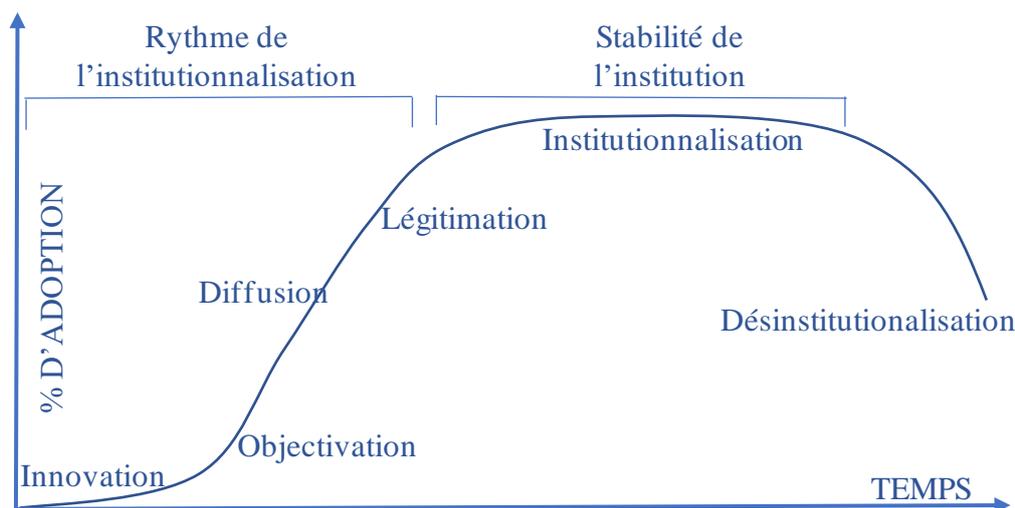


Figure 2 : La courbe de l'institutionnalisation, d'après Lawrence et al. (2001, p. 626) ; reprise par Jennings & Greenwood (2003, p. 196).

Olivier (1992) a relevé plusieurs conditions qui rendraient les organisations susceptibles de désinstitutionnalisation : citons les crises, les pressions exercées par d'importants constituants internes ou externes, la perte de l'avantage concurrentiel et les altérations de l'environnement social, politique ou économique dans lequel opère l'organisation.

Ces conditions soulignent l'importance vitale de la veille stratégique et de l'analyse environnementale telle l'analyse PESTEL qui se penche sur les facteurs Politiques, Économiques, Technologiques, Sociaux, Écologiques et Législatives de l'environnement externe.

La désinstitutionalisation peut être imposée par des personnes ou par des forces qui cherchent à renverser des traditions et des normes bien ancrées. Si les institutions fixent des limites à la rationalité en limitant les opportunités et les alternatives que nous percevons et, par conséquent, augmentent la probabilité de certains types de comportement, ces mêmes institutions peuvent être modifiées, transformées, voire supprimées par le choix et l'action entrepris par des individus et des organisations. L'interdépendance entre les actions et les institutions n'est plus discutée. (Barley & Tolbert, 1997, p. 94)

1.3. Le comportement organisationnel : les théories institutionnalistes

Dans la perspective institutionnelle, les identités, les structures et les activités organisationnelles résultent de schémas institutionnalisés qui déterminent la validité des types d'organisations et leurs formes structurelles appropriées, et légitiment leurs activités (Meyer & Rowan, 1977), (Scott & Meyer, 1994), (Ahrne & Brunsson, 2011).

Les théoriciens institutionnels (DiMaggio & Powell, 1983), (Scott, 2001) partent du principe que les organisations sont intégrées dans un environnement institutionnel qui contraint leurs comportements en prescrivant ce qui constitue un comportement approprié et légitime. Et donc, ils situent plus les sources de prise de décision en dehors plutôt qu'à l'intérieur de l'organisation. Le comportement organisationnel n'est donc pas « sans contraintes » comme le suggèrent les modèles des acteurs rationnels, mais il dépend en grande partie du contexte institutionnel. Cette théorie est particulièrement adaptée pour expliquer la stabilité et les similitudes entre les organisations, tout en s'appliquant principalement à des environnements incertains.

C'est aussi ce que souligne l'institutionnalisme historique (Bannerman & Haggart, 2015) en posant ces trois caractéristiques des institutions :

- 1) La première caractéristique est la « dépendance au sentier » (*path-dependence*) qui part du principe que les décisions faites par le passé contraignent le changement institutionnel présent en ce qui concerne les procédures, routines, normes et conventions, et que le changement institutionnel futur subira les mêmes contraintes du contexte institutionnel présent (Bannerman & Haggart, 2015, p. 5). Il y a donc une tendance à faire prévaloir le processus historique sur l'ordre d'équilibre, même si un changement institutionnel implique une amélioration des conditions des individus concernés. Ainsi, North (1990) explique à partir de la « dépendance au sentier » que l'émergence et le changement des institutions sont façonnés par des effets de verrouillage (*lock-in*) et de rétroaction rendant difficile sinon impossible de changer ou de démanteler une institution une fois qu'elle est mise en place. De façon plus large, les trajectoires de développement futur sont empêchées ou verrouillées par celles du passé (Thelen, 1999).

Prenons pour exemple l'industrie automobile dont l'environnement peut être caractérisé comme incertain en ce qui concerne les réglementations et les développements technologiques (van den Hoed & Vergragt, 2004). Les entreprises de ce secteur auront plus de difficultés à évaluer les risques et à faire des calculs fiables des conséquences de leurs choix respectifs (de Leeuw & Krozer, 2004). La théorie de l'institutionnalisme historique est utile car elle permet de modéliser comment les organisations réagissent à l'incertitude et sont davantage susceptibles d'utiliser des arguments plus intuitifs et non rationnels lors de prises de décisions. L'accent mis sur les normes et les routines est particulièrement adapté à l'étude des industries arrivées à un stade de maturité. Depuis leur apparition sur le marché, elles ont pu développer un ensemble bien plus étendu et structuré de procédures opérationnelles, de routines et de normes que les industries plus récentes. Selon la théorie de l'institutionnalisme historique, ces normes et routines ont un effet contraignant sur les prises de décisions (Olivier, 1991), (Scott, 2001). Alors que les modèles rationnels rejetteraient largement les normes et les routines existantes

comme variables dans leur analyse, la théorie de l'institutionnalisme historique utilise ces facteurs pour expliquer le comportement actuel d'un secteur industriel ou d'une organisation donnée.

Ainsi en est-il des trajectoires technologiques : certaines technologies, pour des raisons idiosyncratiques et imprévisibles, peuvent obtenir un avantage initial sur les technologies alternatives et prévaloir même si, à long terme, les alternatives auraient été plus efficaces. En effet, la technologie implique certains éléments de hasard (agents, choix), mais une fois le chemin emprunté, il peut se « verrouiller » car tous les acteurs concernés auront ajusté leurs stratégies pour s'adapter au modèle dominant. Dans ce modèle, les acteurs s'adaptent aux institutions existantes en investissant dans celles-ci de manière à les renforcer. Les organisations investissent dans des formations pour internaliser la technologie, elles fabriquent des produits qui correspondent à cette norme. En d'autres termes, dans le monde des organisations et des utilisateurs de technologies, s'adapter à la norme, c'est l'adopter ; et ceux qui ne s'adaptent pas perdent en compétitivité et en légitimité. (Thelen, 1999, p. 385)

La « dépendance au sentier » référant à l'institutionnalisation sur le temps long de normes, habitudes, tradition et rituels considérés comme acquis au sein de l'organisation, nous la remplacerons dorénavant par le « poids de l'histoire et des usages ».

- 2) La deuxième caractéristique est la représentation des relations de pouvoir sociétal par les institutions, ce qui signifie que les mécanismes de coordination, les procédures, normes, routines et conventions institutionnelles favorisent certains acteurs et résultats plutôt que d'autres et que les institutions peuvent être constitutives d'actions politiques permettant d'identifier qui détient le pouvoir et quels intérêts sont négligés (Bannerman & Haggart, 2015, p. 5). Les institutions renforcent souvent les disparités de pouvoir. Reprenons le cas de de l'industrie automobile largement émulée par des acteurs extérieurs à l'environnement institutionnel du secteur. Une grande partie de sa « recherche et développement » vise à atteindre des normes de sécurité, d'émission et d'efficacité (Nieuwenhuis & Wells, 2003), mandatées par les régulateurs du monde entier. Alors que les modèles rationnels et culturels tendent à être davantage centrés sur l'interne, l'accent externe sur l'ancrage institutionnel semble plus approprié pour comprendre le comportement de ce secteur (van den Hoed & Vergragt, 2004, p. 3). Certains secteurs d'activités seraient donc plus sensibles que d'autres à l'importance stratégique de la veille systématique.

Les champs organisationnels sont souvent imposés par des acteurs puissants (DiMaggio, 1988), (Fligstein, 1996) et la légitimité, et non l'automaticité, explique pourquoi les gens suivent les scripts (Stinchcombe, 1997). C'est pourquoi les institutionnalistes historiques soutiennent que si les dimensions cognitives sont importantes, elles ne devraient pas éclipser les éléments stratégiques et politiques de l'action, et de constater que, fréquemment, dans les questions d'institutionnalisation et de changement institutionnel, la partie politique de l'histoire et non pas la partie cognitive est plus importante (DiMaggio & Powell, 1991), (Thelen, 1999).

- 3) Enfin, la troisième caractéristique repose sur le rôle fondamental que jouent les idées et leurs représentations dans la construction des préférences et des résultats des agents (Bannerman & Haggart, 2015, p. 6).

Lié à l'industrie automobile, ceci concerne les questions environnementales qui reflètent une dimension morale de la conduite des affaires. Une conduite commerciale appropriée

dépasse la question de la maximisation des profits comme l'a démontré le scandale Volkswagen par rapport aux incohérences sur les taux de CO2 (Le Monde, 2015). Les entreprises doivent assumer leurs responsabilités et justifier leurs activités devant un plus large éventail de régulateurs, d'ONG, de groupes environnementaux et de consommateurs afin de pouvoir obtenir leur « licence d'exploitation » (*Licence to operate*) (Elkington, 1998, p. 63). Plutôt que d'agir sur la maximisation du profit, les défis environnementaux peuvent pousser les entreprises à accroître leur légitimité, ce qui est une notion centrale dans la théorie institutionnelle (Bannerman & Haggart, 2015).

Dans une réflexion convergente avec la perspective institutionnaliste et avec celle liée à la dépendance aux ressources, Christine Oliver (1991) a défini cinq réponses stratégiques en prédiction des processus institutionnels influençant ou déterminant les comportements organisationnels.

Cette double perspective détermine la limitation des choix organisationnels par les influences externes (Pfeffer & Salancik, 1978), (Friedland & Alford, 1991), considère que les environnements sont collectifs et interconnectés (DiMaggio & Powell, 1983) et implique que pour survivre, les organisations doivent être attentives aux attentes et aux demandes externes (Meyer & Rowan, 1977), (Pfeffer & Salancik, 1978). La typologie qu'elle présente est construite au départ de dix facteurs institutionnels permettant de prédire le degré de conformité ou de résistance aux pressions institutionnelles. L'intérêt de cette typologie est qu'elle inclut une variation de choix, de conscientisation, de proactivité, d'influence et d'intérêt personnel manifestés par les organisations (Olivier, 1991, pp. 146-147) en réponse aux pressions institutionnelles. Les conformités entre les deux perspectives tablent sur la volonté d'obtenir une stabilité et une légitimité organisationnelle (Pfeffer & Salancik, 1978), (DiMaggio & Powell, 1983), (Zucker, 1988), ainsi que sur l'assomption que les organisations sont motivées par les intérêts tels qu'ils sont définis socialement ou institutionnellement d'un point de vue institutionnaliste (Scott, 1987), (Greenwood & Hinings, 1996) en considérant que « *les comportements qui résultent de l'intérêt individualiste ou du profit intéressé (self-interested behavior) ont tendance à être introduits implicitement dans des arguments institutionnels plutôt que théorisés explicitement* » (DiMaggio, 1988, p. 9).

Oliver détermine cinq types de réponses stratégiques qui varient dans la fonction agentive de l'organisation, allant de la passivité à la résistance active : acquiescement, compromis, évitement, défi et manipulation (Olivier, 1991, pp. 150-159).

Les cinq stratégies, par ordre croissant de résistance organisationnelle active et leurs tactiques (Oliver en propose trois par stratégie), identifient le répertoire de comportements que les organisations peuvent manifester en réponse aux pressions et aux attentes institutionnelles. La logique théorique qui sous-tend la conformité ou la résistance aux règles et attentes institutionnelles rend compte à la fois de la volonté et de la capacité des organisations à se conformer à l'environnement institutionnel. Les conditions dans lesquelles les organisations sont disposées à se conformer sont limitées par le scepticisme organisationnel, l'intérêt politique et le contrôle organisationnel. Les questions organisationnelles sur la légitimité ou la validité du *statu quo* institutionnel, les intérêts politiques des acteurs organisationnels qui sont à contre-courant des objectifs institutionnels et les efforts organisationnels pour garder le contrôle sur les processus et les résultats limitent la volonté des organisations de se conformer aux exigences

institutionnelles. Les conditions permettant aux organisations de se conformer sont tributaires de la capacité organisationnelle, des conflits internes et de la conscientisation des pressions. Lorsque la capacité ou les ressources organisationnelles sont inadéquates pour répondre aux exigences de conformité, lorsque des pressions institutionnelles contradictoires rendent la conformité unilatérale irréalisable et lorsqu'un manque de reconnaissance ou de prise de conscience des attentes institutionnelles sont présents, la capacité des organisations à se conformer aux exigences institutionnelles sera limitée et augmentera les possibilités de résistance.

Il importe donc d'identifier la raison pour laquelle ces pressions sont exercées (la cause), qui les exerce (les constituants), leur nature (le contenu), comment et par quels moyens elles sont exercées (le contrôle) et enfin où elles se produisent (le contexte) (Olivier, 1991).

C'est ainsi qu'Olivier propose dix facteurs institutionnels (Olivier, 1991, pp. 160-170) qu'elle répartit sur les cinq variables identifiées ci-dessus :

- La cause de la pression :

La légitimité ou l'aptitude sociale qui pose que plus le degré de légitimité sociale perçue par la conformité aux pressions institutionnelles est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

L'efficacité ou l'aptitude économique qui pose que plus le degré de gain économique perçue par la conformité aux pressions institutionnelles est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

- Les constituants de la pression :

La multiplicité des demandes des constituants qui pose que plus le degré de multiplicité des constituants est élevé, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

La dépendance à l'égard des constituants institutionnels qui pose que plus le degré de dépendance extérieure vis-à-vis des parties prenantes externes est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

- Le contenu de la pression :

La cohérence avec les objectifs organisationnels qui pose que plus le degré de cohérence des normes ou des exigences institutionnelles avec les objectifs organisationnels est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

Les contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation qui posent que plus le degré de contraintes discrétionnaires imposées à l'organisation par les pressions institutionnelles est grand, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

- Le contrôle sur la pression :

La coercition ou exécution légale qui pose que plus le degré de coercition juridique derrière les normes et exigences institutionnelles est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

La diffusion volontaire des normes qui pose que plus le degré de diffusion volontaire des normes, valeurs ou pratiques institutionnelles est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

- Le contexte de la pression :

L'incertitude de l'environnement qui pose que plus le niveau d'incertitude dans l'environnement de l'organisation est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

L'interconnexion environnementale qui pose que plus le degré d'interconnexion dans l'environnement institutionnel est faible, plus la probabilité d'une résistance organisationnelle aux pressions institutionnelles est grande.

Ces dimensions prédictives permettent d'examiner la probabilité de conformité ou de résistance à l'institutionnalisation, ou de prédire des stratégies organisationnelles spécifiques : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi ou la manipulation, sans toutefois aborder les conséquences des stratégies de résistance, en particulier en ce qui concerne l'efficacité ou l'efficacité organisationnelle. N'oublions pas que plusieurs théoriciens institutionnels ont fait valoir que la conformité rend les organisations moins efficaces en même temps qu'elle contribue à l'efficacité organisationnelle en augmentant la capacité d'une organisation à mobiliser un soutien culturel et des ressources pour l'organisation (Meyer & Rowan, 1977), (DiMaggio & Powell, 1983), (Zucker, 1987). Selon Oliver, l'efficacité dépendra plutôt des objectifs des demandes et des attentes exercées : la résistance des pressions pour l'aptitude sociale aura tendance à augmenter l'efficacité interne, et la résistance des pressions pour l'aptitude économique aura tendance à atténuer l'efficacité interne. Elle soutient que les organisations peuvent s'engager dans des stratégies de manipulation pour façonner la définition sociale ou politique de l'efficacité organisationnelle. Ainsi, les réponses d'une organisation à l'environnement institutionnel influenceront non seulement sur la performance organisationnelle, mais elles peuvent également influencer les critères, mesures ou normes utilisés par les constituants institutionnels pour évaluer la performance. (Olivier, 1991, p. 174)

Nous allons à présent définir les concepts centraux propres à la théorie institutionnaliste et nécessaires aux développements de notre réflexion : le champ organisationnel, l'isomorphisme, le capital social, le pouvoir, l'influence, la légitimité et les mécanismes temporels.

1.4. Le champ organisationnel

Les années 1980 ont vu l'introduction et la reconnaissance des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui ont fait évoluer l'effet institutionnel « top-down » vers un processus institutionnel. Divers processus interactifs ne cessent d'émerger entre des acteurs de champs organisationnels différents qui s'engagent à interpréter, traduire, donner sens et négocier leurs activités. Brousseau et Rallet ont transposée cette re-modélisation dans leur définition de l'organisation : « *un ensemble de mécanismes destinés à résoudre les problèmes de coordination rencontrés par les composantes de l'organisation dans l'exercice de leurs activités* » (1997, p. 291). Ils distinguent -dans une approche instrumentale- les architectures organisationnelles qui ont trait au système de décision et à la division du travail, et, au sein de ces architectures, les principes qui définissent la manière dont les agents appréhendent « *les problèmes de compatibilité des actions et de respect des engagements pris, [et, dans] une conception plus dynamique, les effets d'apprentissage et les phénomènes de dépendance du sentier qui orientent et contraignent le processus de coévolution* » (Brousseau & Rallet, 1997, p. 292).

Une évolution qui reconnaît l'influence bourdieusienne comme l'indique la description du champ qui réfère à l'ensemble des acteurs et organisations impliqués dans une arène de production sociale ou culturelle ainsi qu'aux relations dynamiques entre eux (DiMaggio, 1979, p. 1463), (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148).

Pour Bourdieu, le « capital » qui inclut diverses formes de ressources économiques, sociales et culturelles pour lesquelles les acteurs se contrôlent et se mesurent les uns aux autres, n'existe et ne fonctionne qu'en relation à un champ (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 101). Chaque champ a sa propre logique qui définit comment se déroulent les actions et les activités dans ce champ. Selon le concept bourdieusien de l'habitus, « *ce principe générateur et unificateur qui retraduit les caractéristiques intrinsèques et relationnelles d'une position en un style de vie unitaire* » (Bourdieu, 1994, p. 23), les acteurs incorporent le savoir sur le monde social à travers leurs expériences du monde. Le savoir construit socialement est stocké sous forme de schèmes cognitifs dans l'habitus de l'acteur. Les acteurs d'un champ construisent les schèmes qui orientent leurs perceptions, développent leurs appréciations et leur permettent de générer des actions en adéquation avec ce champ et sa logique. Ces schèmes cognitifs sont structurés par l'environnement externe, lui-même construit socialement. Si des acteurs pénètrent dans un champ dont ils ne connaissent pas les institutions, ils ne disposeront pas des schèmes cognitifs pour orienter leurs pratiques et ne pourront donc suivre inconsciemment les institutions de ce champ. (Bourdieu, 1994) Cette conception du champ comme arène compétitive, comme espace social conflictuel, est également développée par Fligstein et McAdam (2011, p. 13) qui soulignent que les acteurs se distinguent par le niveau de contrôle et d'influence qu'ils exercent sur les différents types de capital : les titulaires ('*incumbents*') et les 'challengers'. Ces derniers sont à l'affût d'opportunités pour défier les structures et les logiques du système, ce qui démontre l'importance d'une stratégie de veille appliquée aux acteurs périphériques toujours susceptibles de créer des coalitions ou d'organiser des mouvements plus ou moins coordonnés autour de projets ou d'actions collectives (Scott, 2014 (a), p. 229).

Hoffman (1999) a ajouté que les champs devraient être considérés comme des centres de débat contestés, où des intérêts concurrents négocient l'interprétation de ce que chacun considère comme des questions clés. Le processus d'organisation d'un champ ou sa structuration comprend quatre étapes (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148) :

- 1) Une augmentation de l'interaction entre les organisations dans le champ ;
- 2) L'émergence de structures inter-organisationnelles, de modèles de hiérarchie, de domination et de coalition bien définis ;
- 3) Une recrudescence du nombre d'informations auxquelles les membres d'un champ doivent faire face ;
- 4) Le développement de la conscience mutuelle entre les participants qu'ils sont impliqués dans une entreprise commune.

Pour Scott (2001), les structures des organisations contemporaines sont le produit de deux sources de structures quasi-interdépendantes : d'une part les demandes coordinatrices imposées par des technologies complexes – forces techniques qui créent les fonctions pivots, les unités de travail, les coordinations des actions, la centralisation du « que faire ? » ; d'autre part les normes rationalisées qui légitiment l'adoption de modèles structuraux appropriés – forces institutionnelles qui créent les structures périphériques tels les systèmes managériaux et les systèmes de gouvernance, le « comment s'organiser ? » – eux-mêmes de plus en plus rationalisés (Scott, 2005, p. 474). Le poids des deux forces diffère en fonction des secteurs organisationnels. Lorsque les deux sont faibles, le secteur est faible et instable. Les caractéristiques institutionnelles des environnements organisationnels façonnent à la fois les objectifs et les moyens des acteurs. Pour Scott (1987), les deux principaux types d'acteurs qui façonnent les environnements institutionnels dans les sociétés modernes sont l'État et les organismes professionnels.

Nous nous pencherons sur les interventions directes ou indirectes de l'Etat belge au niveau des forces techniques ainsi que sur le rôle des associations professionnelles belges et d'autres organismes professionnels en ce qui concerne la mise en place de modèles structuraux qui impactent le rôle et le fonctionnement de la communication et du communicant.

Dans son postulat, Scott avance que les institutions sont variablement composées d'agents ou piliers (*'pillars'*) culturels-cognitifs, normatifs et régulateurs qui fonctionnent comme des cadres institutionnels et qui, complétés par des activités associées et par des ressources, produisent stabilité et pourvoient sens à la vie sociale. Chaque système comporte des vecteurs, des canaux de transmission (*'carriers'*) classés en quatre groupes : les systèmes symboliques, les systèmes relationnels, les activités et les artefacts présentés dans le tableau 2. (Scott, 2001, p. 48) (Scott, 2014 (a), p. 96)

Tableau 2 : Cadre des éléments institutionnels d'après Scott (2001, p. 77)

| | | Piliers | | |
|---------------|--|--|---|---|
| | | Culturel-cognitif | Normatif | Régulateur |
| Vecteurs | Les systèmes symboliques | Catégories, classifications, schémas, typifications, représentations symboliques | Valeurs Attentes, comportement adéquat Standards, normes | Règles Lois |
| | Les systèmes relationnels | Isomorphisme structurel Identités | Régimes Systèmes d'autorité | Systèmes de gouvernance Systèmes de pouvoir |
| | Les activités | Prédispositions Scripts | Rôles, métiers, professions | Veille |
| | | | Routines, habitudes Répertoire d'action collective Obéissance au devoir | Sanctions Protocoles, procédures opérationnelles standards |
| Les artefacts | Objets possédant une valeur symbolique | Objets respectant les conventions, les normes | Objets conformes aux spécifications prescrites | |

Il nous semble pertinent de préciser les différents éléments du modèle référentiel de Scott (2001), (2014 (a)) car ils nous permettront d'appréhender la partie empirique de nos réflexions. Nous décrivons tout d'abord les trois piliers (voir tableau 2).

1.4.1. Les agents culturels-cognitifs

Certains agents sont responsables de ce que Knorr-Certina (1999) appelle les cultures épistémiques et Zito (2001) les communautés épistémiques qui créent et garantissent la connaissance. Elles ont pour signe distinctif les idées et exercent un contrôle en définissant la réalité, en « *concevant des cadres ontologiques, en proposant des distinctions, en créant des typifications et en fabriquant des principes et des généralisations* » (Scott & Backman, 1990, p. 29). Citons à titre de réalisation le tableau périodique, les lois de la physique, les catégories de diagnostic médical ou encore les règles grammaticales. Par ces initiatives, les agents culturels-cognitifs observent le monde, ensuite ils sélectionnent, combinent, améliorent, reconstituent et organisent nos idées. Reliés ou corrigés par des observations empiriques, les cadres symboliques produits présentent dès lors des variations importantes. En effet : certaines professions qui en résultent sont exposées aux preuves empiriques (par exemple les sciences et l'ingénierie) alors que d'autres en sont très éloignées (comme la théologie et la philosophie). Déjà soulignées par les théoriciens fonctionnalistes, les occupations professionnelles exercent des contrôles distinctifs sur leurs propres membres ainsi que sur leurs relations avec des publics plus larges. Toutefois, pour reprendre Knorr-Certina (1999), le contrôle collégial dans les

professions de type culturel-cognitif ne met pas l'accent sur les obligations interpersonnelles (contrôles normatifs) ou sur la manipulation des récompenses exogènes (contrôles régulateurs), mais repose sur une conception commune des problèmes qui doivent être résolus et des approches puis des solutions à employer. Le travail est régi par des conceptions communes de « *la substance du travail* », donnant lieu à une « *gestion centrée sur l'objet* » ou à une « *gestion par le contenu* » (Knorr-Certina, 1999, p. 171). Dans leurs rapports avec les publics externes, les agents culturels-cognitifs emploient une « *autorité culturelle* », basée sur la dépendance des clients à la « *compétence supérieure du professionnel* » (Starr, 1982, p. 15). Les ordres des professionnels sont suivis dans la mesure où le client accepte les revendications de connaissances faites par le professionnel et croit qu'elles sont utilisées pour le servir (Scott, 2008).

1.4.2. *Les agents normatifs*

D'autres agents visent la construction d'institutions basées principalement sur des éléments normatifs, sur des efforts pour concevoir et promulguer des principes spécifiant ce que les individus, les groupes, les organisations et les Etats « devraient » faire. Ces prescriptions reposent sur l'introduction d'une dimension morale ou obligatoire comme base de la conformité. Certaines professions qui en découlent, dans le domaine de la théologie ou de l'éthique, poursuivent un travail essentiellement orienté vers la formulation et la promulgation de croyances normatives. D'autres, comme les professions scientifiques et celles de l'ingénierie, élaborent souvent collectivement divers principes et normes qui s'appuient sur des conclusions normatives ayant trait à leur domaine d'expertise. Les contrôles internes et collégiaux exercés par les professionnels travaillant comme agents normatifs mettent l'accent sur l'exercice de contrôles évaluatifs et interpersonnels dans la pratique quotidienne. Des contrôles normatifs sont intégrés aux systèmes de rôles et aux identités associées à l'appartenance à une profession. (Scott, 2008) Van Mannen et Barley (1984) décrivent les types de contrôles activés par ces « *communautés professionnelles* » composées d'individus qui « *s'estiment être engagés dans le même type de travail* » et « *dont les identités sont tirées de l'œuvre* » (1984, p. 287). Ces contrôles « *correspondent à une logique omniprésente ancrée dans les pratiques historiquement développées par des membres professionnels qui font ce qu'ils estiment devoir faire* » (Van Mannen & Barley, 1984, p. 291).

Pratiquement toutes les professions tentent collectivement d'exercer une influence normative dans leurs domaines d'expertise lorsqu'elles traitent avec des publics externes. Elles prennent des mesures diverses pour fournir des conseils prescriptifs aux différents types de publics auxquels elles s'adressent. De telles actions requièrent l'usage de la communication, pensons à la publication de principes ou de lignes directrices ou encore à la promulgation de normes à respecter. (Scott, 2008) Depuis la Seconde Guerre mondiale et l'avancée des processus de mondialisation, ces efforts auparavant limités à une société donnée sont devenus transnationaux. Brunsson et Jacobsson (2000) décrivent l'émergence au niveau mondial d'associations professionnelles internationales et d'organisations non gouvernementales internationales (OING) qui s'efforcent de concevoir et de promulguer des normes. De tels organismes n'ont pas les pouvoirs coercitifs exercés par les États ou les sociétés, et ne disposent généralement pas de ressources économiques suffisantes pour inciter au respect des « règles »

énoncées. Ils tentent donc d'influencer le comportement de leurs parties prenantes en établissant des normes, en propageant des principes ou en proposant des « repères » pour évaluer les progrès et guider le comportement, tels les normes ISO. La création de cadres normatifs est à la base de nombreux nouveaux modes de gouvernance qui reposent sur des règles dites douces - normes et directives - plutôt que sur des cadres juridiques qualifiés de durs car soutenus par des sanctions (Mörth, 2004). Comme le soulignent Djelic et Sahlin-Andersson (2006, p. 13) : « *Les nouveaux modes de gouvernance sont largement fondés sur des experts ; ils sont souvent légitimés par des références à la science et exprimés en termes de mesures. Une confiance sociétale générale dans la science et l'expertise est indéniablement une force motrice derrière [l'expansion rapide] de la gouvernance transnationale.* » Pour l'OCDE, les critères de la bonne gouvernance visent à « *élaborer une base commune jugée indispensable à l'émergence de pratiques de qualité dans le domaine du gouvernement d'entreprise* » (Witherell, 2002). Nous suivons la définition que donne Marc Hufty (2007) de la gouvernance des organisations qui s'est développée aux Etats-Unis au départ de l'analyse des mécanismes de contrôle des universités et des entreprises.

« Le constat est que le pilotage des organisations n'est plus (selon la version analytique) ou ne doit pas être (selon la version normative) seulement hiérarchique. Par conséquent, il s'agit d'observer et de théoriser les mécanismes concrets et les institutions qui facilitent la coordination entre les unités d'une organisation, l'arbitrage des divergences, le maintien de la cohésion de l'ensemble et la gestion des coûts de transaction entraînés par un pilotage plus « horizontal » que « vertical » (et de les promouvoir selon la version normative). » (Hufty, 2007, p. 3)

1.4.3. Les agents régulateurs

Certaines professions ont un accès privilégié à l'utilisation des pouvoirs de réglementation. Leur autorité ultime repose sur leur accès légitime à des pouvoirs coercitifs, publics ou privés, tels que l'utilisation d'armes ou l'incarcération, ou le contrôle des ressources monétaires. Elles incluent les services de sécurité et de la police militaire et nationale, les professions juridiques actives et les professionnels de la gestion qui montent aux postes de pouvoir dans nos administrations et organisations. Ces pouvoirs sont utilisés pour exercer un contrôle hiérarchique sur ses collaborateurs, mais ils sont également visibles dans les relations avec les publics externes (Scott, 2008). Malgré les variations entre les organisations et entre les occupations professionnelles, de nombreuses professions obtiennent le soutien de l'État pour faire valoir leurs revendications juridictionnelles, leurs parcours éducationnels, leurs conditions d'entrée dans la profession et autres pouvoirs spécifiques pour exercer en tant que professionnels. Aussi, de nombreux types de postes - tant dans les organismes publics que dans les organisations privées - sont réservés aux personnes possédant les qualifications professionnelles appropriées (Freidson, 1986).

Nous retrouvons donc au cœur de la perspective institutionnelle l'idée que l'autorité professionnelle est fondée sur la capacité de créer et d'appliquer un ensemble d'éléments culturels cognitifs, normatifs et / ou réglementaires qui fournissent des cadres pour gérer différents types d'incertitude. Comme le déclare Leicht (2005, p. 604) :

« Le développement théorique récent dans l'étude des professions se concentre sur la montée et la domination des professions en tant qu'institutions. Les professions en tant qu'institutions de niveau macroscopique représentent des structures distinctes et identifiables de la connaissance, de l'expertise, du travail et des marchés du travail, avec des normes, des pratiques, des idéologies et des formes organisationnelles distinctes. »

Scott (2003) a développé une typologie des différents vecteurs non seulement de pratiques, mais aussi de règles, de normes et de croyances. Nous présentons les quatre types de vecteurs des cadres institutionnels (identifiés dans le tableau 2 déjà présenté, page 41) qui lui permettent d'articuler les trois piliers et de comprendre comment se construisent la stabilité et le sens de la vie sociale (Scott, 2003).

1.4.4. Les systèmes symboliques

Pour les institutionnalistes, les symboles incluent *« l'ensemble des règles, des valeurs et des normes, des classifications, des représentations, des cadres, des schémas, des prototypes et des scripts utilisés pour guider le comportement »* (Scott, 2014 (a), p. 97). Ils sont simultanément externes aux acteurs et internalisés par les acteurs comme cadres et croyances cognitifs (Hercheui, 2011).

Le choix des aspects des systèmes symboliques varie selon les éléments des institutions qui sont mis en évidence : Les théoriciens cognitifs soulignent l'importance des catégories communes, des distinctions et des typifications qui façonnent les perceptions et les interprétations ; les théoriciens normatifs accentuent les valeurs partagées et les attentes normatives qui guident le comportement ; et les théoriciens régulateurs soulignent le rôle joué par les conventions, les règles et les lois. Les symboles sont plus transportables, versatiles et malléables que jamais dans un monde dominé par la technologie informationnelle et communicationnelle qui permet la diffusion d'images et d'idées à l'échelle mondiale, augmentant la taille des marchés, modifiant la longueur des chaînes de production en connectant et transformant les organisations, amenant la société dans une économie globale et dans une communauté politiquement interdépendante. (Scott, 2014 (a), p. 98)

1.4.5. Les systèmes relationnels

Ces vecteurs s'appuient sur des interactions structurées connectées à des réseaux de positions sociales : les systèmes de rôles. Les règles et les systèmes de croyance sont codés. Les systèmes relationnels créent un isomorphisme structurel (formes similaires), une équivalence structurelle (relations similaires entre les formes) ou une forme propre à une organisation particulière, incarnant des systèmes de croyances localisés et créant une *« identité organisationnelle »* unique (Albert & Whetten, 1985).

Les théoriciens cognitifs utilisent les modèles structurels, classifications et typifications, pour coder les départements, les rôles des structures organisationnelles et leurs identités. Les théoriciens normatifs et régulateurs considèrent les systèmes relationnels comme des systèmes

de gouvernance, en insistant sur les aspects normatifs (autorité) ou coercitifs (pouvoir) de ces structures. De tels systèmes de gouvernance créent et appliquent des codes, des normes et des règles, surveillent et sanctionnent les activités des participants. (Scott, 2014 (a), p. 99) Lorsque les acteurs possèdent différents types de capital et sont animés par des logiques différentes, ils trouvent les moyens de donner progressivement un sens à leur monde, de résoudre des ambiguïtés et de développer des modes d'interaction qui se renforcent mutuellement. Dans de tels cas, les réseaux et les institutions sont co-constitués (Owen-Smith & Powell, 2008). Catégories (cadre culturel-cognitif), normes (cadre normatif) et règles (cadre régulateur) institutionnelles créent et sont créées par des systèmes relationnels qui sont continuellement en mouvance.

1.4.6. Les activités

L'importance des habitudes, des routines et des conventions qui illustrent le comportement et les actions sociales centralisés a été le fer de lance de la tradition des pragmatistes américains menée entre autres par John Dewey au début du 20^{ème} siècle. D'après Cohen (2009), les études organisationnelles ont pris un autre cours lorsque l'attention s'est portée de l'action orientée vers la réalisation (*'getting things done'*) à la prise de décision, le choix qui devance toute action. Les néo-institutionnalistes préfèrent les symboles et les croyances au comportement social car ils assument que l'institutionnalisation implique des changements dans les règles et les structures formelles (les systèmes symboliques et relationnels présentés ci-dessus) qui ont peu d'effet sur les actions des participants (Meyer & Rowan, 1977). Néanmoins, un contre-mouvement éclaire le « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006) soutenu par Giddens (1984) et ses réflexions sur la structuration comme alternative à la structure ou encore Weick (1979) et l'attention qu'il a porté sur le processus de l'organisation (*'organizing'*) par opposition à l'organisation. Toutefois là où les activités connectées aux organisations et aux institutions soulignaient les actions répétitives -habitudes et routines- comme base de l'ordre et de la continuité, l'accent est dorénavant mis sur les actions qui construisent de nouvelles institutions ou en perturbent d'autres, tels les processus d'insurgence, les actions litigieuses et la mobilisation (McAdam, McCarthy, & Zald, 1996), ou sur les interacteurs qui construisent sens et signification comme dans la combinaison de la théorie de cadrage et celle de la structuration (Gray, Purdy, & Ansari, 2015). Nous reviendrons sur ces perspectives théoriques dans le chapitre 3, lorsque nous présenterons l'approche socio-constructive et interactionniste (1.2).

Mis en relation avec les trois piliers de l'institutionnalisation, le pilier culturel-cognitif approche les activités comme devant être apprises et acquises par tous les collaborateurs afin de leur permettre de trouver leur place et de fonctionner dans l'organisation. Ce qui implique que les activités ne sont pas identiques et différent d'une organisation à l'autre, expliquant la dimension culturelle de cette approche. Clemens (1997, p. 39) parle de répertoire lorsqu'elle réfère à « *un ensemble formes d'action distinctes utilisées par ou connues de membres d'un groupe ou d'une société spécifique* ». Pour elle, les organisations sont associées à des types de répertoires d'activités qui les pourvoient en modèles, scripts, recettes ou types d'interaction sociale (Clemens E. , 1997, p. 49). Les organisations facilitent ainsi l'action collective parce que les acteurs savent ce qui est attendu d'eux, tout comme leurs homologues savent ce que l'on attend

d'eux (Scott, 2014 (a), p. 102). Le pilier normatif comprend toutes les structurations de l'action sociale dans les contextes institutionnels, y compris les rôles et les fonctions. Les institutions sont dès lors portées par des activités structurées sous la forme de comportements habituels, de routines, de procédures opérationnelles standardisées et de programmes performatifs répétitifs qui reflètent la connaissance tacite des acteurs. Le pilier régulateur, enfin, mise sur les comportements de veille et de sanction de la part des meneurs, et sur ceux de complaisance ou de déviance de la part des agents. Les coûts de surveillance peuvent être très élevés et le choix de veille déterminant quant à l'efficacité des systèmes de contrôle, d'autant que les agents peuvent avoir leur propre agenda qui peut perturber les systèmes et les autorités installées. (Scott, 2014 (a), pp. 100-101)

1.4.7. Les artefacts

Reconnu par les anthropologues comme « culture matérielle », l'artefact est un objet matériel distinct, produit consciemment ou transformé par l'activité humaine, sous l'influence de l'environnement physique et/ou culturel. Tous les artefacts contiennent des éléments à la fois techniques et symboliques. (Suchman, 2003, pp. 98-99). Considérer les artefacts comme une instance de structuration permet aux analystes de reconnaître que de telles inventions sont le produit de l'action humaine, mais aussi qu'une fois développées et déployées, elles se réifient et apparaissent comme des propriétés objectives et structurelles de la situation (Orlikowski, 1992, p. 406).

La présence d'artefacts technologiques peut induire des prises de décisions divergentes et peut modifier la structure de pouvoir au sein des départements d'une organisation. Les autorités régulatrices peuvent exiger l'usage d'artefact pour des raisons de sécurité. Les artefacts technologiques sont également intégrés aux processus normatifs, comme le prouvent les normes standardisées pour la production d'équipements technologiques. Les artefacts peuvent représenter des constellations d'idées du fait de leur aura symbolique, tels le pain et le vin dans la religion catholique. (Scott, 2014 (a), pp. 103-104)

Nous pouvons conclure que les professions sont les principaux agents institutionnels de la société. De plus, l'autorité professionnelle dispose de plusieurs registres de contrôle et de multiples modes de légitimation en fonction de l'accent mis sur l'un ou l'autre des éléments institutionnels - culturel-cognitif, normatif ou régulateur. L'attention portée aux professionnels en tant qu'agents institutionnels encourage la recherche organisationnelle sur le terrain ainsi que l'analyse des pratiques professionnelles contextualisées au niveau du champ d'organisation. Ces dernières impliquent l'évaluation d'une plus grande panoplie de structures et de systèmes incluant l'enseignement professionnel, universitaire et les instituts de recherche, mais aussi les associations professionnelles qui influencent l'acquisition et le maintien de l'autorité professionnelle (Scott, Ruef, Mendel, & Caronna, 2000), (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002).

Penchons-nous maintenant sur les mécanismes de l'institutionnalisation décrits par Meyer et Rowan (1977), puis repris par Scott (1987) et approfondis par DiMaggio et Powell (1983), (1991) dans leur développement du concept de l'isomorphisme et de ses trois moteurs.

1.5. L'isomorphisme et les moteurs de l'isomorphisme

Là où l'économie néo-institutionnelle analyse les différences (en termes de coûts de transaction) entre des institutions alternatives, la sociologie néo-institutionnelle explique, selon Colasse et Pochet, « *la propension à se ressembler des organisations œuvrant dans un même champ* » (2009, p. 19). Cette similitude formelle d'organisations plongées dans le même environnement institutionnel et subissant les mêmes conditions environnementales, cette homogénéisation est le résultat d'un processus que DiMaggio et Powell (1991) ont appelé l'isomorphisme. Ce terme avait été utilisé par Ludwig van Bertalanffy (1968) en quête des isomorphismes existant entre la physique, la biologie, la psychologie, la sociologie et la philosophie dans les articles qui composent la *Théorie générale des systèmes* (Valade, 2013, p. 85).

Une préoccupation centrale dans la théorie institutionnelle a été d'expliquer l'isomorphisme dans les domaines organisationnels et l'établissement de normes institutionnelles (Kondra & Hinings, 1998). Ces normes traitent de domaines d'intervention, de principes d'organisation et de critères d'évaluation appropriés, ce qui signifie que les valeurs et les croyances extérieures à l'organisation peuvent jouer un rôle important dans la détermination des normes organisationnelles. La conformité aux normes du domaine peut dépendre du besoin qu'ont des organisations d'accroître leur légitimité, leurs ressources et leurs capacités de survie (Kondra & Hinings, 1998, p. 774).

Le concept d'isomorphisme institutionnel repose sur l'idée que « *les organisations sont en concurrence, non seulement pour les ressources et les clients, mais aussi pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle* » (DiMaggio & Powell, 1991). C'est pourquoi la quête de similitude répond à une logique de légitimité et non d'efficacité car la similarité permet « *l'acquisition d'une légitimité par les organisations dans la mesure où les éléments copiés (structures formelles, technologies, outils de gestion, ...) sont ceux qui ont été préalablement validés socialement* » (Colasse & Pochet, 2009, p. 19).

Nous nous arrêtons un instant sur ce qui semble être un paradoxe : l'adoption par mimétisme de structures organisationnelles, de pratiques et de comportements professionnels et le fait que, dans la littérature managériale, l'imitation a longtemps été considérée comme un non-sens stratégique, soit : « *une entreprise [qui] a la même stratégie que ses concurrents n'a pas de stratégie* » (Johnson, et al., 2014, p. 7).

Si nous retournons à l'étymologie du terme, nous constatons que le verbe grec « *mimeisthai* » (imiter) peut être remplacé par le verbe « *aphomoiousthai* » (s'assimiler) et qu'alors, « *cette mimesis se conforme au naturel philosophique. C'est la Phusis philosophique qui réalise cette mimesis et qui s'assimile à l'Idée, à la vérité* ». Comme le dit Platon, « *le philosophe doit avoir recours à l'activité mimétique. Le philosophe est un imitateur.* » (Sekimura, 1996, p. 409) Nous voyons donc une dimension positive à l'imitation lorsqu'elle tend à renforcer la légitimité de l'organisation qui l'applique. Comme le soulignent Colasse et Pochet, « *les chercheurs en sciences politiques ont suggéré que les responsables des politiques publiques tendaient à imiter les normes des pays les plus performants et avec elles, les institutions qui portent ces politiques, afin de gagner en légitimité auprès des électeurs* » (Colasse & Pochet, 2009, p. 20).

Berger et Luckmann (1967, pp. 67-68) ont distingué deux mécanismes de transmission des institutions. Une première possibilité de transmission s'opère lorsque les acteurs observent et

interprètent les actions d'autres acteurs et en comprennent le sens. Un second mécanisme se fait à travers le langage, le moyen le plus efficace pour transmettre des sédimentations objectives et objectivées, qui permet aux acteurs de partager leurs expériences avec d'autres membres de leur communauté. Cette perspective linguistique qui connecte institutions et discours a été reprise entre autres par Phillips, Lawrence et Hardy (2004) dans leur modèle discursif d'institutionnalisation.

En ce qui concerne les processus non-linguistiques d'institutionnalisation, DiMaggio et Powell avaient initialement identifié deux types d'isomorphismes : l'isomorphisme concurrentiel et l'isomorphisme institutionnel. Le premier implique des pressions vers la similarité résultant de la concurrence du marché, comme dans le type décrit par les écologistes de la population (Hannan & Freeman, 1977). Pour la perspective de l'écologie de la population sur les relations entre l'organisation et l'environnement, proposée comme alternative à la perspective d'adaptation dominante, la force des pressions inertielles sur la structure organisationnelle suggère l'application de modèles qui dépendent de la concurrence et de la sélection dans les populations des organisations. Comme l'a précisé Aldrich (1979, p. 265) : « *les principaux facteurs qui doivent être pris en compte par les organisations sont les autres organisations* ». Les organisations ne se font pas uniquement concurrence pour les ressources et les clients, mais pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle (Carroll & Delacroix, 1982). L'isomorphisme institutionnel, objet de la discussion de DiMaggio et Powell, implique une concurrence organisationnelle pour la légitimité politique et institutionnelle ainsi que la position sur le marché. Selon DiMaggio et Powell (1983, p. 150), il s'agit d'un « *outil utile pour comprendre la politique et les rituels cérémoniels qui imprègnent une grande partie de la vie organisationnelle moderne* ».

Partant ensuite de l'isomorphisme institutionnel, DiMaggio et Powell (1991) identifient trois moteurs de changement institutionnel isomorphique : la coercition, la normalisation et le mimétisme. L'isomorphisme coercitif provient de l'influence politique et du problème de la légitimité, l'isomorphisme normatif est associé à la professionnalisation et l'isomorphisme mimétique résulte des réponses standard à l'incertitude.

Nous nous référons à DiMaggio et Powell (1983, pp. 150-153), Mizruchi et Fein (1999, p. 657), van den Hoed et Vergragt (2004, p. 3), ainsi qu'à Gherib et Ghazzi-Nékhili (2012, p. 141) pour décrire ces trois moteurs et complétons leurs définitions d'autres références qui permettent d'affiner encore la compréhension du phénomène complexe de la dynamique de l'institutionnalisation.

1.5.1. L'isomorphisme coercitif

L'isomorphisme coercitif est associé aux changements imposés par la réglementation et les pressions formelles et informelles provenant d'acteurs capables d'exercer une forme de pouvoir tels les membres du conseil d'administration, ainsi que par les diverses parties prenantes telles que fournisseurs, clients ou partenaires ou la société civile. Il est donc animé par deux forces : les pressions externes d'autres organisations dont dépend l'organisation étudiée et les pressions internes propres à l'organisation à se conformer aux attentes culturelles de la société dans son ensemble.

Dans le premier cas, l'isomorphisme coercitif est analogue aux formulations du modèle de la « dépendance aux ressources » (*resource dependence model*) qui met l'accent sur le rôle déterminant des considérations de pouvoir dans l'explication de la structure des organisations et considère que les organisations sont contraintes par les acteurs dont elles dépendent pour leurs ressources (Pfeffer & Salancik, 1978). De l'avis de DiMaggio et Powell (1983), de telles contraintes pourraient inclure des pressions pour adapter la structure d'une organisation aux exigences d'altérations puissantes. Ces pressions prennent alors la forme de standards, de mandats ou de règles et sont imposées par les acteurs qui usent de leur pouvoir, de leur force ou de leur persuasion pour les appliquer. Leur caractère coercitif s'explique du fait que les organisations s'y conforment. Dans certains cas le changement organisationnel qui oriente à l'identique les différents acteurs d'un même champ est une réponse directe à un mandat gouvernemental, à des exigences légales ou techniques, telles les vicissitudes des cycles budgétaires ou les rapports annuels. Meyer et Rowan (1977) ont argumenté qu'à mesure que les États ou d'autres grandes organisations rationnelles étendent leur domination à davantage de domaines de la vie sociale, les structures organisationnelles reflètent de plus en plus les règles institutionnalisées et légitimées par l'État. Nous pensons ici à l'impact des organisations d'audit et de contrôles fiscaux (Tolbert & Zucker, 1996), ainsi qu'à celui des organismes développant des programmes de démarches Qualité qui se focalisent sur le concept de régulation (Carayol, 2000). De ce fait, l'homogénéité au sein des organisations dans des domaines donnés croît et les organisations s'organisent et se conforment aux rituels des grandes institutions.

Dans le second cas, les pressions internes exercées par les organes de pouvoir interne tels les conseils d'administration ou les comités de direction se font en réponse aux attentes sociétales. Les groupes de pression actifs dans la société civile ayant réussi à mettre leurs préoccupations environnementales à l'agenda de la sphère politique, les organisations ont anticipé les mesures législatives, ajoutant des engagements sociétaux à leurs valeurs organisationnelles (Dion, 2007). Il s'agit dans ce cas d'accroître la légitimité organisationnelle en regard des attentes d'acteurs structurant le système au-delà du domaine économique-concurrentiel (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148) en s'ajustant à la société selon une rationalité collective (Touron, 2000). Nous retrouvons ici une raison d'être de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui :

« n'est pas une mode, c'est un véritable changement de paradigme car elle comporte une nouvelle manière de penser l'entreprise, sa légitimité et sa relation aux autres composantes de la société » (Igalens, 2003, p. 55).

Comme le stipule Buisson (2005), la légitimité organisationnelle se conçoit comme une ressource nécessaire à l'organisation et comme un statut conféré et contrôlé par les différentes parties prenantes.

1.5.2. *L'isomorphisme normatif*

L'isomorphisme normatif prend la forme de croyances, d'attentes, de normes et de valeurs provenant initialement de la volonté de professionnalisation en vue d'établir une base cognitive et légitime pour leur autonomie occupationnelle, et, *in extenso*, détenues par une communauté plus large que le secteur industriel lui-même (tels que les groupes sociétaux, les régulateurs, les

consommateurs, les fournisseurs). La conformité des organisations repose sur le caractère pris pour acquis des pressions normatives. Celles-ci sont associées à l'existence de formations ou d'associations professionnelles regroupant les experts dans le domaine ou le champ, ainsi qu'à l'influence des normes provenant d'experts métiers ou découlant des relations entre les experts tels que les auditeurs ou conseillers et les employés dans les organisations. DiMaggio et Powell (1983) ont conclu que deux processus liés à la professionnalisation avaient facilité l'isomorphisme normatif. Tout d'abord, la formation similaire que suivent les membres d'une même profession (telle que celle des médecins, des avocats et des architectes) qui les socialise dans des visions du monde similaires. Deuxièmement, les interactions entre les membres de ces professions à travers des associations professionnelles et commerciales qui facilitent la diffusion rapide d'idées et de nouveaux modèles entre leurs membres affiliés. Aussi, même si les professionnels diffèrent les uns des autres au sein de la même organisation à la suite de la croissance du nombre de nouvelles professions organisationnelles, ils présentent de nombreuses similitudes avec leurs homologues d'autres organisations. Les universités et les centres de formation centralisent le développement de normes organisationnelles et leur force isomorphe est ensuite relayée par les associations professionnelles et commerciales qui véhiculent la définition et la promulgation de règles normatives relatives aux comportements organisationnels et professionnel par le biais de séminaires, programmes de formation, réseautage et autres publications hors- et en ligne. Nous pensons ici au rôle que jouent les codes déontologiques. L'isomorphisme normatif renvoie donc aux « *rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale* » (Scott, 2001, p. 54).

1.5.3. L'isomorphisme mimétique

L'isomorphisme mimétique est associé à la popularité d'une forme organisationnelle, des pratiques acquises ou des comportements généralement acceptés par les pairs. Les pressions mimétiques proviennent de l'imitation du comportement des leaders, des acteurs crédibles du champ ou des pairs ayant réussi, tous ces acteurs étant également soutenus par des ressources conséquentes ou par un réseau solide. Pour DiMaggio et Powell (1983), l'isomorphisme mimétique est une réponse à l'incertitude. Lorsqu'il n'y a pas de ligne de conduite, lorsque les objectifs sont ambigus, ou que les technologies organisationnelles ne sont pas maîtrisées, lorsque l'environnement crée une incertitude symbolique, les leaders organisationnels peuvent décider que la meilleure réponse est d'imiter un modèle qu'ils perçoivent comme une réussite. L'organisation se conforme à l'obligation sociale en démontrant qu'elle met tout en œuvre pour améliorer les conditions de travail, pour empêcher d'être à la traîne et pour améliorer sa légitimité. Les modèles peuvent être diffusés non intentionnellement, indirectement par le transfert de salariés qui introduisent de nouvelles pratiques qu'ils ont internalisés précédemment, maîtrisent et appliquent inconsciemment dans leur nouvel environnement de travail, ou explicitement par le biais de conseils d'agences ou de chambres de commerce. Selon sa dynamique de conformation, la mimésis va légitimer le modèle en l'interprétant (Fabris, 2017).

Lorsque nous ajoutons à la réduction de l'incertitude ainsi obtenue la théorie mimétique de René Girard nous aboutissons à l'esprit grégaire qui crée le troupeau (Girard, 2013, p. 268). Elle nous permet de comprendre « *le comportement des individus, l'évolution des sociétés et l'émergence des cultures* » (Ben Ammar & Ben Kahla, 2016, p. 24) en une « *tendance inévitable à transformer des rapports de plus en plus obsédants en une entité relativement autonome* » (Girard, 2013, p. 288). Un troupeau qui, dès l'instant où il est considéré comme un « champ », permet aux pratiques qu'il adopte en les imitant d'abord et en les internalisant ensuite, de s'institutionnaliser. Nous retrouvons donc la transmission d'institutions à travers le processus de mimésis de Bourdieu qui n'est pas uniquement l'imitation d'actions soit la mimésis reproductive, mais également l'acquisition des principes qui les soutiennent soit la mimésis cognitive (Bourdieu, 1994). La compréhension inconsciente des institutions acquise en imitant d'autres acteurs est stockée dans la mémoire, et cette transmission construit des schèmes cognitifs qui sont cruciaux pour la socialisation de l'acteur (Sieweke, 2014).

Chacun des trois mécanismes implique un processus séparé, mais deux ou plus peuvent fonctionner simultanément et leurs effets ne seront pas toujours clairement identifiables. Les auteurs auxquels nous nous référons leur ont accordé beaucoup d'attention, en renforçant chacun par plusieurs illustrations empiriques. Compte tenu de l'attention considérable que DiMaggio et Powel (1983) ont accordé aux trois types dans leur article séminal, il semblerait probable que tous les trois aient bénéficié d'égales possibilités d'adoption et d'application. Comme la discussion de l'isomorphisme normatif comportait près de quatre colonnes alors que celles de l'isomorphisme coercitif et mimétique n'en comptaient chacune que la moitié, le mécanisme qui aurait dû recevoir la préséance, aurait mathématiquement dû être l'isomorphisme normatif. D'autre part, comme il venait en premier lieu dans l'article, l'isomorphisme coercitif aurait pu recevoir le plus haut niveau d'attention. Pourtant, des trois orientations théoriques, coercition, mimésis et transmission des normes, c'est l'isomorphisme mimétique qui a attiré le plus l'attention des chercheurs empiriques américains dans 160 articles référant les mécanismes entre 1984 et 1995. (Mizruchi & Fein, 1999, pp. 657-659)

La raison invoquée par Mizruchi et Fein (1999, p. 665) pour expliquer la prédominance de l'isomorphisme mimétique est qu'il s'accorde avec le discours dominant de la théorie organisationnelle américaine. Tout comme Adatto et Cole (1981) ont montré que les sociologues ont adapté et modelé Max Weber en fonction de leur emphase sur le raisonnement quantitatif et déductif (à l'exclusion relative des aspects historiques et interprétatifs de Weber), de même les chercheurs organisationnels ont privilégié l'isomorphisme mimétique parce qu'il reflète la tendance dominante de l'analyse organisationnelle américaine qui minimise les relations de pouvoir et de coercition entre les organisations en faveur d'une approche cognitive de la perception et de l'action. L'isomorphisme coercitif implique un pouvoir inter-organisationnel et exige que les actions des organisations puissent être limitées par les actions d'autres unités plus puissantes (Mizruchi & Fein, 1999). Ce point de vue, bien que cohérent avec le modèle de « dépendance aux ressources », a été associé principalement à un groupe de sociologues politiques qui se sont concentrés sur le pouvoir des entreprises, et seulement tangentiellement sur l'analyse organisationnelle en tant que telle. L'isomorphisme normatif implique non seulement l'intériorisation des normes, opinion délaissée par les sociologues depuis la fin des années 1970, mais aussi les pressions sociales des membres d'autres organisations, ce qui correspond au moins un certain degré de coercition externe (Perrow, 1986, p. 272).

En évitant de devoir se concentrer sur la coercition par de puissantes organisations, l'isomorphisme mimétique permet aux chercheurs organisationnels d'examiner les effets environnementaux, ce qui correspond au type de théorisation qui domine le discours organisationnel contemporain en Amérique du Nord.

L'utilisation des trois moteurs d'institutionnalisation requiert, comme l'ont indiqué DiMaggio et Powell (1991) de considérer que les trois types tendent à dériver de différentes conditions : l'influence politique et le problème de légitimité (isomorphisme coercitif), les réponses standard à l'incertitude (mimétique) et la professionnalisation (normative). Pour distinguer les trois processus, il est donc nécessaire d'identifier l'existence et l'effet de ces différentes conditions malgré la possibilité de chevauchement empirique potentiel entre les trois concepts.

Il est toutefois intéressant d'ajouter qu'aux trois moteurs, Powell en a rétrospectivement ajouté un quatrième : l'effort d'évangélisation où les entrepreneurs institutionnels défendent l'adoption ou l'influence de pratiques spécifiques (Powell, 2008).

La similitude amenée par l'isomorphisme facilite les transactions inter-organisationnelles, attire un certain type de personnel carriériste, souligne la légitimité et la réputation de l'organisation, et permet l'alignement et l'éligibilité lors d'appels d'offres ou de financements publics et privées (DiMaggio & Powell, 1983, p. 153). La position de dépendance de l'organisation mènera donc plus sûrement au changement isomorphique. Mais la participation active de l'organisation à la vie associative favorisera également son homogénéisation (DiMaggio & Powell, 1983, p. 155). En raison d'une différenciation entre les pressions sociétales et organisationnelles, nous distinguons, dans le tableau 3 ci-dessous, les pressions normatives professionnelles des pressions socio-normatives telles que nous les avons rencontrées dans la littérature (les sources) et présentons comment les moteurs isomorphiques sont distribués (les vecteurs).

Tableau 3 : Synopsis des différents types de pressions institutionnelles dans la littérature

| Pression | Description | Sources | Vecteurs de distribution | Argumentaire de la conformité |
|--------------------------------|---|--|---|---|
| Coercitive | Règles, Réglementations, Lois | Autorités législatives et judiciaires, agences administratives (Gouldner ; Meyer & Rowan) Gouvernements (Gouldner ; Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell ; Scott), Régulateurs, organisations qui renforcent le comportement (Gouldner ; DiMaggio & Powell) | Dossiers écrits, documents légaux (Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell ; Scott) Règles de bonnes pratiques (Meyer & Rowan) | Licences, qualifications (Meyer & Rowan) Applications et légales (DiMaggio & Powell) Sanctions (Scott) |
| Normative Professionnelle | Standards professionnels, compréhension et attentes | Professions (DiMaggio & Powell) Systèmes éducationnels (Meyer & Rowan) | Associations professionnelles (Greenwood et al.), systèmes académiques de disséminations de savoirs | Opinion publique (Meyer & Rowan) Obligation sociale et morale, accordance (Scott) |
| Socio-normative Locale/Globale | Règles construites socialement et adoptées par une masse critique d'individus, compréhensions collectives, mythes rationalisés, conventions | Opinion publique, statut social (Meyer & Rowan) Société (DiMaggio & Powell ; Scott), métarègles (Gouldner ; Aoki) ; Rationalité procédurale, régulateurs (Orléan) | Culture et attentes sociétales (DiMaggio & Powell), Croyances et cadres culturels (Scott ; Hoffman) Réseaux (Meyer & Rowan ; Boyer) | Opinion publique (Meyer & Rowan), Obligation sociale et morale, accordance (Scott) Enrichissement des composantes élémentaires des économies de marché (Orléan ; Boyer) |
| Mimétique | Imitation d'autres organisations | Organisations perçues comme ayant réussi (Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell ; Scott) Organisations similaires (Meyer & Rowan) | Opinion publique via rapports annuels et niveau de performance (Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell ; Scott) | Éviter l'incertitude (Meyer & Rowan ; DiMaggio & Powell) Maintenir la stabilité (Meyer & Rowan) Accroître la légitimité (DiMaggio & Powell) Concorder (Scott) |

1.6. Le capital social

Le monde social est construit socialement (Berger & Luckmann, 1967), des événements s'y déroulent qui seront différemment catalogués ou non par les participants. Acteurs et observateurs retiennent certains moments et en ignorent d'autres. Le caractère et la signification de ces événements prennent forme à travers de multiples interactions sociales, et finalement les événements ont une vie propre. La distorsion qui accompagne cette construction sociale n'est pas nécessairement une négation complète de la réalité, mais une image modifiée et sélective dont l'interprétation prend un caractère collectif pour devenir la représentation acceptée de son original. (Mizuchi & Fein, 1999, pp. 654-655)

Chaque groupe d'acteurs possède un ensemble d'assomptions, de croyances et de perceptions, détenu par la majorité et constituant une réalité que Amy Windell (2008) qualifie de réalité consensuelle. Dès l'instant où ce groupe devient dominant, cette réalité s'institutionnalise pour être adoptée -de gré ou de force, selon le moteur de l'isomorphisme- par d'autres groupes « satellites ».

Le capital social se définit comme « *la bonne volonté qui est engendrée par le tissu des relations sociales et qui peut être mobilisée pour faciliter l'action* » (Adler & Kwon, 2002, p. 17). Sa source réside dans la structure sociale et dans le réseau de relations sociales dans lequel l'acteur est situé. Différents types de relations peuvent être distinguées telles que les relations de marché, les relations hiérarchiques et les relations sociales. Il existe de nombreuses définitions du capital social, qui se distinguent suivant l'accent mis sur la nature des relations des acteurs, qu'elles soient externes, internes ou une combinaison des deux. (Adler & Kwon, 2002)

Nous rejoignons Grandien et Johansson (2011, p. 216) pour qui le groupe de définitions formulées autour de la combinaison des relations externes et internes présente le plus d'avantages car il aborde les deux dimensions, interne et externe, sans qu'elles ne s'excluent mutuellement.

Les effets du capital social découlent donc de l'information, de l'influence et de la solidarité qu'il met à la disposition de l'acteur (Adler & Kwon, 2002, p. 23). Lorsque le capital social est compris comme un concept englobant les théories du pouvoir, de l'influence et de la légitimité, il devient un facteur important dans le processus d'institutionnalisation (Grandien & Johansson, 2011).

1.7. Le pouvoir

Pour le sociologue Parsons, l'outil symbolique et généralisé qui permet au système économique d'évaluer les biens ou services, l'argent, dispose d'un équivalent dans l'ordre politique et dans l'ordre des normes : il nomme le pouvoir dans la sphère politique et l'influence dans le domaine normatif. Il développe ainsi quatre modes d'action : l'argent, nécessaire pour satisfaire aux offres matérielles (*inducement*), le pouvoir, qui écarte les actions indésirables en usant de la menace (*deterrence*), l'influence, qui convainc l'autre à se rallier aux vues souhaitées (persuasion), et les engagements généralisés qui démontrent que le devoir interdit de refuser son aide (*activation of commitments*). (Chazel, 1964, p. 388).

La recherche sur le pouvoir est vaste et provient de nombreuses disciplines académiques. Il y a des recherches sur le pouvoir dans le domaine de la théorie institutionnelle et de la communication organisationnelle car les institutions reflètent et reproduisent les relations de pouvoir (DiMaggio & Powell, 1983), (Seo & Creed, 2002). Il faut se rendre dans le champ des rapports de force, intégrés de manières différenciées sous la forme d'institutions, pour analyser le pouvoir (Ildefonse, 1994, p. 226).

« Le pouvoir ce n'est pas une institution, et ce n'est pas une structure, ce n'est pas une certaine puissance dont certains seraient dotés : c'est le nom qu'on prête à une situation stratégique complexe dans une situation donnée. » (Foucault, 1976, p. 124)

Bien plus qu'un simple état de fait, le pouvoir constitue « *le milieu et le moyen à travers lequel se construisent les individus singuliers et collectifs, les classements et les hiérarchies qui les relient les uns aux autres, ainsi que les effets de domination qui apparaissent au sein de ces classements et de ces hiérarchies* » (Michon, 2009, pp. 103-104). Mais ces effets ne signifient pas que le pouvoir puisse être confondu avec la domination qui répond de la docilité, trouve « *obéissance pour un certain ordre émis* » et est relativement instable (Kauffmann, 2014, p. 292). Nous rejoignons Hannah Arendt qui pense le pouvoir « contre » la domination car il permet de résister à la domination des uns par rapport aux autres en dépendant « *de l'accord incertain et seulement temporaire d'un grand nombre de volontés et d'intentions* » (Arendt, 1963, p. 219). Cet accord se réalisant grâce à la parole dans l'espace public, il fait en sorte que le pouvoir est non seulement intersubjectif mais également communicationnel. L'auteure développe les deux formes de pacte social qui avaient été énoncées au 17^{ième} siècle, l'un devant donner naissance à la société, passé entre des individus qui participent chacun comme acteur à la création d'une nouvelle structure de pouvoir de manière égalitaire et réciproque, l'autre devant aboutir à un gouvernement légitime, retirant à ceux qui le détenaient un pouvoir auquel ils renoncent (devenant les « *ruled* ») au profit de celui qui les dirigera (le « *ruler* »). (Arendt, 1963, pp. 249-251) Quelle que soit sa forme, le pouvoir suppose donc un cadre de réciprocité au moment où il s'institue (Arendt, 1963, p. 268). Pour garantir la pérennité de l'ordre établi, elle introduit le concept d'autorité qui, en s'opposant à la persuasion et à la contrainte, constitue le principe actif de légitimation du gouvernement dans une relation hiérarchique stable où la place de chacun est définie sur un axe vertical et est reconnue par ceux sur lesquels elle s'exerce. (Arendt, 1972, p. 93) Pour Arendt, « *le pouvoir jaillit parmi les hommes lorsqu'ils agissent ensemble et retombe dès qu'ils se dispersent* » (Arendt, 1963, p. 256).

Ou, comme le précise Bourdieu (1994, p. 57) :

« La domination n'est pas l'effet direct et simple de l'action exercée par un ensemble d'agents ('la classe dominante') investis de pouvoirs de coercition mais l'effet indirect d'un ensemble complexe d'actions qui s'engendrent dans le réseau des contraintes croisées que chacun des dominants, ainsi dominé par la structure du champ à travers lequel s'exerce la domination, subit de la part de tous les autres ».

Poser que *« l'organisation est un lieu d'exercice du pouvoir, c'est reconnaître qu'elle n'est pas d'abord le lieu du consensus, mais un espace où se jouent des rapports de force »* (de la Broise & Grosjean, 2011, p. 79) et qu'il est opportun de l'aborder de l'intérieur comme un champ de coopération et d'interdépendance entre des acteurs qui participent à des *« jeux structurés »* de dépendance réciproque (Crozier & Friedberg, 1977, p. 20).

Pour Parsons, le pouvoir consiste à assurer l'accomplissement d'obligations liant les unités sociales et légitimées par leur importance pour les fins collectives. De ce fait, il exige une certaine continuité, il se réfère à l'efficacité qu'il impose par la force contrôlée, partout présente, et il fait de la légitimité un trait permanent et caractéristique du pouvoir pour que ce dernier soit authentique et reconnu. (Chazel, 1964, p. 390) Le pouvoir étant l'expression d'un état de fait, la légitimité l'ennoblit, le justifie, le consolide : l'institutionnalise par le biais de la hiérarchie. L'autorité qui découle de la hiérarchie définit le cadre normatif à l'intérieur duquel le pouvoir pourra opérer : elle en place l'exercice dans un contexte de légitimité. Le pouvoir, tel Janus, a donc deux faces : il est source de sécurité et de garantie d'exécution, il permet de passer aux réalisations, mais son efficacité résulte de son contrôle de la force. (Chazel, 1964, pp. 392-394)

Coombs et Holladay (2014) invitent à une analyse qui se distancie de la profession en considérant les aspects du pouvoir et de l'impact sociétal. Ils considèrent que les communicants sont à la confluence des besoins des organisations et de ceux des parties prenantes et qu'ils ont la tâche ardue de faciliter le dialogue et la collaboration entre les deux.

Selon Berger (2005), la structure du pouvoir des organisations doit être prise en compte dans toutes les recherches sur la gestion de la communication. Les différents rôles que peuvent jouer les professionnels de la communication dans les organisations, que ce soit celui du technicien, du stratège ou du militant, se sont vu attribuer différentes positions et possibilités d'influencer la structure du pouvoir organisationnel (Berger B. , 2005).

Le communicant technicien a une fonction de production de l'information importante mais ce rôle davantage opérationnel ne lui permet pas d'avoir accès au niveau organisationnel où se prennent les décisions stratégiques. Le communicant stratège pourrait plus facilement accéder à la coalition dominante, mais il n'est pas certain qu'il dispose de suffisamment de légitimité pour influencer les décisions et les discussions de manière constructive. Pour Berger (2005), il est nécessaire que le communicant assume un rôle d'activiste pour avoir la possibilité d'envisager de remettre en question et de modifier les structures de pouvoir au sein de l'organisation.

1.8. L'influence

« *Si le pouvoir est la capacité ou le potentiel de faire avancer les choses, alors l'influence est l'utilisation, l'expression ou la réalisation du pouvoir. [L'influence est] la capacité de faire avancer les choses en affectant les perceptions, les attitudes, les croyances, les opinions, les décisions, les déclarations et les comportements des autres.* » (Reber & Berger, 2006, p. 237).

Les résultats de recherche menés par Reber et Berger (2006) suggèrent que les communicants définissent l'influence en termes de prise de décisions, d'accès aux prises de décision et de possibilité d'intervention lors des prises de décision. Leur influence s'exerce surtout dans les situations de crise et lors de la préparation de messages ou de plans de communication. Elle s'exerce le moins dans la prise de décisions stratégiques, lorsqu'ils sont perçus comme des communicants-techniciens, et dans leurs interactions avec les cadres supérieurs.

L'idée d'influence décrit comme « *le pouvoir ou la capacité de provoquer un effet de manière indirecte ou intangible* » est au cœur de la question de la communication stratégique (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007, p. 24). Les organisations (ou les individus) qui souhaitent modifier le comportement d'autrui disposent de quatre outils : la force physique, le favoritisme, l'achat ou la persuasion (Cutlip, Center, & Broom, 1994). Cette dernière implique l'utilisation de la communication pour favoriser l'acceptation des idées.

Soulignons que parler d'un pouvoir d'influence consiste à référer à une relation de pouvoir, donc inégale par nature et dont la force est toujours sous-jacente. Il s'agit d'une relation d'échange négocié dans laquelle la négociation prévaut sur l'imposition pure et simple des règles du jeu.

Nous identifions deux modalités du pouvoir d'influence (Fillieule, 1997, p. 104).

La première est celle de l'exercice de la persuasion qui impose des comportements présentés comme étant dans l'intérêt propre des publics cibles ou qui promet des récompenses lorsque les conduites imposées sont suivies (Fillieule, 1997, p. 104).

La seconde modalité est l'utilisation de la manipulation qui tend à modifier les perceptions qu'ont les publics cibles de l'environnement et donc de leurs comportements dans cet environnement construit afin de leur faire adopter le point de vue et son déroulement que l'acteur cherche à faire prévaloir dans l'organisation. (Fillieule, 1997, p. 104)

Il importe dans le pouvoir d'influence de donner l'impression à l'autre que la négociation lui a facilité son propre travail. Selon Filleule, la ressource de l'expertise maîtrisée par les communicants doit leur permettre de s'assurer, dans la négociation, la domination des parties prenantes moins expérimentées afin de les guider à participer dans le sens souhaité. Il importe de leur donner l'impression qu'ils sont responsables de leurs décisions car l'objectif final de la négociation « *est d'établir un climat de confiance mutuelle* » (Fillieule, 1997, pp. 109-110).

Il n'est pas possible de séparer l'effet de l'intention dans l'exercice de l'influence et pour Parsons (Chazel, 1964), son langage spécialisé crée un type de communication où la persuasion, empruntant les artifices de la rhétorique, joue le rôle moteur.

Pour Parsons comme pour Cutlip, Center et Broom (1994), l'influence n'est qu'une capacité générale de persuader, mais qui repose sur un capital de confiance déterminé instaurant une relation dynamique entre des acteurs. Et il s'agit bien d'un phénomène d'influence puisque, en annonçant son intention, l'acteur réclame de son public cible la confiance indispensable à la réalisation de sa volonté, sans que cette exigence soit nécessairement justifiée. Ce qui démontre la réalité de son pouvoir. Ce qui montre également que l'influence a tant un rôle intégrateur qui consiste à fortifier les liens de solidarité existants, ce qui garantit l'équilibre social, qu'une fonction créatrice en tissant de nouveaux liens « *entre diverses fractions de la société étrangères les unes aux autres* ». (Chazel, 1964, pp. 395-398)

1.9. La légitimation, processus de la légitimité

L'institutionnalisation octroie à un domaine donné une plus grande légitimité parce que les personnes qui lui sont extérieures peuvent alors clairement en comprendre les principes et les fonctions, ainsi que la valeur inhérente à la société dans laquelle il opère (Scott, 1987).

Suivant Max Weber (1978), la légitimité s'entend comme l'état de ce qui est justifié d'exister. Elle est liée à la notion de pouvoir principalement en raison de l'hypothèse que la légitimité externe et interne peut conduire à un pouvoir accru. En effet, la légitimité facilite le comportement organisationnel qui ne sera pas remis en question par les structures sociales (Buisson, 2005). On peut l'observer comme une rationalisation et une justification du comportement et des pratiques présentés par l'organisation. Elle n'est ni un principe moral ni un principe éthique ou déontologique, mais elle est plutôt liée à la question empirique de ce qui est bon et justifiable pour (les membres de) la société. La légitimité organisationnelle est alors définie à l'aune de ce que le public et la sphère publique à un moment et en un lieu donnés trouvent sensé et moralement justifiable (Munck, 2001). Se référant au sociologue critique allemand Habermas, Olasky (1989) a affirmé que les professionnels de la communication et des relations publiques tout comme les chercheurs académiques et les universitaires devraient aborder les organisations dans une perspective "publique", car ils sont confrontés aux et concernés par les phénomènes de réflexivité (du comportement organisationnel) et de légitimité sociétale. Cependant, le pouvoir perçu n'implique pas nécessairement une grande légitimité. Les deux concepts ont été étudiés dans le domaine de la communication (Berger B. , 2005), (Merkelsen, 2011). Holmström (2004) pour sa part, a soutenu que la légitimité doit être considérée comme une condition préalable à l'acceptation sociale des organisations, et que la légitimation est le processus qui établit les perceptions collectives des comportements appropriés comme étant la manière naturelle de faire les choses (c'est-à-dire les normes et les valeurs dans la culture de la société). Elle a annoncé l'émergence d'un nouveau paradigme pour la conduite légitime des activités organisationnelles, car ces dernières ne sont plus assurées par le paradigme conventionnel de la croissance économique et du profit, mais (dorénavant aussi) par un paradigme du public légitime, par la légitimation sociétale. (Holmström, 2004) Une perspective qui révèle une vision constructiviste de la société.

La dimension organisationnelle confère généralement à une organisation une légitimité et une fiabilité économiques. Comme l'a déclaré Friedman (2007): « *La responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter le profit.* » Par conséquent, la légitimité sociétale des entreprises est définie par la rentabilité de leurs marchés (Igalens, 2003). Si nous nous plaçons du point de vue de « l'organisation », l'accent est mis sur les valeurs sociétales, mais uniquement de la perspective d'une rationalité fonctionnelle qui contribue au raisonnement économique et administratif. Si nous nous déplaçons du point de vue de « l'institution », les valeurs sociétales sont centrales. C'est pourquoi seule la dimension institutionnelle confère légitimation sociétale et fiabilité à une organisation. (van Ruler & Verčič, 2003, p. 13)

L'institutionnalisation étant « *avant tout un processus relationnel et contingent par lequel des normes, des croyances, des pratiques et des formes typifiées d'interactions sociales émergent et se solidifient* » (Hmed & Laurens, 2010, p. 132), il est inévitable qu'elle entraîne des conflits sur sa légitimité qui ne se cantonnent pas à son émergence mais resurgissent sans cesse en réponse aux jeux d'influence. En effet, l'ordre des interactions sociales pouvant être remis en

cause, il en résulte alors l'émergence de résistances qui rendent visible la réalité objective de l'institutionnalisation (Hmed & Laurens, 2010). Le concept de légitimité est donc très important dans la théorie institutionnelle, surtout dans la mise en place de nouveaux développements organisationnels. Il concerne la structure collective de domaines organisationnels, la manière dont l'organisation est construite, est gérée et, simultanément, est comprise et évaluée (Suchman, 1995, p. 577). Les sociétés et les organismes de réglementation considèrent qu'une organisation est plus légitime lorsqu'elle fonctionne de la même manière que les autres organisations d'un même domaine organisationnel (Suddaby & Greenwood, 2005). Cela signifie qu'indépendamment de son efficacité productive, l'organisation qui existe dans des environnements institutionnels hautement élaborés et qui parvient à devenir isomorphe avec ces environnements acquiert la légitimité et les ressources nécessaires pour survivre (Meyer & Rowan, 1977, p. 352). La légitimité institutionnelle désigne donc le soutien accordé à une organisation par l'environnement sur la base de l'accord entre la conduite de cette organisation et ce que l'environnement en attend, ce qui implique « *des redéfinitions permanentes des modes légitimation* » lors du processus d'institutionnalisation (Hmed & Laurens, 2010, p. 131). Les chercheurs notent que l'obtention de la légitimité est non seulement cruciale pour la survie mais également nécessaire en raison de la dépendance organisationnelle des ressources désirées hors de leur environnement (DiMaggio & Powell, 1983), ainsi l'adoption d'arrangements structurels spécifiques qui ont acquis une signification sociale, telles que les nouvelles dispositions légales, les politiques officielles de l'emploi, les pratiques comptables et budgétaires organisées par les bureaux d'audits (Tolbert & Zucker, 1996, p. 178) ou les politiques Qualité (Carayol, 2000, p. 240). La diffusion et la reproduction des institutions est soutenue par la perception de la légitimité (Hercheui, 2011). Etant donné que les organisations sont constamment affectées par les changements et événements environnementaux, elles ne cessent de valider ou de légitimer leurs activités organisationnelles. Cette recherche de légitimité est un processus continu entre le comportement d'une organisation et la compréhension partagée des structures sociales (Meyer & Rowan, 1977), (DiMaggio & Powell, 1983), (Suchman, 1995) : l'organisation doit rechercher des sources légitimées de l'environnement pour poursuivre le processus d'institutionnalisation, et à leur tour, ces sources légitimées contraignent les actions institutionnalisées.

Le concept de légitimité aborde les forces, à la fois normatives et cognitives, qui contraignent, construisent et responsabilisent les acteurs organisationnels (Suchman, 1995). Suchman définit la légitimité comme une perception ou une supposition généralisée selon laquelle quelque chose est souhaitable ou approprié dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions (1995, p. 574).

Dans le domaine de la communication, la question de la création et du maintien de la légitimité organisationnelle par rapport au management, au public et à la société a été largement débattue (L'Etang & Pieczka, 2006), (Jensen, 2009). La légitimité de l'organisation dans la société est un enjeu important pour la gestion de la communication (Merkelsen, 2011). La théorie institutionnelle est basée sur l'idée que, pour survivre, les organisations doivent convaincre leurs publics qu'elles sont des entités légitimes dignes de soutien. Pour obtenir cette légitimité, les organisations se créent des mythes, à travers la perpétuation d'activités symboliques et cérémonielles et d'histoires sur leurs activités, à travers des dictons socialement prescrits sur ce qu'une organisation devrait faire. (Meyer & Rowan, 1977) Notons toutefois que la notion d'aspects symboliques de l'organisation n'était pas entièrement novatrice : avant l'article séminal de Meyer et Rowan, d'autres auteurs avaient déjà souligné la présence des fonctions

symboliques dans les « raisons d'être », les arrangements structurels et le positionnement de certains membres du comité de direction. La contribution de Meyer et Rowan résidait dans leur développement systématique des implications de l'utilisation de la structure formelle à des fins symboliques, en particulier pour illustrer les limites des explications plus rationalistes de la structure. (Tolbert & Zucker, 1996, p. 178)

Même si le comportement réel de l'organisation diffère des histoires socialement construites qu'elle crée, ces histoires sont utilisées comme des formes de réassurance symbolique pour s'attirer l'adhésion des publics potentiellement influents, elles sont appropriées par les parties prenantes et, une fois prises en compte par les publics d'une organisation, ces perceptions deviennent la définition sociale de l'organisation elle-même. (Mizruchi & Fein, 1999, pp. 678-679) L'organisation s'institutionnalise, comme dans les systèmes scolaires qui se définissent comme des entités qui façonnent les individus pour qu'ils soient des membres productifs et bien informés d'une société démocratique.

Notant la remarquable similitude des organisations dans les sociétés industrialisées contemporaines, DiMaggio et Powell (1983) ont développé davantage ce thème, le rattachant plus explicitement à la théorie organisationnelle et ont soulevé la question de savoir pourquoi les organisations sont si semblables. En accord avec Meyer et Rowan (1977), ils ont soutenu que cette similitude résulte non pas de la concurrence ou d'une exigence objective d'efficacité mais plutôt du besoin de légitimité des organisations, lequel est fonction de leur besoin d'extraire des ressources de leur environnement. Comme le suggèrent Pfeffer et Salancik (1978) cette quête de légitimité est due en partie à la dépendance des organisations vis-à-vis des ressources provenant de ces environnements. Cet argument est historique : lors des premières années qui suivent l'émergence d'un domaine organisationnel (un groupe d'organisations, comme les membres d'une industrie, les clients et les fournisseurs, les consommateurs et les organismes de réglementation, qui constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle), celui-ci peut être très diversifié. Au fil du temps, en réponse aux pressions institutionnelles, DiMaggio et Powell ont fait valoir que les organisations se ressemblaient de plus en plus. Cet argument est empirique : les domaines organisationnels ne peuvent être identifiés que par l'étude des processus qui leur permettent de devenir socialement définis, y compris une augmentation de l'interaction entre les organisations sur le terrain, le développement de structures clairement définies de domination et de coalition, l'accroissement d'informations pertinentes sur le terrain, et la sensibilisation accrue des membres du secteur (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148). Ce processus d'homogénéisation a abouti au concept d'isomorphisme.

Dans leur article, DiMaggio et Powell (1983) soulignent le processus d'institutionnalisation en précisant qu'il n'existe aucun moyen intrinsèquement efficace de structurer une organisation. Il n'y a que des définitions socialement construites de l'efficacité. Les organisations, soucieuses de leur survie et donc de leur légitimité, prennent des formes non pas nécessairement parce que ces formes particulières sont techniquement appropriées mais plutôt parce qu'elles se conforment à des notions socialement acceptées de ce qui est approprié. Le concept d'isomorphisme mimétique, dans lequel les dirigeants organisationnels, opérant dans une mer d'incertitude, imitent leurs pairs parce qu'ils ne savent pas quoi faire d'autre, correspond à cette vision. Et de manière générale, l'isomorphisme renforce la légitimité d'une organisation.

La légitimité s'argumente donc différemment en fonction des trois piliers de Scott (2001) sur les moteurs du changement institutionnel de DiMaggio et Powell. Les éléments régulateurs soulignent la mise en place de la réglementation et des sanctions, les éléments normatifs rassemblent la dimension d'évaluation et d'obligation, les facteurs culturels/cognitifs impliquent le partage de conceptions et de cadres à travers lesquels se construit le sens. Ainsi, la légitimité peut être sanctionnée légalement, autorisée moralement ou soutenue culturellement. Ce traitement des mécanismes institutionnels est crucial car il implique de devoir distinguer la raison d'être d'une organisation : se conforme-t-elle par commodité, par obligation morale ou parce que ses membres ne peuvent concevoir d'autres moyens d'action ? (Powell, 2008)

Dans leur étude sur les communicants dans les organisations suédoises, Johansson et Ottestig (2011) ont conclu que leur rôle avait évolué d'une orientation communicationnelle productive vers un rôle davantage stratégique, que les directions générales de ces organisations avaient une meilleure compréhension de l'importance de la communication et que si la légitimité interne des communicants s'était accrue et renforcée, elle variait d'une organisation à l'autre alors qu'ils percevaient une forte légitimité externe. C'est ici qu'apparaît l'écart entre pratiques autonomes comme les pratiques communicationnelles et les dispositifs de contrôle institutionnalisés dans les organisations, les premières transgressant parfois certaines prescriptions déterminées par les seconds afin de réaliser ce qu'elles conçoivent comme étant plus efficace (Osty, 2010, p. 268).

En analysant les 14 rapports annuels de l'étude longitudinale European Communication Monitor (ECM) publié de 2007 à 2020³, nous identifions deux constantes dans les pratiques communicationnelles en Europe (voir le tableau 4 ci-dessous). La question qui nous importe porte sur la désignation des trois enjeux stratégiques (« *issues* ») les plus importants pour la gestion de la communication dans les 3 prochaines années. Nous constatons que la lutte pour la reconnaissance du rôle de la communication au sein de l'organisation⁴ – en tête des défis de 2007 à 2016 avec plus de 40% des communicants interrogés qui estiment que lier la stratégie de l'organisation à celle de la communication est une pierre d'achoppement – semble être engagée dans une nouvelle phase car les résultats chutent sous les 30% lors des deux dernières études (2019 et 2020). Comme en témoignent les résultats, les communicants n'ont de cesse de prouver la légitimité de leur fonction⁵ ce qui explique la présence fluctuante mais persistante de l'impact de leurs stratégies sur la construction et le maintien de la confiance des parties prenantes envers l'organisation.

³ (Zerfass, van Ruler, Rogojinaru, Verčič, & Hamrefors, 2007), (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2008), (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2009), (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič, & Moreno, 2010), (Zerfass, Verhoeven, Tench, Moreno, & Verčič, 2011), (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2012), (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2013), (Zerfass, Tench, Verčič, Verhoeven, & Moreno, 2014), (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015), (Zerfass A., Verhoeven, Moreno, Tench, & Verčič, 2016), (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2017), (Zerfass, Tench, Verhoeven, Verčič, & Moreno, 2018), (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019), (Zerfass A., Verhoeven, Moreno, Tench, & Verčič, 2020).

⁴ La reconnaissance de la communication est en lien avec la stratégie « *business* » : « *Linking business strategy and communication* ».

⁵ La légitimité est questionnée par le biais de la construction et du maintien de la confiance : « *Building and maintaining trust* ».

Tableau 4 : Synopsis ECM 2007-2020

| | # Pays | #Participants | Reconnaissance : “Linking business strategy and communication” [%] | Légitimité : “Building and maintaining trust” [%] |
|------|--------|---------------|--|---|
| 2007 | 22 | 1087 | 45.6 | 43.4 |
| 2008 | 37 | 1524 | 45.4 | 30.4 |
| 2009 | 34 | 1863 | 47.3 | 34.6 |
| 2010 | 46 | 1955 | 43.6 | 32.8 |
| 2011 | 43 | 2209 | 44.0 | 30.1 |
| 2012 | 42 | 2185 | 44.1 | 32.3 |
| 2013 | 43 | 2710 | 42.7 | 38.0 |
| 2014 | 42 | 2770 | 44.9 | 38.7 |
| 2015 | 41 | 2253 | 42.9 | 36.6 |
| 2016 | 43 | 2710 | 42.0 | 29.4 |
| 2017 | 50 | 3387 | 37.5 | 32.8 |
| 2018 | 48 | 3096 | 37.7 | 39.5 |
| 2019 | 46 | 2689 | 23.6 | 37.9 |
| 2020 | 44 | 2324 | 27.8 | 41.6 |

L'étude ECM 2015 s'est particulièrement penchée sur les arguments utilisés par les communicants pour plaider en faveur de la pertinence de la communication auprès de leur comité de direction. En tête, pour 8 communicants sur 10 (79.8% des 2.253 communicants du ECM 2015), nous relevons les effets positifs sur la réputation et la culture organisationnelles et sur les marques. Un résultat qui passe à 89.3% dans l'étude du ECM 2019. 6 communicants sur 10 (63.6%) soulignent les bénéfices retirés de l'écoute des parties prenantes qui se traduit par l'identification d'opportunités. Suivent ensuite l'importance du rôle des contenus et du leadership « éclairé » pour réaliser les objectifs organisationnels (56.5%), la démonstration des conséquences économiques positives tels l'effet sur les chiffres de ventes ou la motivation des employés (55.4%), le rôle joué lors de l'identification des dangers que causent les relations troublées et les crises (51.5%) et enfin leurs interventions opérationnelles lors des demandes de soutien communicationnel dans les médias de masse (48.5%). (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015, p. 48)

Ces arguments font échos au constat de Florent Osty (2010, p. 269) qui souligne que la quête de légitimation dévoile une critique des outils de gestion qui réduisent « *le travail à l'exécution de sa dimension prescriptive* » alors que pour faire face aux activités et assumer leurs responsabilités, les communicants doivent largement déborder la sphère du travail prescrit. Toutefois l'étude ECM 2015 souligne la contradiction entre les paroles et les actes. La majorité des activités signalées comme contribuant aux objectifs organisationnels ne sont pas mesurées ce qui implique qu'il peut être difficile de les défendre, de les expliquer et de les légitimer auprès des principaux décideurs. (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015, p. 39)

1.10. Les dynamiques temporelles

Pour comprendre l'évolution d'un champ institutionnel et les institutions qu'il regroupe, il est nécessaire d'en appréhender les dynamiques temporelles. Ce mécanisme diffère d'autres typologies basées sur des mécanismes sociaux, culturels et cognitifs (DiMaggio & Powell, 1983), (Scott, 2001) en ce sens qu'il repose sur l'impact du pouvoir par rapport aux changements institutionnels dans une dimension temporelle où le temps long se voit rattrapé par le temps court (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 625).

Des chercheurs se sont penché sur la contradiction inhérente à l'apparition du changement au milieu de la stabilité. Selznick (1957) a identifié que les organisations peuvent être adaptatives si elles sont institutionnalisées autour de valeurs plutôt qu'autour de processus techniques. Institutionnaliser, c'est insuffler une valeur au-delà des exigences techniques de la tâche à accomplir. Scott (1987) a ajouté qu'avec les processus techniques bureaucratisés, l'adaptation est difficile, mais qu'elle devient possible lorsque la stabilité découle d'une culture et de valeurs durables au lieu de l'imposition de processus. De là l'importance du rôle de la communication des organisations dans l'élaboration de la stratégie de changement : si les nouveaux processus qu'entraînent la transformation organisationnelle cadrent avec la vision et la mission de l'organisation, la communication des organisations pourra en optimiser l'accompagnement. Selon Macnamara (2006) ou Muzi Falconi (2006), seuls les tactiques et les processus techniques ont été institutionnalisés, délaissant les valeurs et les principes stratégiques, la veille environnementale, l'anticipation des enjeux (« *issues* »), la construction et consolidation des relations et la gestion de la réputation.

Nous visons tout d'abord à comprendre l'importance du temps social opérationnel c'est-à-dire lié à des événements, à l'interprétation et au sens qui leur sont donnés dans la vie sociale. Cette compréhension nous permettra d'identifier les événements porteurs de sens qui ont jalonné et rythmé le parcours professionnel des sujets de notre terrain, les moments de rupture ou de confirmation dans leur posture de communicant.

Pour Zucker (1987), le processus d'institutionnalisation commence dès lors qu'il y a une acceptation partielle d'un nouveau phénomène, suivi d'une phase de diffusion et d'acceptation plus large, pour aboutir à une phase de saturation et de légitimation complète. Les premiers adoptants baseraient leur décision sur des spécificités techniques qui peuvent être normatives, coercitives ou mimétiques, les adoptants tardifs répondraient aux pressions de la légitimité nouvellement obtenue (Tolbert & Zucker, 1983). Visuellement, l'institutionnalisation répondrait à la courbe en forme de « **S** » la plus répandue⁶.

Selon Zerubavel (1981), il y aurait quatre formes de régularités temporelles : les structures séquentielles rigides, les durées fixes, les emplacements temporels standards et les récurrences à taux uniformes. La courbe en « **S** » référerait à une structure séquentielle rigide qui renvoie à un phénomène social composé d'événements qui se déroulent suivant un ordre relativement fixe et déterminé allant de l'émergence à la diffusion continue d'une innovation. Ce processus peut être lent mais également très rapide (Rogers, 2003) à la manière de changements révolutionnaires où le changement est considéré comme un équilibre ponctué : une alternance

⁶ Nous référons à la figure 2, présentée sous le point 1.2.2., page 32.

entre de longues périodes où les infrastructures stables ne permettent que des adaptations progressives et de brèves périodes de bouleversements révolutionnaires (Gersick, 1991). C'est pour cette raison Arrivé à saturation, le résultat de l'institutionnalisation est une pratique, une règle, une technologie ou leur combinaison institutionnalisée sous la forme d'un régime ou d'une rhétorique dominante (Powell & DiMaggio, 1991), (Scott, 2001). Si l'institution a atteint sa légitimation par le biais de sa diffusion dans le champ, la question est de déterminer sa stabilité, son endurance et son influence. La stabilité a été liée à son degré de structuration (Giddens, 1984) ou à la volatilité du système social dans lequel elle s'enclave (Clegg S. , 1989). Rappelons que la « théorie de la structuration » de Giddens (1984) repose sur l'idée que toute action sociale consiste en des pratiques sociales situées dans le temps et l'espace (Cordelier B. , 2009, p. 8). La pratique sociale est organisée de manière compétente et informée. Cependant, les conséquences imprévues des actions précédentes ont pour effet de contraindre et de limiter les connaissances et les actions humaines. Giddens transcende la théorie de l'action (la notion que les humains sont des acteurs intelligents, pas simplement dirigés par le « système ») et la théorie institutionnelle dans sa « dualité de structure », considérant que la structure sociale est façonnée par un ensemble de règles qui contraignent en même temps les acteurs et l'action comme une ressource. Les structures sociales sont donc, selon lui, récursivement, à la fois le médium et le résultat de la pratique sociale. En se « fondant sur une perspective de l'entre deux » (Giordano, 2006, p. 158), ses travaux sur la structuration sont une tentative d'articuler une théorie orientée « processus » qui traite la structure (les institutions) à la fois comme un produit et une contrainte de l'action humaine. Giddens (1984) tente de combler le fossé entre les notions déterministes, objectives et statiques de la structure d'une part, et les vues volontaristes, subjectives et dynamiques de l'action d'autre part, en posant deux domaines de l'ordre social (analogue à la grammaire et à la parole) et en concentrant l'attention sur les points d'intersection entre les deux domaines.

La figure 3, ci-dessous, montre comment, dans la conception de Giddens, les interactions lient ces deux domaines de l'organisation sociale, l'action et l'institution.

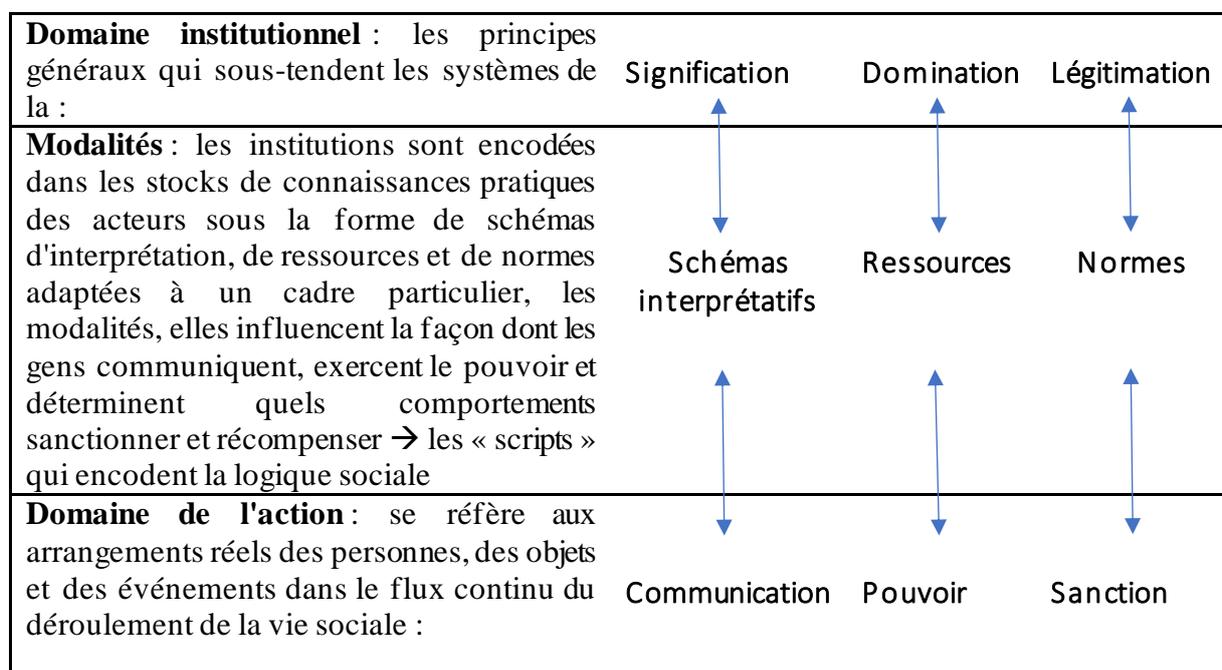


Figure 3 : Modèle de la structuration d'après Giddens, adapté de Barley et Tolbert (1997, p. 97)

Nous avons repris ce modèle car Giddens (1984) soutient explicitement que la structuration se produit dans le temps, même si ses modèles ne sont qu'implicitement temporels, car il traite généralement la durée comme une hypothèse de fond plutôt que comme un centre d'attention. La tâche est de traduire la représentation essentiellement statique de la structuration de Giddens dans un modèle plus dynamique qui relie l'action au maintien et au changement d'une institution et qui fournit un cadre pour la recherche empirique (Barley & Tolbert, 1997, p. 100).

Une première étape est de considérer l'institutionnalisation comme un modèle séquentiel (figure 4). Le premier moment (flèche a) implique l'encodage des principes institutionnels dans les scripts utilisés dans des contextes spécifiques. Comme le suggèrent Berger et Luckmann (1967), l'encodage a souvent lieu pendant la socialisation et implique une internalisation individuelle des règles et des interprétations de comportement appropriées pour des contextes particuliers. Cependant, les principes institutionnels peuvent également être encodés dans d'autres scripts. Le deuxième moment (flèche b) de l'institutionnalisation se produit lorsque les acteurs adoptent des scripts qui codent les principes institutionnels. L'adoption d'un script peut impliquer ou non un choix conscient ou une prise de conscience des alternatives. Si les acteurs reconnaissent qu'ils suivent un scénario, ils proposent souvent une justification pour le faire (par exemple, « *le département des ventes a besoin de ces informations* », ce qui requiert l'intervention de la communication). Dans d'autres cas la mise en scène n'implique pas la prise de conscience ou l'intentionnalité : les acteurs se comportent simplement en fonction de leur perception de la façon dont les choses sont, ce qui est un enjeu critique quant à la place de l'action et explique pourquoi Jepperson soutient que les institutions ne sont pas reproduites par l'action, car une « action » implique généralement un choix conscient (Jepperson, 1991, p. 145). Comprendre le choix conscient de décréter et d'ignorer les scripts qui codent les institutions permet de définir comment l'action et les institutions sont liées, car la modification d'une institution est plus susceptible d'exiger un choix conscient que sa reproduction.

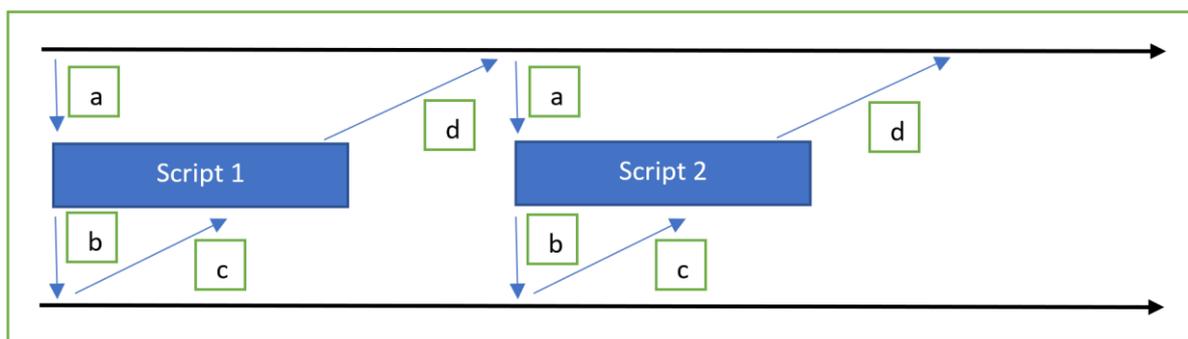


Figure 4 : Modèle séquentiel de l'institutionnalisation d'après Barley et Tolbert (1997, p. 101)

Le troisième moment de l'institutionnalisation (flèche c), montre comment les comportements révisent ou reproduisent les scripts qui ont éclairé l'action. Dans la plupart des cas, l'intention de modifier les scripts est plus susceptible d'entraîner un changement institutionnel que les écarts inconscients et involontaires d'un script. Les changements technologiques, les contacts interculturels et les ralentissements économiques augmentent les chances que les acteurs se rendent compte qu'ils peuvent (ou doivent) modifier une institution. Des alternatives peuvent être conçues sans changements « exogènes » de la situation. Cependant, leur capacité à fonder le changement est susceptible d'être limitée par l'intransigeance d'autres qui, au lieu de perturber

le *statu quo*, sont susceptibles de résister à la réouverture d'arrangements précédemment négociés. Aussi, un changement contextuel est généralement nécessaire pour que les acteurs puissent rassembler les ressources et les justifications nécessaires pour remettre en question collectivement les modèles de comportement scriptés. En l'absence de changement contextuel, les acteurs sont plus susceptibles de reproduire un comportement scénarisé, et c'est cette propension qui rend les institutions si persistantes. La dernière étape (flèche d) de l'institutionnalisation se rapporte à l'objectivation et à l'externalisation des comportements et interactions modelés produits au cours de la période considérée. Cela implique la dissociation des modèles avec des acteurs particuliers et des circonstances historiques particulières : les modèles acquièrent une qualité normative, « factuelle » et leur relation avec les intérêts existants des différents acteurs disparaît. (Barley & Tolbert, 1997, pp. 100-103)

Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 626) identifient la stabilité comme seconde dimension temporelle, soit le temps que dure la légitimité d'une institution⁷.

Quels mécanismes, quelles forces sociales affectent le rythme et la stabilité du processus d'institutionnalisation ? Nous avons vu que DiMaggio et Powell (1983) en proposent trois : le coercitif, le normatif et le mimétique. Le mécanisme coercitif est souvent associé à l'Etat ou tout au moins à un acteur puissant qui peut utiliser la force pour obtenir gain de cause. La pression normative provient des attentes culturelles que les acteurs souhaitent honorer parce qu'elles sont enracinées dans leur affiliation professionnelle. La force mimétique implique la perception d'une valeur ajoutée à imiter des acteurs référents parce que ce comportement est associé à une certaine efficacité. Scott (2001) les a approfondis dans son approche des trois piliers dans laquelle la pression coercitive devient les processus régulateurs, la pression normative devient les processus normatifs, et la pression mimétique devient le concept plus élaboré de processus cognitifs. Si le temps joue un rôle indéniable dans ces mécanismes, il n'est nullement explicité. Tolbert et Zucker (1999, p. 175) soulignent pourtant qu'il existe des niveaux variables d'institutionnalisation qui impliquent que certains schémas de comportements sociaux sont plus facilement que d'autres la cible d'évaluations critiques, de modifications et même d'élimination. Elles lient ces fluctuations au degré d'intégration de ces comportements sociaux dans le système social et donc à leur stabilité et à leur pouvoir de déterminer le comportement.

Lawrence, Winn et Jennings (2001) ont misé sur une caractéristique centrale à l'institutionnalisation d'une innovation : l'ensemble des relations de pouvoir qui soutient le processus et qui traverse les mécanismes cités ci-dessus (1111, p. 629). Se basant sur d'autres recherches incluant le rôle des systèmes disciplinaires pour contrôler le travail de membres organisationnels, ils ont distingué deux modes de pouvoir : le mode épisodique et le mode systémique, ainsi que deux sortes de relation de pouvoir par rapport à la cible : la cible comme sujet et la cible comme objet.

Le pouvoir épisodique réfère aux actes de mobilisation stratégiques mais discrets initiés par des acteurs personnellement intéressés tels les propriétaires ou administrateurs qui visent à ce que les choses soient réalisées (Mintzberg, 1984). Le pouvoir systémique résulte de la routine, des pratiques quotidiennes de l'organisation tels la socialisation et l'accréditation, les systèmes technologiques et les assurances et taxes.

⁷ Nous référons à la figure 2, présentée sous le point 1.2.2., page 32.

Il confère un avantage particulier à des groupes apparemment désintéressés (Clegg S. , 1981) mais connectés à l'établissement ou à la maintenance de pratiques organisationnelles (Foucault, 1975). Stratégiquement mises en pratiques par des agents qui ne les utiliseront pas mais qui souhaitent instaurer certaines pratiques, elles peuvent avoir des conséquences inattendues sur le long terme sans que leurs instigateurs puissent les contrôler.

En ce qui concerne les deux types de relations à la cible, si celle-ci est capable d'agir comme un agent, c'est-à-dire de décider, d'influencer, de négocier, d'exclure, de manipuler, si le pouvoir requiert d'elle un choix par rapport à ces actions, elle est sujet. Si ses choix n'influencent pas l'exercice effectif du pouvoir ou si elle incapable de choisir, elle est objet.

Diverses formes objectivées de pouvoir ont été étudiées dans la recherche organisationnelle et elles jouent un rôle important dans les mécanismes de changement face à des cibles incapables ou refusant de se conformer. (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 631) (de La Boétie, [1548] 2013)

Ces quatre options jouent chacune à un rythme différent sur les dimensions temporelles de l'institutionnalisation comme indiqué dans le tableau 5 ci-dessous :

Tableau 5 : Les dimensions temporelles de l'institutionnalisation d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 630).

| | Dimension temporelle de l'institutionnalisation | Dimension de pouvoir | Logique sous-jacente |
|-----------|---|----------------------|---|
| Rythme | Lent ← | Relation cible sujet | S'appuie sur des négociations avec la cible du pouvoir, ce qui ralentit le processus |
| | Rapide ← | Relation cible objet | Ne s'appuie pas sur des négociations avec la cible du pouvoir, ce qui accélère le rythme de l'institutionnalisation |
| Stabilité | Faible ← | Mode épisodique | Exige l'application sans cesse répétée du pouvoir pour soutenir une institution |
| | Elevée ← | Mode systémique | Est intégré dans des systèmes routinisés qui ne nécessitent pas d'activation répétée |

Se basant sur leur modèle de dynamiques temporelles de l'institutionnalisation, les auteurs (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 632) ont développé une typologie de mécanismes institutionnels (voir tableau 6). Chaque mécanisme produit un modèle distinctif de rythme et de stabilité impactant le développement et le soutien des institutions : l'influence, la force, la discipline, et la domination.

Tableau 6 : Les mécanismes institutionnels, d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 632).

| | | Relation à la cible | |
|------------------|------------|---|--|
| | | Cible sujet | Cible objet |
| Forme de pouvoir | Episodique | Influence : Prise de décision Absence/exclusion de la prise de décision Tentatives de manipulation | Force : Incarcération ou saisie de biens Licenciement ou dissolution d'agents organisés Violence physique ou morale |
| | Systemique | Discipline : inspirée de Foucault (1975) Surveillance Normalisation Examen/évaluation | Domination : Technologies matérielles Pratiques actuarielles Discrimination systémique |

En analysant de plus près les quatre mécanismes et partant de la prémisse que les dynamiques temporelles d'instances d'institutionnalisation sont identifiables et prévisibles, Lawrence, Winn et Jennings (2001, pp. 632-640) ont identifié six propositions se rapportant au rythme de l'institutionnalisation et à la stabilité institutionnelle.

1.10.1. Les effets temporels de l'influence

Depuis la fin des années 1950, une partie de la recherche organisationnelle anglo-saxonne s'est penchée sur l'influence et la manipulation, assumant implicitement que le pouvoir nécessite un conflit d'intérêts et que sans conflit, nul pouvoir ne peut s'exercer (Lukes, 1974), (Clegg S. , 1989). Toutefois, Lukes (1974) suggère que le pouvoir peut également servir à éliminer les conflits par le biais de la manipulation. Ce qui implique un exercice d'influence sur des sujet actifs dont la participation à degrés diversifiés et l'hétérogénéité des intérêts affecteront le rythme du processus d'institutionnalisation qui sera freiné. Cette acceptation docile nous mène à nuancer ce premier effet temporel de l'influence sous l'action de la domination plutôt que du pouvoir (Arendt, 1963), (Kauffmann, 2014).

Comme chaque sujet de la cible opérera à des moments différents de l'action stratégique, les actions liées à l'influence devront être épisodiquement répétées afin de soutenir la nouvelle pratique sociale. Ce qui a pour conséquence que l'institutionnalisation basée sur ce mécanisme sera relativement instable (figure 5).

Ainsi les campagnes de communication interne portant sur le triage sélectif des détrit. La Cellule Environnement de L'Union Wallonne Des Entreprises a développé une thématique portant sur la sensibilisation du personnel qui « implique la mobilisation et l'adhésion de l'ensemble des acteurs (de la direction aux travailleurs, en passant par les sous-traitants et les visiteurs). » (Cellule-Environnement, 2015).

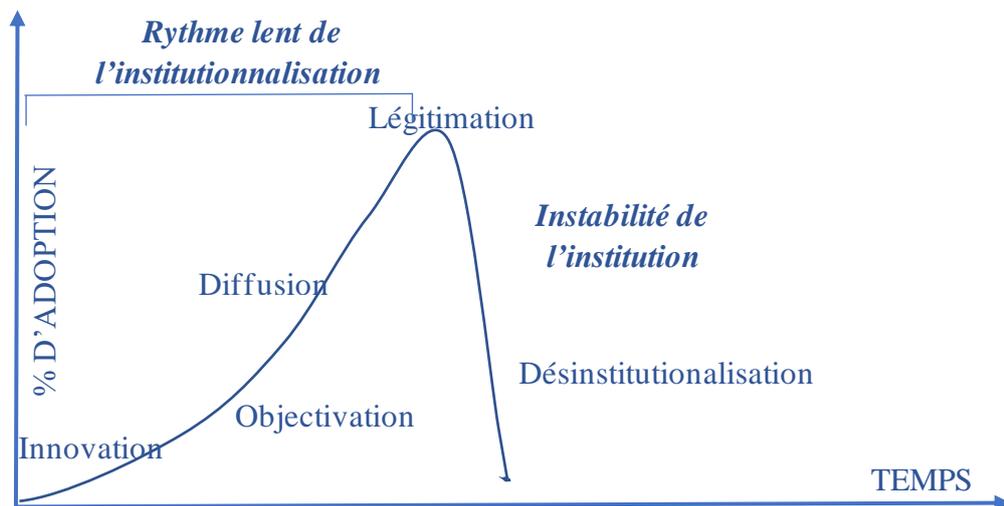


Figure 5 : Les effets temporels de l'influence d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

Parmi les facteurs de réussite, la répétition tient une place honorable aux côtés du soutien de la direction, de la participation active et de l'implication du personnel, de la qualité et de l'efficacité des messages, du réalisme des changements souhaités et des enjeux.

1.10.2. Les effets temporels de la force

La force est l'usage direct de la domination, que Lukes (1974) définit comme étant le pouvoir, en vue de surpasser les intentions ou comportements d'un autre acteur et d'en obtenir l'obéissance (Kauffmann, 2014). Si le concept d'influence engage une cible capable d'agir, la force annihile toute action de la cible considérée comme objet. L'usage légitime de la force est restreint par les communautés et les Etats à certains acteurs telles l'armée, la police ou la prison. Toutefois, les organisations licencient leurs employés, les bars s'arrogent le droit de mettre des clients indésirables dehors et certaines universités expulsent des étudiants non performants. L'usage de la force agit immédiatement et directement sur la pratique, aussi le rythme de l'institutionnalisation est élevé.

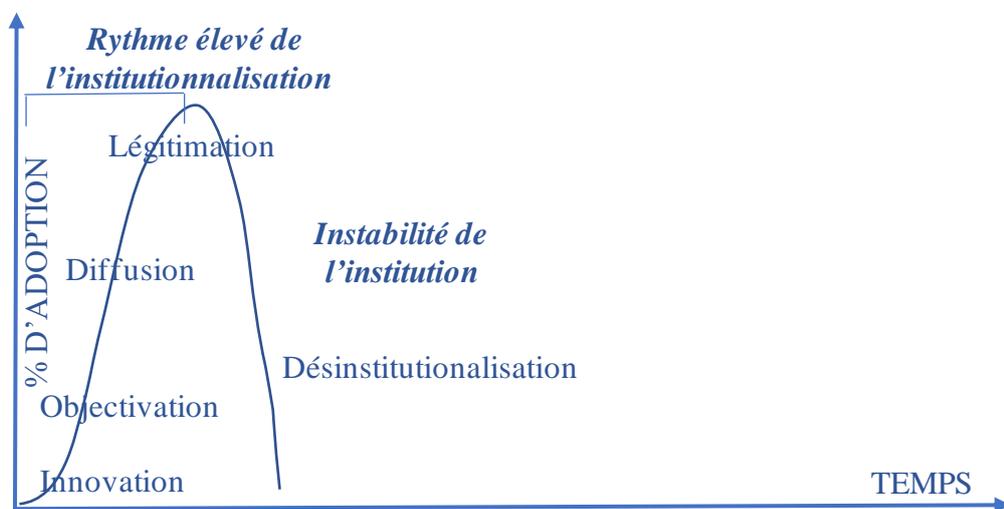


Figure 6 : Les effets temporels de la force d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

Toutefois, comme pour l'influence, la force requiert des rappels épisodiques pour que le changement perdure. Aussitôt que ceux-ci s'arrêtent, la pratique sociale qui lui est associée s'arrêtera également (figure 6).

Nous prenons à titre exemplatif l'obligation de faire apposer un couvercle « vert » sur la cuve à mazout en Flandre par un installateur-chauffagiste reconnu (Certificaat, 1995). Les firmes de distribution de mazout ont eu l'interdiction de remplir les cuves n'ayant pas ce couvercle. L'arrêté du 31 juillet 1995 stipulait que les cuves sous terre devaient être contrôlées tous les cinq ans mais sans y joindre de critères de contrôle. Tous les ménages flamands se chauffant au mazout ont fait intervenir une firme reconnue (impact de l'usage direct de la force). Aucune donnée statistique officielle n'existe quant au suivi.

1.10.3. *Les effets temporels de la discipline*

La discipline engage un engagement systémique continu avec la cible du pouvoir et elle compte sur l'agir de la cible pour être effective. L'importance des pratiques disciplinaires a été reconnue par Marx (1906), Durkheim (1974) et Weber (1978), mais Lawrence, Winn et Jennings (2001) réfèrent davantage aux travaux de Foucault (1975) et de Knights et Wilmott (1989). Ainsi, le pouvoir de la discipline réside dans sa capacité à fournir la base de l'action en formant l'identité : alors que l'influence vise à façonner les actions du sujet, la discipline vise à façonner la formation du sujet (Foucault, 1975), (Knights & Wilmott, 1989). Foucault (1975) délimite trois éléments critiques dans le processus par lequel la discipline travaille à s'implanter dans la vie de ses cibles : l'observation hiérarchique, décrite en termes de surveillance intense et continue, la normalisation du jugement qui établit des règles qui fonctionnent comme une moyenne à respecter ou comme un optimum vers lequel il faut se déplacer, et l'examen qui combine les techniques des deux éléments précédents et permet de qualifier, de classier et de punir. Individuellement ou ensemble, ces trois instruments disciplinaires facilitent le maintien d'une relation de pouvoir par le biais de la subjectivité de leurs cibles. Un pouvoir qui provient de l'intégration des instruments et de leur effet sur l'identité des cibles. Les acteurs sont dits disciplinés dès qu'ils ont internalisé les demandes externes et qu'ils les ont faits « leurs ». Un exercice du pouvoir moins onéreux et moins volatile qui remplace favorablement celui de la force.

Ce mécanisme d'institutionnalisation est relativement lent et suit l'internalisation graduelle des pressions externes. Il est également relativement stable car, contrairement aux influences qui lorsqu'elles s'effacent, effacent les pratiques, les acteurs disciplinés auront non seulement répondu aux exigences du pouvoir, mais ils se les seront appropriées (figure 7).

Ainsi les normes de qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization - ISO) : dès que des schémas de certification sont élaborés pour un secteur industriel (ISO, s.d.), les différentes organisations qui y sont actives, à des moments différents, vont adopter les principes de ces schémas de certification et les intégrer à leurs routines et leurs systèmes. Il s'agit donc de changements graduels mais stables.

Winn (2001) décrit les pressions écologiques, environnementales et médiatiques subies par la firme canadienne MacMillan Bloedel Ltd qui avait opté dès la fin 1997 avec son nouveau PDG Tom Stephen pour une communication ouverte envers ses parties prenantes et avait lancé un

processus de certification environnementale adaptant l'organisation aux nouvelles valeurs sociétales. Un processus disciplinaire gagnant pour l'entreprise qui était passée d'une position stratégique de négociation et de conformité à la réglementation au leadership et à l'innovation.

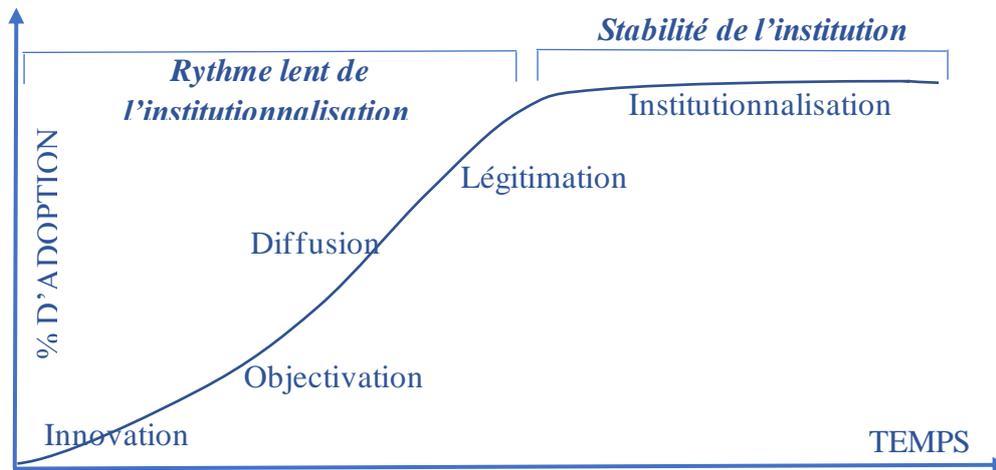


Figure 7: Les effets temporels de la discipline d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

Nous souhaitons toutefois souligner que si les processus institutionnels et les mécanismes de rationalisation inhérents à la mise en œuvre de la norme comme décrits ci-dessus sont construits et interprétés « à l'intérieur d'organisations dont l'objectif est davantage de répondre à des pressions institutionnelles que de changer en profondeur les pratiques en place » (Boiral, 2006, p. 69), l'adoption ne se fera que superficiellement et demeurera instable.

1.10.4. Les effets temporels de la domination

En développant ce quatrième mécanisme, Lawrence, Winn et Jennings (2001) se sont distanciés des connotations de « fausse conscience » (Marx, 1906) ou de « manipulation » (Lukes, 1974), (Clegg S. , 1975) et ont utilisé la domination pour décrire les formes de pouvoir qui soutiennent les processus d'institutionnalisation par le biais de systèmes de pratiques organisées et routinières qui ne requièrent aucune action ni choix de la part de leurs cibles considérées comme objets. Nous pensons ici à l'application discriminatoire de règles organisationnelles formalisées tels les paiements sur la base de barèmes, au design aliénant de matériels technologiques dans un département de production, aux solutions d'optimisation des tournées de livraison, ou encore aux pratiques actuarielles. Le dénominateur commun de ces systèmes de pratiques est leur capacité à soutenir des modèles d'action sociale de manière continue et sans la complicité de ceux sur qui ils agissent. Mais là où les pratiques disciplinaires visent l'adhésion à un comportement au sein d'une population limitée par rapport à une norme en vue de mouvoir la cible du pouvoir vers une uniformité, les pratiques actuarielles utilisent la distribution du comportement pour construire des circonstances qui tiennent compte des variations, mais qui modifient néanmoins les conséquences dans l'ensemble (Simon, 1988, p. 773).

Les pratiques actuarielles permettent la prolifération d'un grand nombre de pratiques sociales : elles sont tout à la fois un régime de vérités, une manière d'exercer le pouvoir et une méthode pour ordonner la vie sociale. Elles bénéficient d'un style de domination subtile car, comme elles sont des formes de collecte de savoir, elles impliquent l'utilisation de statistiques pour

représenter les caractéristiques et la distribution de variables d'une population donnée. Plutôt que de chercher à changer le comportement et la motivation individuels pour les « normaliser », selon l'expression de Foucault, les pratiques actuarielles cherchent à les gérer de l'extérieur en altérant les structures physiques et sociales. (Simon, 1988, p. 772)

Nous les utilisons tous azimuts : pour embaucher - elles incluent les tests d'intelligence, d'aptitude ou de personnalité standardisés sur lesquels se basent les psychologues d'entreprise pour construire les tests d'évaluation lors des sélections d'embauche-, pour accepter et adhérer - elles se retrouvent dans les articles de nos quotidiens car utilisées par les journalistes pour fonder leurs argumentaires-, pour faire campagne – elles font le bonheur de nos politiciens pour prouver tout et son contraire dans la campagne d'un opposant-, pour vendre – elles peuplent les textes publicitaires vantant les performances de la marque testée auprès de consommateurs volontaires-, pour condamner – elles démontrent l'évolution d'actes et d'actions répréhensibles - ou pour éduquer et enseigner. Mais elles génèrent des changements fondamentaux dans notre culture politique en construisant les cibles comme des objets, des éléments informationnels, des points dans une matrice, dont les propriétés peuvent être collectées et exploitées.

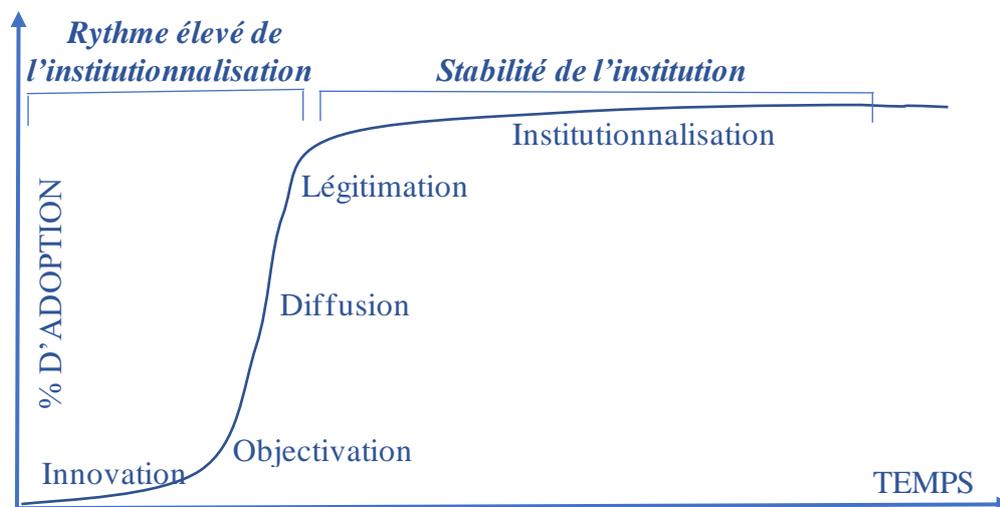


Figure 8 : Les effets temporels de la domination d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

Simon (1988) nous avertissait déjà de l'impact qu'allait avoir trente ans plus tard l'impact de l'usage intensif des données massives qui créent un ordre social abstrait tiré d'une sélection d'actions : « là où le pouvoir cherchait autrefois à manipuler le choix des acteurs rationnels, il cherche désormais à prédire les comportements et à situer les sujets en fonction des risques qu'ils présentent » (1988, p. 772).

Comme pour la force, le rythme de la domination sera élevé et les effets, une fois passée la période initiale nécessaire pour agréger les ressources et développer les structures, rapides et stables (figure 8). En effet, la nature systémique et objective de la domination minimise la résistance parce que ses cibles de pouvoir ne partagent pas d'identité commune et ne perçoivent pas les opérations de domination comme une forme de pouvoir.

1.10.5. Les effets temporels de la combinaison « influence et discipline »

Les processus de l'institutionnalisation impliquant des interactions complexes, Lawrence, Winn et Jennings (2001) se sont penchés sur l'impact que pouvait avoir la combinaison des deux mécanismes qui requièrent la participation active et la complicité des cibles du pouvoir. Ils en concluent que les pratiques seront adoptées un peu plus rapidement, intensifiant quelque peu le rythme de l'institutionnalisation, et que les effets des pratiques disciplinaires en tant que mécanisme de soutien institutionnel submergeront graduellement l'influence dans la plupart des institutions élaborées grâce à cette combinaison (figure 9).

Etant donné que l'exposition continue aux pratiques disciplinaires de la normalisation, de l'observation et de l'examen (Foucault, 1975) tend à rapprocher les identités de la cible du pouvoir du mouvement institutionnalisé, celle-ci participe à l'institution sans avoir besoin de référence à des incitations externes au fur et à mesure qu'elle construit des identités qui soutiennent l'institution. Nous reconnaissons ici le principe actif de légitimation de l'autorité (Arendt, 1963).

Ce mécanisme institutionnel se retrouve lorsqu'une association professionnelle crée un ensemble de reconnaissances sous formes de prix et de récompenses – l'influence- et qu'elle développe simultanément un processus détaillé de certification – la discipline-. L'effet de la discipline sera amplifié par les pratiques émanant de l'influence. Certains membres seront motivés par la publicité associée aux prix, d'autres souhaiteront miser sur la certification, le comportement des uns faisant tâche d'huile sur celui des autres.

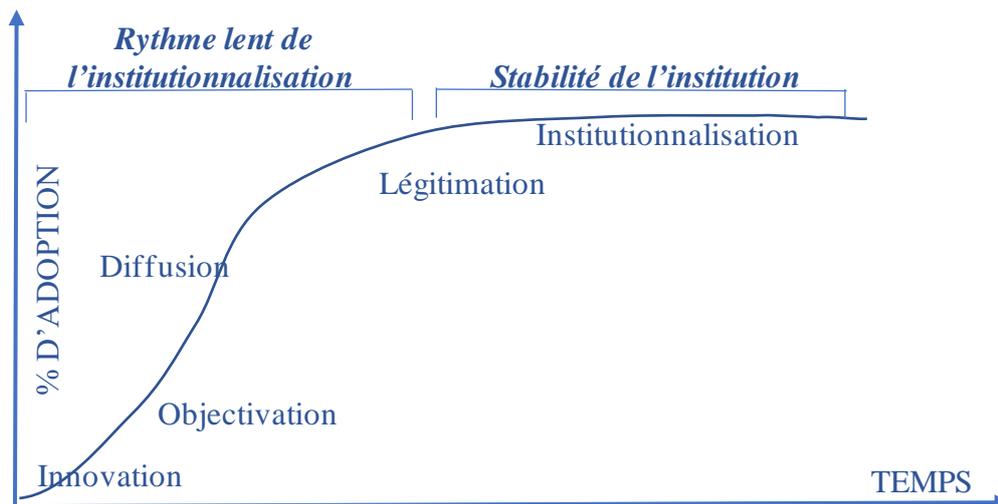


Figure 9 : Les effets temporels de l'influence et de la discipline d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

1.10.6. *Les effets temporels de la combinaison « force et domination »*

Autant certains processus d'institutionnalisation requièrent la participation de leurs cibles de pouvoir, autant d'autres misent sur des mécanismes qui les objectivent, diffusant et intégrant nouvelles pratiques, nouvelles règles, nouvelles technologies sans leur intervention active. C'est le cas lorsque les chances d'adoption volontaire de ces innovations sont faibles ou inexistantes. Le processus d'institutionnalisation s'enclenche initialement avec la force pour être poursuivi par la domination. Nous pensons aux développements des ponts et chaussées, des lignes de trains à grande vitesse, des plans de sites pour l'énergie -qu'elle soit nucléaire ou renouvelable- et autres développements et constructions de sites industriels qui délocalisent et disloquent les communautés territoriales. Si les expropriations sont liées à la phase de la force, l'émergence de changements technologiques agit comme système de domination. Les pratiques qu'ils établissent et surtout celles qu'ils excluent sont immédiatement et durablement enracinées.

L'utilisation de la force et de la domination transforme rapidement et de manière stable les pratiques institutionnelles (figure 10) quand bien même ces dernières entraînent des conséquences non intentionnelles mais inévitables taxées de dommages collatéraux (Rens, 2011).

Prenons pour exemple l'ACTA (*Anti-Counterfeiting Trade Agreement*, signé en 2011). Les déclarations officielles des négociateurs, comme le Bureau Commercial de la Commission Européenne, affirment que l'ACTA « *ne prétend pas créer de nouveaux droits de propriété intellectuelle mais créer de meilleures normes internationales pour agir contre les violations massives des droits de propriété intellectuelle* ». Malgré cette allégation, les dispositions de l'ACTA prévoient des sanctions pour les infractions non commerciales, prévoient des mesures contre un large éventail de tiers, créent de nouvelles catégories de droits et éliminent effectivement les exceptions et limitations accordées par l'ADPIC (*Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*, TRIPS). (Rens, 2011, pp. 788-789) L'ADPIC imposait des obligations d'adoption et de respect des lois, non pas en fonction des conditions prévalant dans les pays en développement, mais plutôt en fonction des exigences des bureaux commerciaux des pays développés qui agissaient à la demande des entreprises. L'ACTA exigera précisément que l'application de la loi limite l'accès au matériel d'apprentissage dans les pays en développement. Si l'ADPIC limite les exceptions et limitations aux droits exclusifs qu'un pays peut exercer, il ne prévoit pas d'exceptions minimales. Or, l'ACTA rend l'ensemble du processus de rédaction des exceptions et limitations beaucoup plus complexe que pour les pays développés, qui étaient libres de créer toutes les exceptions qu'ils jugeaient appropriées au cours de leur propre développement.

En raison de la rapidité avec laquelle les pays en développement sont censés créer une législation complexe en matière de propriété intellectuelle - législation élaborée depuis des siècles par les pays développés - la plupart des pays en développement n'ont pas établi de dispositions d'équilibre appropriées permettant l'accès au savoir. En conséquence, la violation des règles de protection dans les pays en développement, est le symptôme d'un système imposé de l'extérieur, non adapté au monde en développement.

L'application de la loi par l'ACTA privera des millions de personnes de leur seul accès viable à la connaissance. (Rens, 2011, pp. 804-806)

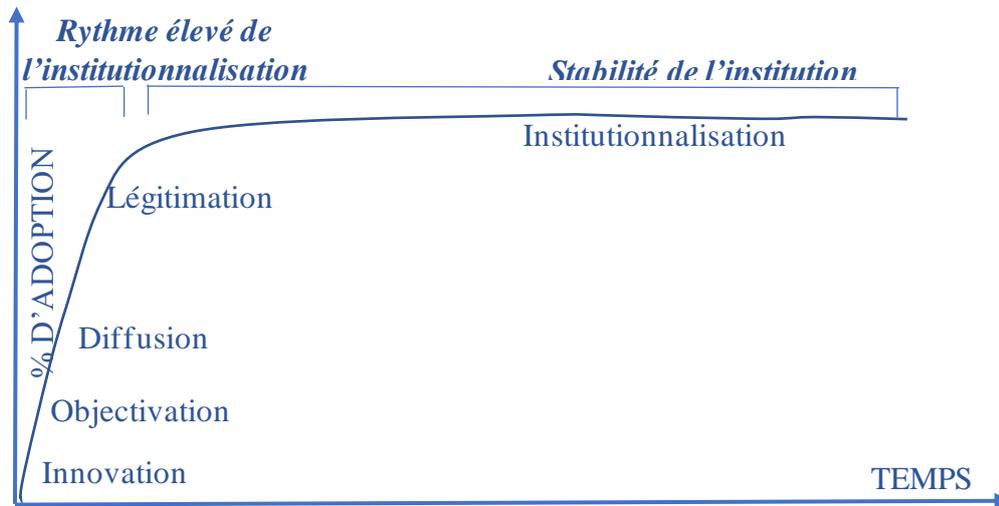


Figure 10 : Les effets temporels de la force et de la domination d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 634).

Nous constatons ici la succession de la force, de la domination et du dommage collatéral.

Selon Barley et Tolbert (1997, p. 109), pour explorer pleinement l'étendue et les conditions du changement institutionnel, il incomberait au chercheur de compiler des preuves du changement institutionnel ou de la stabilité indépendamment des données à partir desquelles les scripts sont dérivés.

1.11. Les limites de la théorie

Le néo-institutionnalisme considère les institutions comme des structures et des usages octroyant sens et stabilité au comportement social des agents. De ce fait les institutions sont habilitantes car elles réduisent l'incertitude, mais également contraignantes car leur non-respect est sanctionné par les autres agents (Scott, 2001). Les communautés d'organisations au sein desquelles se diffusent les institutions sont appelées champs organisationnels. Pour parler de champ organisationnel, il est nécessaire que les organisations qui le constituent collectivement forment un domaine de vie institutionnelle reconnu. Au fur et à mesure que les organisations du champ intensifient leur attention mutuelle, leurs interactions et l'échange d'information, elles structurent le champ organisationnel, favorisent l'émergence de coalitions dominantes et permettent aux pressions institutionnelles d'exercer des contraintes sur leur liberté de manœuvre stratégique (DiMaggio & Powell, 1983, p. 148).

Ce mécanisme explique « *l'adoption rituelle de modes managériales, par souci de se conformer aux tendances en usage et d'accroître sa légitimité, sans que la question de leur efficacité soit réellement posée* » (Leca, 2006, p. 70).

En proposant une théorie du conformisme social qui explique l'homogénéisation des structures organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983) mais qui néglige les capacités stratégiques des agents, le néo-institutionnalisme a créé ses propres limites.

La théorie institutionnelle a été attaquée pour son analyse limitée des processus d'isomorphisme et d'institutionnalisation et pour le traitement inadéquat de la dimension agentique et du pouvoir. C'est ainsi que Friedland et Alford (1991) ont souligné que les organisations sont généralement confrontées à plusieurs logiques simultanées qui peuvent être compatibles ou non. Scott (2008) a fait valoir que les champs institutionnels ne sont jamais complètement figés et que les logiques peuvent être contestées. Ces critiques font écho aux analyses de Clegg (2010) qui a mis l'accent sur le pouvoir et l'action des individus en faisant valoir que l'ordre institutionnel est toujours fragile, négocié et susceptible d'être perturbé par des personnes qui ignorent ou n'adhèrent pas volontairement aux règles.

Hoffman et Ventresca (2002) ont entrepris de réintroduire l'agent et de repenser ses capacités d'action stratégique et ses rapports à l'environnement institutionnel, œuvrant à un néo-institutionnalisme étendu (*extended view*). Bernard Leca (2006, p. 73) a structuré ces deux approches, l'approche néo-institutionnaliste courante et l'approche néo-institutionnaliste étendue sur la base des réflexions de Hoffman et Ventresca (voir tableau 7).

Tableau 7 : Comparaison entre les approches néo-institutionnalistes courante et étendue d'après Leca (2006, p. 73)

| Element | Approche courante | Approche étendue |
|---------------------------------|---|--|
| Niveau d'analyse | Activité au niveau de l'organisation | Activité au niveau du champ |
| Champs | Domaines de stabilité | Domaines de contestation, de conflit et de changement |
| Concept organisateur central | Isomorphisme | Rationalité collective |
| Institutions | Eléments fixes Cognitifs Contraintes Symétriques Cohérentes | Processus et mécanismes Cognitifs et politiques Opportunités et contraintes Asymétriques Diverses |
| Institutions et organisations | Niveaux d'analyse séparés | Niveaux d'analyse liés |
| Interface champ / organisations | Du champ vers les organisations Uniforme | Duale entre le champ et les organisations Affectée par les filtres organisationnels et les processus d' <i>enactment</i> , de mise en scène |
| Activité de l'organisation | Définie par le champ Stratégiquement inerte Suit les scripts | Négociée avec les agents constituant le champ Stratégiquement active Entrepren |
| Changement institutionnel | Thème sous-développé / changement exogène | Thème central / endogène ou exogène |

La relation duale identifiée dans le néo-institutionnalisme étendu entre « *les institutions qui façonnent les actions des organisations et les actions des organisations qui façonnent les institutions* » présente les organisations comme « *des agents disposant d'une véritable autonomie d'action stratégique bien qu'institutionnellement encastrés* » (Leca, 2006, p. 68).

Ce paradoxe a été clairement énoncé par Holm (1995, p. 398) : « *Comment les agents peuvent-ils changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées précisément par ces institutions qu'ils veulent changer ?* » Deux options s'offrent à l'agent : soit il se « désencastré » de son environnement institutionnel, prend du recul, regagne en capacité stratégique, développe de nouvelles pratiques, puis se réencastré et s'efforce de convaincre les autres agents d'adopter ces nouveautés qui deviennent alors des institutions (Beckert, 1999) ; soit il se réfère alternativement à l'une ou l'autre des références institutionnelles en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts, se fondant sur la notion de logique institutionnelle qui inclut des présupposés, des croyances et des règles permettant à l'agent de s'organiser et donner sens à la réalité (Friedland & Alford, 1991).

Ces postures peuvent amener un changement institutionnel endogène induit par des agents qui agissent comme des entrepreneurs institutionnels et ne visent qu'un objectif : modifier les règles du jeu (Leca, 2006, p. 75). En créant ou en transposant des pratiques, des croyances ou des modèles, ces entrepreneurs institutionnels émulent d'autres agents à y adhérer et à les accepter comme nouvelles normes (Fligstein, 1997). Se considérant souvent comme désavantagés par les règles existantes (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002), ils ne disposent pas de levier pour imposer de nouvelles institutions et sont obligés d'utiliser des stratégies de cadrage (*framing*) pour les aligner avec les valeurs et les intérêts des agents à convaincre. Ces entrepreneurs institutionnels agissent principalement dans les champs émergents –définition des règles du jeu et des normes professionnelles- ou dans les champs en crise –en remplacement des institutions en situation d'échec- (Leca, 2006, p. 75).

Les relations de pouvoir sont stabilisées dans les champs organisationnels –domaine de stabilité mais aussi arène de dialogues et de conflits (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) - par les agents qui interagissent de manière très diversifiée et fixent les règles du jeu en relation avec des associations professionnelles, des consortiums de recherche ou des autorités publiques de régulation. L'environnement institutionnel devient donc un enjeu stratégique, le champ organisationnel un espace d'action stratégique et les institutions des buts stratégiques (Leca, 2006, p. 76).

Les institutions deviennent alors des outils de pouvoir systémique, apparaissant comme des routines et des pratiques neutres, mais en fait avantageant les uns et désavantageant les autres en fonction des rapports de force et des relations de pouvoir asymétriques dans un champ organisationnel (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2000, p. 35). Ainsi les fixations de quotas, les mécanismes d'accréditation, les normes ISO, les standards technologiques et autres classements octroient un rôle important aux agents qui les mettent en place et les contrôlent (Leca, 2006, p. 77).

Conclusion

L'institution peut être appréhendée par sa structure et sa constitution, ou par les règles qui se rapportent à la prise de décision. Comme le dit Landry, « *l'institution ne se laisse pas saisir comme un ensemble unifié d'individus et de biens collectifs mais comme des ensembles d'individus poursuivant des buts plus ou moins conflictuels, accordant des valeurs différentes aux biens collectifs produits dans le cadre des institutions* » (1984, p. 14).

Le tableau 8 reprend les natures des éléments qui dominent sur d'autres, déterminant les variations, au départ de l'approche des trois piliers de l'institutionnalisation de Scott (2001).

Tableau 8 : Les trois piliers de l'institutionnalisation d'après Scott (2001, p. 52)

| | Le pilier régulateur (perspective économiste et rationnelle) | Le pilier normatif (perspective sociologique) | Le pilier culturel-cognitif (perspective sociologique organisationnelle et anthropologique culturelle) |
|-----------------------|--|--|---|
| Exemple | L'impact des organisations gouvernementales, de la législation, des décisions judiciaires | Les associations professionnelles, les processus d'internalisation | Les croyances, les assomptions, les mythes, les comportements cérémoniels |
| Base de la Conformité | Expédience, convenance | Obligation sociale | Pris pour acquis, Compréhension partagée |
| Base de l'Ordre | Règles régulatrices | Attentes contraignantes | Schéma constitutif |
| Mécanismes | Coercitif | Normatif | Mimétique |
| Logique | Instrumentalité | Pertinence | Orthodoxie |
| Indicateurs | Règles, lois, sanctions | Certifications, accréditations | Croyances communes, Logique d'action partagée |
| Base de la Légitimité | Sanctionne légalement | Gouverne moralement | Compréhensible, Reconnaissable, Soutenue culturellement |

La structuration de l'architecture du champ organisationnel fixe et institutionnalise les pratiques et les usages qui en définissent la régulation, assurant ainsi la reproduction des positions.

Le principe central de la théorie institutionnelle est la conviction que les organisations partageant le même environnement utiliseront des pratiques similaires et deviendront ainsi isomorphes les unes avec les autres. Les organisations sont contraintes de se conformer à un ensemble de croyances et de processus institutionnalisés qui sont jugés légitimes (DiMaggio & Powell, 1983).

Ces logiques institutionnelles (Friedland & Alford, 1991) sont des compréhensions sociales répandues ou des mythes rationalisés (Meyer & Rowan, 1977) qui se manifestent dans les relations industrielles, dans les systèmes politiques, juridiques, éducatifs et financiers et dans les relations sociales qui en découlent et qui influencent la gestion des organisations.

2. La professionnalisation, la profession et le professionnel

Après avoir défini l'institution et l'institutionnalisation, et après en avoir présenté les caractéristiques et les approches théoriques, nous abordons la dimension de la profession, la professionnalisation et ce qui définit le professionnel.

2.1. Définition

Si le terme professionnalisation fait son entrée à la fin du 19^{ème} siècle avec les travaux de sociologistes tels Herbert Spencer, Emile Durkheim et Max Weber ou ceux d'économistes tel John Elliott Cairnes (Pieczka & L'Etang, 2006, p. 265), il n'est utilisé que depuis quelques décennies dans le monde des organisations et de la formation et couvre diverses intentions :

« entre volonté d'un groupe d'individus partageant la même activité de s'organiser sur un marché libre, intention des institutions de « faire bouger » les salariés de manière à accompagner une flexibilité grandissante du travail et souhait de contribuer au développement des compétences des individus par la formation, tout en augmentant l'efficacité de l'acte de formation » (Wittorski, 2008, p. 12).

Champy décrit la professionnalisation comme un processus de conquête d'autonomie qui a été caractérisée par François Aballéa comme la « *délégation par la puissance publique de cette autonomie aux membres d'un métier* » (Champy, 2014, p. 135). Se professionnaliser doit inciter à éprouver « *l'enracinement social de nos catégories intellectuelles* » (Barbier, 2001, p. 25), car se professionnaliser correspond au « *processus d'acquisition des qualités qui [appliqué à un individu] en font un professionnel* » (Champy, 2014, p. 135).

Apparaissant dans un contexte de marché libre où les acteurs économiques développent une rhétorique portant sur leur contribution au marché pour conquérir et accroître leur place (Paradeise, 2003), le mot profession indique d'abord « *le processus par lequel une activité devient profession libérale mue par un idéal de service* » (Wittorski, 2008, p. 12) par opposition au travail lié institutionnellement dans le secteur publique ou privé (Hughes, 1958).

Bourdoncle (1993) développe les enjeux distincts qui déterminent les deux voies de constitution des professions. Ainsi dans les pays anglo-saxons, les professions se constituent dans une lutte pour le pouvoir (économique) entre groupes professionnels afin de réguler le marché et d'acquérir un revenu alors qu'en France, il s'agit d'une lutte politique visant à contrôler les positions dans une hiérarchie étatique élitiste (tel le modèle des corps d'État : un corps hiérarchisé, légitimé par l'État) ou visant la constitution de communautés de pairs avec chacune leurs propres règles (tel le modèle des confréries).

Selon l'approche fonctionnaliste, lorsque la professionnalisation s'applique à un métier, ses processus lui donnent accès au statut de la profession (Champy, 2014, pp. 135-136). Abbott (1988, pp. 9-20) en identifie les composantes institutionnelles qui permettent l'autonomie de la profession ainsi que les composantes de transmission qui donnent accès au contrôle de ses savoirs, savoir-être et savoir-faire. Il s'agit du développement de formations professionnelles spécialisées, de la création d'organisations professionnelles, d'un code déontologique et de protections officielles facilitant la régulation normative des activités professionnelles propres

au métier, ainsi que de la formalisation d'un corps de savoir qui doit être systématiquement transmis à tous les membres de la profession. Les professions ne sont rien d'autre que ce qu'elles disent être ou ce qu'elles réussissent à dire qu'elles sont ; leurs définitions sont donc à la fois idéologiques et arbitraires (Glevarec & Aubert, 2013). Scott estime que plus que toute autre catégorie sociale, les professions fonctionnent comme des agents institutionnels qui définissent, interprètent et appliquent les éléments institutionnels (Scott, 2008, p. 223).

Pour Champy certains présupposés de la sociologie des groupes professionnels, dérivés de la critique du fonctionnalisme, sont des impensés de la recherche qui empêchent de se poser la question de ce qu'est le travail de ces professionnels. Un questionnement prégnant en ce qui concerne les sujets de notre recherche : que fait un communicant que des personnes qui ne sont pas membres de ce groupe professionnel ne font pas par opposition à l'assertion que « *tout le monde peut faire de la communication* » (Maas & Domenget, 2018, p. 135) ? Et au-delà de la description des activités professionnelles, qu'est-ce qui fait dire que le métier de communicant est une profession ? Champy identifie des apories pour penser les spécificités d'une profession telles que la suspicion posant que les « professionnels » ne peuvent être crédibles, ou la position constructiviste relativiste pour qui les professions sont le résultat de processus historiques de concurrence. L'aporie la plus pertinente est l'approche nominaliste pour qui la « profession » est une représentation. Comme les classifications sociologiques doivent plus aux représentations que les acteurs sociaux ont d'eux-mêmes de ce qu'ils font et de ce qu'ils sont qu'aux critères que les sociologues se sont donnés pour les définir, le statut de profession a été refusé au métier de plombier par les chercheurs qui ont pris en compte le prestige social alors qu'il répond autant aux critères explicites des définitions fonctionnalistes substantialistes que celui de médecin.

« Nominalisme, distance critique à l'égard du discours des acteurs, constructivisme ont donc tour à tour permis des avancées considérables de la recherche en sociologie des professions puis provoqué un raidissement ontologique préjudiciable au renouvellement des approches des groupes professionnels et notamment à l'étude de la spécificité des activités de leurs membres » (Champy, 2004) dans (Glevarec & Aubert, 2013, p. note 1).

Lorsqu'un individu se professionnalise, il acquiert des qualités tout au long d'un processus qui feront de lui un professionnel (Champy, 2014, p. 135). Champy a dressé une typologie générale des activités professionnelles distinguant les professions assermentées, les « petits métiers », les métiers parvenus à « fermer leur marché » et les professions « à pratique prudentielle » (Champy, 2011). Les qualités et les contenus du travail sont essentiels pour identifier si le professionnel peut être ou non rattaché à un type particulier de profession lui garantissant une position dominante. C'est ainsi que Champy se distingue des fonctionnalistes qui définissent les professions par leur statut.

Nous focalisons sur les professions qui traitent de problèmes singuliers et complexes, des professions dont l' « *incertitude irréductible rendent le travail rétif à la formalisation et la prévision* » (Champy, 2014, p. 141) soit les « *professions à pratique prudentielle* », évoluant dans des contextes de travail très bureaucratisés et permettant à certaines activités de conquérir un statut les protégeant en l'absence de formalisation du travail (Champy, 2014, p. 160).

La dimension du concept aristotélicien de prudence (phronesis) « désigne le mode de pensée requis pour conduire des actions dans des situations que leur singularité et leur complexité chargent d'une forte incertitude », elle est également synonyme de sagesse pratique qui s'oppose « à toute application mécanique de règles trop abstraites (c'est-à-dire qui n'ont pas été pensées assez précisément par référence aux cas ou situations auxquels elles doivent s'appliquer), de procédures formalisées, de savoirs scientifiques ou de routines » (Champy, 2017, p. 154).

Ceci signifie que les professions à pratique prudentielle développent une attention particulière aux caractéristiques concrètes de ces cas ou de ces situations, afin d'en saisir toute la complexité et la singularité mais sans pouvoir en faire disparaître le caractère incertain. Les choix que fait le professionnel « prudent » sont orientés par les expériences similaires qu'il a collectées et internalisées au cours de sa formation ou de sa carrière professionnelle, dans la littérature académique ou professionnelle. Toutefois, ces expériences passées ne peuvent garantir le succès de la situation présente : tout prudent qu'il est, le professionnel est obligé « de faire des paris ». Ainsi, dans des situations complexes qui recèlent une réflexion délibérative, non seulement les moyens mis en œuvre sont incertains, mais les finalités de l'action ne pourront pas nécessairement être toutes satisfaites. De même, en communication, il n'est pas toujours possible de développer l'autonomie des collaborateurs, d'optimiser l'expérience des utilisateurs, de réaliser le retour sur l'investissement suivant les indicateurs de performances et d'atteindre une couverture optimale d'audience suite à une conférence de presse.

Comme l'indique Champy, en arrivant à « hiérarchiser et [à] équilibrer les fins concurrentes de l'activité, autant qu'[à] utiliser différentes techniques pour la poursuite de ces fins, [...] les activités prudentielles sont beaucoup plus susceptibles que d'autres de mobilisation de leurs membres pour la défense de façons normatives particulières (c'est-à-dire politiques) de conduire le travail » (Champy, 2014, p. 155). Elles renvoient également à la notion d'engagement du professionnel prudent vis-à-vis de son organisation et de la société (Maas & Domenget, 2018, p. 139).

2.2. Attributs

En règle générale, comme le décrit Scott (2008, p. 220) chaque profession tente d'affirmer que ses pratiques reposent sur des connaissances formelles pour pouvoir exiger une autonomie dans ses prises de décision et adopter des normes qui la légitimise. Des listes d'attributs sont compilées en vue d'identifier les caractéristiques qui permettent de distinguer les pratiques professionnelles les unes des autres et de s'assurer que leur expertise sert les intérêts du client plutôt que ceux d'un fournisseur ou d'un supérieur.

Une interprétation fonctionnaliste qui a dominé les discussions sociologiques des professions des années 1930 jusque dans les années 1960 lorsque les protestations contre la guerre et la méfiance croissante à l'égard de l'autorité établie ont jeté une lumière différente sur les professions et ont eu raison du point de vue fonctionnaliste, symbole d'un pouvoir monopoliste bien établi (Goode, 1957), (Greenwood E. , 1957), (Goss, 1961). Observant les luttes entre professions visant le statut professionnel et les récompenses - argent, statut, influence -, le débat s'est recentré, déplaçant l'attention des clients vers les intérêts des fournisseurs et les revendications techniques ou celles basées sur la connaissance vers les explications politiques. Ainsi, le récit influent de Freidson sur la position privilégiée des médecins en Amérique vis-à-vis des autres professions médicales : « *Le processus déterminant l'issue [de la position médicale dans la division du travail] est essentiellement politique et social plutôt que technique - un processus dans lequel le pouvoir et la rhétorique persuasive sont plus importants que le caractère objectif de la connaissance.* » (Freidson, 1970, p. 79). Pour lui, les professions représentent une troisième logique pour l'organisation institutionnalisée des services comme une alternative Durkheimienne aux marchés et aux bureaucraties (Freidson, 2001).

Comme l'ont résumé Morgan et Quack (2006, p. 406) :

« La nature du pouvoir professionnel est le reflet de la manière dont l'État se rapporte à des groupes sociaux en son sein : est-ce le mode prédominant d'engagement de l'État vers la structuration et la formation des groupes sociaux ou l'État lui-même est-il le résultat des actions des groupes sociaux et non dépendant ou 'supérieur' ? »

Ces tensions n'ont pas été entièrement résolues, mais ont été repoussées par l'émergence d'une conceptualisation institutionnelle des professions dans laquelle se sont retrouvés Suchman (1995), Scott (2001), Scott et Meyer (1994), Meyer et Jepperson (1991) ou encore Leicht et Fennel (2008).

Leur formulation évolue vers une conception socio-constructiviste du rôle des professions qui permet d'affirmer que les revendications de connaissances par les professionnels peuvent être à la fois arbitraires et avancées, que les compétences professionnelles peuvent être contestées et changées sans qu'il ne soit question d'influence politique, et que la promotion des intérêts professionnels ne va pas à l'encontre du souci du bien-être du client (Scott, 2008, p. 221).

Pour devenir professionnelles, les pratiques doivent faire partie d'un système reconnu et partagé par les agents qui les mettent en œuvre. Pour Greenwood, les cinq attributs d'une profession sont (1957, p. 45) :

- 1) Une théorie systématique utilisée pour délimiter la profession qui organise les savoirs en un corps de théorie basé sur des propositions abstraites décrivant les classes de phénomènes qui englobent les intérêts de la profession dans un souci de remplacer chaque aspect de la théorie par de nouvelles formulations plus valides permettant au corps de connaissance de croître ;
- 2) Une autorité émanant de l'éducation approfondie qui implique une connaissance professionnelle, reconnue par les clients amenant le professionnel à déterminer les besoins du client ;
- 3) La reconnaissance de cette autorité par la société qui lui pourvoit certains pouvoirs et privilèges et qui la sanctionne ;
- 4) Un code éthique décrivant les relations entre clients et professionnel et entre les professionnels, prévenant les abus résultant de cette position d'autorité et tentant de convaincre la société que les intérêts du client prédominent ;
- 5) Une culture professionnelle soutenue par des associations professionnelles identifiant la valeur sociale (le service qu'un professionnel fournit à la société est si vital que la réglementation est nécessaire pour empêcher les personnes non qualifiées de le réaliser), les normes (les façons appropriées de se comporter, telles la progression au sein de la profession, la prise des rendez-vous, les compétitions pour obtenir des clients) et les symboles (les insignes, les emblèmes, les codes vestimentaires, l'histoire, le folklore, les *buzzwords*).

Si ces caractéristiques réfèrent à des éléments importants des processus de professionnalisation, ils ne sont pas basés sur des fondements théoriques ni sur de la recherche empirique. Ils sont des généralisations empiriques de la manière dont s'organisent les professionnels : base théorique, éducation, protection, éthique, réglementation du travail par la profession, autonomie, maîtrise de soi, appréciation et acceptation de la société. Or, toutes les écoles de la sociologie des professions s'accordent sur ce point : le savoir abstrait est constitutif des professions. Si le corpus de savoir abstrait professionnel, soit sa base cognitive, est codifié dans les manuels, sa mise en application dans les pratiques professionnelles relève d'une opération délicate. (Pieczka, 2006, p. 279).

2.3. Le professionnalisme

Pour Crook, le professionnalisme est une construction artificielle « *avec des définitions et des caractéristiques en constante évolution et toujours contestées* » (Crook, 2008, p. 25). Son idéologie suit souvent les modèles fonctionnalistes tels ceux développés par Goode (1969), Merton (1960) ou encore Parsons (1968) qui s'accordent sur l'importance qu'a le savoir professionnel de base permettant d'offrir en bout de parcours le contrôle social de l'expertise (Eraut, 1994). C'est toutefois en améliorant la qualité et les standards de la pratique par le biais du développement professionnel que le statut et la reconnaissance d'une profession s'améliorent, et qu'elle se professionnalise (Hargreaves, 2000, p. 152). La pratique des professionnels tels les médecins, les avocats, etc. repose principalement selon Schön (1987) sur l'épistémologie dominante de la rationalité technique, un courant issu de la philosophie positiviste sur laquelle ont été fondées les universités de recherche modernes et qui a, selon lui, fortement influencé notre conception des professions et des relations institutionnelles entre la recherche, l'enseignement et la pratique. Selon son modèle, l'activité professionnelle se définit comme un mode de résolution de problèmes instrumental rigoureux dans son application de théories et techniques scientifiques (Schön, 1987, p. 21). Dans cette perspective, la compétence professionnelle consiste en l'application de théories et de pratiques dérivées de recherche scientifique en vue de résoudre les problèmes instrumentaux de la pratique (1987, p. 33). Le professionnel se pose donc comme un expert qui, chaque fois qu'il prétend savoir, applique ses propres catégories -théories et techniques- aux situations auxquelles il est confronté. Cette perspective implique un dialogue ininterrompu entre recherche, enseignement et pratique, où la pratique est en attente des solutions apportées par la théorie. Une posture qui ne trouve guère d'adhésion en communication organisationnelle comme l'attestent les auteurs qui soulignent l'attitude ambivalente des communicants par rapport aux recherches dans le champ (Morillon, 2008), (Brulois & Charpentier, 2014), (Cotton, 2020). Comme le décrit de la Broise, « *la communication, dans la diversité de ses moyens, de ses genres et de ses praticiens, n'a pas attendu les SIC pour se professionnaliser* » (de la Broise, 2008). Aussi la littérature sur la professionnalisation (Pieczka & L'Etang, 2006) n'est pas concluante et n'explique pas l'augmentation significative ni l'acceptation des fonctions de communication dans les organisations.

Handy (1978, p. 179) prône que le professionnalisme implique des responsabilités liées aux pratiques du professionnel dans l'exercice de ses fonctions et non pas liées à l'organisation. Ainsi, la loyauté à la profession telle qu'il la conçoit peut avoir un impact sur sa loyauté par rapport à l'organisation : jusqu'où accepter d'aller par rapport à la déontologie professionnelle, quel code déontologique suivre, quelle éthique appliquer ?

Cette posture questionne également le processus d'institutionnalisation de la communication dans l'organisation et les relations de pouvoir au sein de celles-ci que nous aborderons dans le point suivant.

Nous rejoignons Hargreaves (2000) pour qui le professionnalisme et le développement professionnel suivent quatre étapes (Hargreaves, 2000, p. 156) :

- 1) Le niveau préprofessionnel : déterminé par le savoir pratique mémorisé des enseignements suivis en tant qu'étudiant, cette première étape est techniquement simple et ses principes et paramètres sont traités comme des évidences non questionnés ;
- 2) Le niveau autonome : caractérisé par l'individualisme, l'isolement, la privauté, cette étape nécessaire isole l'individu qui se cherche dans sa première profession. Pour certains, elle apporte la liberté d'agir par rapport au développement professionnel, mais elle ne peut l'éloigner de l'étape suivante ;
- 3) Le niveau du professionnalisme collégial : assimilé à la socialisation du professionnel, il comporte l'intériorisation des normes et des rituels propres à la profession ;
- 4) Le niveau post-professionnel : caractérisé par le gommage des lignes qui délimitent là où a lieu l'acquisition du savoir et par qui il se fait.

Il est intéressant de noter que ces quatre étapes rejoignent en partie les quatre éléments définis par Fray et Picoulet (2010) lorsqu'ils présentent le développement de l'identité professionnelle : ce qu'était l'individu avant toute expérience du travail, puis son métier, son organisation et enfin les groupes homogènes auxquels il appartient ou non. Nous passerions donc actuellement, selon Sachs (2003, p. 16), d'un professionnalisme traditionnel à un professionnalisme transformatif comprenant dix caractéristiques qui doivent être contextualisées dans l'environnement de travail du professionnel :

- Une affiliation inclusive
- Un code éthique publique des pratiques
- Une approche collaborative et collégiale
- Une orientation activiste car le travail est inclus dans l'identité professionnelle
- Une attitude flexible et progressive
- Une réactivité au changement
- Une auto-régulation
- Une politique active
- Une orientation critique
- Une volonté de construction du savoir

Le professionnalisme pourvoit un cadre référentiel qui permet au professionnel de construire ses propres idées par rapport au « comment être », « comment agir » et « comment comprendre » leur profession et leur place dans la société (Sachs, 2003, p. 135).

2.4. Les modifications empiriques au sein des professions

Scott (2008) s'est penché sur les changements empiriques endogènes et exogènes dans les professions existantes et ceux suscités par l'apparition de nouvelles professions revendiquant avec succès un statut professionnel.

Les modifications endogènes sont liées au développement et à l'extension des domaines d'expertise et de connaissances spécialisées qui entraînent l'augmentation de la complexité et de la différenciation interne. Ces développements, à leur tour, déclenchent des processus secondaires, dont certains fonctionnent à contre-courant. Scott (2008, p. 229) distingue quatre tendances consécutives à cette croissance :

- 1) La spécialisation au sein de la profession primaire ;
- 2) La fragmentation des intérêts tant professionnels que politiques par rapport à la profession primaire qui se traduit d'une part par le déclin du nombre de membres auprès de l'association professionnelle « générale » et l'émergence d'associations professionnelles liées aux nouvelles spécialisations, et d'autre part par la perte de pouvoir de la profession primaire qui ne parle plus d'une seule voix ;
- 3) L'expansion de professionnels « à trait d'union » qui combinent des fonctions dans plusieurs champs organisationnels comme les enseignants-chercheurs, les médecins-chercheurs, mais tout autant les directeurs de marketing et de communication ;
- 4) Le développement de fonctions parallèles et subordonnées qui, comme le rappellent les théoriciens du conflit, impacte l'arène professionnelle dans laquelle se côtoient prétendants concurrents et alliés installés dans des rôles subalternes dans la division du travail dont les activités sont supervisées et exercées sous l'autorité de la profession (Freidson, 1970, p. 145).

L'accroissement de connaissances est associé à des éléments endogènes : un niveau plus élevé de spécialisation qui mène à une plus grande expertise et à un développement de mécanisation et de routines. Ainsi, des tâches complexes qui nécessitaient une dextérité experte et expérimentée peuvent être effectuées par des machines exploitées par des techniciens semi-qualifiés entraînant une déqualification du travail (Braverman, 1974).

L'ère de la spécialisation institutionnalisée, ce n'est pas tant une croissance exponentielle du nombre de connaissances que l'apparition de murs épais qui cloisonnent et isolent les champs organisationnels les uns des autres : « *Le spécialiste, une fois sa spécialité transformée en forteresse, donne libre cours à sa volonté de puissance ; sous prétexte de division du travail, chacun entend être maître chez soi et défendre ses positions contre les ennemis du dehors et les rivaux du dedans* » (Naudon, 2013, p. 62). Les rédacteurs du Code professionnel des Conseillers en Relations Publiques (1954) de l' Afrep ont immédiatement identifié les causes de ce que Jacques Walter appelle « *certaines dysfonctionnements sociaux* » : « *La spécialisation des fonctions et des activités imposées par le progrès technique a élevé des cloisons entre les groupes qui composent la Société, et entre les individus appartenant à ces groupes. Il en résulte une insuffisance des communications et une absence de connaissance mutuelle pouvant aller jusqu'à une rupture complète des relations* » (Walter, 1995, p. 35).

A côté de ces éléments endogènes, trois changements exogènes exercent une forte influence sur les professions (Scott, 2008, pp. 230-231) :

- 1) L'augmentation du nombre, de la taille et du pouvoir social des organisations : la croissance des multinationales est associée à l'émergence d'un large éventail de professions libérales.
- 2) Le changement dans la nature des clients : la multiplication des grandes entreprises et des multinationales a créé une division entre les professionnels au service d'individus et ceux au service d'organisations -ces derniers bénéficiant de rétributions financières plus conséquentes ce qui influence le statut des uns par rapport aux autres ;
- 3) La transformation des logiques institutionnelles qui régissent un ensemble d'activités dans un domaine particulier et sont définies comme « *un ensemble de pratiques matérielles et de constructions symboliques qui constituent ses principes organisateurs et qui sont disponibles pour les organisations et les individus à élaborer* » (Friedland & Alford, 1991, p. 248). Chaque domaine organisationnel donné, tel que l'enseignement supérieur, ou une profession particulière, telle que le droit ou la communication, est régi par des logiques institutionnelles distinctes. En plus de ces exemples plus spécifiques, les sociétés contemporaines disposent d'une variété de « métalogiques » plus larges, de cadres généralisés qui guident un ensemble varié de domaines particuliers (Scott & Meyer, 1994), tels que la bureaucratie, l'entreprise, l'organisation à but non lucratif, l'éducation ou la profession.

2.5. La professionnalisation et l'identité professionnelle

Dans « *Le discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* » (1755), J.-J. Rousseau décrit l'homme comme un être perfectible, un néant qui peut devenir une infinité de choses. L'homme devient donc ce qu'il est à la mesure de son histoire et de ses choix. Par ses choix il crée ce qu'il est. Par la liberté de ses choix il est responsable de ce qu'il est. De l'infinité de choses qu'il peut devenir, il n'en deviendra qu'une, une à la fois.

L'individu se construit. Il se construit une identité autour de trois dimensions : le moi, le nous, les autres (Dubar, 1991), (Dubar, 2000). La construction identitaire est un processus continu, dynamique et interactif qui évolue dans le temps. Dubar (2007) distingue quatre perspectives identitaires : l'« essentialiste », d'origine philosophique, qui fait de l'identité « *ce qui reste identique dans le temps* » ; la « psychologique » qui reconnaît la pluralité des identités en tant que « *définitions de Soi* » ; la « nominaliste » qui l'appréhende comme une « *forme discursive inséparable d'une interprétation biographique* » ; et l'« interactionniste » qui considère l'identité comme une relation entre « *assignation par les autres et revendication par soi* » (2007, p. 11). La perspective interactionniste, loin d'être un « état », est un acte relationnel qui met en jeu des rapports de domination et des hiérarchies culturelles, des luttes de territoires et des modes de communication entre des groupes sociaux.

Nous suivons cette dernière approche qui présente « *l'identité multiple du Soi [comme] le produit croisé de l'action des Autrui poussant à la participation du Moi à la Société et de l'action du Je poussant à une intégration active et raisonnée dans celle-ci* » (2007, p. 16).

A l'exemple de Patricia Champy-Remoussenard (2008), nous lisons la professionnalisation comme l'indicateur de la relation éducation / formation / travail.

En ancrant la construction sociale de l'identité dans « *l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir* » (Sainsaulieu, 1977, p. 342), Sainsaulieu -pour qui l'identité est la façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux supérieurs ou autres groupes en réponse aux relations de pouvoir dans l'organisation- transforme les processus qui entourent les rapports de travail en espace privilégié « *où des relations durables entre acteurs mettent au jour à la fois des possibilités d'apprentissage culturel et des processus stratégiques d'alliance ou d'opposition* » (Courpasson, 1994, p. 198). Le travail apparaît donc comme un espace de subjectivation et de construction d'identités collectives (Sainsaulieu, 1977). Ces mentalités collectives produites dans l'organisation que distingue Sainsaulieu sont reprises dans le concept de « socialisation » de Claude Dubar (1991) pour qui les expériences de travail liées aux pratiques émergentes de gestion des ressources humaines (telles l'évaluation, la formation continue, le projet professionnel, etc.) peuvent devenir des leviers de l'identification collective des salariés. Ceci implique que l'identité professionnelle se construit davantage par le changement et le renouvellement des savoir-faire que par l'appartenance sociale continue à un même univers professionnel (Dubar, 1991).

Ce concept de socialisation professionnelle est un enjeu central pour la compétence des acteurs dans le cadre de leur travail. Martineau, Portelance et Presseau (2009) indiquent que ce sont davantage ses résultats qui en définissent le processus que son fonctionnement. S'il n'y a pas de consensus quant à sa définition qui va de la maîtrise d'un rôle en milieu de travail à la

compréhension de la culture d'une organisation en passant par le phénomène d'appartenance à une organisation (Martineau, Portelance, & Presseau, 2009, p. 244), il y a un accord sur un certain nombre de caractéristiques. Ainsi la socialisation professionnelle est un processus continu qui s'inscrit dans la vision de l'apprentissage tout au long de la vie, elle est un processus complexe qui comprend des aspects tant cognitifs, affectifs qu'interactifs (Dubar, 2000), qui prend forme dans l'interaction entre l'acteur et son environnement de travail (Adler & Kwon, 2002) et qui se traduit par l'internalisation de la culture et des valeurs organisationnelles (Olivier, 1991). Si la socialisation professionnelle se vérifie dans l'attitude et les pratiques professionnelles, elle comporte des incidences sur l'identité professionnelle de l'acteur (Fray & Picouveau, 2010).

L'identité professionnelle est une composante de l'identité globale de l'individu qui se développe au départ de l'identité personnelle en interaction avec les formes de la vie sociale (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001). Pour être reconnue comme identité professionnelle propre, celle-ci doit être intégrée à l'identité globale (Gohier, 1998).

L'identité professionnelle renvoie à quatre éléments (Osty, 2010), (Fray & Picouveau, 2010) :

- 1) L'éducation et les formations qui détermineront le choix du métier (Fray & Picouveau, 2010)
- 2) Le lieu où s'exerce le métier qui varie tout au long de la vie professionnelle (Fray & Picouveau, 2010). Le monde vécu du travail (situation et signification du travail) soit l'identité par le métier qui renvoie à une figure sociale de la vie au travail (Osty, 2010). L'identité professionnelle est aussi une identité de métier (Osty, 2010, p. 275): un sentiment d'appartenance à une profession issue d'une socialisation qui a pour résultat la conformité aux normes collectives telles l'usage des pratiques, du métalangage, des gestes communs. *“Le métier d'un homme est l'une des composantes les plus importantes de son identité sociale, de son moi et même de son destin dans son unique existence”* (Hughes, 1996, p. 76).
- 3) Les relations de travail (relations interpersonnelles et appartenance aux groupes) (Fray & Picouveau, 2010) soit l'identité collective, *« où le collectif sert de ressource dans le développement d'un référentiel partagé de compétences et de valeurs, mais également comme acteur »* (Osty, 2010, p. 275). Elles offrent une lecture dynamique à l'évolution de l'état identitaire professionnel toujours en progression, permettant d'identifier les associations professionnelles comme un des groupes homogènes qui participent à la construction de l'identité professionnelle du communicant et qui renforcent son sentiment d'appartenance (Cotton, 2017). Toutefois ce lien semble moins solide que par le passé malgré des solidarités professionnelles encore présentes *« dans les groupes professionnels déjà constitués en corps, [mais] faibles au regard des réelles ressources que leur confère leur position dans l'organisation. La conscience de l'acteur est rabattue sur la capacité de chaque individu de préserver sa marge d'autonomie. Par ailleurs, il semble que l'idéal de métier, au travers des valeurs, réaffirmées comme justification de leur engagement au travail, agisse comme un frein à l'action collective, là où il était brandi comme l'étendard d'une résistance corporative. La préservation d'un espace suffisant de subjectivation dans la réalité quotidienne du travail signe la réduction de la portée de l'action collective. »* (Osty, 2010, p. 276) Une raison de cet effritement pourrait être mis en relation avec l'incertitude latente des modes d'intégration institutionnels résultant de la substitution de critères qualitatifs de

compétences aux critères objectifs d'ancienneté et de diplôme pour évaluer la réalité des savoirs pratiques, ce qui a eu pour effet de déporter sur la scène des relations hiérarchiques le soin d'évaluer les compétences requises par l'organisation et de modifier le contenu de l'offre identitaire (Dubar, 1991). Cela n'a pas permis d'obtenir une meilleure connaissance de la réalité des savoirs pratiques engagés dans l'activité de travail et a renvoyé chaque individu « à des formes réflexives ou narratives, plus incertaines du point de vue de leur capacité à être reconnues par l'institution » (Osty, 2010, p. 277). A cela s'ajoute que les professions ne sont pas stables et que de nouveaux groupes professionnels émergent qui revendiquent leur légitimité, entrant en concurrence directe avec des métiers historiquement valorisés, mais « désormais menacés par un déficit de reconnaissance institutionnelle, celle-ci se déplaçant sur d'autres segments professionnels » (Osty, 2010, p. 277). Le tout dans un contexte de mobilité et de flexibilité accélérées, de pression temporelle et d'obsolescence programmée des outils technologiques qui rabattent « l'expérience du travail sur le temps présent [induisant] une raréfaction des espaces et des occasions de régulation » (Osty, 2010, p. 278) des métiers émergents.

- 4) Les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir (étapes et changements) soit l'appartenance à une organisation. (Osty, 2010), (Fray & Picouveau, 2010)

Nous avons adapté le modèle du processus de construction de l'identité professionnelle développé par Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau et Chevrier (2001, p. 6) pour l'enseignant à la profession de communicant (voir figure 11).

Ce modèle s'aligne sur l'approche interactionniste qui suppose une dialectique entre le sujet et le monde de la socialisation professionnelle et reconnaît l'importance de la crise comme moteur de développement identitaire (voir chapitre 3, 1.2), mais il ajoute les dimensions de la phénoménologie expérientielle (le concept de congruence et l'idée de l'importance du ressenti des situations et de leur symbolisation par la personne) et la psychanalyse humaniste (l'importance de la dynamique affective, en partie inconsciente, qui se manifeste, entre autres, dans le rapport de contiguïté avec l'autre, dynamique constitutive du moi).

A cette dimension psychologique de la construction identitaire, les auteurs ajoutent la dimension sociologique de l'acteur social résultant en un modèle psychosociologique intégré du sujet. (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001, pp. 8-9)

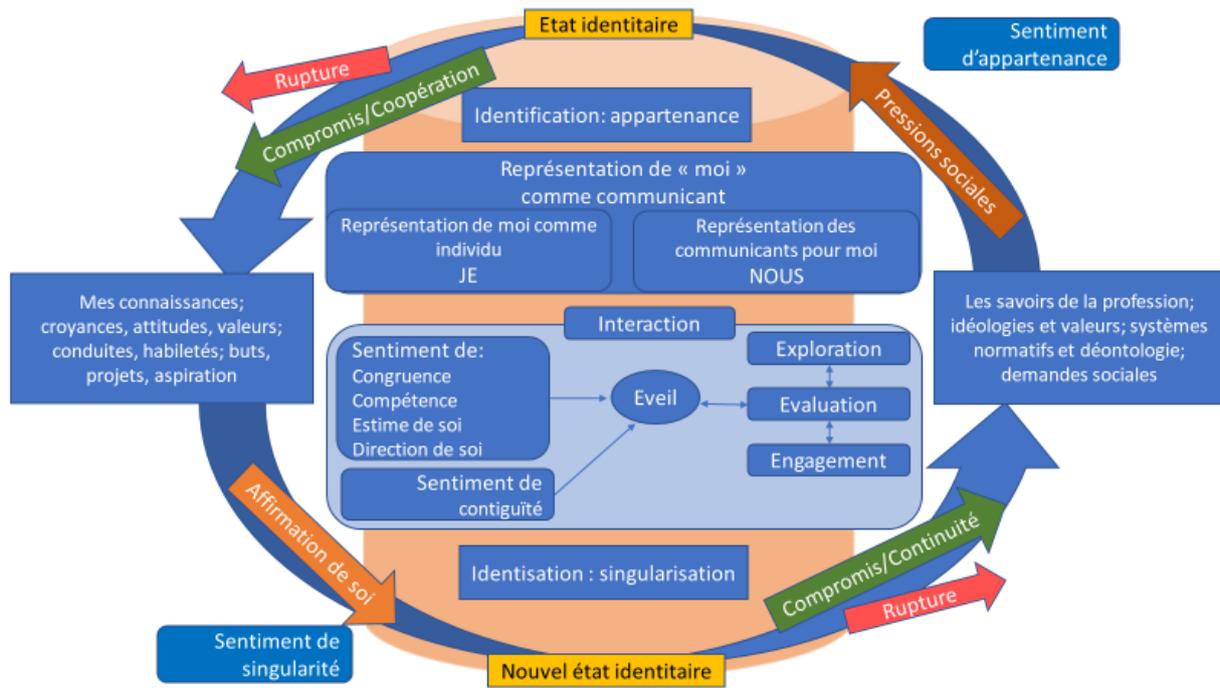


Figure 11 : Processus de construction de l'identité professionnelle adapté de Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau et Chevrier (2001, p. 6).

Si les institutions sont des constellations de pratiques établies guidées par des croyances rationnelles formalisées qui transcendent des organisations et des situations particulières, de même les professions comme occupations sont caractérisées par des croyances formalisées spécifiées, émergeant de pratiques établies qui transcendent des lieux de travail spécifiques. Comme l'indiquent Bernard et Joule, « *les pratiques sont des médiations entre l'action et l'institution* », aussi, les pratiques lorsqu'elles apparaissent régulièrement introduisent une certaine généralisation qui comporte une dimension « institutionnalisante » (Bernard & Joule, 2005, p. 200). Les pratiques organisationnelles sont des réflexions ou des réponses aux règles, croyances et conventions construites dans l'environnement tant social que politique (Powell, 2008, p. 974).

Pour Lammers et Garcia (2009), les caractéristiques de la théorie institutionnelle de la communication organisationnelle s'appliquent parfaitement au concept de la 'profession'. Ils prônent qu'en appréhendant mieux la nature de la profession qui inclut ses manifestations, ses vécus, ses négociations et sa gestion, il serait plus aisé d'en analyser l'identité professionnelle.

Chapitre 2- Le champ de la communication des organisations et les acteurs de son institutionnalisation

1. L'émergence d'un nouveau champ professionnel

« [Les] enjeux de légitimation d'un champ professionnel visent à conforter et à pérenniser une zone d'expertise professionnelle, en forgeant une unification construite socialement, avec un activisme interactionniste qui se renforce dans le temps » (Bessières, 2012, p. 239).

Analyser la nature de la profession implique qu'il est nécessaire d'étudier comment elle se manifeste, comment elle s'expérimente, comment elle se négocie et comment elle se gère. Parler de professionnalisation réfère implicitement à « *une action en cours* » qui peut s'appliquer soit à une activité qui en évoluant devient une profession ou à une personne qui en acquérant le savoir, le savoir-faire et le savoir-être devient un professionnel (Lépine, 2016).

Pour qu'un « modèle professionnel » assure à ceux qui s'y reconnaissent une position de force dans le champ considéré, il doit posséder une valeur heuristique, soit résulter d'un processus de construction d'une forme professionnelle par des professionnels –généralement des collectifs effectuant ce travail de modélisation explicite-, soit d'expériences, d'observations, de réflexions sur le réel, basé sur une sélection des données en fonction d'une perception, d'un jugement (qui est lui-même un agencement partiellement arbitraire et non totalement aléatoire). Présenté comme une référence identitaire aux différents agents qui peuvent s'y mesurer, le « modèle professionnel » tient compte de généralisations et de publicisation. (Walter, 1995, pp. 13-14).

« *La notion de champ est une notion simple : elle désigne un système de relations objectives entre des positions, implique une autonomie relative, etc., mais elle est difficile à mettre en pratique. Pourtant, lorsqu'elle est mise en œuvre, elle s'impose avec une sorte d'auto-évidence telle qu'on ne comprend pas pourquoi il est si difficile de la mettre en pratique.* » (Bourdieu, 2013, p. 12)

Nous proposons de voir comment la communication des organisations, comme champ professionnel, interagit avec d'autres institutions et pratiques de la société qui les produit et qui, par conséquent, maintient le système social qu'elles coproduisent (Ihlen, van Ruler, & Fredriksson, 2009).

1.1. La professionnalisation de la communication des organisations : survol historique

Proposer une lecture historique de l'émergence et du développement de la professionnalisation de la communication suppose que le champ réfère à une définition du terme « communication » communément acceptée. Il se définit différemment en fonction de sa perspective théorique (voir chapitre trois), mais également en fonction de son utilisation historique (évolution conceptuelle), géographique (compréhension linguistique différenciée entre le monde francophone et l'univers anglo-saxon pour ne citer que ces deux environnements linguistiques) et situationnelle (contexte politique et contexte organisationnel). L'identification du champ professionnel de la communication des organisations est donc complexe. Citons dans les pays de la francophonie les discussions portant sur la différenciation entre la communication organisationnelle et la communication des organisations (Le Moëne, 1998), (Bouillon, Bourdin, & Loneux, 2007), (Grosjean & Bonneville, 2010), (Loneux & Parent, 2010) ; les pays anglo-saxons lui ont longtemps préféré le terme « public relations » toujours majoritairement utilisé en Amérique du Nord, mais questionné en Europe « *même si la littérature en donne la même définition des deux côtés de l'atlantique* » (Dagenais, 2006, p. 151), amenant le concept de « *communication management* » et, plus récemment, celui de « *strategic communication* » (Grunig & Hunt, 1984), (Botan & Taylor, 2004), (van Ruler & Verčič, 2008), (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007).

1.1.1. Approche américano-centrée

Traditionnellement on fait remonter l'histoire des relations publiques à la fin du 19^{ième} siècle aux Etats Unis d'Amérique avec les organisations et les actions qui gravitent autour du comité d'information publique, le Committee on Public Information (CPI) également nommé Creel Committee du nom de son chairman, George Creel. Ce comité établi par le Président Woodrow Wilson le 13 avril 1917 et aboli le 21 août 1919 visait, en tant qu'agence indépendante, à influencer l'opinion publique américaine en faveur de l'intervention des Etats Unis dans le conflit de la première guerre mondiale. (Matchette, Eales, Fischer, Kepley, & Koucky, 1998)

Dans leur analyse de la '*American Colonization Society*', Page et Adams (2014) présentent une organisation qui, en 1817 déjà, utilisait les méthodes propres aux relations publiques en vue de modifier l'opinion publique dans le débat de l'esclavage américain. Des méthodes variées et sophistiquées pour l'époque ont été mises en place pour convaincre l'opinion publique du bien-fondé de la colonisation en réponse à l'esclavage : articles de presse promouvant leur cause, lobbying, création de publications, envoi d'agents aux quatre coins du monde, collectes de fonds et création d'organisations locales auxiliaires (Page & Adams, 2014, p. 684). L'émergence de bureaux autonomes de publicité et d'information dès la fin du 19^{ième} siècle démontre que les relations publiques évoluaient alors vers une pratique professionnelle reconnue (Myers, 2016, p. 766). L'auteure souligne que les relations publiques se sont développées dès lors qu'apparaissaient simultanément des organisations trans-sectorielles incluant le gouvernement, la politique, les entreprises, les sphères du secteur non-marchand (des clubs civiques et des mouvements « *grassroots* » ou ancrés). Ces bureaux qui démontraient une connaissance sophistiquée des stratégies de communication, reconnaissaient l'importance des publics, des leaders d'opinion et du « *goodwill* ».

Leurs préoccupations professionnelles centrales avaient trait à l'opinion publique, aux relations presse et aux messages stratégiques. (Myers, 2016)

Ce constat contrevient aux fondements supposés des origines des pratiques tels que promulgués par Bernays (1952) qui, s'instituant père des pratiques modernes des relations publiques, a affirmé en cascade quatre éléments : les relations publiques sont une création du 20^{ième} siècle, les pratiques professionnelles en relations publiques sont une invention d'après la première guerre mondiale, les américains ont inventé les relations publiques et en ont assuré la dissémination mondiale, elles résultent des agences de presse qui faisaient un usage de manipulation immorale de la presse en organisant des événements pour promouvoir des artistes dans le secteur du divertissement (Myers, 2016, p. 767).

Cette posture américano-centrée et organisation-centrée de la genèse des relations publiques privilégiant ainsi le discours managérial devenu dominant en Amérique du Nord (Grunig & Hunt, 1984) a également été questionnée par des chercheurs européens qui ont établi que le développement des relations publiques a suivi les réalités historiques des nations où elles étaient pratiquées (L'Etang, 2004), (Watson, 2008), (Bentele, 2015). Myers (2016, p. 770) confirme toutefois que le gouvernement américain a joué un rôle dominant dans le développement et la propagation de ces bureaux indépendants au niveau mondial ce qui établit un lien direct avec la création d'organismes similaires en Belgique dès la fin du 19^{ième} siècle positivant les actions gouvernementales et celles de la « triade coloniale » formée par l'Etat, l'Eglise et l'industrie au Congo, considérée de manière caricaturale comme la « *dixième province belge* » à l'époque où la Belgique n'en comptait que neuf (Depaepe, 2008, pp. 11-12).

1.1.2. Emergence en Belgique

Les archives belges de Charles de Broqueville (1870-1940) nous apprennent que dès la fin du 19^{ième} siècle, les discours publics, la propagande, les affaires coloniales, les relations presses, la gestion des questions linguistiques (suprématie de la langue française sur la langue néerlandaise) et l'activisme émergent, et laissent les premières traces « communicationnelles » en Belgique (van Ruler & Cotton, 2015).

Ce seraient toutefois les missions économiques de l'Office Belge pour L'Accroissement de La Productivité (OBAP) initiées par le Plan Marshall annoncé le 5 juin 1947 qui auraient propagé l'ancrage des relations publiques et par extension de la communication dans les entreprises (Jacquet S. , 1992), (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p. 36). Les membres de l'OBAP ont en effet collecté nombre d'informations illustrant la croissance économique et sociale des Etats Unis d'Amérique lors de leurs visites aux organisations. De leurs réunions et discussions formelles et informelles avec les PDG et décisionnaires américains, les Belges ont retenu que les organisations étaient devenues les agents actifs et relationnels avec leur environnement (Ellul, 1963). Ils ont tout naturellement relayé l'importance pour les (grande) entreprises et les (grandes) administrations d'entretenir leurs relations avec leurs publics et d'introduire une dimension humaine dans la gestion sociale et informationnelles par le biais de conférences.

Comme le soulignent Catellani et Sauvajol-Rialland qui citent Gryspeerdt (1996), une voie professionnelle s'ouvre sous l'impulsion humaniste motivée par l'intérêt des publics-cibles et l'inspiration chrétienne des pionniers des relations publiques belges, piste qui se développe en parallèle avec les pratiques professionnelles commerciales et marketing tout autant influencées par le modèle américain (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p. 37). La coexistence de ce développement synchrone dans les organisations se traduira par l'émergence d'associations professionnelles qui se partageront les activités professionnelles au fil de leur mise en place : relations publiques, porte-parole et relations médias d'un côté, marketing, publicité, marketing direct et promotions des ventes de l'autre.

A la suite de la parution du premier manuel de relations publiques en Belgique, le Précis de relations publiques du consultant Suisse Eric Cyprès (1952), qui décrit l'émergence du nouveau concept de publicité et des techniques informationnelles basé sur des stratégies de confiance et de compréhension des intérêts des publics (Çamdereli, 2001), William Ugeux, directeur d'Inforcongo, l'office de l'information et des relations publiques pour le Congo et le Rwanda-Burundi, applique ces principes en vue de soutenir positivement et de légitimer les actions coloniales de la Belgique en termes de santé, d'enseignement et d'infrastructures (1955-1960) sur la scène internationale (Balteau, 1997). Après la déclaration d'indépendance du Congo (1960), Ugeux a poursuivi la construction d'image de la Belgique en fondant Inbel, l'Institut National Belge pour l'Information et la Documentation en 1961 (Debruyne, 2008). Pour Ugeux « *gouverner, c'est faire de l'information* » (Gryspeerdt, 2007, p. 35). Inbel sera intégré au ministère des Affaires Etrangères en 1962 et deviendra De Belgische Federale Voorlichtingsdienst (FVD)/Le Service Fédéral belge d'Information (SFI)/Der Belgische Föderale Informationsdienst (FID) en 1994 (Balteau, 1997).

Nous voyons ici un développement parallèle entre les Etats Unis d'Amérique et la Belgique avec un ancrage des racines des relations publiques dans la propagande liée aux industries dérivées des activités coloniales qui impliquaient tant les organisations que le gouvernement (Stanard, 2012). L'objectif des communicants de l'époque était d'être considérés par les journalistes comme leur « *gatekeepers* », leurs gardiens privilégiés, ce qui explique la création de départements spécifiques pour la dissémination systématique d'information tant dans le secteur public que dans le secteur privé avant même leur extension dès l'application du Plan Marshall (Van Bol & Ugeux, 1983).

Les premiers départements de communication ont été créés après-guerre : auprès de la filiale belge d'Esso (1946), de la Caisse Nationale Belge d'Assurance /Algemene Verzekeringen (1949) et de la Société Générale de Belgique /Generale Bankmaatschappij (1950) (Pauwels & Van Gorp, 2004).

Nous voyons les liens directs entre la création de ces départements et l'émergence des associations professionnelles, tant en Belgique avec la création du Centre Belge de Relations Publiques en 1953, qu'en France avec celle de l'Association Française des Relations Publiques en 1955, qu'au niveau européen avec la fondation de la Confédération des Relations Publiques, CERP, en 1959.

Soulignons la vision qu'avait développée Lucien Matrat dans sa « *Doctrine Européenne des Relations Publiques* » présentée au congrès coorganisé par l'IPRA (International Public Relations Association) et la CERP en 1969 à Dublin, qui définissait en quatre points l'évolution de nos sociétés et qui a guidé -par la justesse de ses propos- le parcours de nos réflexions (Arzeno-Martin, 1993, p. 5) :

- 1) Les progrès scientifiques croissent à une vitesse exponentielle et transforment le milieu de vie des hommes au rythme de véritables mutations « *d'où la nécessité d'une nouvelle fonction sociale ayant pour objet de réduire les oppositions entre l'individu et son environnement.* »
- 2) Les nouvelles formes de socialisation qui résultent de la surspécialisation des tâches et modifient les conditions de travail entravant l'intégration et la cohésion « *d'où la nécessité d'informer, de communiquer si l'on veut que l'homme donne un sens à son effort. Seule une véritable science de la communication, fondée entre autres sur la psychologie sociale, peut contribuer à résoudre ce problème.* »
- 3) L'évolution des besoins et des motivations professionnels qui fait émerger la dimension de participation comme condition de l'épanouissement professionnel.
- 4) L'évolution de l'environnement socio-économique et son impact sur le développement et les prestations de l'organisation vue sous son angle institutionnel qui impliquent la nécessité de « *maintenir, par le dialogue, des relations confiantes entre l'entreprise et son environnement* ».

Nous n'entrerons pas dans le développement et l'impact du Plan Marshall sur la construction de l'ère post-moderne de la seconde moitié du 20^{ième} siècle, mais il est indéniable que les accords scellés au lendemain de la seconde guerre mondiale ont défini les règles du jeu géopolitico-économiques jusqu'à nos jours.

Nous avons référé à l'influence de l'approche institutionnalisée des organisations -multinationales- américaines sur l'introduction des relations publiques dans les organisations publiques et privées en Belgique (van Ruler & Cotton, 2015). Chaudet, Carayol et Frame (2015) ont identifié une démarche similaire en France où les techniques managériales incluant les relations publiques comme fonction managériale intégrée ont été adoptées dans le sillage des accords du Plan Marshall.

Soulignons qu'en parallèle avec les membres de l'OBAP, la France a envoyé en mission de productivité aux Etats-Unis (1947) François Lulé-Dejardin (Shell, France), Lucien Matrat (Caltex et rédacteur du Code d'Athènes) et Jean Choppin de Janvry (Esso) qui y ont découvert les relations publiques. Ils ont importé les techniques managériales et les méthodes américaines dont celles de Edward Bernays décrites comme l'ingénierie du consentement (« *engineering of consent* ») ou de Ivy Lee qui soulignait la légitimité des organisations et leur rôle au sein des communautés locales, régionales et nationales (Chaudet, Carayol, & Frame, 2015, p. 34).

Mais si ces techniques ont favorisé l'institutionnalisation de la communication dans les organisations, en France comme en Belgique, la communication y était déjà présente. Ainsi André Michelin et son frère Edouard publiaient-ils en 1900 leur premier Guide Michelin (à 35.000 copies pour moins de 3.000 voitures en France) et leur première carte routière en 1910, identifiant ainsi les besoins et les intérêts de leurs publics et exprimant le souhait de construire des relations en leur facilitant la vie (Patrutiu-Baltes, 2015, p. 113).

Les organisations qui ont importé les relations publiques en France comme en Belgique, n'ont fait qu'adopter une approche précédemment mise en pratique par Michelin : développer des relations avec des publics et non seulement avec des clients, ce qui explique la différence fondamentale entre public et cible (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010, p. 440), entre approche relationniste et approche marketing.

Une différence qui n'est toutefois pas toujours perceptible.

Si la disciplinarisation et la spécialisation qui favorisent l'institutionnalisation des sciences ainsi que l'accumulation des savoirs et leur transmission, entraînent également la perte du sens et des enjeux humains de la recherche, ces problématiques liées aux néologismes d'interdisciplinarité, de pluridisciplinarité et de transdisciplinarité n'embarrassent pas tant les pratiques professionnelles en Belgique. Communication, marketing et ressources humaines sont associés et bricolés dans les descriptifs de fonctions organisationnelles.

Nous nous pencherons sur la position des savoirs et des pratiques professionnelles instituées pour éclairer ces croisements interdisciplinaires.

1.2. Conceptualisation de l'institutionnalisation et de la communication des organisations

Le champ organisationnel s'est révélé être un pont entre les niveaux organisationnel et sociétal (DiMaggio, 1986). Une organisation n'est pas un système isolé mais elle est intégrée dans des systèmes plus vastes ou des domaines constitués d'organisations qui s'influencent et s'imbriquent les unes aux autres. En conséquence, le processus d'institutionnalisation de la communication des organisations ne se déroule pas seulement au sein de l'organisation. Or, les champs organisationnels sont complexes et difficiles à définir. De plus, ils sont créés à différents moments et dans différentes circonstances et évoluent à des vitesses différentes (Powell, 1991, p. 195). La définition classique de DiMaggio et Powell précise que le champ organisationnel comprend « *les organisations qui, dans l'ensemble, constituent un domaine reconnu de la vie institutionnelle* » (1983, p. 148).

Aborder la relation entre l'institutionnalisation et la communication des organisations, c'est traiter des modalités de structuration et d'exécution systématique des activités de communication sachant que toutes les activités organisationnelles ne sont pas institutionnalisées. Cependant, chaque fois qu'il existe une typification réciproque des actions habituelles par un groupe d'acteurs, l'institutionnalisation se fait progressivement dans le temps (Berger & Luckmann, 1967). Ainsi, lorsqu'une action devient une habitude, c'est qu'elle répond à une pratique voulue créée dans un but précis. Les organisations établissent des règles en vue de servir leurs propres objectifs et de maintenir la conformité. Du point de vue sociologique, l'institutionnalisation est un processus de construction sociale fondé sur une certaine logique d'action collective (Jepperson, 1991, p. 148). Ou, comme le décrit Bourdieu en parlant du concept relationnel : « *on a affaire, à chaque moment de chaque société, à un ensemble de positions sociales qui est uni par une relation d'homologie à un ensemble d'activités (...) ou de biens (...) eux-mêmes caractérisés relationnellement* » (Bourdieu, 1994, p. 19). En tant qu'activité organisationnelle, une fois la communication des organisations institutionnalisée, elle devient un nouveau modèle persistant en raison de son caractère public. Il n'y aurait pas de communication des organisations si aucun public n'était jamais impliqué. (Yi & Chang, 2012)

S'il faut trouver des traces d'institutionnalisation dans cette période de genèse, il faut se pencher sur le premier secteur industriel à avoir adopté ces méthodes tels les meetings publics, la création de magazines sectoriels, le développement de matériel pédagogique pour l'enseignement secondaire : le secteur pétrolier. Ayant à charge le lourd héritage de la crise du canal de Suez (1956) qui a plombé l'opinion publique, ainsi que la perception de l'exploitation à outrance des puits de pétrole au Moyen-Orient, les compagnies pétrolières ont développé du matériel éducatif expliquant le processus d'exploitation du pétrole, les professions, les investissements, les transformations industrielles et les bénéfices dérivés (Chaudet, Carayol, & Frame, 2015, p. 35).

Cet exemple a été suivi en Belgique par les industries du charbonnage, de la haute métallurgie et du textile qui ont disséminé leur information auprès de l'enseignement secondaire technique par le biais du Ministère de l'Education Nationale en vue de positiver l'opinion de leurs futurs employés. Les brochures éditées dans les deux langues -français et néerlandais- étaient utilisées tant dans les cours techniques, que ceux de géographie ou de langue.

L'éducation et la formation jouent donc un rôle important dans les pratiques communicationnelles et nous les retrouvons dans les modèles théoriques communicationnels européens (Verčič, van Ruler, Bütschi, & Flodin, 2001) alors qu'elles ont été longtemps occultées dans les modèles théoriques américains. Ces derniers ont été fortement influencés par la théorie mathématique de la communication de Shannon et Weaver (1979) qui définit la communication en fonction de la transmission de l'information et met l'emphase sur le processus de livraison de contenus d'un émetteur par le biais des médias adéquats auprès de récepteurs, ce qui implique une surestimation de l'effet estimé de l'information et néglige les aspects interprétatifs, contextuels, culturels, situationnels (Falkheimer & Heide, 2014, p. 127) ou éducationnels.

Soulignons toutefois que la frontière entre l'information, la formation et la propagande demeure ténue et que la dimension manipulatrice de la dissémination de messages géo-économico-politique par le biais de l'enseignement ne répond plus aux attentes d'une communication responsable. Pourtant, très récemment, aux Etats-Unis, le livre « *Why scientists disagree about global warming, The NICCP report on scientific consensus* » (Idso, Carter, & Fred, 2016) financé par l'industrie du pétrole par le biais du *think tank* Heartland Institute pour dénier le changement climatique a été envoyé à 350.000 exemplaires aux enseignants de sciences de type 'K-12' de l'enseignement secondaire (Banerjee & Lee, 2017), (Banerjee, 2017).

La conceptualisation de l'institutionnalisation de la communication des organisations en Europe a mené van Ruler et Verčič (2003) à décliner ce que les auteurs décrivent comme le modèle réflexif de la gestion de la communication (« *reflective model of communication management* ») au départ des quatre modèles non pas exclusifs mais complémentaires de l'organisation et de la communication : le modèle informationnel, le modèle de la persuasion, le modèle relationnel et le modèle du dialogue voir tableau 9).

Les auteurs recommandent aux organisations de les utiliser simultanément à degrés variables selon les stratégies choisies car chaque modèle adopte une vision réflexive de l'organisation, ce qui signifie que l'organisation est considérée du point de vue de la sphère publique, d'un point de vue sociétal. Dans cette approche, les organisations sont considérées comme des institutions sociétales et non principalement comme des entités administratives économiques. Pour la gestion de la communication, les principales préoccupations sont la légitimation publique de l'organisation et le mandat social (la « *licence to operate* » ou légitimité sociale). Dans ce modèle, les spécialistes de la communication devraient être en mesure de conseiller et d'encadrer les gestionnaires des organisations sur la façon dont la réalité est construite dans la société dont fait partie l'organisation. (van Ruler & Verčič, 2003) Cette vision large de l'institutionnalisation est compatible avec la théorie de la structuration (Giddens, 1984), qui propose que les structures sociales rendent l'action sociale possible, en même temps qu'elles les stabilisent et les renforcent.

Tableau 9 : Le modèle réflexif de la gestion de la communication comparé aux modèles informationnel, de la persuasion, relationnel et du dialogue, d'après van Ruler et Verčič (2003, p. 22)

| | Informationnel | Persuasion | Relationnel | Dialogue | Réflexif |
|---------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Organisation & individu | Relation descendante | Relations humaines | Contingence | Apprentissage | Institutionnel |
| Intervention managériale | Directif | Directif | Interactif | Interactif | Réflexion dans l'action |
| Communication des organisations | Mécanique | Psychologique | Interaction systémique | Interprétatif | Dépend du contexte |
| Problème communicationnel | Savoir | Influence | Confiance | Sens | Légitimation du public |
| Indicateur communicationnel | Lisibilité | Image et réputation | Relations | Compréhension du sens | Licence to operate |
| Focus du management | Dissémination des informations | Promotion du plan, des décisions | Détails et exactitudes des relations | Co-création de nouveaux sens | Sphère publique |
| Intervention communicationnelle | Informationnelle | Persuasive | Négociatrice | Discursive | Dépend du contexte |
| Rôle du communicant | Diffusion des décisions | Coopération d'ingénierie aux décisions | Contrôle de la prise de décision | Médiation de la prise de décision | Conseil et coaching de la construction de la réalité |

En vue d'inclure ces différents rôles du communicant dans la gestion de la communication réflexive, van Ruler et Verčič (2003) ont souligné quatre dimensions de la profession. La gestion de la communication, en tant que spécialité professionnelle, aiderait les organisations : (van Ruler & Verčič, 2003, p. 24), (Tench, Verhoeven, & Zerfass, 2009)

- 1) En conseillant les délibérations sur la légitimité (« *counseling* ») ;
- 2) En accompagnant les collaborateurs dans le développement de leurs compétences communicationnelles (« *coaching* ») ;
- 3) En conceptualisant les plans de communication (« *conceptualising* ») ;
- 4) En exécutant des moyens de communication (« *executing* ») par le biais d'interventions informatives, persuasives, relationnelles et discursives.

Nous voyons donc ici que les communicants évoluent vers des positions et se sont engagés dans des champs de pratiques professionnelles qui ont dépassé leurs fonctions originelles.

Swerling et Sen (2009) distinguent un autre indicateur important qui pourrait expliquer le rôle du communicant : la fonction tactique à court terme et la fonction plus orientée vers la décision avec une intention stratégique. Pour les auteurs il ne fait aucun doute que le rôle plus stratégique qui va de pair avec une plus grande acceptation de la fonction au sein d'une organisation conduiront à un niveau plus élevé d'institutionnalisation de la communication organisationnelle.

Au Royaume-Uni, Gregory et Willis (2013) ont développé le « *four-by-four model of strategic public relations* » (tableau 10) qui décline les quatre volets des relations publiques (l'enseigne, le leadership, les compétences et le planning) sur les quatre niveaux organisationnels des opérations organisationnelles (le fonctionnel, le niveau organisationnel, celui des parties prenantes et de la chaîne de valeur, et le niveau sociétal). Le modèle est dynamique et « *les parties prenantes déterminent et définissent, in fine, la nature d'une organisation, elles lui accordent sa licence d'exploitation et sans leur coopération l'organisation cesserait d'exister* » (Gregory & Willis, 2013, p. 35).

Tableau 10 : Le « *four-by-four model of strategic public relations* » d'après Gregory et Willis (2013).

| Niveau des opérations organisationnelles | Rôle du professionnel des relations publiques |
|--|---|
| Niveau sociétal | <p>Il contribue avec l'intelligence contextuelle qu'il a collectée et internalisée, à aider et à orienter les dirigeants de l'organisation à donner un sens à un environnement extérieur en constante évolution (Gregory & Willis, 2013, p. 36). Rôle : orienteur</p> |
| Niveau organisationnel | <p>Il constitue le capital réputationnel et relationnel nécessaire à une organisation pour atteindre ses objectifs. Cela comprend l'encadrement et le mentorat des gestionnaires organisationnels, le partage d'informations sur les parties prenantes avant les prises de décisions, et la communication avec les parties prenantes (Gregory & Willis, 2013, p. 37). Rôle : navigateur</p> |
| Niveau des chaînes de valeurs | <p>Plaçant les principales parties prenantes (tels les clients ou les employés) au centre de ses activités, il est en phase avec toutes leurs perspectives, à l'interne et à l'externe, et les représente auprès des cadres supérieurs de l'organisation, ce qui est essentiel au succès de l'organisation (Gregory & Willis, 2013, p. 39). Rôle : catalyseur</p> |
| Niveau fonctionnel | <p>Il planifie et aligne les activités de communication avec la mission, la vision et la stratégie générale de l'organisation (Gregory & Willis, 2013, p. 40). Rôle : réalisateur</p> |

Si les communicants d'aujourd'hui ont plus de légitimité, de pouvoir et de responsabilités, la recherche portant sur ces pratiques s'est également développée (Botan & Taylor, 2004) bien que de nombreux chercheurs reconnaissent le besoin d'approfondissement de théories en vue d'élargir le champ, soulignant l'importance de la théorie sociale (Ihlen, van Ruler, & Fredriksson, 2009) et de la théorie institutionnelle (Invernizzi & Romenti, 2009), (Tench, Verhoeven, & Zerfass, 2009), (Zerfass, 2009).

L'institutionnalisation de la fonction de communication dans les organisations a été comparée à l'institutionnalisation d'autres fonctions organisationnelles telles la finance, les ressources humaines et les technologies de l'information et de la communication (Swerling & Sen, 2009). Les auteurs ont utilisé quatre indicateurs pour analyser le niveau d'institutionnalisation : (Swerling & Sen, 2009, p. 134)

- 1) Le maintien d'une ligne de *reporting* avec le PDG ;
- 2) L'amélioration des perceptions de la direction générale ;
- 3) L'intégration avec et l'acceptation des autres fonctions managériales ;
- 4) L'établissement de méthodes d'évaluation qui quantifient les résultats.

Romenti et Invernizzi (2011) décrivent l'institutionnalisation de la communication des organisations comme l'importance répandue et croissante de la communication aux niveaux stratégique et opérationnel des grandes organisations ; pour eux, être partie prenante de la coalition dominante est un indicateur de l'institutionnalisation et de la reconnaissance professionnelle de la communication. L'institutionnalisation interne s'externalise par le biais de la reconnaissance publique (Sandhu, 2009 (b)) et connecte le processus de l'institutionnalisation au professionnalisme et à la crédibilité (Valentini, 2009). Pourtant, institutionnaliser la communication des organisations n'implique pas nécessairement de démontrer la valeur des communicants au niveau organisationnel, mais plutôt de fournir les paramètres qui fondent la communication des organisations en tant que profession et à travers lesquels les PDG peuvent évaluer l'efficacité des communicants (Valentini, 2009, p. 651).

Comme l'ont décrit Moss et Green (2002), le communicant doit être non seulement capable de conseiller et d'aviser, mais aussi de planifier, de budgéter, de superviser et d'évaluer. Certaines de ces dimensions de contrôle ouvrent la voie aux concepts managériaux. L'analyse fonctionnelle d'Henri Fayol avait livré 5 fonctions managériales : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1917). Reprises et aménagées tout au long du 20^{ème} siècle, elles présentent le désavantage d'être abstraites et génériques et donc difficilement identifiables dans les pratiques managériales quotidiennes. Les 10 rôles du cadre proposés par Mintzberg (1990) le sont davantage car les rôles correspondent à des ensembles de comportements préfabriqués, reconnus dans des situations sociales tant par le manager que par les autres parties prenantes comme le décrit la théorie des rôles dans les études managériales (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964), (Graen & Cashman, 1975), (Graen & Uhl-Bien, 1991).

Mintzberg (1990) identifie le profil du cadre : comme symbole ou figure de proue qui accomplit des activités à dimension sociale, cérémoniale ou légale, représentant son organisation ; comme leader, tablant sur les relations interpersonnelles pour recruter, former et promouvoir, alignant les besoins des collaborateurs à ceux de l'organisation ; comme agent de liaison, reliant l'organisation à son environnement ; comme observateur actif ou veilleur, toujours à la recherche d'informations externes et internes pertinentes pour orienter les décisions ; comme

diffuseur, rôle lié à la communication interne mais tout autant à celui de tout autre cadre envers les membres de son équipe ; comme porte-parole, rôle lié aux relations publiques, présentant, argumentant et défendant les prises de position de l'organisation ; comme entrepreneur, prenant l'initiative et assurant les changements organisationnels ; comme répartiteur de ressources organisationnelles, responsable des allocations temporelles, budgétaires, ressources humaines et réputationnelles ; comme négociateur, déployant des ressources diplomatiques ; et comme régulateur face à des situations imprévues. La description que fait Mintzberg (1990) du cadre présente l'avantage de briser l'image de rationalité que lui ont associé les écoles de gestion, soulignant que les fonctions managériales de Fayol (1917) ne suivent nullement une linéarité conventionnelle mais sont assujetties aux aléas des activités quotidiennes de l'organisation, ce qui permet à son tour de questionner l'efficacité du modèle managérial. Il est complexe d'observer les fonctions managériales dans la réalité organisationnelle et d'identifier quand un manager agit dans sa fonction de planneur, d'organisateur, de commandeur, de coordinateur ou de contrôleur car ces fonctions s'accomplissent différemment suivant le contexte dans lequel elles se déploient (Nothhaft, 2009, p. 492).

Nous rejoignons Nothhaft (2009) lorsqu'il constate que ces fonctions omettent ou ignorent certaines activités managériales propres aux communicants, ce qui l'amène à différencier la fonction du communicant de celles des autres managers et à distinguer la gestion « primaire » de la gestion « secondaire » (« *first-order management* » et « *second-order management* », notre traduction) (Nothhaft, 2009, p. 493) sur la base de l'influence et du jeu de pouvoir. La gestion « primaire » coordonne les performances organisationnelles et ses fonctions sont transactionnelles faisant prévaloir le planning, l'organisation et le contrôle, influençant le travail et les activités en les gérant. Nous avons affaire à une autorité formelle. La gestion « secondaire » institutionnalise certains processus qui « préoccupent » et auraient tendance à déstabiliser l'organisation en influençant la gestion des collaborateurs mais sans les subordonner : elle influence le planning, l'organisation et le contrôle des autres qui peuvent être des pairs mais peuvent se trouver à d'autres niveaux de la hiérarchie. Il s'agit ici d'une autorité fonctionnelle. Comme l'indique Nothhaft (2009, p. 495), il est logique que Mintzberg (1990) n'ait pas identifié ce type de gestion car son étude portait sur les PDG qui disposent d'une autorité formelle. Les communicants, à la différence des autres fonctions dans l'organisation, combinent ces deux niveaux : primaire car ils gèrent leur département, secondaire dès qu'ils occupent une fonction proche du ou dans le CODIR leur permettant d'institutionnaliser certains processus « préoccupants » émanant essentiellement de la sphère publique ou de certaines parties prenantes (Nothhaft, 2009, p. 496). Nous rappelons que les activités communicationnelles sont intrinsèquement liées aux décisions managériales quotidiennes comme à la stratégie et à la vision de l'organisation sur le temps long. Institutionnaliser des processus qui peuvent déstabiliser l'organisation s'ils sont mal gérés requiert une approche qui doit assurer le succès, la légitimité et la pérennité de l'organisation, un exercice autrement périlleux que par exemple l'assurance des pratiques organisationnelles légales (Nothhaft, 2009, p. 495).

Une autre piste s'offre également au regard des transformations sociétales et technologiques qui secouent notre siècle, qui propose l'organisation comme un lieu ouvert au sein duquel des agents liés autour d'un projet discutent, accomplissent et réaccomplissent en permanence une activité fondamentale et incessante (Carayol, 2004). Si l'institution qui pérennise les valeurs qui structurent la production et la reproduction des principes d'action est présente, elle se renforce de l'*energeia* qui représente la puissance vivante d'action et de création.

Pour Valérie Carayol (2004), la communication organisationnelle trouve sa place de manière multiforme dans l'espace temporellement évolutif et expansif créé par le balancement continu entre la solidification institutionnelle et la dynamique des activités incessantes (*l'energeia*) des réalités organisationnelles.

Si pour l'institutionnalisation, il s'agit du processus d'obtention d'un état ou d'une propriété (Jepperson, 1991), alors, dès que la communication des organisations devient une « institution » - c'est-à-dire qu'elle endosse un statut professionnel - il ne devrait plus être nécessaire de questionner les fonctions, les valeurs et le professionnalisme en vue d'accorder la légitimité aux communicants. En outre, l'évaluation au cas par cas des rôles, des fonctions et des valeurs ajoutées de la communication aux organisations est encore une méthode douteuse pour gagner en légitimité, car cette approche dépend entièrement de la performance personnelle plutôt que des pratiques professionnelles. Pourtant, il s'agit encore de l'approche la plus courante dans la vie économique actuelle où la coalition dominante décide des rôles et des tâches de la communication des organisations par rapport aux autres fonctions organisationnelles et aux décisions stratégiques sur la base des performances des communicants, plutôt que de considérer la valeur ajoutée que peut offrir la communication des organisations en tant que profession. Ainsi, les dirigeants estiment la valeur économique comme étant « *le rapport entre un bénéfice et un coût, c'est-à-dire une tension qui bouge entre deux paramètres, celui du bénéfice perçu et celui du coût réel* » (Touvard, 2013, p. 33). Se basant sur l'hypothèse que la communication des organisations dépend trop souvent non pas de standards d'efficacité et d'efficience établis et durables, mais des présomptions des décisionnaires, James Grunig déclarait que le plus important restait à faire : institutionnaliser les relations publiques (dans le sens de la communication des organisations) dans leur dimension stratégique comme pratiques au sein de la majorité des organisations (Grunig, 2006, p. 171).

Lorsque la profession est davantage évaluée sur des bases individuelles plutôt que sur des règles normatives générales et de professionnalisme, peut-on véritablement parler d'institutionnalisation ? La communication des organisations semble devoir être d'abord professionnalisée et légitimée au niveau sociétal (Valentini, 2009), (Wakefield, Plowman, & Curry, 2013).

1.3. La professionnalisation de la communication

Il y a une distinction dans l'interprétation du terme « profession » entre l'anglais et les langues romanes. Selon l'Oxford English Dictionary, le terme « profession » implique l'application de connaissances spécialisées d'un sujet, d'un domaine ou d'une science à une clientèle payante. Les professionnels sont donc des personnes ayant des connaissances intellectuelles de haut niveau, telles que les avocats, les médecins et les ingénieurs. Jusqu'aux années 1960, le paradigme dominant de la définition des professions était celui du fonctionnalisme-sociologique, où un ensemble de connaissances était la source du statut et du pouvoir de la profession (Pieczka, 2000, p. 211). Plus tard, une approche post-fonctionnaliste, basée sur l'idée de licence et de mandat, est devenue le paradigme principal. Bien qu'il existe une idée commune et acceptée quant à la façon de définir une « profession », la définition des « relations publiques » n'a pas encore atteint de consensus (Niemann-Struweg & Meintje, 2008). Aujourd'hui, le terme « profession » est souvent synonyme de « profession qualifiée ». La profession se caractérise par l'existence de qualités déterminées, telles que les compétences, les connaissances et la fiabilité. Le terme a donc perdu sa composante intellectuelle spécifique qui différencie les « professions » des « occupations ». En langue italienne, cependant, le terme « profession » fait toujours référence au sens originel d'une profession libérale et intellectuelle (Valentini, 2009). Par conséquent, les professionnels sont définis comme « *ceux qui possèdent un diplôme universitaire, ou un diplôme supérieur, et une certification professionnelle ultérieure, s'engagent de manière indépendante et continue dans des activités intellectuelles pour lesquelles l'inscription à un registre professionnel est requise* » (Malatesta, 1995, p. 8). Sur la base de cette définition, les relations publiques italiennes des cinquante dernières années ne peuvent être considérées comme une véritable profession car comme la majorité de ses praticiens viennent d'horizons et d'expériences différents, ils n'ont pas nécessairement entrepris d'études supérieures spécifiques et ont appris leur métier sur le terrain (Valentini, 2009, p. 657).

Les concepts de professionnalisme et de crédibilité ont été abondamment discutés dans la littérature des relations publiques (Serini, 1993), (Grunig, 2000), (Pieczka, 2000), surtout en ce qui concerne la capacité des communicants à être efficaces dans leurs actions communicationnelles (Sinaga & Callison, 2008), (Sharpe, 2000), et par rapport à l'éthique (Kim & Choi, 2003), (Lieber, 2005), (Fawkes, 2015 (c)). En effet, pour qu'une profession puisse être considérée comme professionnelle, elle se doit d'être crédible (Sinaga & Callison, 2008). En ce qui concerne les activités communicationnelles, la crédibilité se traduit par les jugements émis par les destinataires d'un message concernant la crédibilité du communicant (Callison, 2009). La crédibilité n'est pas une caractéristique naturelle du communicant, mais le résultat de relations construites sur le temps long entre les parties prenantes et dépendante des contextes et situations. Elle renferme les valeurs de réputation, d'authenticité, de fiabilité et de responsabilité, mais aussi celle de confiance (Gili, 2005).

Le professionnalisme en communication est un paramètre nécessaire et important qui permet d'évaluer la qualité des pratiques professionnelles et de là de légitimer l'existence et la raison d'être de cette fonction organisationnelle (Ehling, 1992), (Cutlip, Center, & Broom, 1994), (Grunig, 2000).

Cutlip et Center (1978) se sont basé sur les standards définis par John Marston (1968) pour distinguer une profession d'une occupation maîtrisée à savoir :

- ✓ Un champ de compétences défini
- ✓ Un corpus de connaissances (*body of knowledge*) organisé et conséquent
- ✓ Une conscience de soi
- ✓ La compétence des nouveaux entrants déterminée par un accès contrôlé
- ✓ Une éducation continue
- ✓ Le soutien de la recherche
- ✓ Un soutien à l'enseignement qui permet l'actualisation des compétences
- ✓ L'indépendance

A ces huit caractéristiques, Cutlip et Center ont ajouté comme commentaire que pour être un professionnel de la communication, même si on continue d'être en proie à toutes sortes de complexes et de doutes quant à sa propre compétence, le mouvement de professionnalisation est évident. Tout converge vers une compétence professionnelle, la reconnaissance des obligations envers les autres membres de la profession et un engagement à servir et non à nuire au bien-être public. (Cutlip & Center, 1978, p. 581)

Ces réflexions ont été poursuivies par Grunig et Hunt (1984) qui ont élaboré cinq caractéristiques de professionnalisation sur la base de leurs recherches en sciences sociales et auprès des chercheurs-enseignants en relations publiques aux Etats-Unis veillant à associer la professionnalisation, le corpus de connaissances et le rôle de l'enseignement comme vecteur de transmission des nouveaux savoirs (Ehling, 1992, p. 442) :

- ✓ Un ensemble de valeurs professionnelles. Ces valeurs comprennent l'engagement à servir les autres comme étant plus important que la réalisation de gains économiques personnels et le besoin d'autonomie (à savoir : faire ce qui est juste plutôt que de faire ce que les autres veulent).
- ✓ L'adhésion à une organisation professionnelle forte.
- ✓ L'adhésion aux normes professionnelles.
- ✓ Une tradition intellectuelle associée à un corpus de connaissances établi.
- ✓ Des compétences techniques acquises pendant de longues périodes de formation professionnelle prescrite.

Ces définitions de la professionnalisation de la communication des organisations s'accordent avec les critères développés par les associations professionnelles en vue de construire et de consolider les pratiques communicationnelles par le biais de codes de déontologie, de formulations d'objectifs et de normes professionnels, et par le souhait d'établir des procédures d'accréditation répondant à un examen écrit. C'est ainsi qu'aux Etats-Unis, lorsqu'ils ont réussi cette procédure, les communicants, membres de la Public Relations Society of America (PRSA), peuvent ajouter la désignation « APR » (*Accredited Public Relations*) à leur nom, les membres de l'International Association of Public Relations (IPRA) peuvent ajouter « ABC » (*Accredited Business Communicator*) (Ehling, 1992).

D'autres chercheurs (Gupta, 2007), (Niemann-Struweg & Meintje, 2008) ont convenu qu'un corpus de connaissances, d'éthique et de certification est le prérequis de la profession, mais que, au cas où le futur d'une profession est entre les mains de ses professionnels, ceux-ci doivent avoir le pouvoir de réaliser ce qu'ils veulent réaliser (Serini, 1993), (Lages & Simkin, 2003),

(David, 2004). De même, Sandhu (2009 (b)) considère les niveaux de pouvoir, l'indépendance et la spécialisation de la communication des organisations par rapport aux autres fonctions organisationnelles comme des indicateurs internes de l'institutionnalisation. À cet égard, le pouvoir au sein du discours sur le professionnalisme est étroitement lié au concept d'institutionnalisation. Il est possible de soutenir qu'une combinaison de professionnalisme et de pouvoir au sein des organisations ou avec les clients ouvre la voie à l'institutionnalisation de la communication des organisations. Le professionnalisme fournit aux communicants la crédibilité nécessaire pour négocier leur autonomie, alors que le pouvoir leur permet de négocier et d'amener des changements dans la gestion, plutôt que d'être contrôlés par la direction (Serini, 1993).

L'institutionnalisation de la communication des organisations est donc un pas vers la réalisation du professionnalisme. Si les communicants peuvent faire état d'un professionnalisme reconnu et d'un certain pouvoir au sein de l'organisation, et qu'ils n'ont pas besoin à chaque activité communicationnelle de reconceptualiser, d'expliquer et de motiver leurs actions à la coalition dominante, alors une affirmation d'institutionnalisation de la communication des organisations peut être postulée, tout au moins dans cet environnement professionnel spécifique. Par conséquent, l'institutionnalisation de la communication des organisations peut se produire si préalablement des conditions de professionnalisme, de crédibilité et de pouvoir sont mises en place (Valentini, 2009, p. 653). Rappelons que pour l' Afrep (1954), les finalités des relations publiques étaient de recréer la communication et la connaissance mutuelle entre les fonctions de plus en plus spécialisées et les groupes qui composent la Société « *et de développer ainsi de meilleures relations entre le groupe et les individus [...] en vue d'établir et de maintenir de bonnes relations entre les membres du groupe et entre le groupe et les différents secteurs de l'opinion publique* » (Walter, 1995, p. 35).

Il y a toutefois des influences mutuelles dans le processus d'institutionnalisation. Ainsi, si l'institutionnalisation joue un rôle dans la valorisation de la profession et de l'importance de la communication pour les différentes parties prenantes, les attributs du rôle considérés comme importants par le communicant pourraient tout autant avoir un impact sur le rôle joué et sur le processus d'institutionnalisation. Prenons par exemple le cas d'un communicant pour qui la profession se compose principalement de caractéristiques journalistiques typiques : son rôle dans la gestion stratégique se cantonnera à un rôle traditionnel de gestion de l'information alors qu'un communicant qui valorise les connaissances organisationnelles et la compréhension des affaires aura un rôle très différent. Ces différentes perceptions de la profession, liées à ses caractéristiques (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004) que nous abordons dans le point suivant (1.4), sont importantes car elles illustrent la compréhension globale du rôle de communicant, tant par les professionnels eux-mêmes que par les organisations dans lesquelles ils travaillent ainsi que les normes appliquées dans différents domaines organisationnels.

1.4. Les professionnels de la communication en Belgique

Définir si la profession de « communicant » est reconnue officiellement (sous ce dénominateur ou un autre, tel celui de responsable de la communication, de communication manager, de directeur de la communication ou de communication director), identifier si elle bénéficie d'un cadre du travail officiel ou si elle doit répondre à certains critères ou à un référentiel de compétences, sont des matières qui font partie des compétences transférées aux trois régions du royaume belge (région flamande, région bruxelloise, région wallonne) (Kabeya, 2020). En effet, depuis la sixième réforme de l'État belge en 2014, les trois régions ont été autorisées à définir l'accès à la profession, à l'exception des professions de la santé et des services intellectuels. Concrètement, cela signifie que les régions sont responsables des professions dites artisanales et commerciales dans le cadre du titre II de la loi-programme du 10 février 1998 pour la promotion de l'entrepreneuriat indépendant et de la loi-cadre du 24 septembre 2006 sur le port du titre d'une profession intellectuelle prestataire de services et sur le port du titre d'une profession artisanale. La loi-programme englobe également les connaissances de base en gestion d'entreprise. Les connaissances de base en gestion d'entreprise et l'accès aux métiers artisanaux et commerciaux ont depuis été supprimés en Région flamande, mais la réglementation existe toujours en Région de Bruxelles-Capitale et en Région wallonne. (Meysman, 2020)

L'article 3 de la loi-programme prévoit qu'une profession peut être réglementée sur demande ou après avis du Conseil économique et social de la Région de Bruxelles-Capitale. Il peut donc arriver qu'une association professionnelle (via le Conseil économique et social) demande l'accès à la profession. Dans ce cas, le gouvernement n'est bien entendu pas obligé de répondre à cette question. Le gouvernement peut également décider de manière autonome de réglementer une profession, après avis du Conseil économique et social. Aucune nouvelle profession n'a été réglementée depuis la réforme de l'État. Il s'agit donc dans tous les cas de réglementations professionnelles qui existent depuis longtemps. (Meysman, 2020)

Les conséquences d'une réglementation sont assez évidentes. Si la profession est réglementée, chaque entreprise (dans le cas de la loi-programme, limité aux PME) doit prouver la compétence professionnelle pertinente. Cette preuve est apportée au moment de l'enregistrement de l'entreprise à la Banque-Carrefour des Entreprises et est vérifiée par les guichets des entreprises. Les preuves peuvent prendre différentes formes : un diplôme ou un certificat, une expérience pratique ou un certificat d'un comité central d'examen organisé par les régions. L'accès à la profession s'applique donc au niveau de l'entreprise. Les salariés qui exercent l'activité n'ont donc pas à prouver leur compétence professionnelle, uniquement la personne chargée de la gestion technique au quotidien. Un entrepreneur qui exerce l'activité réglementée sans fournir de preuve de compétence professionnelle peut être passible de certaines sanctions (dont une amende pénale). L'accès à la profession a pour principal objectif de prévenir les faillites. En outre, certains effets secondaires sont également envisagés, tels que la protection des consommateurs, la prévention des accidents, etc. Le principal inconvénient est que certaines personnes ne sont pas autorisées à exercer la profession et sont donc inhibées dans leurs ambitions professionnelles. (Verhaverbeke, 2020)

Les professions de responsable de communication ou de directeur de communication ne sont pas réglementées par la Région de Bruxelles-Capitale. Le service Economie de cette région nous a confirmé qu'il n'y a pas de réglementation spécifique liée à ce métier. (Meysman, 2020)

En ce qui concerne la région Wallonne, la profession n'est actuellement pas reconnue et ne nécessite pas de compétences particulières à prouver (Vanhoutte, 2020). Il n'y a aucune appellation particulière qui couvre cette activité. En cas d'inscription en tant qu'indépendant, les guichets d'entreprises indiquent le code NACEBEL 2008 70210 Conseil en relations publiques et communication (Burteau, 2020). Cette sous-classe comprend le conseil et l'assistance opérationnelle, y compris les activités de lobbying, apportés aux entreprises et autres organisations en matière de relations publiques et de communication. Cette sous-classe ne comprend pas les activités des agences de publicités et la régie publicitaire de médias qui dépendent du groupe 73.1, ni les études de marchés et les sondages d'opinion qui relèvent du groupe 73.200. (Renkens, 2020)

En Flandre, toute personne qui remplit les conditions de base légales - être majeure, jouir des droits civils, être juridiquement compétente - peut commencer en tant que travailleur indépendant. Depuis deux ans, la preuve des professions réglementées (il y avait 22 professions techniques réglementées, mais elles ont été abolies) ou du certificat de gestion d'entreprise qui devait être présenté au guichet des entreprises (l'organe qui contrôle "l'accès à la profession") n'est plus requis. Certaines professions indépendantes sont réglementées autrement que par l'inscription des travailleurs indépendants au guichet des entreprises. C'est le cas de diverses professions libérales telles que celles de notaire, comptable, avocat au barreau, médecin, etc. Ces professions libérales sont réglementées par une association professionnelle (organisant entre autres un stage obligatoire) ou par une assurance maladie (les médecins doivent avoir un agrément du RIZIV). (Verhaverbeke, 2020) La région flamande identifie toutefois la qualification professionnelle « communicatie deskundige », le professionnel en communication, sous la fiche E110301 Communicatie de la Vlaamse Kwalificatiestructuur (VKS, Structure de qualification flamande). La définition du métier est la suivante : « *la réalisation, la coordination, le suivi, l'évaluation et l'accompagnement lors de la mise en œuvre de projets et d'actions de communication, tenant compte de la réglementation et de la stratégie de communication de l'organisation en vue de réaliser le plan de communication* ». (VKS, 2020)

En conclusion, la profession d'expert ou de professionnel en communication ne dépend pas d'un stage préalable contrôlé par une association professionnelle et n'est réglementée par aucune assurance (telle que l'assurance maladie auprès des professions médicales). Elle n'est pas réglementée au comptoir des entreprises et n'est soumise ni aux directives d'une association professionnelle ni à aucun mécanisme d'assurance collective. La profession n'est pas officiellement reconnue.

Nous pouvons donc conclure que pour les métiers liés au secteur de la communication il n'y a aucune réglementation spécifique, aucun cadre légal et aucun accès professionnel requis, hormis les connaissances de gestion de base à prouver en région Wallonne et Bruxelloise après des guichets d'entreprises qui gèrent le lancement des indépendants et des sociétés (qui se prouvent via un diplôme de graduat/bachelier ou universitaire, ou autre diplôme de l'enseignement secondaire supérieur à vérifier).

La profession n'est pas officiellement reconnue et à ce jour, aucune profession intellectuelle prestataire de services ne fait l'objet d'une protection du port du titre en application de la loi-cadre du 24 septembre 2006.

En l'absence d'interventions directes ou indirectes de l'Etat, les organisations ne subissent pas de pressions institutionnelles coercitives ou normatives de la part de cet agent (Scott, 2005). S'il n'y a aucun cadre légal obligeant les organisations en Belgique à prévoir une fonction « communication », nous pouvons toutefois trouver une réponse à sa présence chez Scott (2008) qui ajoute les éléments culturels-cognitifs aux éléments régulatifs et normatifs de son cadre analytique en vue d'apporter stabilité et signification à la vie sociale. Cette troisième dimension est propre à l'institutionnalisation organisationnelle et elle repose sur des systèmes partagés de sens et de compréhension qui forment la base de croyances et de conceptions communes, souvent traduites par le constat fataliste « c'est ainsi », ou par des observations implicites. C'est donc une assomption communément partagée que d'avoir la fonction communication dans les organisations en Belgique. Une assomption qui présente un visage de Janus : si sa présence n'est pas contestée, son rôle est très diversement défini. Une assomption qui répond de l'isomorphisme mimétique en réaction à l'incertitude : « *lorsque les technologies organisationnelles sont mécomprises [...], lorsque les objectifs sont ambigus ou lorsque l'environnement crée une incertitude symbolique, les organisations ont tendance à se modeler à d'autres* » (DiMaggio & Powell, 1983, p. 151). Ajoutons toutefois que si la loi n'impose aucun cadre quant à la nécessité d'intégrer la fonction du communicant, le paradigme managérial qui prône l'intégrité de l'environnement, l'équité sociale entre les individus et les générations, et l'efficacité économique qu'on retrouve dans la notion de croissance, soit l'approche de la « *triple bottom line* », introduit des attentes sociétales de plus en plus régulées en termes de bonne gouvernance organisationnelle (Hufty, 2007), de responsabilité sociale et de comportement éthique. La prise en considération et la mise en œuvre des attentes, des valeurs, des normes et des standards sociétaux sont intrinsèquement liées à la défense de la légitimité, à l'obtention et au maintien de la réputation organisationnelles. (Steyn & Niemann, 2009) Ajoutons à ces considérations les derniers développements numériques et l'émergence des incivilités qu'ils entraînent, et nous pouvons « *reposer la question des fondamentaux du bien vivre ensemble, de la réciprocité, du lien avec la citoyenneté* » (Laborde, 2016). Si nous poursuivons les réflexions de Steyn et Niemann (2009, p. 146), étudier les stratégies organisationnelles des entreprises belges offrirait l'opportunité d'institutionnaliser le(s) rôle(s) de la communication.

2. Le rôle des associations professionnelles

Les associations professionnelles ont un rôle de mécanisme régulateur souligné par divers auteurs anglo-saxons tels DiMaggio et Powell (1983) ou Ruef et Scott (1998), mais comme le soulignent Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ce rôle a été négligé empiriquement. DiMaggio et Powell définissent un champ (*field*) comme un ensemble d'organisations qui, en s'agréant, constituent un espace de vie institutionnelle réunissant les fournisseurs clés, les consommateurs de ressources et de produits, les agents régulateurs et les concurrents (DiMaggio & Powell, 1983, pp. 148-149). Porac, Thomas et Baden-Fuller (1989) interprètent cet ensemble comme une « communauté » d'organisations qui interagissent directement ou s'influencent l'une l'autre. En se modélisant, les interactions entre les communautés organisationnelles sont définies par des systèmes de sens partagés (*shared systems of meaning*) (Scott, 1994). Ces systèmes de sens établissent à leur tour les frontières entre chaque communauté organisationnelle, leur permettant ainsi de se répartir les membres, les relations et les valeurs (Lawrence, 1999).

Les croyances collectives émergent des processus d'interactions répétées entre les organisations. Ces dernières se conforment à cette réalité socialement construite afin de réduire les ambiguïtés et les incertitudes. La réciprocité dans la compréhension partagée d'appropriation de pratiques permet de structurer les échanges. Des processus régulateurs viennent ensuite imposer une conformité normative et/ou coercitive sur ces communautés constituantes. Ces processus régulateurs vont ensuite disséminer et reproduire les prescriptions codées de la réalité sociale. (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002)

La notion de structuration capture parfaitement ce processus de maturation graduelle et de spécification des rôles, des comportements et des interactions des communautés organisationnelles. Toutefois, ces frontières, ces comportements ne sont ni fixés ni figés. Même s'ils peuvent donner au domaine une apparente stabilité, elle n'est que temporaire car ils sont constamment questionnés, revus et redéfinis (Ruef & Scott, 1998). Toutefois, lors de ces phases de stabilité dite « isomorphe », les pratiques professionnelles sont reproduites suivant des processus régulateurs et interactifs servant la recherche des « bonnes pratiques ». Celles-ci ne sont pas qu'un leurre mais permettent une réelle optimisation des pratiques car, comme le soutient Hoffman (1999, p. 352), les domaines ne sont pas statiques mais évoluent et semblent même parfois participer à une guerre institutionnelle.

Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ont théorisé les étapes de changements institutionnels au sein d'un domaine. Ils identifient 6 phases qu'ils argumentent (voir figure 12) sur la base de leur revue de la littérature soulignant que de nombreuses théories institutionnalistes portent sur la convergence isomorphe qui implique le mouvement d'une position à une autre (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, p. 59).

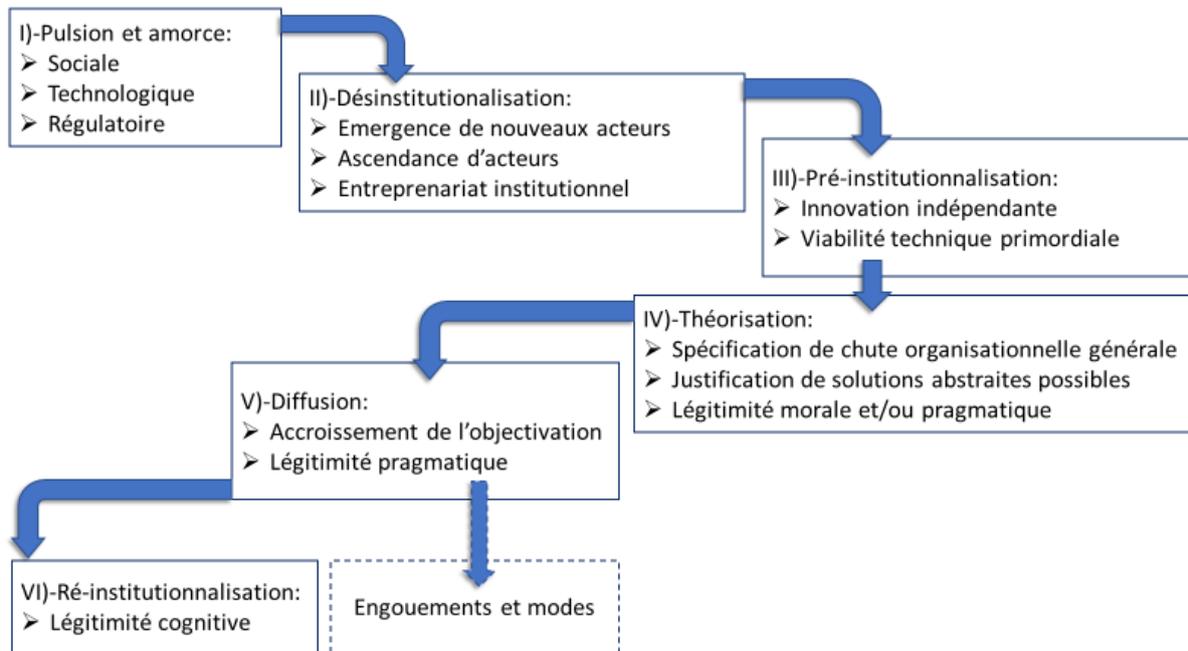


Figure 12 : Les 6 phases des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002)

La première étape se produit lorsque des événements tels des bouleversements sociaux, des perturbations technologiques ou des changements législatifs déstabilisent les pratiques établies (phase I). Ces changements précipitent l'entrée de nouveaux acteurs, l'ascension d'acteurs existants ou l'entrepreneuriat local (phase II). Leurs effets disruptifs dérangent le consensus socialement construit du champ en y introduisant de nouvelles idées et dès lors, également la possibilité de changement. Tolbert et Zucker (1996) ont qualifié la troisième étape de pré-institutionnalisation, au cours de laquelle les organisations innover de manière indépendante, recherchant des solutions techniquement viables aux problèmes perçus localement.

La théorisation est importante car elle renvoie au questionnement central de la réflexion institutionnelle : l'attribution de la légitimité qui permet aux nouvelles pratiques d'être largement adoptées. Elle apparaît au stade IV. La théorisation revêt toute son importance dans des domaines soit matures, soit très structurés du point de vue de la professionnalisation (Lawrence, 1999). En effet, si les efforts d'obtention de l'exclusivité juridictionnelle des professions ont été étudiés, peu d'auteurs se sont penchés sur les étapes antérieures dans lesquelles s'est développé ce besoin de reconnaissance officielle au sein même des professions concernées, sur les processus qui poussent les innovations au-delà de la pré-institutionnalisation vers une institutionnalisation complète (c'est-à-dire de la phase III à la phase VI), sur les scripts institutionnels qui se sont produits, maintenus ou modifiés. Dezalay et Garth (1996) ont ainsi complété Abbott (1988) en précisant que les luttes pour délimiter les professions ne pouvaient être comprises qu'en fonction de la connaissance des batailles qui s'étaient livrées au sein de la profession concernant les représentations et catégories qu'elle considérait elle-même comme légitimes (Dezalay & Garth, 1996, p. 291). Pour que cette transition se réalise, elle va soit emboîter et aligner de nouvelles idées dans les prescriptions normatives dominantes, leur donnant ainsi une légitimité morale (Tolbert & Zucker, 1996, p. 183), et / ou affirmer leur supériorité fonctionnelle, leur octroyant une légitimité pragmatique (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, p. 60).

La théorisation est suivie de la phase de diffusion (phase V) qui peut suivre différents mécanismes permettant aux nouvelles idées de s'introduire dans les communautés organisationnelles mais qui ont tous en commun le fait qu'à mesure que les innovations se diffusent, elles s'objectivent, réalisant un consensus social sur leur valeur pragmatique qui soutient l'extension de leur diffusion (Tolbert & Zucker, 1996, p. 183). L'institutionnalisation complète se produit lorsque la densité d'adoption et la longévité confèrent aux idées une légitimité cognitive et qu'elles deviennent des pratiques considérées comme naturelles, des comportements reconnus comme étant appropriés (Tolbert & Zucker, 1996, p. 184).

Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) ont analysé le processus de légitimation intra professionnel et le rôle crucial qu'y jouent les associations professionnelles.

Les associations professionnelles tiennent un triple rôle (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, pp. 61-62).

- 1) Elles offrent une arène dans laquelle interagissent et se représentent collectivement les organisations membres, leur permettant de construire les limites de leur domaine professionnel en y incluant les activités et services pour lesquels elles réclament l'exclusivité juridictionnelle, soit l'identification de qui a autorité de telle pratique et comment. Cette première dimension est poreuse en ce qui concerne les métiers de la communication, du marketing et du management, professions non protégées sur lesquelles nous proposons aux concernés de jeter un regard critique.
- 2) Elles tiennent un rôle de négociateur ou de représentant dans les interactions au sein de la communauté et avec d'autres associations, créant et redéfinissant les pratiques appropriées à leurs membres. L'acte de représentation participe au processus de construction sociale de la profession et entraîne le comportement réciproque de tierces parties qui confirment, en la contestant ou en l'acceptant, la légitimité de l'identité et du rôle projetés.
- 3) Elles jouent un rôle important dans la veille de la conformité aux attentes sanctionnées de façon normative et coercitive. Ce rôle conservateur permet la reproduction de prescriptions formalisées dans les actions quotidiennes.

Si cette attitude de préservation des caractéristiques traditionnelles est décrite soit comme une force plus réactionnaire que progressiste (Abel, 1989) soit comme un mécanisme de reproduction plutôt que de changement (DiMaggio & Powell, 1983), les deux premiers rôles s'ouvrent tant à une approche conservatrice que novatrice.

La théorie institutionnaliste soutient initialement un argument partiellement fonctionnaliste pour expliquer pourquoi les croyances collectives s'y développent (Tolbert & Zucker, 1996). Une fois établies, les croyances et les pratiques qui y sont associées ne sont plus questionnées et se reproduisent, puis se renforcent à travers divers processus professionnels telles les formations, les certifications, les cérémonies de reconnaissance, tous activement utilisés par les associations professionnelles (Ruef & Scott, 1998). Ces dernières sont donc parties prenantes dans l'explication de la résilience soutenue des pratiques institutionnalisées (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002, p. 62).

En 1958, Hugues soulignait le rôle des syndicats et des associations professionnelles comme des structures institutionnelles entourant et supportant les activités professionnelles. Scott a poursuivi ces recherches et a examiné différents systèmes d'autorité organisationnelle lui permettant de conclure que l'organisation du travail n'est pas préétablie par des lois

économiques naturelles, mais résulte de processus culturels, sociaux et politiques (Dornbusch & Kaufman, 2001, p. 73). L'impact des forces institutionnelles dans la création des systèmes organisationnels devait apparaître avec l'école de Stanford et une de ses figures de proue : John W. Meyer. En 1977, ce dernier énonce que l'ordre social est un produit de normes et de règles sociales constituant des types d'acteurs particuliers et des lignes de conduites spécifiques leur permettant d'agir, l'appliquant dans un premier temps à l'analyse de systèmes éducationnels, puis à l'ensemble des organisations (Meyer & Rowan, 1977). Pour gagner une légitimité sociale, les organisations doivent adopter des modèles basés sur des « mythes rationalisés » - des systèmes de règles largement partagés- qui exercent leur pouvoir sur les parties prenantes et les publics externes de l'organisation. Ces modèles pourvoient en matrices (*templates*) qui définissent le design des structures organisationnelles : « *les positions, les règlements (policies), les programmes et les procédures des organisations modernes* » (Meyer & Rowan, 1977, p. 343). Oliver (1991) a questionné l'identité des acteurs qui maintiennent les croyances ou renforcent les normes en étudiant les liens de dépendance à certaines ressources aux types de modèles institutionnels en place.

En parallèle, DiMaggio et Powell, reliés à l'université de Yale, avançaient l'hypothèse de processus rendant les organisations similaires sans nécessairement les rendre plus performantes ou efficaces (DiMaggio & Powell, 1983, p. 147). Plutôt que de se baser sur les modèles symboliques largement partagés par l'école de Stanford, ils ont souligné l'importance des connexions de réseaux tangibles d'agents institutionnels –tel l'Etat ou les organisations professionnelles- qui transmettent des pressions coercives ou normatives, ou d'influences mimétiques provenant d'organisations similaires ou voisines.

En 1983, les auteurs des deux écoles (Stanford et Yale) reconnaissaient simultanément que tant les systèmes culturels que les systèmes en réseaux menaient à l'émergence d'arènes socialement construites au sein desquelles des organisations diverses et interdépendantes voyaient se développer des fonctions spécialisées. C'est à l'intérieur de ces champs, champs organisationnels chez DiMaggio et Powell, secteurs sociétaux chez Scott et Meyer – influencés par la notion de champ social de Bourdieu (Bourdieu, 2013)- que les forces institutionnelles ont le plus d'effets. Se sont développés, à la suite, des travaux empiriques portant sur 3 thèmes :

- 1) Les facteurs qui affectent la diffusion de formes institutionnelles ;
- 2) Les effets disruptifs d'environnements conflictuels ou fragmentés sur les formes organisationnelles ;
- 3) Les processus de construction de règles et de logiques porteurs d'un champ organisationnel sur les lieux de travail.

Le triple rôle d'arène, de représentation et de gardien des traditions endossé par les associations professionnelles dans l'institutionnalisation d'une profession (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) est reconnu par les communicants belges car pas moins de 82.4% des participants belges de l'étude ECM 2020 (n=108) ont rapporté qu'il y a un réel besoin de développer les compétences des professionnels de la communication et 42.67% précisent qu'ils veulent pouvoir débattre de celles qu'ils doivent maîtriser (Zerfass A. , Verhoeven, Moreno, Tench, & Verčič, 2020).

Cela justifie que nous nous penchions sur certaines associations professionnelles actives dans le champ professionnel de la communication des organisations.

Comme le spécifie Cutlip : « *l'étude des relations publiques doit être une histoire des idées et une histoire des pratiques réelles, un examen des relations entre les idées et l'action* » (1994, p. xvii). En optant pour une description de la représentation du champ professionnel du niveau mondial (la Global Alliance) au niveau national (les associations professionnelles en Belgique), nous illustrons la raison pour laquelle le terme des « relations publiques » est généralement associé à des pratiques de communication professionnelles spécifiques incluant les relations presses et la coordination événementielle. Le champ professionnel de la communication s'est graduellement élargi et diversifié, optant pour les référents « communication corporate », « communication institutionnelle », « communication des organisations », « communication organisationnelle » ou encore « communication stratégique » et délaissant l'appellation « relations publiques » (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007). L'appellation « relations publiques » n'est pas sans rappeler une approche normative des pratiques professionnelles appliquée jusque dans les années 1980 d'où une connotation quelque peu désuète (d'Almeida & Carayol, 2014) mais toujours en usage comme par exemple dans l'association européenne pour l'enseignement et la recherche en relations publiques (EUPRERA, 2020).

2.1. La *Global Alliance* : organisation professionnelle mondiale en relations publiques

Fondée en 2000 à la suite des discussions menées par différentes associations professionnelles en relations publiques et en communication, la *Global Alliance* est une confédération globale qui représente 67 associations professionnelles et 280.000 professionnels de la communication (Gregory, Valin, & Likely, 2014). Elle a pour mission d'unifier la profession des relations publiques, d'élever ses standards professionnels, de partager des connaissances au profit de ses membres et d'être la voix des relations publiques au niveau mondial tout en privilégiant l'intérêt public (GlobalAlliance, Mission, 2020).

Lors du 6^{ième} World Public Relations Forum organisé à Stockholm en 2010, la *Global Alliance* a lancé le concept de l'Organisation Communicante (GlobalAlliance, 2010 (a)). L'idée maîtresse est que les organisations qui visent l'excellence en communication avec leur environnement, ce qui inclut leur environnement interne, bénéficient d'un avantage concurrentiel durable. Nous retrouvons dans les Accords qui ont suivi cet événement des éléments promus par Weick (1979) dans le sens où l'organisation communicante implique la reconnaissance de l'impact des processus communicationnels « organisants » sur l'action et la reproduction de l'organisation (GlobalAlliance, 2010 (b)).

Les accords de Stockholm de 2010 ayant confirmé la valeur des professionnels des relations publiques et de la communication en matière de gestion, de gouvernance, de durabilité et de communication interne et externe, la *Global Alliance* a décrété en 2012 que l'accès public sans précédent à la communication présentait de nouveaux défis et opportunités pour les organisations et pour la société mondiale. Aussi, dans une perspective normative, l'association a décidé de développer un nouveau « Mandat » pour les relations publiques et la gestion de la communication soit un ensemble de rôles, de responsabilités et de principes approuvés par les délégués au Forum mondial des relations publiques 2012 à Melbourne, en Australie. (GlobalAlliance, 2012) Trois thèmes ont émergé : (Gregory, 2015, p. 600)

- Le caractère organisationnel : les relations publiques aident à définir l'essence de l'organisation ou encore, dans le vocabulaire de l'association, l'ADN organisationnel ce qui comprend l'influence aux niveaux décisionnels ; elles promeuvent, défendent et construisent l'organisation.
- La culture : les relations publiques développent une culture qui valorise l'écoute, l'engagement et le *reporting*, tout en visant l'intégrité ;
- La responsabilité : les relations publiques sont concernées et promeuvent l'éthique, la citoyenneté et la durabilité.

Si les objectifs du Mandat de Melbourne renforcent les aspirations des associations professionnelles de pays où l'institutionnalisation de la profession est accomplie, s'ils aident à élever les standards professionnels dans les pays où l'institutionnalisation de la profession est proche du stade de la légitimité, fournissant matières à réflexion et à discussion, ils sont inaccessibles et au-delà de l'ambition raisonnable dans les pays où l'institutionnalisation de la profession est émergente. (Gregory, 2015, p. 604)

Ajoutons que les deux premières catégories sont, dans l'esprit de l'association *Global Alliance*, des pays anglo-saxons ou enclins à suivre l'approche « US-UK centrée », ce qui explique la critique de certaines associations de pays « émergents » qui considèrent le Mandat de Melbourne comme une nouvelle tentative d'imposer des normes occidentales à une profession dont les membres non occidentaux sont sous-représentés. Notons également le rapprochement de la *Global Alliance* avec la communauté des professionnels de la finance et de l'investissement -les bureaux d'audits- visant à renforcer le rôle de la profession dans le jeu de pouvoir décisionnel (Gregory, 2015, p. 605) mais tout autant le moteur de l'isomorphisme normatif.

2.2. Les associations anglosaxonnes

Les associations professionnelles en relations publiques anglosaxonnes se sont institutionnalisées en acquérant une crédibilité grâce à des efforts continus de professionnalisation offerts à leurs membres et en réussissant à imposer la reconnaissance de leur code déontologique. L'institutionnalisation de ces associations leur octroie le droit d'accréditer les professionnels des relations publiques. (Parsons, 2004)

Au Royaume Uni, le Chartered Institute of Public Relations (CIPR), fondé en 1948, définit de manière normative les standards auxquels doit répondre la profession. En vue de consolider son autorité en relations avec les différents acteurs au niveau macro (Boyer, 2003), le CIPR a intégré un module sur l'éthique au programme de développement professionnel annuel et obligatoire pour maintenir le statut de « *Accredited Practitioner* » ou de « *Chartered Practitioner* » (CIPR, 2020). Une posture coercitive à laquelle adhèrent les membres en échange de l'accès à la profession.

L'éthique est également un des sujets principaux du parcours d'accréditation « *Accreditation in Public Relations* » (APR) proposé conjointement par la *Canadian Public Relations Society* (fondée en 1948), la *Public Relations Society of America* (fondée en 1947), et les Instituts en Relations Publiques d'Afrique du Sud (fondé en 1957), d'Australie (fondé en 1949) et de Nouvelle-Zélande (fondé en 1954) (Parsons, 2004). L'objectif de l'accréditation en relations publiques (APR) créée en 1964 est d'obtenir la reconnaissance de la profession et de participer activement à la professionnalisation des pratiques des relations publiques et de la gestion de la communication. Le programme développé dans une perspective pair-à-pair offre aux communicants-membres la possibilité de démontrer et de vérifier l'étendue et la portée de leurs connaissances professionnelles, de leur expérience et de leur jugement éthique (APR, 2020).

L'analyse des objectifs des associations anglosaxonnes tels qu'ils sont affichés sur leurs sites web nous livre quatre lignes de force. Tout d'abord, celle de peser sur l'agenda politique, une deuxième consiste à pourvoir tous les acteurs en informations authentiques et vérifiées suivant leur Code, la troisième répond à l'accompagnement de leurs membres tout au long de leur développement professionnel, et toutes trois convergent vers le dernier objectif : celui de représenter et de démontrer la valeur ajoutée des relations publiques à la communauté des affaires. (CIPR, 2020), (CPRS, 2020), (PRSA, 2020 (a)), (PRISA, 2020), (PRIA, 2020), (PRINZ, 2020)

2.3. Les associations professionnelles françaises

Faisant écho à la Déclaration des Principes de Ivy Lee et plus spécifiquement aux principes de transparence et de vérité, des pionniers réunis autour de Jean Choppin de Janvry et de Lucien Matrat créent en 1950 la première association professionnelle en relations publiques française : le Club de la Maison de verre. Le club a traduit « *public relations* » en relations publiques, interprétées en France comme synonyme d'événements et de relations presses oblitérant ainsi leur dimension stratégique. Pour pallier cette omission, Syntec RP, l'association professionnelle la plus importante actuellement, a remplacé l'adjectif « publiques » par le substantif « publics ». (Chaudet, Carayol, & Frame, 2015)

L'Association Professionnelle des Relations Publiques (APROREP), créée en 1954, joindra ses forces au Club de la Maison de verre en 1955 pour devenir l'Association Française des Relations Publiques (A.F.R.E.P.). Cette double affiliation s'est traduite en un double objectif : d'une part le développement des relations publiques en France et l'étude collective des bases théoriques et des modèles d'applications pratiques des relations publiques, d'autre part la protection de principes éthiques partagés, misant sur l'honneur et la dignité des membres de la profession. (Rodríguez-Salcedo, 2012) Cette vision s'est traduite par la recherche d'une identité fédératrice et par la proposition d'un Code professionnel des Conseillers en Relations Publiques « *dont les mots clefs sont : relation, compréhension, connaissance* » (Walter, 1995, p. 35).

D'autres associations professionnelles verront le jour telles le Syndicat National des Agents en Relations Publiques (SNAPR) fondé par Géo-Charles Véran en 1955, le Syndicat National des Consultants en Relations Publiques (SNCRP) fondé par Jacques Coup de Fréjac et Georges Serel en 1956 ou encore l'Union Nationale des Agents de Presse (UNAP) fondée en 1956 par André Hurtel et Philippe Boiry. Leurs efforts institutionnels conjoints qui visaient à délimiter les frontières d'un champ professionnel et à définir un code de conduite éthique distinguant les relations publiques de la publicité et de la propagande porteront leur fruit sous la forme de l'Arrêté Peyrefitte en 1964. (Chaudet, Carayol, & Frame, 2015, p. 37)

Citons encore l'Association française de communication interne (AFCI, 2020) qui publie une revue semestrielle, *Les Cahiers de la communication interne*, ainsi que Communication et Entreprise, fondée en 1947 sous l'appellation de Groupe de liaison des Journaux d'entreprises de France, qui représente la communication corporate en France (Communication&Entreprise, 2020) et propose un large éventail de publications, ou encore la fédération Syntec qui regroupe les professions du numérique, de l'ingénierie, du conseil, de l'événementiel et de la formation professionnelle (SYNTEC, 2020) : des associations actives dans la médiation entre le monde académique et le monde professionnel (de La Broise, 2013) par la présence de certains de leurs membres dans la sphère académique tels Jean-Marie Charpentier ou Jean-Pierre Beaudoin.

2.4. Les associations professionnelles belges

2.4.1. Les associations professionnelles belges en relations publiques

La création du *Centre Belge de Relations Publiques (CBRP) / Belgisch Center voor Public Relations (BCPR)* en 1953 par Victor Snutsel (Shell) président, Eric Cyprès (consultant en relations publiques), Jean de Broux (Caisse Nationale Belge d'Assurance), Pierre Janssen (Esso), Robert Maillard (Sabena), Jacques Overloop (IBM), Joe Cavillot (GM), Fernand Huybrechts (Ford) et Robert Goeman (Philips) a joué un rôle important dans la professionnalisation et l'institutionnalisation des relations publiques et de la communication en Belgique en réunissant sous une même enseigne communicants dans les organisations privées et publiques et consultants (Çamdereli, 2001). Ainsi le CBRP/BCPR a organisé le premier congrès mondial de l'IPRA (*International Public Relations Association*) du 25 au 27 juin 1958 à Bruxelles. '*Public Relations in the Service of Mankind*' avait réuni 237 délégués de 23 pays (CentreBelgedesRelationsPubliques). Le CBRP deviendra 3C, *Corporate Communications Community*, pour fusionner en 2016 avec le BPRCA. Il avait défini les relations publiques comme étant : (Maisonneuve, Lamarche, & Saint-Amand, 2003, p. 10)

« La politique systématique d'un individu ou d'une organisation, publique ou privée, et sa mise en œuvre pour entretenir et améliorer ses relations avec ses différents publics, en vue d'atteindre une meilleure compréhension de son activité et susciter autour d'elle un esprit de confiance et de sympathie. »

Le BPRCA, l'association belge des bureaux-conseil en communication, qui avait pour mission de garantir le professionnalisme de ses membres et leur adhésion au code international d'éthique, est créé en 1970. En 2015, l'association disait être consciente des changements technologiques rapides du paysage du secteur de la communication essentiellement alimentés par l'importance croissante des médias sociaux, entraînant l'intégration des stratégies de communication d'entreprise et de marketing, ainsi que l'apparition de nouveaux acteurs. (WhyteCorporateAffairs, 2015)

Le 22 novembre 2016, l'association belge des bureaux-conseil en communication BPRCA et 3C (l'association belge des professionnels de la communication) s'unissent et forment une nouvelle association baptisée C² (C Square) qui symbolise la « *communications community* ».

L'*Association Royale Belge de la Presse d'Entreprise (ABPE)*, créée en 1950, rassemblait les journalistes d'entreprise. Aujourd'hui, elle regroupe tous les professionnels de la communication interne sous le nom d'*Association Belge de la Communication Interne (ABCI)*. Elle se fixe trois objectifs : (Cobut, 2017, p. 149)

- 1) Développer une communauté de professionnels de la communication interne ;
- 2) Soutenir ses membres dans leur trajet de développement professionnel au travers d'échanges et de partages d'expériences ;
- 3) Participer à l'évolution des métiers de la communication interne.

Depuis mars 2010, l'ABCI et son association sœur néerlandophone, la BVIC (*Belgische Vereniging voor Interne Communicatie*), devenue Vonk (*Netwerk voor interne communicatie*), forment 2 entités juridiques distinctes mais certaines collaborations permettent aux membres de bénéficier de tarifs préférentiels. L'objectif est de proposer des formations et des spécialisations à leurs membres, ainsi que de stimuler la recherche en communication interne. (ABCI, 2020), (vonknetwerk, 2020) Soulignons que l'ABCI organise un concours du meilleur mémoire en communication interne avec publication dans la revue *Communication et Professionnalisation* du réseau RESIPROC (ABCI, 2020), une des rares collaborations institutionnalisées entre le monde académique et le monde professionnel du champ de la communication.

Citons également l'association Kortom qui regroupe les professionnels néerlandophones de la communication institutionnelle (Kortom, 2020), WBCOM, l'association de la communication publique Wallonie-Bruxelles (WBCOM, 2020), et la fondation pour la communication corporate, *Stichting Corporate Communicatie* qui, en l'espace de 10 ans, a institutionnalisé l'événement de la nuit du porte-parole et vise à réunir les responsables de la communication et les dirigeants d'entreprise dans un réseau avec des sujets spécifiques aux tendances du secteur (StichtingCorporateCommunicatie, 2020).

2.4.2. Les associations professionnelles belges en marketing

Alors que le marketing est issu de la « *pratique professionnelle au milieu du 19^{ième} siècle, il a été observé puis théorisé par des économistes dès le début du 20^{ième} siècle, notamment aux Etats-Unis* » (de la Broise & Morillon, 2014, p. 167). Il ne fait son entrée officielle en Belgique que concomitamment avec l'essor des développements technologiques. A l'image du *Nederlands Instituut voor Marketing*, NIMA, fondé aux Pays-Bas en 1966, et de la *Vlaamse Direct Marketing Vereniging* (VDMV, association flamande en marketing direct) fondée en 1984, c'est en 1988 que l'association professionnelle en marketing, la *Stichting Marketing*, a décidé de recruter un directeur pour parfaire son parcours de professionnalisation (pub, 2017).

Créée pour transformer et positiver l'image négative du marketeur associé au vendeur sans scrupules, elle a connu une première transformation en 2013, trente ans après son lancement. Elle est devenue Stima : « *Stimulating Marketing* » par suite d'une modification dans la loi belge se rapportant aux fondations (« *stichting* » en néerlandais) qui ne leur permettait plus d'organiser des activités lucratives. Un repositionnement qui devait, d'une part, affirmer la volonté d'être reconnue comme association belge et non plus comme une association pour les marketeurs néerlandophones, ce qu'elle était à l'origine à l'instar de la VDMV, et, d'autre part, souligner les contributions sociétales du marketing. Elle offre un parcours de professionnalisation qui témoigne d'un stade proche de l'institutionnalisation avec une reconnaissance spontanée de 87% et une réelle légitimité qui se traduit par une large offre de formations suivant le marketeur dans toute sa carrière. (pub, 2013)

Elle est devenue BAM (*Belgian Association of Marketing*) en mars 2017 lorsqu'il a été nécessaire de la regrouper avec l'association belge de marketing direct (BDMA : *Belgian Direct Marketing Association*, précédemment VDMV) et avec l'iab.Belgium, l'*Interactive Advertising Bureau Belgium* qui réunissait toutes les agences digitales belges.

En rassemblant ces trois associations sous une seule bannière, le marketing réussit à garder une position sur l'échiquier des jeux de pouvoir organisationnel. Fort de ses succès passés, ce champ organise 7 événements qui visent à maintenir la légitimité de la profession et à en accroître l'objectivation par la diffusion (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) : un congrès annuel réunissant près de 1.000 marketeurs, un congrès pour et par les étudiants en marketing (avec une moyenne de 1.300 participants), l'élection des marketeurs de l'année : un francophone et un néerlandophone, une cérémonie délivrant le titre de Master Marketeur à un entrepreneur qui démontre une approche marketing dans son entrepreneuriat, une cérémonie de « Marketing and Interactive Awards » qui récompense les meilleures campagnes digitales, une journée dédiée à l'actualisation des aspects légaux et un banquet qui réunit les professionnels actifs dans le marketing digital. Pour assurer sa crédibilité, l'association organise des formations et des workshops, elle invite ses membres à approfondir des thèmes et à publier le résultat de leurs réflexions sous formes d'articles, d'interviews, de « *white papers* », de séminaires ou d'études menant à leur tour à de nouvelles publications dans un esprit de « *meaningful marketing* ». (BelgianAssociationMarketing, 2020)

Une approche institutionnalisée qui ne repose plus que sur dix organisations et qui pousse l'association en marketing à se rapprocher de l'UBA, l'Union Belge de Annonceurs, l'« *organisation belge faite par les marques pour les marques* », qui englobe le marketing, la communication et les ventes (UBA, 2020 (a)). L'UBA joue un rôle fédérateur en identifiant 12 domaines d'expertises regroupant les agences de communication, les activités Business to Business, le marketing de contenu, la communication corporate et les ressources humaines, la technologie marketing, l'omni-channel et les ventes, le « *paid media* » qui remplace la publicité, les *public affairs* et les aspects législatifs et régulateurs, la recherche, les data et le retour sur l'investissement, les compétences et aptitudes, et enfin, la stratégie et le « *branding* » (UBA, 2020 (b)). Soulignons que l'événement phare de l'association, l'UBA Trends Day, se positionne comme « *la référence dans le milieu du marketing et de la communication* » (UBA, 2020 (c)), confortant les dirigeants belges dans l'approche que les communicants ont qualifié de « *old school* » : situant la communication en situation de dépendance au marketing. En ce qui concerne l'approche institutionnelle de l'Union Belge des Annonceurs, l'isomorphisme normatif se traduit par la production de « *Position Papers* », de Contrats-types en vue de réguler les relations entre les annonceurs et leurs partenaires et de « *Guidelines* » pour l'aide à la prise de décisions au sein des organisations (UBA, 2020 (d)).

Nous reprenons dans cet aperçu des associations professionnelles à orientation marketing l'ACC, *Association of Communication Companies*, cofondateur du *Conseil de la Publicité / Raad voor de Reclame*, du JEP (jury des pratiques publicitaires éthiques) et co-organisateur des EFFIE Awards. L'ACC est un partenaire actif de l'organisation tripartite composée par les annonceurs, les agences et les médias. L'ACC représente les agences de communication auprès des clients-annonceurs et des médias. Consciente des responsabilités sociétales qui incombent de manière accrue au discours publicitaire, l'association promeut la posture éthique auprès de ses membres en soulignant l'importance d'un comportement responsable, professionnel et constructif. En retour, les membres de l'ACC s'engagent non seulement à respecter la charte éthique de l'ACC et les codes d'autorégulation propres à certains secteurs d'activités tels le secteur pharmaceutique ou celui des boissons alcoolisées, mais aussi les normes et valeurs sociétales.

Les centres d'expertises de l'ACC ne se limitent pas aux aspects de la publicité mais englobent le planning stratégique, les relations publiques et les relations influenceurs, la technologie et l'innovation, l'activation des marques, le content marketing, les dimensions légales et financières. (Accbelgium, 2020 (a)) Nous soulignons l'évolution parallèle entre la Belgique et la France dans la transformation de l'appellation « *Association des agences conseils en publicité* » en « *Association des agences de communication* » qui a manifesté « *l'institutionnalisation du champ professionnel et l'ampleur de son ambition* » (Le Moëne, 1994, p. 36).

Conclusion

Nous voyons un mélange assez récent de disciplines et de genres lorsqu'il s'agit des associations du premier groupe (relations publiques), alors que celui-ci s'est institutionnalisé auprès des associations liées au domaine du marketing qui ont très vite intégré les relations publiques et leurs pratiques professionnelles à la communication dite marketing. L'argumentation de l'ACC pour reprendre les relations publiques comme domaine d'expertise repose sur leur apparition dans les nouvelles approches utilisées par les marques et les organisations dans leurs « conversations » avec leurs cibles. L'objectif de ce centre d'expertise est de stimuler la fertilisation croisée entre les relations publiques et les autres éléments du mix de la communication ou du plan média. (Accbelgium, 2020 (b)) Soulignons que la presse professionnelle belge considère les relations publiques comme étant un instrument du marketing, l'intégration de certaines agences de relations publiques à l'ACC ne facilitant pas la distinction des genres (MediaMarketing, 2020).

Nous identifions une institutionnalisation plus forte dans le domaine du marketing qui a bénéficié, en Belgique néerlandophone, d'une reconnaissance académique à un niveau « troisième cycle » (master 2 et programmes de gestion professionnalisant) avec la *Vlerick Business School* – Ghent, Leuven, Brussels, fondée en 1953 par André Vlerick sous les ailes de l'université de Gand. La filière marketing de la *Vlerick Business School* a nourri les conseils d'administration de l'association belge en marketing et le marketing direct y a eu une chaire, de 1991 à 1998, jusqu'à ce que l'internet ne bouscule tous les plans (pub, 2013) et ne déclenche le processus de désinstitutionnalisation.

Une coalition qui a échappé aux relations publiques et à la communication des organisations. La fragmentation linguistique et l'éclatement de la communication des organisations, communément labellisée relations publiques dans le monde professionnel, en plusieurs associations centrées sur leurs activités, n'a pas favorisé la mise en place d'un processus d'institutionnalisation. Ceci pourrait être un indicateur que la professionnalisation de la communication est encore inachevée et explique une polyphonie dans la représentation des communicants comme c'est également le cas en France (de La Broise, 2013). L'initiative de Jos Willems en 1988 de créer un programme académique européen en relations publiques, le programme MARPE (Master en Relations Publiques Européennes), n'a pas éveillé l'intérêt des associations belges en relations publiques ni dans une optique de partenariat ni dans celle de s'ouvrir aux développements européens par le biais de l'Euprera, la *European Public Relations Education & Research Association*, précédemment CERP Education.

Nous renvoyons le lecteur au chapitre dédié à cette page de l'histoire de la discipline et à la Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP) fondée en 1956 par le français Lucien Matrat (Willems, 2005).

Nous identifions chez les associations professionnelles belges en communication une attitude passive en décalage avec l'esprit d'initiative des pionniers belges du CBRP qui, fait marquant dans l'histoire des relations publiques, avaient organisé le premier congrès mondial de l'IPRA, l'Association Internationale en Relations Publiques, en 1958. Tout comme nous l'avons conclu sous le point 1.4. (Les professionnels de la communication en Belgique) et pour donner suite à la parcellisation du champ, les associations professionnelles n'exercent pas de pressions institutionnelles sur les organisations (Scott, 2005) ni sur les formations académiques comme c'est le cas dans les pays anglo-saxons.

3. Le rôle des Codes

Pour être reconnue comme une profession, la communication a besoin de normes professionnelles et d'une tradition intellectuelle qui accompagnent un corpus de connaissances établies, en plus d'un ensemble de valeurs professionnelles. Certaines de ces normes sont actuellement inscrites dans des codes d'éthique ou des codes de conduite. La question est de savoir si ces normes, principes et valeurs font partie intégrante des discussions actuelles et générales du communicant sur sa profession ou s'ils sont uniquement codifiés dans des documents normatifs, servant à la légitimer.

Les codes déontologiques émis par les associations professionnelles sont des indicateurs importants permettant d'évaluer les évolutions éthiques, mais aussi techniques. Ils constituent une pratique sociale à part entière, visent à la reconnaissance sociale et à la prescription des comportements, visent à donner de la cohérence à des pratiques et à participer à la socialisation des professionnels (Walter, 1995, p. 20).

Le code est le critère qui distingue l'occupation au sens anglo-saxon de la profession. Pour Catherine Paradeise, le code se situe « *sur le plan symbolico-pratique, au même titre que les organisations qui disposent par délégation de la puissance publique, du pouvoir de valider et de sanctionner les membres* », mais aussi celui de contrôler le marché du travail (1985, p. 19).

La déontologie n'étant pas indépendante des rapports sociaux conflictuels, le code est un outil d'édification de l'identité et de la compétence dont la gestion est tributaire d'aléas internes ou externes au groupe professionnel. Le code s'inscrit dans un processus de construction et de reconnaissance de l'expertise, donc d'un pouvoir. (Walter, 1995, p. 21) La plupart des associations professionnelles en relations publiques disposent de règles, de bonnes pratiques ou d'un code comportant des éléments d'ordre éthique car cela permet aux professionnels des relations publiques de servir au mieux les intérêts du public en servant les intérêts spécifiques des clients et employeurs qu'ils représentent, répondant ainsi à la question que nous nous posons par rapport à la noblesse du but (Cutlip, Center, & Broom, 1994). Ainsi, le code de la Société Américaine des Relations Publiques (PRSA) stipule que les relations publiques procurent une voix aux organisations sur le marché des idées, des faits et des perspectives permettant de contribuer à un débat public « éclairé ». Toutefois, les auteurs du code de la PRSA reconnaissent le besoin de souligner l'impact de ces voix sur les publics internes et externes par le biais d'une obligation éthique faisant état d'un équilibre entre la loyauté primaire aux clients et employeurs qui doit tenir compte des devoirs concomitants envers les parties prenantes multiples. Ce qui fait écho à la *Déclaration des Principes* établie par Ivy Lee en 1906 lorsqu'il s'est positionné comme l'avocat de l'Anthracite Coal Roads et la Mines Company, légitimant sa prise de parole et justifiant son rôle :

Notre objectif est de fournir des informations... En quelques mots, en toute honnêteté, et au nom de nos entreprises et institutions publiques, notre plan est de fournir à la presse et au public des États-Unis des informations rapides et exactes sur des sujets dont la valeur et l'intérêt sont tels que le public se doit de les connaître. »

(Nelson, 1996, p. 31)

Bien conscient que les organisations craignaient le pouvoir de la foule pouvant amener à l'instauration de réglementations, voire même à la nationalisation de certaines industries, Lee était persuadé que la propension des magnats et des managers à l'isolement, à l'arrogance et au secret ne faisait qu'attiser la déconnexion entre les organisations et le public - une formule innovatrice pour désigner la foule crainte par les organisations - (St John, 2006). Ivy Lee soutenait que le client et la société avaient besoin d'une interprétation nuancée et objective des faits plutôt que des faits détaillés de manière exhaustive (Lee I. , 1925, p. 18). Il était persuadé du rôle légitime du communicant (qu'il désignait du terme de « propagandiste ») dans une démocratie tant qu'il était visible, franc et responsable de son message (Lee I. , 1925, p. 23). Il a convaincu ses clients d'entrer ou vertement dans la sphère de l'opinion publique, découvrant qu'une posture de franchise permettait à la société de présenter sa version des événements (St John, 2006, p. 224), conciliant ainsi les intérêts de toutes les parties prenantes : l'organisation, les publics cibles et la société (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p. 79).

Le code ne définit nullement les aspects théoriques et pratiques d'un tel plaidoyer responsable qui mène pourtant à une discussion de fond sur la dimension éthique du rôle des relations publiques (Fitzpatrick & Bronstein, 2006, pp. ix, x). Pour Bowen (2007) l'éthique doit inclure des valeurs telles l'honnêteté, l'ouverture d'esprit, l'équité, le respect, l'intégrité et une communication franche sans langue de bois. Le code devrait donc permettre au communicant de clarifier ses doutes éthiques exprimant « *une défiance à l'égard de l'institution productive [et non pas] la déviance par rapport à une norme qui est en jeu, mais bien les fondements de sa mission ou de la stratégie. (...) Ce doute traverse l'individu sur les valeurs qu'il défend dans son activité professionnelle, sur leur pertinence et sur leur concordance avec celles qui sont prônées par l'institution d'appartenance. Pour les professionnels l'écart entre l'idéal de métier, les messages institutionnels et la réalité du travail les plonge dans un vertige solitaire quant à la conduite à adopter. La cohérence identitaire est l'enjeu du conflit dans les représentations de soi.* » (Osty, 2010, p. 270). Le code a donc un rôle réel à jouer.

Afin de mieux cerner ce rôle, nous évoquerons quatre codes, trois codes internationaux (le code séminal d'Athènes, 1965, le Code de Lisbonne, 1978, les Accords de Stockholm, 2015) et un code belge (le Code de déontologie de l'ABCI, 2017), l'ABCI étant la seule association professionnelle à avoir entrepris une réflexion par rapport à la posture déontologique et éthique du communicant ; les autres associations professionnelles belges suivent le Code d'Athènes (approuvé par la CERP et l'IPRA), le Code de Lisbonne (approuvé par la CERP), le Code de Bruxelles (approuvé par l'IPRA) et/ou la Charte de Stockholm de l'ICCO, adoptée par les membres de l'Organisation Internationale des Consultants en Communication.

3.1. Le Code d'Athènes

Le Code d'Athènes inclut l'obligation du respect des droits de l'homme, des besoins intellectuels, moraux et sociaux (Wright, 2006). Son objectif premier était de servir de code de conduite et, en tant que tel, il a été adopté le 22 mai 1961 à Venise, ce qui explique sa première appellation de 'Code de Venise'. Le code éthique a suivi, présenté par Lucien Matrat (membre émérite) à la réunion du Conseil de l'IPRA en novembre 1964 à Montréal, puis adopté par l'assemblée général de l'IPRA (International Public Relations Association) à Athènes le 12 mai 1965. (Watson, 2014) Présenté par Philippe Boiry comme étant le « père des relations publiques en France », Lucien Matrat a rempli les fonctions de directeur des Relations Extérieures auprès de Elf Aquitaine et a introduit l'application de méthodes ethnographiques et une approche anthropologique pour créer une culture d'entreprise comme le projet d'entreprise (Xifra, 2012). Quoiqu'il ait été peu reconnu, Matrat a joué un rôle de précurseur comme cela apparaît dans l'exposé qu'il a présenté à la Faculté de Droit de Bordeaux en 1951 lors d'une conférence portant sur « Les responsabilités sociale de l'entreprise » :

« (...) La responsabilité sociale est celle qui nous oblige à répondre de nos actes ou de nos carences susceptibles de porter préjudice à l'harmonie de la société, étant entendu que cette harmonie repose sur l'ensemble des individus, des groupes et des classes qui constituent cette société et sur leur adhésion aux principes qui régissent son fonctionnement. (...) Admettre que l'entreprise doit répondre de ses actions et de ses carences (...) c'est admettre que l'entreprise doit jouer, au sein de celle-ci, un rôle nouveau : le rôle d'une cellule sociale dont le but est précisément d'aider au développement de la société. Si l'on accepte cette définition, on accepte du même coup d'assigner à l'entreprise, en plus de son rôle économique traditionnel, un but social, et on l'engage dès lors dans une voie nouvelle (...). (Arzeno-Martin, 1993, p. 2)

Plutôt que de faire du Code d'Athènes la référence en matière d'éthique pour les professionnels de la communication, comme le souhaitait Lucien Matrat, l'*Association Internationale des Relations Publiques* (IPRA) l'a instrumentalisé (Watson, 2014). Matrat reconnaît l'importance jouée par les travaux de certains sociologues français mais il évoque leur impact aux Etats-Unis et l'effet boomerang qu'ils ont eu à l'échelle européenne pour la prise de conscience du rôle et de la responsabilité sociale de l'entreprise :

« (...) Les Américains se sont rendu compte que l'efficacité de l'entreprise était en fait très directement dépendante de sa structure sociale, et qu'en matière de production, l'homme, en définitive, restait le facteur déterminant. Ils ont remarqué que plus l'entreprise grossissait, plus elle arrivait, à s'abstraire du milieu au sein du quelle elle exerçait son activité et que, de ce fait, son développement se trouvait souvent freiné par une opinion publique mal informée (...). Par une information objective et permanente, l'entreprise peut rompre, sur le plan extérieur, cette espèce d'isolement aussi préjudiciable à son intérêt qu'à la création de relations confiantes entre les membres de la société. » (Arzeno-Martin, 1993, p. 3)

Ce processus d'institutionnalisation de la communication dans l'organisation se traduit dans la communication interne qui amène le personnel de l'organisation à éprouver un « *désir de s'intégrer à un ordre social et d'y progresser* » parce que leurs besoins sont reconnus, et dans la communication externe qui permet au public de découvrir les projets et activités de l'organisation sous ses différents rôles d'agent sociétal : « *employeur, producteur, distributeur, gérant de capitaux* » (Arzeno-Martin, 1993).

Sur son site web, l'IPRA présente le Code d'Athènes comme sa charte morale qui a été consolidée en 2011 dans un document qui réunit les codes successifs (Venise, 1961, Athènes, 1965 et Bruxelles, 2007) et qui reflète la situation actuelle. Le Code de Conduite de l'IPRA est l'affirmation « *d'une conduite professionnelle et éthique ainsi qu'une recommandation pour les professionnels des relations publiques dans le monde entier* » qui se base sur la Charte des Nations Unies et sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, soulignant cinq dimensions des pratiques professionnelles qui incluent, depuis 2010, la dimension des « *fake news* » (point 4) et de l'usage des données sur la vie privée (point 5) (IPRA, 2010) :

- 1) Les relations publiques, en favorisant le libre flux d'information, contribuent à l'intérêt de l'opinion publique ;
- 2) La conduite des relations publiques ou des affaires publiques est un élément essentiel de représentation démocratique pour les autorités ;
- 3) Les professionnels des relations publiques, à travers leurs capacités à communiquer à grande échelle, possèdent une capacité d'influence qui doit être inspirée par l'observation d'un code de conduite professionnel et éthique ;
- 4) Les réseaux de communication tels qu'Internet et autres médias numériques sont des canaux sur lesquels des informations erronées ou trompeuses peuvent être largement répandues sans être remises en cause, exigeant ainsi une attention particulière des professionnels des relations publiques afin de maintenir la confiance et la crédibilité ;
- 5) L'Internet et autres médias numériques requièrent une attention particulière à l'égard du respect de la vie privée des individus, des clients, des employeurs et des collègues.

Comme l'a souligné Tim Traverse-Healy, membre fondateur, secrétaire général (1955-61), président (1969-73) et secrétaire honoraire de l'IPRA, le Code d'Athènes donnait à penser qu'il aiderait à définir les relations publiques sur la scène internationale (Watson, 2014, p. 710), indication que le code est considéré comme instrument d'institutionnalisation. Ainsi, des frontières sont fixées permettant de distinguer les relations publiques de la publicité définie comme la « *stratégie du désir qu'on déclenche* », ou de la propagande, la « *stratégie du conditionnement qu'on réalise* » (Arzeno-Martin, 1993, p. 5).

Toutefois, le rôle moral et la portée éthique qu'impliquait le code d'Athènes a rapidement suscité des débats au sein de l'IPRA, ses membres se trouvant en porte-à-faux avec ses principes, plus spécifiquement avec les conduites a) et d) :

(a) *Rappelant la Charte des Nations Unies qui s'attache à « réaffirmer la foi en les droits fondamentaux de l'homme et dans la dignité et la valeur de la personne humaine. »*

(d) *Rappelant que la conduite des relations publiques ou des affaires publiques est un élément essentiel de représentation démocratique pour les autorités.*

Sous la pression de Alan Eden-Green, directeur des relations publiques de British Oxygen Company, le code est affaibli. Alors que pour Matrat il devait servir à positionner les relations publiques comme guide du comportement social et des Sciences de la communication, se différenciant d'un certain type de propagande, il migre vers une obligation à l'effort permettant aux membres de l'IPRA d'agir selon leur conscience.

Soulignons qu'il n'y a aucune indication de pénalisation de comportement moral délictueux depuis sa mise en application. (Watson, 2014, p. 712)

3.2. Le Code de Lisbonne

Réalisant le manque de soutien tant pour le code d'Athènes que pour le concept de codes universels au niveau du comité de direction de l'IPRA (Budd, 1991), Lucien Matrat, fort de sa croyance dans les principes éthiques humanistes (Watson, 2014, p. 713) a élaboré en 1966 la « Doctrine Européenne des Relations Publiques », par le biais de la CERP (Confédération Européenne des Relations Publiques) dont il était le président (Arzeno-Martin, 1993). Officiellement adopté à l'Assemblée Générale de la CERP à Lisbonne le 16 avril 1978, modifié à l'Assemblée Générale de Lisbonne le 13 mai 1989, le Code Européen de Déontologie Professionnelle des Relations Publiques dit Code de Lisbonne reprend la notion d' « homme social » chère à Matrat qui distingue trois acteurs : la personne qui s'engage « *à agir conformément à l'intérêt général et à ne porter atteinte ni à la dignité ni à l'intégrité de l'individu* » (art.2), le partenaire qui veille à ce chacun se sente concerné, responsable, solidaire et considéré, et le fabricant d'opinion qui s'interdit « *toute tentative visant à tromper l'opinion publique ou ses représentants* » (art. 15) (Sellnow, Seeger, & Ulmer, 2005, p. 141).

Cette approche oriente la communication de l'organisation autour de trois axes : la connaissance, l'intégration et la participation, et la fait répondre à quatre critères : s'insérer dans le dialogue, être comprise, être acceptable et assimilable, respecter une éthique rigoureuse (Arzeno-Martin, 1993, p. 4).

3.3. Les Accords de Stockholm

Les délégués de la *Global Alliance* -confédération mondiale qui regroupe les associations et institutions nationales et européennes en relations publiques- ont ratifié les Accords de Stockholm (GlobalAlliance, 2010 (b)) lors du 6^{ième} forum mondial des relations publiques (15-16 juin 2010). À la suite d'un appel à l'action sur le rôle des relations publiques dans la société mondiale en réseau d'aujourd'hui, un travail de réflexion de deux ans, impliquant quelques mille professionnels de la communication, a permis de développer un programme de relations publiques à mettre en œuvre par la communauté professionnelle mondiale. Dans une interview, John Paluszek, président sortant de la *Global Alliance*, décrit ces Accords comme un instrument qui s'inscrit dans la mise à l'agenda de la *Global Alliance* et qui lui permet de représenter la communauté des communicants au niveau mondial. La profession a besoin de protéger sa réputation, d'expliquer sa raison d'être et son apport à la société, parfois méconnus, souvent décriés. Toni Muzi Falconi (un des pères fondateurs de la *Global Alliance*) souligne que la *Global Alliance* suggère aux associations nationales deux méthodes d'évaluation d'application des Accords : une « mesure zéro » leur permettant de se familiariser avec les Accords et de définir les actions à entreprendre pour y répondre, et une mesure de l'évolution de la réputation de la profession par rapport aux autres professions dites managériales avec lesquelles les relations publiques coopèrent. (GlobalAlliance, 2010 (c)) Les Accords de Stockholm décrivent les valeurs sociétales et organisationnelles des relations publiques et de la communication en termes :

- ✓ De durabilité qui permet à l'organisation communicante d'assumer son leadership en interprétant la durabilité comme une opportunité de transformation qui améliore sa position et sa contribution à la société en poursuivant et en rendant compte de la réalisation de ses politiques et actions à travers le triple bilan économique, social et environnemental (GlobalAlliance, 2010 (b), p. 4) ;
- ✓ De modèle de gouvernance des parties prenantes leur conférant la responsabilité des prises de décision et de la mise en œuvre des politiques de relations (GlobalAlliance, 2010 (b), p. 5) ;
- ✓ De management dans une société globale en réseau où la qualité et l'efficacité des décisions organisationnelles sont constamment déterminées par la vitesse et le contexte dans lesquels ces décisions s'inscrivent, impliquant une gestion de l'organisation communicante à l'écoute des attentes plus larges de la société et des revendications légitimes de toutes ses parties prenantes (GlobalAlliance, 2010 (b), p. 6).

3.4. Le Code de déontologie de l'ABCI

Réalisant que le « Code de déontologie de journalistes d'entreprise » ne répondait plus aux nouvelles exigences du métier de communicant interne, l'Association Belge de Communication Interne (ABCI) a lancé en 2013 une réflexion sur la portée et la description d'un tel code étant donné que ses membres en reconnaissaient l'importance (Cobut, 2017). Le nouveau code a pris forme par le biais d'une approche participative impliquant activement tous les membres de l'association. Celle-ci s'est inspirée de la recommandation « Rec (2001) 10 » du Conseil de l'Europe pour le code européen d'éthique de la police, suffisamment générale pour permettre à chaque Etat de développer un code éthique pour sa police en fonction de ses spécificités nationales propres (Cobut, 2017, p. 150). Le code a été adopté à l'unanimité en février 2017 et se compose de la mission du communicant en communication interne afin de souligner le lien avec ses valeurs professionnelles et de ses six valeurs : intégrité, esprit de service, respect, orientation résultats, responsabilité et innovation (ABCI, 2017).

Le code se veut applicable à tous les types de communication partant du principe que « *l'éthique ne dépend pas du média mais avant tout de l'individu* » (Cobut, 2017, p. 151), ou, comme l'explique Juliette Boidot (Managing Director, Antidox), « *chacun a ses repères déontologiques et doit chercher à les respecter dans son métier* » (Boidot & Domenget, 2017, p. 167), rejoignant ainsi l'approche anthropologique chère à Lucien Matrat mais sans verser dans un excès d'idéalisme qui mène les membres à relativiser ou même à rejeter les dispositions déontologiques du fait de la valeur non contraignante du code. En optant pour des valeurs tant sociétales qu'organisationnelles, le code évite également l'écueil du décalage des valeurs entre sphère privée, sphère professionnelle et sphère publique.

L'intégrité reprise dans les Codes décrits ci-dessus ne bénéficie pas d'une définition univoque. L'ABCI a conclu qu'elle n'était pas seulement un comportement mais aussi une question d'état d'esprit et que donc « *est intègre, le communicateur interne qui agit conformément aux valeurs développées dans le présent code* » (Cobut, 2017, p. 154).

Il est intéressant de relever que le groupe de réflexion n'a pas retenu la valeur de transparence, mais lui a préféré celle de responsabilité au sens de l'*accountability* parce que la transparence est un miroir aux alouettes, qu'il est impossible de garantir la totale transparence « *en raison d'impératifs stratégiques, de concurrence, de culture organisationnelle [... de] principes du secret professionnel, de l'obligation de réserve, du secret de l'instruction ou de la raison d'Etat* » (Cobut, 2017, p. 155).

Conclusion

Même s'ils sont volontaires (Wright, 2006), les codes ne sont jamais que des outils d'analyse comparative ou un énoncé des limites morales revendiquées par une profession ou une pratique. Ils ne peuvent pas dicter le comportement des individus, bien qu'ils puissent chercher à les influencer, mais ils n'imposent aucune contraintes (de La Broise, 2013, p. 40). Les codes sont difficiles à appliquer en raison de droits juridiques concurrentiels, telles que la diffamation et la liberté de gagner sa vie. Il est cependant inconcevable que les communicants se passent d'eux à cause des dommages de réputation qui pourraient s'ensuivre (Watson, 2014, p. 713).

Pour Fawkes (2012), le concept de professionnalisme est gravement menacé et l'identité professionnelle est en crise. Elle soutient que « *traditionnellement les professions assuraient (ou au moins revendiquaient) la confiance du public en raison de leur statut professionnel (ensemble de connaissances, formation poussée, normes éthiques extra morales)* » (Fawkes, 2012, p. 19). Or, les organismes professionnels sont des mécanismes bureaucratiques qui visent à promouvoir une exclusivité et des pratiques monopolistiques (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002).

Dans le cas des relations publiques, il pourrait s'avérer porteur d'appliquer de nouvelles approches promouvant un comportement éthique, centrées sur l'individu plutôt que sur l'organisation. Si, comme l'a affirmé Budd (1991), les individus disposent d'une conscience morale, les discussions, l'éducation et la formation futures devront peut-être se concentrer sur l'aide à la « *prise de décision éthique quotidienne* » (Parsons, 2004, p. xvi) plutôt que sur le renforcement de la nature quasi-professionnelle des organisations.

En analysant l'émergence des Codes, il nous est apparu qu'ils ont été le fruit de réflexions alliant réflexions pragmatiques de professionnels de la communication très impliqués dans la professionnalisation du champ et réflexions académiques d'enseignants-chercheurs issus des Sciences Humaines et Sociales. Ils sont –depuis Ivy Lee en 1906- autant de signes que la profession avoue avoir à réguler le comportement de ses membres.

4. La reconnaissance des pairs

Les jugements normatifs varient dans le temps et dans l'espace ce qui implique que les normes d'une pratique peuvent être intrinsèquement contestables ou discutables. La normativité inhérente aux pratiques sociales signifie que toute description d'une pratique prend une position politique au sein de la pratique. (Craig, 2016, p. 2064) Ainsi, les récompenses et prix décernés par les pairs recèlent « *des enjeux de définition, d'expertise, de quantification et, donc, de pouvoir* » (Bruno, 2013, p. 56).

D'un point de vue normatif, ces dispositifs permettent d'évaluer de manière objectivable l'impact sur les performances ou l'innovation. En les considérant comme des dispositifs « d'émulation » (Musselin & Paradeise, 2002, p. 259), dans une perspective interactionniste, ils mettent les participants en relation, attisant une émulation honorifique du partage des bonnes pratiques qui est bénéfique à la professionnalisation, et pouvant « *servir de support à la légitimation de certaines pratiques managériales reconnues d'intérêt général et publiquement distinguées* » (Bruno, 2013, p. 50). Les critères d'évaluation peuvent être instrumentalisés tels des leviers exogènes pour vaincre des résistances organisationnelles à divers niveaux de la hiérarchie, héroïsant les argumentaires des associations organisant ces dispositifs, réifiant la récompense comme un résultat collectif organisationnel.

Si les prix décernés dans le champ communicationnel produisent un effet médiatique dans la presse spécialisée en Belgique, il leur manque toutefois « *un levier de pression* » pour atteindre une audience de dirigeants et décideurs (Bruno, 2013, p. 57).

Au niveau international certains prix bénéficient d'une large reconnaissance au sein de la profession. Nous présentons le *Silver Anvil Award* de la société américaine des relations publiques, les *IPRA Golden World Awards*, les *Sabre Awards* pour la région EMEA -Europe, Moyen Orient et Asie-, les *Cannes Lions Awards*, les *European Excellence Awards* et les *Eurobest* ainsi que les associations ou organisations qui les délivrent. Nous souhaitons ainsi contextualiser la différence de niveau d'institutionnalisation de part et d'autre de l'Atlantique ainsi que le rôle joué par l'organisateur de ces récompenses.

Parmi les nombreux prix et récompenses décernés dans le domaine de la communication, nous avons sélectionné ceux qui évaluent les activités professionnelles en communication organisationnelle, portant le label « relations publiques » dans le monde professionnel.

Nous avons envisagé les *Clio Awards*, mais ils présentent les relations publiques comme une action marketing et une communication de marque qui influence la perception, la notoriété ou la couverture médiatique d'une organisation ou d'une marque : une définition à l'opposé de ce que représente la communication des organisations (ClioAwards, 2020, p. 21).

Si le monde de la communication belge organise des compétitions nationales, elles portent sur la créativité des campagnes avec les *Creative Belgium Awards* organisés par le secteur créatif belge (CreativeBelgium, 2020), sur l'activation des messages (*Best of Activation*, BOA) et sur les meilleurs contenus (*Best of Content Award*, BOCA), compétitions organisées par l'*Association of Communication Companies* (ACC) qui promeut également les *EFFIE Awards* (Accbelgium, 2020 (c)), sur le média planning avec les *AMMA* de l'association belge des média

planneurs *CommPass* (Association-Media&Advertising, 2020), ou encore sur l'excellence en marketing digital et en cross média digital avec les *mixx awards* délivrés par l'IAB et organisé par l'association belge de marketing (BAM) et *Best of Publishing*, une maison d'édition (IABmixx, 2020), mais il n'y a pas de compétition nationale au niveau des relations publiques ou de la communication des organisations.

Nous avons également exclu la compétition certifiée par le *Top Employers Institute* à laquelle participent diverses équipes de communication interne belges, mais subordonnées au département des Ressources Humaines, raison pour laquelle nous ne l'avons pas retenue (TopEmployersInstitute, 2020).

4.1. Public Relations Society of America (PRSA)

La *Public Relations Society of America* (PRSA) vise à définir les normes professionnelles et les comportements des professionnels de la communication, qu'ils soient actifs en agence, travaillent comme consultants ou soient engagés comme communicants dans une organisation. Ces normes sont décrites dans des manuels présentant le processus de développement des campagnes de communication de manière consistante par le biais du processus « ROPES » : un acronyme de recherche, objectifs, programmation, évaluation et « *stewardship* » ou intendance, régie ou coordination, expression empruntée à Robert Heath (2002) lorsqu'il théorise le rôle du communicant dans la gestion des enjeux. (Hardy & Waters, 2012, pp. 898-899) Ce sont ces cinq processus qui servent de critères pour l'évaluation des campagnes participant aux *Silver Anvil Awards* organisés par la PRSA, une des compétitions professionnelles les plus réputées dans le secteur des relations publiques aux États-Unis (Raupp, 2008). L'étude longitudinale portant sur 40 ans de compétitions, soit 420 campagnes de relations publiques, a permis à Hardy et Waters (2012) d'identifier l'importance accrue des études préalables au développement de la stratégie, la position de plus en plus privilégiée des méthodes d'évaluation, et la formulation de plus en plus sophistiquée des objectifs de communication.

Ces constats traduisent le passage d'une position opérationnelle à une fonction managériale avec l'accroissement du rôle de « *stewardship* » qui commence à s'institutionnaliser dans les organisations d'Amérique du Nord, ce qui explique la position dominante de la prise de décision après la consultation des parties prenantes. En effet, ce processus a pour objectif de consolider la confiance et la loyauté des parties prenantes envers l'organisation. (Hardy & Waters, 2012, pp. 903-904) La PRSA organise également les *Bronze Anvil Awards* qui récompensent les meilleurs usages des instruments des relations publiques tels les médias sociaux, les vidéos, les blogs, les podcasts, les rapports annuels, les lettres d'information digitales et les sites web. (PRSA Awards, 2020) Cette appropriation des instruments positionne le champ professionnel par rapport à celui du marketing qui les revendique également.

Soulignons également le rôle régulateur de la PRSA en ce qui concerne les programmes académiques aux États-Unis avec la publication d'un premier rapport de la Commission de l'Éducation des Relations Publiques en 1987 (« *1987 Commission on Public Relations Education Report* ») et ensuite celle des résultats de l'étude « *A Port of Entry: Public Relations Education for the 21st Century* » en 1999 qui reflète la croissance, l'évolution et la maturation des relations publiques en Amérique du Nord, annonçant l'importance croissante de communiquer avec les publics internes et externes, la véritable explosion de la communication biunivoque (*one-to-one*) et la technologie pour la mettre en œuvre, sans omettre l'avancée constante de l'ensemble des connaissances en relations publiques, avec en particulier l'analyse de la sensibilisation du public et celle du changement d'attitudes et de comportements.

La PRSA s'est basée sur les propos du Dr Clark Kerr, chancelier émérite de l'Université de Californie à Berkeley qui a dit :

« *Certaines nouvelles professions naissent, d'autres deviennent plus professionnelles, telles l'administration des affaires et le travail social. L'université devient le principal point d'entrée pour ces professions. En fait, une profession acquiert son identité en faisant de l'université le point d'entrée.* » (Kerr, 1995)

Sans vouloir raviver le débat sur la question de savoir si les relations publiques sont une profession, la Commission a cité le Dr Kerr pour identifier « *l'utilisation de l'université* » comme une solution au problème d'avoir suffisamment de professionnels des relations publiques formés au cours du 21^{ème} siècle. La Commission a suggéré à quoi l'enseignement des relations publiques de l'avenir doit ressembler pour répondre aux nouveaux besoins de la profession. Ancré dans les arts libéraux et les sciences, dosant théorie et pratique des relations publiques, cet enseignement doit permettre de comprendre le lien inhérent entre les relations publiques et la gestion, la sociologie et les nombreux autres piliers de la société moderne, sans oublier les compétences rédactionnelles, l'aptitude à l'analyse et la réflexion. L'objectif de l'étude est de fournir un référentiel de compétences normatif utilisé pour évaluer et développer les programmes professionnalisants et académiques, pour embaucher des diplômés de programmes de relations publiques, et pour établir des normes pour la certification et l'accréditation des programmes universitaires. (CommissionOnPublicRelationsEducation, 1999)

La PRSA publie le mensuel *Strategies & Tactics* qui traite des communications de crise comme des médias sociaux en passant par la gestion de la réputation (PRSA, 2020 (b)).

La *Public Relations Society of America* en collaboration avec l'*Institute for Public Relations* (IPR) édite le *Public Relations Journal*, une revue universitaire trimestrielle gratuite, accessible sur le Web qui présente les dernières recherches en relations publiques et en communication. En juin 2017, l'IPR a combiné son *Research Journal of IPR* avec le *PR Journal* de la PRSA (IPR/PRSA, 2019). Les sujets traités témoignent d'une institutionnalisation de la profession qui bénéficie d'une reconnaissance organisationnelle.

4.2. International Public Relations Association (IPRA)

Etablie en 1990 par l'*International Public Relations Association*, l'initiative annuelle des *IPRA Golden World Awards* (GWA) reconnaît l'excellence dans la pratique des relations publiques au niveau mondial dans une variété de catégories. L'association souligne la fierté de ses lauréats de bénéficier de la reconnaissance accordée à leur candidature répondant aux normes internationales d'excellence en relations publiques. Parmi les prix annuels délivrés dans les 37 catégories, citons le *Global Contribution Award* qui récompense une campagne dont l'objectif est de réaliser un des 17 objectifs de développement durable de l'ONU. Le *Grand Prix d'Excellence IPRA* est présenté par le jury comme représentant les normes les plus élevées de toutes les campagnes évaluées lors de cette édition. (IPRA, 2020)

L'IPRA coopère avec les associations professionnelles du Royaume Uni (*Chartered Institute of Public Relations*, CIPR, et *Public Relations and Communications Association*, PRCA) et d'Irlande (*The Irish Academy of Public Relations Ireland*) pour offrir des périodes de stage à ses membres, leur permettant de se professionnaliser dans une optique d'apprentissage entre pairs (IPRA training, 2020). Une première socialisation qui favorise l'encodage institutionnalisé selon les scripts approuvés (Berger & Luckmann, 1967).

De manière hebdomadaire, un membre de l'association présente sous forme d'essai une perspective réflexive sur un sujet actuel stimulant les échanges entre pairs et encourageant la dissémination des contenus dans un objectif de mise en visibilité de l'association (Gray R. , 2020).

L'association a contribué à la crédibilité de la profession en lançant en 1973 la série de ses publications « *Gold Paper* » visant à développer des points de vue normatifs par rapport à des défis pointus.

Le premier volume, intitulé « *Standards and Ethics of Public Relations Practice* » et écrit par Herbert M. Lloyd, a souligné l'importance qu'octroyait l'association à l'aspect déontologique de la profession. La dimension recherche et éducation se retrouve au cœur des volumes 2, « *Public Relations Education Worldwide* » du Professeur Albert Oeckl (1976), 3 « *A Report on Public Relations Research* », par J. Carroll Bateman (1979) et 4 « *A Model for Public Relations Education for Professional Practice* » (1982). Le professeur Tom Stonier signe le volume 5 « *The Communicative Society : a new era in human society* » en 1985, et le professeur Tim Traverse-Healy, considéré comme un des pères-fondateurs des relations publiques au Royaume Uni, compare, en 1988 dans le volume 6 « *Public Relations & Propaganda : values compared* », les valeurs des relations publiques avec celles de la propagande.

Six volumes paraissent ensuite dans les années 90 qui renforceront la légitimité des relations publiques aux Etats-Unis : des propositions pour l'enseignement en 1990, « *Public Relations Education : recommendations and standards* » et en 1997, « *The Evolution of PR Education and the Influence of Globalisation* », aux thèmes sociétaux émergents, l'éthique en 1991, « *Ethical Dilemmas in PR : a pragmatic examination* » par John Budd et la durabilité en 1993, « *Green Communication & Sustainable Development* » par E. Bruce Harrison, sans oublier les aspects normatifs : « *Quality Customer Satisfaction, seven essays* » et « *Public Relations Evaluation: professional accountability* », tous deux en 1994.

Le volume 13 paraît en 2000 présentant les défis en communication : « *Challenges in Communication* » par Eric Denig et Anita Weisink.

La première décennie du 21^{ème} siècle voit la parution de 4 volumes : « *Challenges of Corporate Social Responsibility* » par le Philip Morris Institute (2002), « *First Five : PR's top issues by the world's foremost agencies* » (2005), « *Ethics in Public Relations, eight essays* » (2007) et « *Public Relations and Collaboration* » (2008).

Après une période de 11 ans, le volume 18 paraît en mai 2019 : « *The Changing Face of Executive Reputation* ». Bant Breen et Enric Ordeix y soulignent combien la réputation numérique des dirigeants est devenu un aspect de plus en plus important de la réputation d'une organisation. (IPRAGoldPaper, 2019)

4.3. PRovoke

En janvier 2000, Paul Holmes lance *The Holmes Report*, une newsletter qui couvre les événements et les activités en relations publiques aux Etats-Unis. Devenue en janvier 2020 *PRovoke*, l'équipe éditoriale s'étant élargie de New York à Londres, Hong Kong et San Francisco, les activités de cette organisation englobent un large éventail de contenus numériques et sociaux axés sur le secteur des relations publiques au niveau mondial tel l'annuaire des agences en relations publiques, *The Agency Playbook*, ainsi que le plus grand programme mondial de récompenses en relations publiques, les *SABRE Awards (Superior Achievement in Branding, Reputation & Engagement)* qui sont organisés dans les régions d'Amérique du Nord, d'Amérique latine, d'Afrique, d'Asie du Sud-Est, de la région EMEA et d'Asie-Pacifique, recensant annuellement plus de 5 000 candidatures de plus de 60 pays. (Holmes, 2020 (a)) La compétition doit permettre aux agences de relations publiques de démontrer qu'elles sont capables de concevoir et de mener des campagnes à la fois créatives et efficaces, réalisant des résultats mesurables au même titre que les agences de publicités, les spécialistes du numérique ou les agences de conseil managériaux. Dans une optique normative de définition de standards, les *Global SABRE Awards* récompensent les 40 meilleurs programmes de relations publiques de l'année précédente, sélectionnés parmi les lauréats des concours régionaux représentant les meilleures pratiques dans des catégories allant des médias sociaux à la responsabilité sociale, des affaires publiques à la communication interne. Les critères d'évaluation réfèrent aux valeurs organisationnelles et à leur traduction dans les dimensions « authenticité » et « honnêteté » en relation avec l'engagement vis-à-vis des publics-cibles. Les *SABRE Awards* couvrent tant des aspects qualitatifs liés entre autres à l'éthique que des mesures qualitatives de partages, de preuves d'amplification des messages et de modifications de comportement en soutien des objectifs organisationnels. (Holmes, 2020 (b)) Un jury de 66 professionnels, communicants de grandes organisations multinationales et dirigeants d'agences-conseils, évaluent annuellement les propositions émanant de 6 secteurs industriels (les biens de consommation, les services de consommation, le business-to-business, les technologies, la santé et le « non-corporate » regroupant les associations, l'enseignement, le gouvernement et le non lucratif) et de 8 sous-champs spécifiques : la communication marketing, la réputation organisationnelle, l'engagement sociétal, l'*advocacy*, les relations médias, les médias digitaux et sociaux, la communication expérientielle et la communication vers des audiences ciblées, le marketing vers les hommes, vers les femmes, vers les jeunes, vers les seniors et le marketing multiculturel. Nous avons maintenu l'ordre d'apparence des sous-champs car il est symptomatique de la place invasive qu'occupe le marketing lorsqu'il s'agit de reconnaître le rôle stratégique que jouent les relations publiques. En plus des *SABRE Awards*, *PRovoke* organise également le *Global PR Summit*, une conférence mondiale de trois jours où relations publiques et marketing se côtoient.

A la différence de la PRSA et de l'IPRA, *PRovoke* n'est pas une association qui représente et défend le territoire et les intérêts d'une profession, mais une entreprise qui vise la réalisation de ses objectifs organisationnels. Les résultats commerciaux priment et facilitent les coalitions sans prendre position.

4.4. PR Lions

Fondé en 1954, le Festival International de la créativité, également connu sous le nom de *Cannes Lions*, est le principal évènement mondial célébrant la créativité de la communication pour les catégories publicitaires Film, Imprimé, Extérieur, Interactif, Radio, Design, Promo et Activation, Film d'art, Mobile, Contenu et divertissement de marque et Intégré, ainsi que les meilleures idées Media, Direct, Relations Publiques, Titane et Efficacité créative (Benfell, 2013). Les *Cannes Lions* se positionnent dans une approche relationnelle et normative en soutenant depuis 2019 les objectifs de développement durable des Nations Unies à travers les *Sustainable Development Goals Lions*, « *participant ainsi à la fin de la pauvreté, la protection de la planète, la lutte contre les maladies et assurer la prospérité pour tous d'ici 2030* » (MYeventNETWORK, 2019). Ce vaste champ d'applications donne une impression d'absence d'extériorité, comme si toutes les activités « communicationnelles » « *sont susceptibles d'être gouvernées suivant un même modèle* » que les organisateurs des Cannes Lions peuvent documenter, formaliser et normaliser (Bruno, 2013, p. 59).

Sous la présidence d'une personnalité reconnue dans la profession (le premier président des PR Lions était Tim Bell, président du conseil de Chime Communications, au Royaume-Uni, la dernière en date, en 2020, est Gail Heimann, présidente et CEO de Weber Shandwick Global), les Lions de Cannes de la catégorie des relations publiques démontrent comment l'originalité doublée d'une réflexion transformatrice et stratégique ont influencé l'opinion et entraîné des changements commerciaux, sociétaux et / ou culturels, comment le discours narratif organisationnel a établi, protégé et amélioré la réputation et les résultats d'une organisation ou d'une marque (PRLions, 2019).

Lancés en 2009 lors de la 56^e édition, les *Public Relations Lions* devaient honorer « *l'utilisation créative de la gestion de réputation, par l'établissement et le maintien de la confiance et la compréhension entre les individus, les entreprises ou les organisations, et leurs publics* » (Infopresse, 2008). Ils n'ont toutefois récompensé à leur début que des campagnes qui ne comportaient qu'un élément « relations publiques ». Un processus d'institutionnalisation lent, qui aurait dû être renforcé en 2011 lorsque l'agence internationale de relations media et relations publiques Ketchum Inc. a décidé de parrainer la compétition. Notons toutefois la position de subordination prise par Ray Kotcher, Senior Partner et Président de Ketchum Inc., dans le jeu de pouvoir par rapport au marketing lorsqu'il déclare :

« *Les relations presse et publiques ont un rôle de plus en plus important dans les stratégies marketing. Nous sommes fiers d'être associés au Festival de la créativité des Cannes Lions pour promouvoir des idées nouvelles, fortes et originales, génératrices de résultats business fiables et mesurables* » (KetchumParis, 2011).

Mais si les relations publiques sont actuellement incluses dans le concept et la stratégie du festival et que Philip Thomas, Président du Festival, déclarait être « *heureux de travailler avec un leader du secteur des relations presse et publiques comme Ketchum* » (KetchumParis, 2011), le fait qu'il s'agissait de parrainer le concours des Juniors du Marketing et non la compétition PR Lion peut expliquer la raison pour laquelle les grandes absentes demeurent les agences en relations publiques qui ne représentent que 10% des candidatures.

Yvonne van Bokhoven, Executive Vice President Europe de Lewis Global Communications, faisait partie du jury des PR Lions 2019 et retire différents enseignements de cette expérience. Les relations publiques peuvent être utilisées comme arme pour identifier des problèmes sociétaux dont elles facilitent la mise à l'agenda. Cette prise de conscience implique que la problématique doit être abordée depuis la perspective des relations publiques et non par le biais d'une approche marketing ou publicitaire qui n'éveillera en aucun cas l'intérêt des journalistes qui n'ont aucune considération pour un sujet biaisé par une dimension commerciale. Les deux perspectives, si elles sont très souvent utilisées de manière conjointe dans les pratiques professionnelles de nombreuses organisations, doivent identifier les priorités organisationnelles et faire des choix stratégiques qui ont chacune leurs implications : orientation organisationnelle à finalité sociétale ou orientation marketing à finalité commerciale.

Le festival a annoncé une nouvelle catégorie, les *Creative Business Transformation Lions*, en réponse aux transformations organisationnelles et à la disruption digitale (MYeventNETWORK, 2019).

De plus, les *Cannes Lions 2020* bénéficient de deux nouveaux partenaires qui devraient renforcer la visibilité des relations publiques : The Holmes Report (PRovoke) et ICCO, la *International Communications Consultancy Association*.

Comme le précise Maja Pawinska Sims, éditrice en chef de PRovoke EMEA :

« *Nous renforçons notre présence à Cannes pour refléter la place légitime des RP au centre l'univers des médias 'earned' en pleine expansion. Nous prévoyons un programme provocateur de sessions animées, au cœur de l'action, qui aborde vraiment l'avenir de la communication.* » (Pwinska Sims, 2019)

4.5. European Excellence Awards

Créés en 2007 par l'association européenne des directeurs en communication, la *European Association of Communication Directors* (EACD), les *European Excellence Awards* visent à reconnaître l'excellence des pratiques professionnelles dans un objectif de normalisation à dimension européenne et permettent la mise en place de nouvelles relations en réseau car ils font partie d'une mise en œuvre mondiale de prix d'excellence déployés en Asie-Pacifique, en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Afrique. (ExcellenceAwards, 2020)

Fondée à Bruxelles en 2006, la EACD vise à promouvoir la diversité, à surmonter les barrières culturelles et à formuler des normes en communication afin d'en assurer la qualité et d'en promouvoir le professionnalisme. A cet effet, la EACD offre à ses membres une plateforme pour se connecter, approfondir leur expertise, partager les bonnes pratiques, mais également pour établir et promouvoir des normes et des standards professionnels. Différentes activités sont développées en soutien de ces objectifs normatifs tels des débats régionaux et des formations. (EACD, 2020)

Pour l'organisation et la promotion des *European Excellence Awards*, la EACD est secondée par Quadriga, une organisation basée à Berlin qui développe diverses activités dont une université privée et un centre de formations en gestion des relations publiques et de la communication, mais organise et coordonne également diverses compétitions dans les secteurs des relations publiques, des affaires publiques, de la communication politique, de la communication digitale, des ressources humaines, du marketing et de l'innovation (Quadriga, 2020).

En accompagnant des groupes professionnels dans les domaines des relations publiques, de la politique, des affaires publiques, de la gouvernance informatique, des ressources humaines, du marketing, des ventes et de la conformité, Quadriga alimente et renforce par cette approche holistique l'argumentation normative des directions générales qui prône de supprimer les silos entre les départements des organisations. (Quadriga-University, 2020)

Misant sur une stratégie à long terme et se basant sur une étude de Deloitte, conseil en stratégie et audits, qui stipule que les millenials composeront 75% de la population active d'ici 2025, représentant également les dirigeants innovants de demain, la EACD délivre également le prix du *Jeune communicant de l'année* (EACD, 2020).

A la différence des récompenses remises par PRovoke et PR Lions, le jury des *European Excellence Awards* se compose de plus de 30 professionnels des organisations et des agences conseils afin d'assurer une évaluation équilibrée et correcte des propositions (EEA2018, 2018, p. 5).

Certains, tel Pascal Beucler, Senior Vice President et Chief Strategy Officer de MSL Group, sont des valeurs stables du jury. En 2016, alors qu'il en faisait partie pour la huitième fois consécutive, il rapportait trois tendances émergentes depuis 2014 (Beucler, 2016) qui peuvent être analysées à la lumière des trois moteurs de l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) :

- ✓ Le rôle croissant des technologies immersives utilisées dans des catégories très diverses - y compris dans l'engagement des collaborateurs – ce qui porterait à croire que les relations publiques expérientielles pourraient être davantage utilisées dans une perspective d'isomorphisme mimétique.
- ✓ La diffusion du crowdsourcing, de la co-création et du contenu généré par l'utilisateur, sous diverses formes comme une sorte de « relations publiques natives », ce qui se traduit par un impact normatif tant sur les méthodes et les habitudes de travail que sur l'organisation.
- ✓ L'essor rapide des « relations publiques axées sur les données », souvent introduites dans une approche coercitive, qui apportent à la communication des organisations la crédibilité scientifique dont elle a besoin à une époque où chaque investissement est prudemment pondéré par les décideurs.

Les critères d'évaluation suivent un plan stratégique qualifié d' « excellence » permettant aux professionnels de mesurer leur niveau de professionnalisation par rapport à des standards fonctionnant comme des benchmarks. (ExcellenceAwards, 2020), (EEA2018, 2018, p. 10)

« Les European Excellence Awards récompensent des performances exceptionnelles dans un large éventail de catégories. Avec ces catégories qui couvrent l'ensemble de la communication des organisations, de la communication interne aux relations publiques, et englobent les industries de toute l'Europe, les prix explorent toute la gamme de la profession et fournissent un aperçu complet des exemples les plus exceptionnels de communication en Europe. Ainsi, les prix d'excellence garantissent la reconnaissance des réalisations dans tous les domaines. » (EIT-Digital, 2014)

4.6. Eurobest

Compétition organisée à l'origine pour le monde publicitaire, Eurobest a inclus pour la première fois une catégorie « relations publiques » en 2010 (Emmerich, 2010). Le *PR Eurobest Award* récompense le travail créatif qui parvient à instaurer la confiance et à construire des relations avec des tierces-parties crédibles en utilisant principalement des tactiques du « *earned media* » qui visent à influencer la mise à l'agenda et l'opinion publique afin de changer les perceptions et les comportements de manière à protéger et à améliorer la réputation et les activités d'une organisation ou de ses marques avec ses publics cibles (Eurobest, PR, 2019 (a)).

Les 12 domaines proposés sont tous du ressort du responsable de la communication organisationnelle : de la gestion de la réputation à la communication interne en passant par le lobbying, la communication de crise, le sponsoring, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ou encore les relations médias. Le *PR Eurobest Award* développe davantage les nouvelles pistes communicationnelles qu'offrent les innovations technologiques. Ainsi 7 catégories couvrent la dimension digitale de l'approche « relations publiques » en complément des secteurs et des spécialités propres aux relations publiques : l'utilisation du digital, l'utilisation du social, la construction et gestion de communautés sociales, la réactivité en temps réel, la co-création et le contenu généré par l'utilisateur, l'usage innovatif des médias sociaux et l'usage des technologies. (Eurobest, PR. Digital & Social, 2019 (b)) Une approche que nous retrouvons pour les *PR Lions* qui proposent 6 catégories digitales : la gestion des communautés, la réactivité en temps réel, la création et production de contenu et, depuis 2019, l'engagement social, la découverte et l'amplification de contenus, et l'utilisation innovante des influenceurs (PRLions, 2019), mais qui n'est reprise ni par les *Silver Anvil Awards* de la PRSA, ni par les *Golden World Awards* de l'IPRA, ni par les *SABRE Awards* de PProvoke, ni par les *European Excellence Awards*.

Nous notons une seconde similarité entre le *PR Eurobest Award* et le *PR Lion* en ce qui concerne la catégorie portant sur la mesure et l'évaluation de la campagne. Les deux compétitions proposent deux options : une première portant sur la recherche, les analyses de données (*analytics*) et la génération de savoirs (*insights*) une seconde portant sur l'efficacité des instruments de mesure et des méthodes d'analyse des résultats.

Conclusion

Nous identifions deux types de compétitions.

Tout d'abord celles organisées par les associations professionnelles qui se profilent comme des gardiennes des standards d'excellence de la profession, développant des réseaux d'échange de bonnes pratiques, offrant également à leurs membres un accompagnement dans leur parcours de professionnalisation par le biais de formations accréditées : c'est le cas de la PRSA, de l'IPRA et de l'EACD. Ces associations développent des missions définissant des normes professionnelles en vue d'accroître la visibilité, la crédibilité et la légitimité de la profession de communicant dans une perspective institutionnaliste.

Ensuite, les organisations professionnelles qui découvrent le champ de la communication des organisations (les relations publiques) et développent des catégories complémentaires à celles des communications commerciales, marketing et publicitaires, comme c'est le cas d'*Eurobest* et des *Cannes Lions*, légitimant d'emblée, par leur catégorisation, l'appropriation des communications digitales et sociales par la communication des organisations.

Cette typologie ne nous permet pas d'inclure les *SABRE Awards*, initiative d'un particulier, Paul Holmes, qui mise sur les deux champs : les relations publiques (« *Proving and improving the value of public relations* ») et le marketing (« *It doesn't matter [...] whether the agency working on the business defines itself as a PR firm, an ad agency, or a digital and social specialist* »), organisant une compétition pour les agences en laissant les organisations à l'écart. Cette approche peut être pertinente d'un point de vue commercial, elle n'apporte cependant pas d'élément tangible au niveau de la professionnalisation de la communication des organisations, les sept critères n'offrant pas de guidances spécifiques ou de cadre référentiel (SABRE-PRovoke, 2020), ni d'élément stabilisateur en ce qui concerne l'institutionnalisation de la communication des organisations, les acteurs organisationnels en étant absents.

5. Le développement des formations et des ressources académiques

Dans la discussion sur la professionnalisation et sur l'institutionnalisation de la profession de communicant, le rôle de l'éducation et le rôle des organisations professionnelles ont été des questions importantes (Ehling, 1992), (L'Etang & Pieczka, 2006). A l'exemple de Champy-Remoussenard (2008), nous envisageons également la question de l'éducation comme centrale dans le contexte de l'institutionnalisation de la communication des organisations car les institutions académiques sont confrontées à l'injonction de se « professionnaliser » afin d'optimiser « *leur capacité à préparer celles et ceux qui sortent des dispositifs de formation à mobiliser des compétences adéquates dans les milieux de travail* » (Champy-Remoussenard, 2008, p. 51). Un communicant qui maîtrise les savoirs et compétences en communication est nécessairement mieux placé pour gérer la communication dans le changement organisationnel stratégique (van Ruler & de Lange, 2003). Confronté à la complexité des problèmes posés par la société, le communicant gagne à faire appel à l'interdisciplinarité pour une démarche par résolution de problème (Naudon, 2013, p. 63).

Par ailleurs, tant sur le plan sociétal que sur le terrain, le statut de la profession, l'enseignement de la communication organisationnelle et le rôle des associations professionnelles et leurs orientations éthiques sont des vecteurs d'influence sur la formation des structures organisationnelles (Grandien & Johansson, 2011, p. 221).

Lorsqu'une discipline s'institutionnalise, elle s'inscrit dans la durée et des critères permettent de mesurer l'évolution du processus. Palermi et Polity citent entre autres : les formations universitaires, les équipes de recherche, les publications, les thèses, les revues, les lieux de rencontre tels que colloques, séminaires ou congrès, le développement de manuels qui contribuent à la transmission des concepts et des théories, de la terminologie de base et des acquis fondamentaux (2002, p. 95).

Pour Becher et Trowler (2001), la réussite d'une discipline ainsi que son inscription pérenne dans le champ général de la science dépendent de l'institutionnalisation de celle-ci dans le paysage éducatif de l'enseignement supérieur et au sein d'associations savantes. Comme l'a écrit Blight : « *en tant que culture, nous choisissons les empreintes du passé qui nous aideront le mieux à marcher dans le présent* » (1989, p. 1169).

Le développement des Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) en France a émergé au moment où les mérites de l'interdisciplinarité étaient reconnus scientifiquement, dans les années 1970 et finalement assez récemment à l'échelle des disciplines scientifiques.

Leur jeunesse peut expliquer pourquoi les Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) sont toujours en quête de légitimation comme semblent l'indiquer « *le besoin de reconnaissance institutionnelle et la protection de la discipline définie comme interdiscipline* » (Renucci & Péliissier, 2013, p. 113). L'enseignement de la communication des organisations, devenue, en tant que vecteur disciplinaire académique, la communication organisationnelle, date de la décennie suivante.

Aux Etats-Unis, le monde académique et le monde professionnel de la communication ont joint leurs efforts pour développer et mettre en place des standards communs pour l'enseignement de la communication organisationnelle et ce, depuis 1973 (Pieczka, 2000, p. 213).

D'autres pays, comme l'Italie n'ont pas encore réussi à les formaliser complètement (Valentini, 2009, p. 653). Mais l'objectif de l'université est clair : elle doit permettre l'insertion dans la société et offrir à cette dernière les cadres dont « *elle a besoin pour sa gestion et son progrès* » (Hotier, 1998).

Si nous regardons l'Europe d'avant 1989, certains auteurs défendent l'idée que le concept des relations publiques n'était pas compatible avec les idéologies socialistes (Grunig, Grunig, & Vercic, 2004, p. 137). L'enseignement de la communication des organisations ne se serait développé en Europe qu'après 1989 pour cette raison. La chute du Rideau de Fer aurait impliqué de nombreux changements et transformations structurels et sociétaux dans toutes les dimensions de la vie sociale, économique, politique et culturelle en Europe de l'Est (Dolea, 2012, p. 354), permettant son développement, notamment en Europe de l'Est.

A titre d'illustration, Adela Rogojinaru a identifié trois périodes distinctes en Roumanie : la phase pionnière qui se construit sur la base d'un amalgame de pratiques issues des médias, de la publicité et des événements promotionnels (1991–1995), la phase exploratoire qui introduit les études des relations publiques et forme une période de transition pour les pratiques (1995–2000/2001), et la phase de consolidation depuis 2001 (Rogojinaru, 2009, p. 553). Ainsi, les premiers programmes en relations publiques y ont été introduits en 1991 au niveau Master à l'Université nationale d'Etudes Politiques et d'Administration Publique, les associations professionnelles ont été établies en 1995 (l'Association Roumaine des Professionnels en Relations Publiques) et en 2003 (le Club des Agences en Relations Publiques). La profession de spécialiste en Relations Publiques a été reconnue officiellement par la classification nationale des occupations en Roumanie en 1997 (Bortun, 2005, p. 102). Le développement des relations publiques en Roumanie a également été influencé par l'approbation de deux lois régulant la communication publique : la Loi 544 votée en 2001 qui garantit l'accès à l'information publique et la Loi 52 votée en 2003 qui forcent les institutions à la transparence. Ce cadre légal oblige chaque institution publique de l'administration centrale, régionale et locale, ainsi que les ministères de prévoir une structure interne dédiée à la communication avec ses publics. Nous constatons ici que les institutions ont accéléré le processus d'institutionnalisation d'une nouvelle discipline par mimétisme avec ce qu'elles considéraient être un modèle d'excellence, imposant ensuite cette vision à travers des structures par le biais des appareils législatif, associatif mais également éducatif, dépassant en cela la situation de l'institutionnalisation de la communication en Belgique.

Dans une posture critique, il serait pertinent de se demander si le monde académique est toujours motivé par ces stratégies de distinction scientifique et de défense des intérêts disciplinaires et si le monde professionnel est encore guidé par un souci d'opérationnalité immédiate ou de défense de sous-secteurs professionnels. Rappelons que Dolea soulignait en 2012 que si de nombreuses récompenses avaient été remises lors des *IPRA Golden World Awards*, des *SABRE Awards*, des *Cannes Lions Awards* et des *European Excellence Awards* reconnaissant la professionnalisation des programmes et des campagnes des communication roumaines, la recherche et la théorie souffraient encore d'un manque de reconnaissance académique (Dolea, 2012).

5.1. Développements des formations

Si les premières traces de l'institutionnalisation académique de la communication organisationnelle se situent au début des années 1950 aux Etats-Unis avec des publications de mémoires sur la communication industrielle dans les départements de communication de quatre universités : la Northwestern University, la Ohio State University, la Purdue University et la University of Southern California, Breton et Proulx retiennent le séminaire de la fondation Rockefeller sur les communications de masse (New York, septembre 1939 – juin 1940) comme événement fondateur dans l'organisation du domaine d'étude des communications de masse aux Etats-Unis. Douze spécialistes, dont Harold Lasswell, se penchent sur l'utilisation des moyens de communication après la signature du pacte de non-agression entre la Russie et l'Allemagne (août 1939) et leur rôle lié à l'éventuelle implication des Etats-Unis dans une guerre mondiale. C'est dans ce contexte que paraissent les cinq questions du modèle behavioriste de Lasswell : « *Who says what to whom in what channel with what effect ?* » qui définit la communication « *comme un acte de persuasion* », omettant le « *why* ». (Breton & Proulx, 2012, pp. 138-139) Le premier cours en « *organizational communication* » a été enseigné par Edward Penson et Elizabeth Andersch à l'Université d'Ohio en 1962. En 1968, l'association internationale de la communication, ICA (International Communication Association) a créé une division pour la communication organisationnelle définissant le champ de la communication organisationnelle comme celui qui « *recouvre l'ensemble des savoirs théoriques ou appliqués, produits de l'analyse du rôle de la communication dans le fonctionnement d'organisations complexes* ». (Parent, 2004)

5.1.1. Retour sur l'histoire des SIC en France

C'est à l'occasion du Comité des Sciences de l'Information et de la Communication (qui deviendra la SFSIC) qui s'est tenu à Paris le 25 février 1972 (Palermi & Polity, 2002) et dont l'objectif « *était de parler ensemble, de faire connaître les champs de la recherche que l'on explorait* » (Escarpit, 1992) mais tout autant de constituer un « *groupe de pression* » en vue d'obtenir la création d'une discipline (Meyriat & Miège, 2002), que s'est fixée la volonté d'obtenir la reconnaissance officielle des SIC. Trois ans plus tard, l'arrêté du 26 février 1975 radiait de leur section ou sous-section d'origine les 19 universitaires qui en avaient fait la demande pour les inscrire en 52^e section du CCU (qui devait devenir la 71^e section) (Boure, 2008, p. 145).

L'interdisciplinarité des SIC qui souligne les « *valeurs d'éloignement et de détour* » (Besnier, 2013, p. 26) se retrouve dans les horizons de ses pionniers réunis en 1972 dans un même but, mais aussi avec des ancrages disciplinaires différents : Elie Roubine, physicien, Jean Meyriat, expert en information-documentation, Bernard Quemada, linguiste, Roland Barthes, sémiologue, Anne-Marie Laulan, sociologue, André-Jean Tudesq, historien et expert des médias africains, et Robert Escarpit, professeur en littérature comparée à l'université de Bordeaux (Renucci & Pélissier, 2013, p. 115). Mais nous ne pouvons omettre de souligner l'influence d'acteurs emblématiques tels Abraham Moles, physicien spécialiste du signal acoustique, Jean Meyriat, agrégé de lettres, Jean Devèze, physicien qui a participé à la création

du groupe Org&Co (Organisation et Communication) au sein de la SFSIC, Jacques Ellul, professeur de droit romain et sociologue, ou encore Jean-Claude Gardin, tourné vers l'archéologie qui a approfondi l'analyse du document. Si, à l'exception notable de Jean Meyriat, ces derniers n'ont pas participé activement à la reconnaissance et à l'institutionnalisation des SIC, ils ont été des sources d'inspiration tout comme Roland Barthes, Algirdas Julien Greimas ou Oswald Ducrot, et ce, tous en restant dans leur discipline d'origine (Renucci & Pélissier, 2013, p. 114).

Le choix typiquement français d'unir information et communication vient du consensus que l'information est le contenu dont la communication est le processus. Un « mariage opportuniste » comme l'a décrit Jean Meyriat : « *le sentiment prévaut que le mot le plus concret d'information précise un peu la notion vague de communication ; ce couplage permet en même temps de servir les intérêts de plusieurs groupes distincts de spécialistes, sans prendre une position définitive sur l'épistémologie du domaine* » (SFSIC, 1994). Reconnaissance universitaire obtenue de l'Etat en 1975, ce qui permet d'affirmer que l'institutionnalisation des SIC est redevable au développement de l'enseignement et à la professionnalisation des cursus (Boure, 2002), (Boure, 2006 (b)). Il y a en effet une dimension conjoncturelle à cette reconnaissance qui découle d'une double injonction : une nécessaire professionnalisation des formations et une revendication carriériste quoique légitime des enseignants, qui s'handicape d'une absence de consensus sur les objets et les paradigmes comme le prouvent encore les débats autour de la délimitation du champ et une certaine méconnaissance réciproque des chercheurs des diverses communautés (Palermi & Polity, 2002, p. 112).

5.1.2. Les SIC et la professionnalisation

Le contexte sociétal orienté vers la communication et l'information a émulé l'institutionnalisation des SIC (de La Broise & Brulois, 2010) qui ont immédiatement intégré la professionnalisation dans leurs formations -quel qu'en soit le cycle-, sélectionnant des professionnels associés à temps partiel parmi leurs effectifs « *à l'origine d'un suivi assez fin de l'évolution rapide et même fluctuante des champs professionnels concernés, sans que (pour l'essentiel) il entraîne une dépendance à l'égard des savoir-faire, de représentations et des stratégies professionnels* » (Miège B. , 2000, p. 552). Si cette approche consacre « *l'avènement de la formation professionnelle au sein de l'université* » (Renucci & Pélissier, 2013, p. 115), elle implique aussi que « *pour accéder au terrain, le chercheur doit accepter de travailler sur le terrain* » soit effectuer une activité « *directement productive* » amenant « *des questionnements d'ordre épistémologique, éthique ou pratique* » (Morillon, 2008). Ce qui explique peut-être la quête d'un ancrage théorique et scientifique pour parvenir à une reconnaissance universitaire et à une légitimité scientifique qui se traduit par la « *détermination de relier les travaux autour d'une théorie fondatrice, [...] une vision fédératrice* » (Miège B. , 2000, pp. 554-555), par le besoin de « *fonder les conditions de possibilité d'une science de la communication unifiée* » en établissant les épistémés de la communication (Sfez, 2001, p. 345).

Ainsi, comparées aux autres disciplines, les SIC ont cette spécificité de se modeler d'assez près sur des découpages d'ordre professionnel apportant des confusions dans l'espace public résultant par exemple de la simultanéité des processus de communication (communication comme fonction phatique, comme désignant les stratégies et les pratiques, ou comme

médiatisation technique), mais leur permettant d'appliquer « *des méthodologies inter-sciences à des problématiques transversales* » (Miège B. , 2000, p. 562) et de prôner une notion d'interdisciplinarité évolutive qui est au fondement de la discipline (Sfez, 1992). Aussi les SIC obligent-elles leurs membres à relier connaissances fondamentales et connaissances immédiates, acquis théoriques et savoir-faire professionnels, élaboration conceptuelle et travail de terrain. Mais les SIC ont-elles atteint leur « *syndrome de concrétude* » (Winkin, 2003) ? Il semblerait que dès la fin des années 1980, même si « *certaines continuent encore à la contester ou à l'ignorer, ils ne peuvent même plus espérer la remettre en cause : les SIC sont devenues une discipline comme les autres* » (Meyriat & Miège, 2002, p. 62). Toutefois, le statut particulier d'« *interdiscipline* » attribué aux SIC en 1972 génère des interprétations parfois divergentes -une des raisons pour lesquelles il nous a fallu un certain temps pour comprendre les SIC de l'« *intérieur* »-. Ainsi, pour Robert Boure « *il est évident qu'une interdiscipline académiquement reconnue fonctionne comme une discipline au niveau de la production des normes scientifiques, sociales, institutionnelles, des processus de socialisation et de représentation et de la reproduction de ses membres* » (2002, p. 21), induisant un désir de disciplinarité. Alors que pour Bernard Miège l'interdisciplinarité « *est la perspective qui s'est progressivement imposée à une majorité de chercheurs en SIC* » et qui « *permet de relier, autour d'axes de recherche, si possible bien spécifiés, des méthodologies provenant de disciplines différentes et de les faire interagir* » (2004). Ce point de vue lui permettra d'affirmer que les enseignants-chercheurs formés dans cette discipline interdisciplinaires sont « *les mieux placés pour traiter avec le plus de pertinence des phénomènes de médiatisation dans les sociétés et dans les organisations* » (Miège B. , 2015, p. 109).

Nous ne nous attarderons pas davantage sur ces concepts de disciplinarité ou d'interdisciplinarité, développés entre autres par Jean-Baptiste Perret (2004) mais reconnaissons ici la « *position inconfortable dans laquelle se trouve le chercheur, coincé entre un désir d'exploration au-delà de frontières théoriquement poreuses et une invitation à rester dans le périmètre de ce qui a été défini par le CNU comme faisant partie du territoire des SIC* » (Renucci & Pélissier, 2013, p. 117). Nous vérifierons auprès des communicants s'ils reproduisent, comme les chercheurs, le schéma générationnel décrit par Bruno Ollivier posant que la première génération possédait une double identité amenant l'interdisciplinarité alors que la deuxième « *n'a plus de discipline d'origine extérieure, puisqu'elle a été formée en SIC* », remettant en jeu le sens premier de l'interdiscipline (2001, pp. 341-342).

S'il faut en croire Dominique Wolton (2012), il fallait un esprit original, marginal ou rebelle pour s'intéresser à l'information ou la communication qui n'intéressaient personne. Ces « *pionniers de la transgression* » (Mathien, 1995) se sont retrouvés dans un espace interstitiel et sont devenus « *les acteurs emblématiques d'un mouvement d'émancipation à la recherche de l'hors-champ* » (Renucci & Pélissier, 2013, p. 114).

Bernard Miège regrette que la recherche en SIC ne soit pas suffisamment présente dans les programmes de formation d'enseignement supérieur quoique la relation à la recherche s'accroisse tout au long du parcours de la licence au master (2015, p. 110). Pour une description plus détaillée de l'offre des formations en SIC en France, nous référons à l'article de Laurent Collet, Ivan Ivanov et Elise Maas qui en présente une cartographie (Collet, Ivanov, & Maas, 2016), mais qu'en est-il en Belgique ?

5.1.3. Les programmes en « Information et Communication » en Belgique

Il est important de souligner que le cadre législatif belge assure le droit à tout détenteur d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur de s'inscrire dans un programme bachelier de son choix (à l'exclusion de certaines formations nécessitant un examen d'entrée). Ce cadre vise à assurer à toutes et tous des chances égales d'émancipation sociale. L'enseignement est communautarisé ce qui signifie qu'il relève des différents ministères de l'Education au Nord (Flandre) et au Sud (Bruxelles – Wallonie) du pays dans le respect du pacte scolaire national, loi votée le 29 mai 1959 qui définit les grands principes du système éducatif belge. Si pour l'instant les programmes de l'enseignement supérieur sont stabilisés en Flandre, la Fédération Wallonie-Bruxelles n'a pas encore entièrement internalisé le décret « Paysage » (également appelé décret « Marcourt »), qui réforme l'enseignement supérieur francophone en laissant place à une organisation par cycle (comme au Nord du pays), et est entré en vigueur durant l'année académique 2014-2015. Il implique une réorganisation des établissements de la Communauté Française (ou Fédération Wallonie-Bruxelles) regroupés en 5 pôles académiques (Hainaut, Liège-Luxembourg, Namur, Louvain, Bruxelles), qui ont pour rôle de favoriser la collaboration entre leurs membres et sont supervisés par un organe créé pour chapeauter l'ensemble du système : l'Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur (ARES). A travers cette structure on peut remarquer un certain parallélisme entre l'enseignement supérieur et le monde économique, notamment via l'instauration au sein de l'ARES d'un Conseil d'Orientation, organe d'avis composé entre autres de représentants du monde économique. Le décret crée également 3 Zones académiques inter-pôles (Bruxelles & Brabant wallon, Liège-Luxembourg & Namur, Hainaut), dont les missions sont limitées : coordonner l'aide à la réussite des étudiants et rendre un avis conjoint sur l'évolution de l'offre d'enseignement de type court. (Sironval, 2014)

5.1.4. Les programmes en « Information et Communication » en Flandre

En Flandre, les formations de « Bacheliers professionnels en gestion de la communication » délivrés dans six établissements répartis géographiquement sur les six provinces flamandes portent l'intitulé « *communicatiemanagement* » soit la gestion de la communication. Il s'agit, comme l'a spécifié Betteke van Ruler (2003, p. 4), de l'abréviation de : « *management van organisatiele communicatie* », la gestion de la communication organisationnelle.

Ils consistent tous en un programme de 3 ans pour un total de 180 crédits et leur finalité professionnalisante vise à préparer les étudiants à entrer directement (BAC+3) sur le marché du travail. Le curriculum est basé sur les compétences à acquérir dans les 13 domaines spécifiques du référentiel de compétences décrits par l'organisation d'accréditation Néerlandaise et Flamande NVAO (NVAO, 2020), organe institutionnel tablant sur une coopération entre les Pays-Bas et la région flamande. Toutefois, chaque formation présente des spécificités lui permettant de se positionner sur le marché académique. Nous relevons brièvement les différenciations les plus marquantes sur la base des informations présentées sur leur site web, partant de la province de Flandre Occidentale jusqu'à la province du Limbourg et terminant au centre, dans la région de Bruxelles-Capitale.

- Courtrai, HOWEST (Howest, 2020). Le bachelier se décline suivant cinq thèmes centraux orientés vers l'opérationnel et l'exécution de la communication : Publicité, *Storytelling* pour médias digitaux, Sales talent, Événements, Relations publiques et médias.
- Gand, Arteveldehogeschool (Arteveldehogeschool, 2020). Le bachelier construit la formation sur quatre compétences professionnelles : la recherche et l'analyse, la réflexion et la stratégie, les concepts et la création, l'ingénierie de projet et le planning.
- Malines, Thomas More (ThomasMore, 2020). Le bachelier propose quatre thèmes centraux : Branding et Publicité, Événements et Expérience, Relations Publiques et Porte-parole, Gestion des médias digitaux.
- Anvers, AP Hogeschool (AP_Hogeschool, 2020). Le bachelier offre deux options orientées instruments communicationnels et exécution : Communication commerciale, Relations publiques et communication institutionnelle.
- Hasselt, PXL Hogeschool (PXL, 2020). Le bachelier est réparti sur deux options orientées instruments communicationnels et exécution de produits communicationnels.
- Bruxelles, Erasmus Hogeschool (erasmusHogeschool, 2020). Le bachelier met l'emphase sur la communication visuelle et sur les usages langagiers aussi bien écrits qu'oraux.

En 2016, une étude portant sur les contenus des sites institutionnels et des brochures de présentation de chaque bachelier complétée par des interviews auprès des directeurs de programmes a positionné les six bacheliers professionnels sur la base de l'orientation professionnelle des étudiants : communicant généraliste ou communicant spécialiste, et sur la base de l'orientation du curriculum : construit au départ de la structure organisationnelle et de ses relations avec les parties prenantes ou pensé au départ des instruments nécessaires pour faire passer les messages de l'organisation auprès des publics-cibles. (Cotton & Van Betsbrugge, 2016) Nous voyons que quatre des six formations préparent leurs étudiants dans une perspective plus holistique de la communication, proposant des contenus diversifiés et généralistes. Quatre bacheliers optent pour une approche opérationnelle de la communication, une approche « boîte à outils » plutôt qu'une approche organisationnelle (figure 13).

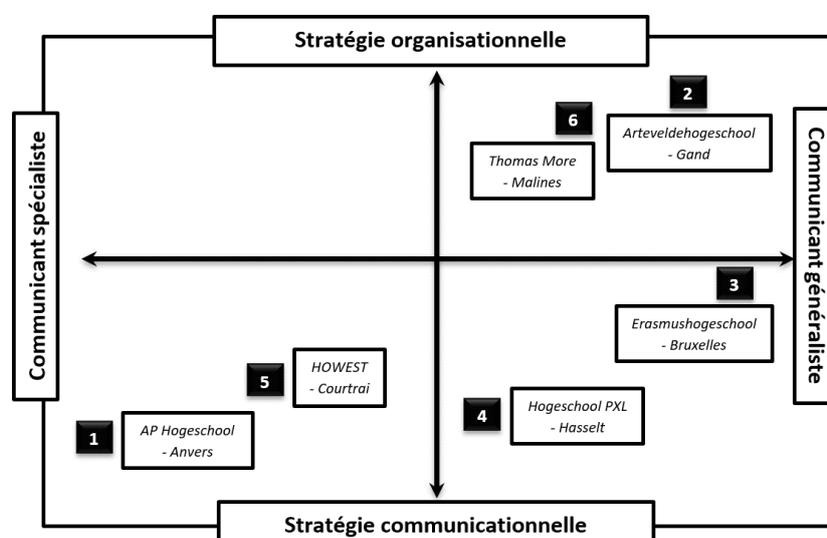


Figure 13 : Positionnement des 6 bacheliers professionnels en gestion de la communication en Flandre, d'après Cotton et Van Betsbrugge (2016, p. 55).

En 2018-2019, 517 étudiants étaient inscrits en bachelier professionnels à la Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen, 762 étudiants à la Arteveldehogeschool, 369 étudiants à la Erasmushogeschool Brussel, 325 étudiants à la Hogeschool PXL, 143 étudiants à la Hogeschool West-Vlaanderen et 484 étudiants à la Thomas More Mechelen-Antwerpen (AHOVOKS, 2019, pp. 48-78), soit 2.600 étudiants.

Il existe également des programmes intitulés « Bacheliers académiques », orientés vers la poursuite en master. Comme les bacheliers professionnels, les bacheliers académiques en sciences de la communication en Flandre ont une durée de 3 ans pour un total de 180 crédits. Ils mènent au Master qui a une durée d'un an pour 60 crédits. Le curriculum est basé sur les compétences à acquérir dans les 11 domaines spécifiques du référentiel de compétences décrits par l'organisation d'accréditation Néerlandaise et Flamande NVAO (NVAO, 2019). Ils sont rattachés aux quatre universités de Flandre. Nous présentons les formations en fonction de leur date de fondation.

- Louvain, KUL (KULeuven, 2020). Actuellement faculté Sciences Sociales (depuis 1971), auparavant faculté des sciences économiques et sociales (fondée en 1950), l'appellation « *Pers- en Communicatiewetenschap* » (Sciences de l'Information et de la Communication), apparue pour la première fois en 1953 pour être reconnue en 1963 ; depuis 1975 la formation « Licence en Science de la Communication » (devenue Master après Bologne) place la communication comme médiatrice entre la psychologie, les études culturelles, les sciences de la gestion et l'informatique ; elle est la science de la dynamique entre les médias, l'homme et la société – avec trois options en Master : Média, culture et gestion, Stratégie et organisation, Psychologie des médias – Expert dans une société des médias, professionnel dans une économie de la communication.
- Gand, UGent (UGent, 2020). Les racines interdisciplinaires de la faculté Sciences Politiques et Sociales (depuis 1964), auparavant faculté de Droit, remontent à la fin des années 1950. Affichant la science des médias de masse comme ancrage sur sa page web, le département des sciences de la communication a été influencé par une approche historico-descriptive et par une approche juridique. La première a débouché sur des études portant sur le développement et le rôle sociétal de la presse, la seconde, associée aux problématiques des droits d'auteurs, perdure à travers les recherches sur la déontologie et la législation des médias. (Biltreyst & Saeys, 1999)
- Bruxelles, VUB (VUB, 2020). Créée en 1972 et initialement affiliée à la faculté Philosophie et Lettres ce qui était unique en Flandre, la formation est passée à la faculté des Sciences Economiques et Sociales en 2013. Orienté vers le journalisme, le cursus en science de la communication est rajouté au bachelier en 1976 et le programme est adapté aux curricula internationaux en 1977-1978 autour de trois thèmes centraux : Marketing et communication, Médias et culture, Technologie et innovation.
- Anvers, UA : faculté Sciences Sociales (UAntwerpen, 2020). Master depuis 1993, Bachelor depuis 1995 : l'université d'Anvers dans sa forme actuelle est récente (créée en 2003) et est issue de la fusion entre la faculté des Sciences Sociale des Facultés Universitaires de Saint Ignace (UFSIA) et de la faculté des Sciences Politiques et Sociales de l'Institut Universitaire d'Anvers (UIA). Si les Sciences Politiques ont vu le jour en 1953, il faut attendre 1993 pour la création de la licence (L3+M1) en Sciences de la Communication. Les programmes, ancrés dans une tradition sociologique et multidisciplinaire, sont annoncés comme suivant les évolutions sociétales et les

recherches du corps académiques. Les thèmes phares sont : le rôle des médias, les usages communicationnels des technologies et de la communication dans la société.

En 2018-2019, 1.362 étudiants étaient inscrits en bachelier académique « communicatiewetenschappen » en Flandre (AHOVOKS, 2019, p. 31), soit 418 à l'Université de Gand, 281 à la Universiteit Antwerpen, 449 à la Universiteit Leuven et 214 à la Vrije Universiteit Brussel.

Toujours en 2018-2019, 737 étudiants étaient inscrits en master académique « communicatiewetenschappen » en Flandre (AHOVOKS, 2019, p. 39), soit 292 à l'Université de Gand, 180 à la Universiteit Antwerpen, 181 à la Universiteit Leuven et 84 à la Vrije Universiteit Brussel (AHOVOKS, 2019, pp. 90-105).

5.1.5. Les programmes en « Information et Communication » en Fédération Wallonie-Bruxelles :

La coordination des activités des établissements d'enseignement supérieur francophones de Belgique est assurée par l'Académie de recherche et d'enseignement supérieur (ARES), créée par le décret « Paysage » du 7 novembre 2013 (ARES, 2020). L'analyse transversale réalisée par l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) fait état d'une situation polarisée « *entre une formation professionnalisante qui commence déjà au niveau du bachelier et devient dominante en master, et une formation généraliste (parfois très diversifiée) au niveau du bachelier, mais qui se prolonge en master, ce qui ne laisse qu'une place réduite à la formation professionnalisante* » (AEQES, 2010, p. 19). Les experts de la Commission s'interrogeaient quant à ce caractère généraliste davantage axé sur les sciences sociales que sur les sciences de la communication (AEQES, 2010, p. 20). A la suite des rapports, des référentiels de compétences ont été mis en place et des cours orientés « communication » ont été créés au sein des 6 établissements universitaires, nous associons les Facultés Universitaires Catholiques à Mons (FUCaM) à l'Université catholique de Louvain (UCL) (AEQES, 2020). La situation des bacheliers professionnels est différente. Comme pour la situation en Flandre, nous nous penchons d'abord sur ces derniers avant de passer aux formations académiques.

A la différence de la Flandre, le paysage francophone différencie les contenus des programmes des bacheliers professionnels entre la communication (4 établissements) et les relations publiques (8 établissements) répartis sur le territoire de la région Bruxelles-Wallonie excepté dans la province du Luxembourg. Les programmes en relations publiques peuvent également être suivis en formation continue à Bruxelles et à Namur, favorisant des reconversions professionnelles. Les bacheliers en relations publiques ont fait l'objet d'une évaluation organisée par l'AEQES en 2014-2015 et d'un suivi de cette évaluation en 2018-2019. Les huit rapports sont publiés sur le site de l'AEQES (AEQES, 2020) et soulignent l'impact du décret « Paysage » sur l'organisation et la coordination pédagogique.

Les bacheliers professionnels en communication :

- Liège, Haute Ecole de la Province de Liège (HEPL, 2020). Le bachelier professionnel en Communication met un accent particulier sur les aspects techniques et opérationnels des sciences humaines dans les relations publiques, la communication événementielle, le domaine socio-culturel et la communication scientifique, technique et industrielle.
- Tournai, Haute École Louvain en Hainaut (HELHa, 2020). Le bachelier professionnel en Communication est orienté sur le journalisme et sur le domaine socio-culturel. Il met en avant l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'usage multilingue.
- Mons, Haute Ecole Condorcet (Condorcet, 2020). Le bachelier professionnel en Communication propose 3 options : le journalisme, la communication des entreprises et les relations publiques, la communication culturelle. Il développe une approche fondée sur diverses techniques de communication.
- Bruxelles, Haute Ecole ICHEC – ECAM – ISFSC (ICHEC-ECAM-ISFSC, 2020). Le bachelier professionnel en Communication est proposé à l'ISFSC, créé en 1920 et dans le groupe ICHEC – ECAM – ISFSC depuis 2019, combine approches théorique et méthodologique avec différentes expériences pratiques par le biais d'une pédagogie du projet. La réflexion est nourrie par la sociologie, l'économie, la philosophie, l'histoire, la psychologie et les sciences de la communication.

Les Bacheliers professionnels en relations publiques :

- Bruxelles, Haute École Lucia de Brouckère (HELdB) (HE-Lucia-de-Brouckère, 2020). Le bachelier se décline en trois axes : un axe consacré aux techniques de relations publiques, un axe linguistique et un axe pratique.
- Bruxelles, Haute École Libre de Bruxelles (HELb), Ilya Prigogine (helb, 2020). Le bachelier souligne la dimension opérationnelle de la communication en présentant la polyvalence et la technicité de la fonction à travers les diverses praxis offertes.
- Bruxelles, Enseignement de Promotion et de Formation continue (EPFC, 2020). Le bachelier de promotion sociale promeut la communication médiatrice entre l'organisme qu'il représente et les tiers.
- Montignies-sur-Sambre, Haute École Louvain en Hainaut (HELHa, 2020). Le bachelier s'articule autour de 4 axes : les techniques communicationnelles, les nouvelles technologies de l'information, les langues et l'économie.
- Liège, Haute École de la Ville de Liège (HEL, 2020). Le bachelier met l'accent sur la réalisation d'objectifs organisationnels telle la notoriété de l'entreprise, la gestion de son image et sa réputation en sélectionnant les outils appropriés.
- Mons, Promsoc Mons-Borinage (ex-École industrielle supérieure) (PromsocMons, 2020). Le bachelier place la communication comme interlocuteur de son organisme (entreprise, organisation ou service public) envers des tiers.
- Namur, Haute École Albert Jacquard (HEAJ, 2020). Les trois bacheliers en relations publiques identifient la communication comme facilitateur entre les différents acteurs des institutions visant à susciter un esprit de confiance. A la différence de toutes les autres formations en relations publiques, celle-ci se divise en trois branches diplômantes dès le départ du bachelier professionnel : un bachelier relations publiques, Communication multilingue ; un bachelier relations publiques, Journalismes et

communication presse, radio, TV ; un bachelier relations publiques, Réseaux sociaux, multimédia et web-marketing.

- Namur, École Supérieure des Affaires (ESA, 2020). Le bachelier dont les cours sont proposés en formation continue, renvoie aux protocoles et aux techniques d'accueil pour présenter une image homogène et favorable d'une entreprise ou d'une personne. Il part du principe que toutes les institutions et les entreprises ont aujourd'hui intégré la communication et les relations publiques dans leur stratégie globale et que ce bachelier offre des possibilités de reconversions professionnelles.

En 2018-2019, il y avait 1.791 inscriptions en bachelier professionnel : 1.136 inscriptions dans le bachelier en communication et 655 inscriptions dans le bachelier en relations publiques. Ces derniers chiffres concernent les HE suivantes : haute École Lucia de Brouckère, Haute École Libre de Bruxelles Ilya Prigogine, haute École Louvain en Hainaut, Haute École de la Ville de Liège, Haute École Albert Jacquard, pas la promotion sociale. Par suite du décret du 27/12/93, il n'est plus possible de disposer de données par établissement. (Legros, 2020)

Les bacheliers académiques suivis du Master en Science de la Communication :

- Louvain-la Neuve, Université catholique de Louvain (UCLouvain, 2020). Historiquement, le premier programme à la base de la tradition en communication a été fondé en 1946 à l'Université catholique de Louvain (UCL) : il se composait de cours en histoire, droit et techniques de la presse (AEQES-UCL, 2020). Intégré à la faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de Communication, le bachelier est centré sur les sciences humaines (philosophie, psychologie, sociologie et histoire) et les programmes du master visent à accroître les compétences d'analyse critique et stratégique de la communication par l'apprentissage de techniques professionnelles de haut niveau. Il y a en effet la possibilité de suivre un programme sur le site de Louvain-la-Neuve avec une finalité en « Gestion de la communication d'organisation et des relations publiques », alors que sur le site de Mons, deux finalités sont proposées : une finalité spécialisée en « Stratégie de communication et médias » et une finalité spécialisée en « Culture et communication ».
- Liège, Université de Liège (Ulg, 2020). Intégré à la faculté de philosophie et lettres, le bachelier offre un programme très large permettant d'acquérir les fondements du journalisme et de l'information, de la communication, publicité, relations publiques, lobbying, documentation et traitement de l'information, nouvelles technologies de l'information et de la communication, et étude des médias, alors que le Master en Communication propose deux autres finalités en Communication Corporate et Marketing et en Communication politique et lobbying.
- Bruxelles, Institut des Hautes Études des Communications Sociales (IHECS, 2020). Le bachelier en communication appliquée est construit sur 3 piliers : les sciences humaines d'abord, l'informatique, les arts et les techniques de l'image et du son ensuite, les langues et l'expression orale et écrite enfin, débouchant sur cinq masters en communication appliquée : Relations publiques, Publicité & communication commerciale, Animation socioculturelle & Éducation permanente, Éducation aux médias et Management d'événements.
- Bruxelles, Université Libre de Bruxelles (ULB, 2020). Intégré à la faculté de Lettres, Traduction et Communication, le bachelier en information et communication est centré

sur les sciences humaines (droit, sociologie, économie, histoire et philosophie) et le master en communication se spécialise en communication politique et en lobbying.

- Bruxelles, Université Saint Louis (UCLouvainStLouis, 2020). Le bachelier en information et communication analyse les transformations du paysage médiatique et communicationnel, les situant à la croisée de quatre dimensions : les discours, les significations, les technologies, et les pratiques sociales qui donnent sens aux discours et aux usages des technologies de communication. La poursuite du second cycle se fait dans une autre institution de type universitaire, l'Université Saint Louis organise également des masters conjoints avec l'UCL (Master en études européennes) et l'ISFSC (Master en stratégie et analyse de la communication interactive et collaborative).
- Namur, Université de Namur (UNamur, 2020). Intégré à la faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, et des sciences politiques, sociales et de la communication, le bachelier en information et communication part de la culture médiatique et de l'approche critique des médias interactifs et participatifs avec 3 options : Journalisme et médias d'information, Communication des organisations ou Culture et audiovisuel. Le Département des sciences politiques, sociales et de la communication adopte une posture pluridisciplinaire, regroupant les sciences politiques, la communication, l'histoire, la philosophie, la sociologie et le droit. Le bachelier donne accès à l'ensemble des masters en information et communication en Fédération-Wallonie Bruxelles.

La dernière évaluation de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES) des programmes académiques en Science de la Communication remonte à 2010. Nous reprenons un paragraphe rédigé par les experts pour situer l'enseignement académique en science de la Communication en Belgique francophone :

« Objets de recherche revisités, institutionnalisation récente et offre professionnelle évolutive et diversifiée, tel pourrait être le triptyque organisant cette interdiscipline, en tension entre sa construction théorique toujours à réaffirmer, et la palette de métiers auxquels elle prépare. Les filières dispensant des enseignements dans le domaine communicationnel sont d'ailleurs, en règle générale, de création assez récente, comparées à d'autres disciplines. Et paradoxe notable, il est à noter que souvent, ni leur légitimité académique ni leur visibilité ne sont encore gagnées, dans une société « de communication », pourtant. » (AEQES, 2010, p. 18)

Conclusion

Si les différents programmes répondent aux référentiels de compétences (domeinspecifieke leerresultaten) établis au Nord par le VLUHR (Vlaamse Universiteiten en Hogescholen Raad) en coopération avec le NVAO et au Sud par l'ARES en coopération avec l'AEQES, ils présentent des différences majeures au niveau de leurs approches entre filières professionnalisantes et filières académiques. Nous notons une tendance à un isomorphisme normatif au Nord où les bacheliers professionnels visent à se positionner différemment les uns des autres sur un marché de l'emploi en évolution constante mais dans un cadre normatif élaboré de part et d'autre de la frontière belgo-néerlandaise, avec un système d'évaluation de la qualité de l'enseignement sommatif et performatif. De l'autre côté de la frontière linguistique, les bacheliers professionnels francophones ont une plus grande tendance à l'isomorphisme mimétique, copiant et adaptant avec un certain pragmatisme des cours et des approches qui leur semblent répondre tant aux directives des décrets qu'aux attentes du marché de l'emploi, et l'AEQES effectue des évaluations de qualité formatives, accompagnant les établissements dans une amélioration constante et progressive. Toutefois, tous les bacheliers professionnels offrent de très nombreuses passerelles avec le monde professionnel, institutionnalisant les périodes de stage et les activités de recherches-actions. En 2018-2019, les bacheliers professionnels Nord et Sud comptabilisaient quelques 4.400 inscriptions. Soulignons ensuite la différence au niveau de la durée des masters : 60 crédits en Flandre, 120 crédits en région francophone, ainsi que leur grande disparité de traditions scientifiques qui s'expliquent historiquement par leur enracinement dans certaines facultés ce qui explique la présence plus ou moins saillante de la recherche appliquée impliquant les étudiants et celle de la recherche fondamentale réalisée par les enseignants-chercheurs pour illustrer les avancées scientifiques du champ comme c'est le cas à l'Université d'Anvers ou à l'Université catholique de Louvain. En cela l'offre des formations belges ne diffère guères de celle du paysage universitaire français qui « *apparaît confuse, sinon indisciplinée* » (de La Broise & Brulois, 2010, p. 126). Tout comme cela a été le cas en France, le domaine des études en Sciences de la communication (filières académiques) ou en gestion de la communication ou en relations publiques (filières professionnalisantes) s'est formé à partir de sources hétérogènes. Comme le concluent Breton et Proulx, « *le champ universitaire des savoirs sur la communication équivaut aujourd'hui davantage à un carrefour de problématiques croisées qu'à une discipline scientifique proprement dite.* » (2012, p. 145)

Enfin, en Belgique francophone, les bacheliers académiques et Masters en Information et Communication se différencient des programmes en sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC). Pour ces derniers, la science de l'information traite de la gestion, du stockage et de la transmission de l'information ainsi que de l'accès à cette information. (AEQES, Evaluation du master en Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication en Fédération Wallonie-Bruxelles, 2012, p.13)

5.2. Développements des ressources académiques et des revues savantes

Bernard Miège a conclu qu'après 40 années de recherche en Information – Communication dans le monde académique de la francophonie, le nombre d'échanges entre chercheurs et de publications avait augmenté, que les travaux circulaient de plus en plus, et que les résultats des recherches étaient devenus très accessibles (2015, p. 106), nous pensons entre autres à l'Archive Ouverte en Sciences de l'Information et de la Communication lancée en 2002 sur la plateforme HAL. Ainsi le développement des ressources académiques a également favorisé l'institutionnalisation des SIC : séminaires, journées d'études et colloques sous l'égide de la Société française des Sciences en Information et Communication, SFSIC (Chapelain, Lamy, & Masselot, 2013), à laquelle participent activement de nombreux chercheurs et enseignants belges francophones, développement de revues spécialisées avec leur propre comité de lecture et de rédaction, tout un ensemble d'activités qui ont permis et permettent à la communauté universitaire de considérer la recherche en SIC comme légitime (Miège B. , 2015, p. 108). Mais cet objectif est partagé par l'ensemble des acteurs de la discipline, quelle que soit leur appartenance linguistique.

Les revues savantes répondent à cinq objectifs :

- 1) Elles structurent et formalisent les débats savants, limitent les controverses publiques nuisibles à l'image de marque de la profession (Guédon, 2001) ;
- 2) Elles matérialisent médiatiquement un acte de communication complexe et articulent des fonctions épistémiques et sociales autour des textes qu'elles publient (Vanholsbeeck, 2012) ;
- 3) Elles disséminent des contenus scientifiquement porteurs de connaissances significatives dépassant leur contexte de production et participent ainsi à la structuration des relations entre les parties prenantes (les acteurs de la recherche) les agrégeant en discipline (Heinderyckx, Hardy, & Vanholsbeeck, 2012) ;
- 4) Elles fondent puis renforcent leur propre réputation institutionnelle en utilisant un Facteur d'Impact (qui se calcule à partir du *Science Citation Index (sci)* et des *Social Science Citation Index* et *Arts and Humanities Citation Index* associés). Créé en 1963 par Eugène Garfield, le *sci* est désormais géré par la société Thomson Reuters et répertorie par champs disciplinaires les références faites à un article donné (Heinderyckx, Hardy, & Vanholsbeeck, 2012) ;
- 5) Enfin, elles consolident et légitiment une discipline. Toutefois, une fois instituées elles peuvent « *constituer un facteur d'inertie entravant les renouvellements scientifiques trop radicaux et de ce fait inhiber l'innovation intellectuelle* » (Heinderyckx, Hardy, & Vanholsbeeck, 2012, p. 159).

Heinderyckx, Hardy et Vanholsbeeck (2012, pp. 160-161) ont identifié les revues scientifiques qui se sont développées dans le domaine de la communication.

Classification thématique : se basant sur les thèmes abordés -souvent larges- qui en ont fait des ensembles étonnamment hétérogènes, mais en même temps « *des éléments fondamentaux de la représentation du domaine dans l'espace scientifique, voire d'autant d'éléments probants d'une véritable discipline scientifique émergente* », les auteurs (2012, p. 160) rattachent à cette catégorie des revues telles que : *Communications*, *Communication Research*, *Communication*

Studies, Communication Theory, Études de communication, European Journal of Communication, Journal of Communication, Medien und Kommunikationswissenschaft, Quaderni, Questions de communication, Recherches en communication...

Classification par sous-domaines : des objets spécifiques liés à la communication sont portés et légitimisés par les titres suivants : *Communication, Communication & Organisation, Health Communication, Corporate Communications : An International Journal, Hermès, Human Communication Research, Journalism Studies, Journal of Advertising, Journal of Broadcasting and Electronic Media, Journal of Computer-Mediated Communication, Journal of Health Communication, Journal of Media Economics, Management Communication Quarterly, New Media and Society, Political Journalism, Public Opinion Quarterly, Public Relations Review, Science Communication, Sur le Journalisme, Television and New Media...*

La classification au départ d'une approche disciplinaire, méthodologique ou épistémologique regroupe des revues telles que : *Continuum : Journal of Media and Cultural Studies, Critical Studies in Media Communication, European Journal of Cultural Studies, Feminist Media Studies, International Journal of Cultural Studies, Media Psychology...*

La classification au départ d'un ancrage géographique particulier rassemble des revues telles que : *European Journal of Communication, European Journal of Cultural Studies, Intercom Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, Nordicom Review, Revue canadienne de Sciences de l'information et de bibliothéconomie Revista Latina de Comunicación Social...*

Leydesdorf et Probst ont étudié les citations croisées opérées par les revues indexées dans les catégories « *communication* », « *social psychology* », et « *political science* » du *Science Citation Index* (SCI), démontrant que « de l'extérieur » (en considérant les citations qui en sont faites par des revues extérieures au champ) les *Communication Studies* sont de plus en plus identifiables en tant que champ disciplinaire spécifique alors que « de l'intérieur » (en considérant les revues que citent les revues du champ lui-même) les auteurs détectent auprès des chercheurs en communication une tendance à citer d'autres champs disciplinaires, alors que ceux d'autres disciplines ne réfèrent que marginalement aux connaissances des sciences de la communication (Leydesdorff & Probst, 2009). Les chercheurs et enseignants en Sciences de l'Information et de la Communication étant souvent issus de formations dans des disciplines mieux établies (science politique, sociologie, psychologie, philosophie...), la question de leur identité académique en lien avec la communication est en soit problématique (Heinderyckx, 2007). Le rôle des revues disciplinaires transversales, ainsi que des congrès et conférences à large spectre thématique, s'en trouve accentué pour consolider l'existence et la légitimité d'une discipline qui, sans eux, « *pourrait se trouver atomisée en une galaxie d'objets, d'approches et de domaines qui tendraient à démontrer l'absence de cohérence d'une pseudo-discipline plus qu'ils ne sembleraient définir et constituer une discipline encore en gestation* » (Heinderyckx, Hardy, & Vanholsbeeck, 2012, p. 161).

Toutefois, si la progression des connaissances en Information – Communication est en lien avec la diffusion garantie par les revues savantes dans les milieux académiques, il faut déplorer que les milieux professionnels, les organisations et la sphère publique n'en bénéficient pas (Miège B., 2015, p. 109). Même si certains enseignants-chercheurs vulgarisent leurs articles en vue de publications dans des revues professionnelles, ils ne sont qu'une minorité et encourent le risque de se faire mettre au ban de la sphère académique par leurs pairs (Cotton, 2020).

Conclusion

Nous référant à Greenwood (1957) et aux cinq attributs nécessaires pour la reconnaissance d'une profession en tant que telle, nous constatons que le champ de la communication des organisations et de la communication organisationnelle s'est formé autour d'un cadre pluridisciplinaire sans qu'il n'y ait eu de consensus ni global, ni européen, ni national sur des fondements théoriques ou épistémologiques, permettant de délimiter la profession.

Nous rappelons que les cinq attributs d'une profession présentés sous le point 2.2 du premier chapitre⁸ sont la présence d'une théorie systématique organisant les savoirs en un corps de théorie, une autorité découlant d'un parcours éducationnel officiellement reconnu, la reconnaissance sociétale de cette autorité, un code éthique et une culture professionnelle soutenue par des associations professionnelles (Greenwood E. , 1957, p. 45).

Ce sont les différentes approches théoriques utilisées qui organisent les savoirs comme nous le verrons dans le troisième chapitre et qui permettent au corpus de connaissance de croître, ce qui confirme la présence du premier attribut.

Ces savoirs sont délivrés par des institutions académiques reconnues par l'Etat belge, tant au Nord qu'au Sud du pays, qui sont soumises à des contrôles de qualité vérifiant la validité des connaissances professionnelles requises pour remplir les fonctions de la profession. Les conditions nécessaires à la réalisation du second attribut sont remplies.

Le troisième attribut est problématique car si les formations académiques existent et sont subventionnées par les ministères de l'Education des Régions de l'Etat belge, celui-ci n'a toujours pas reconnu officiellement la profession de communicant. S'il existe un parcours académique et une diplomation officielle, la profession n'est toutefois pas protégée.

La profession dispose de codes éthiques et de codes déontologiques, mais ils décrivent des principes à appliquer. Il n'existe pas d'Ordre ou d'organe qui puisse intervenir ou sanctionner en cas d'abus ou de non-respect des articles. Le quatrième attribut reste du domaine du symbolique.

Nous identifions différentes associations professionnelles qui tentent de répondre du premier attribut et illustrent la disparité de la profession. Cette concurrence sur le petit territoire belge témoigne de la difficulté d'instaurer une culture professionnelle qui réunit les deux régimes linguistiques et elle empêche l'émergence d'une réglementation qui permettrait d'officialiser les qualifications nécessaires (la valeur sociale), le comportement professionnel (les normes) et les attitudes propres à la profession de communicant (les symboles) en Belgique.

⁸ Nous référons à la page 76.

Si les formations académiques ne dissocient pas la communication et le journalisme comme c'est le cas en France, l'autorité des associations des deux champs est très différente. Ainsi, pour être journaliste en Belgique, il faut être titulaire d'une carte de presse délivrée par l'Association des Journalistes Professionnels (AJP). En effet, si le métier de journaliste, comme celui de communicant, n'est pas protégé, le titre de « journaliste professionnel » est légalement reconnu et protégé depuis la loi du 30 décembre 1963 (AJP, 2020).

Si elles ne disposent pas de cette autorité, les associations professionnelles en communication sont toutefois à mêmes de définir des lignes de conduites pour certains métiers de la communication : communication interne et communication institutionnelle. Une distinction liée d'après Jean-Luc Michel au fait que le métier considéré comme « *individuel ou individualisant* » peut évoluer plus facilement et plus rapidement que la profession, alourdie par son inertie corporatiste, et ainsi, le métier « *correspond davantage aux évolutions stratégiques des entreprises* » (Michel, 2008, p. 47). Nous rejoignons cet auteur dans son constat : l'absence de spécificités et de reconnaissance officielle empêchent l'établissement de catégories et de hiérarchies professionnelles (Michel, 2008, p. 17) favorables à la stabilisation de son processus d'institutionnalisation.

Chapitre 3- Structuration de la problématique et hypothèses

La première partie de notre revue de la littérature nous apprend que l'institutionnalisation et la professionnalisation de la communication des organisations⁹ en Belgique sont loin d'avoir atteint une phase de stabilité.

Nous aborderons d'abord dans ce chapitre différentes perspectives théoriques qui nous permettront de mieux appréhender le concept de « communication organisationnelle » dans sa complexité ontologique et épistémologique.

Nous développerons ensuite les perspectives contextuelles pour identifier les raisons de la progression lente de la professionnalisation des activités communicationnelles.

Nous aurons ainsi exposé les différents éléments qui nous auront permis de structurer notre problématique.

⁹ Lorsque nous parlons de la fonction communication, nous référons à la communication des organisations, lorsque nous parlons de la science et de la discipline académique, nous référons à la communication organisationnelle.

1. Perspectives théoriques en communication des organisations

En se basant sur ses différentes appellations, il est possible de retracer trois parcours des origines de la recherche en communication des organisations dans la littérature anglo-saxonne. Un premier nous mène à la dénomination de « relations publiques » et aux études de la communication de masse et du journalisme (Heath, 2001). Un second identifie la « communication organisationnelle » liée aux études en information et communication (Thomkins & Wanca-Thibault, 2000). Un troisième parcours rattache la « communication marketing » aux études en administration et en gestion des affaires (Dahlen, Lange, & Smith, 2010). Ces différents champs abordent la communication sous différents angles : les relations publiques et la communication marketing se sont traditionnellement orientées vers la communication externe, se concentrant sur des fonctions et sur une communication où parties prenantes, publics et consommateurs sont traités comme des « segments » dans le sens que donnent Bucher et Strauss aux coalitions dans les mondes sociaux (1961, p. 326), alors que la communication organisationnelle s'est davantage intéressée à la communication interne. Cette orientation se traduit, en relations publique et en communication marketing, par l'adoption d'une approche fonctionnaliste visant à optimiser l'efficacité de la communication entre les dirigeants et les parties prenantes (Falkheimer & Heide, 2014, p. 129). Si cette approche managériale est toujours suivie en ce qui concerne les deux premiers champs, férus de recherches quantitatives (Moss & DeSanto, 2011), la communication organisationnelle a connu d'autres développements avec une orientation interprétative (Putnam, 1983), (Cheney, 2000), critique (Mumby, 2013) et discursive (Fairclough, 2010).

Notons également que dans la préface de son « Manuel des Relations Publiques », Robert Heath (2010) identifie l'existence d'un courant socio-constructiviste, soulignant le développement de concepts tels le sens, le discours, le dialogue et la rhétorique.

Nous abordons ces différentes approches, commençant par le fonctionnalisme, puis le socio-constructivisme et l'interactionnisme, ensuite l'approche interprétative et nous terminons ce survol des approches théoriques par la démarche critique.

1.1. L'approche fonctionnaliste

Deux tendances dominantes sont à l'origine de la communication organisationnelle : la gestion qui l'étudie comme « *communication dans l'organisation* », et l'analyse sociologique des systèmes qui l'aborde par le biais de « *l'organisation en tant que système ou réseau d'individus* » (Taylor J., 2011, p. 9). L'approche fonctionnaliste ou approche fonctionnelle vise « *à comprendre la communication dans les organisations en décrivant la fonction et la nature des messages qui y circulent* » ce qui permet de la comprendre comme « *un processus complexe qui possède des fonctions d'organisation, de mise en relation et de changement* » (Parent, 2004, p. 4). Elle considère que la communication, rationalisée et instrumentalisée, est un processus qui contribue à, qui permet de résoudre des problèmes. Canal, vecteur d'information, outil, ou support, « *elle permet de diffuser les résultats de performance ou encore d'améliorer la circulation de l'information* » (Morillon, 2011, p. 236). Si cette approche tend à simplifier la complexité de l'organisation en la décrivant comme un ensemble de règles qui définissent les fonctions, les activités et les tâches organisationnelles, comme un ensemble de mécanismes plus ou moins sophistiqués visant la réalisation d'un équilibre avec son environnement (Morgan G., 2011), elle permet toutefois de définir l'autorité formelle du dirigeant, son contrôle des ressources organisationnelles et son influence sur la communication et le changement (Peters, 1978). En éclairant la dimension macro de l'organisation, cette approche confère au dirigeant l'influence de l'action sur la structure, sur la culture et sur les technologies de production et de communication sans pour autant expliquer « *comment ces macro-actions se traduisent en nouveaux comportements [ou préciser] que le dirigeant est aussi un micro-acteur, limité dans ses capacités cognitives et communicationnelles* » (Giroux N., 1993, pp. 13-14).

Dans l'approche fonctionnaliste, « *toutes les actions sont conçues comme autant de fonctions qui concourent à la stabilité de l'organisation* » visant, par la planification du travail et des prescriptions « *à réduire l'imprévisibilité des comportements en imposant une façon de faire et de communiquer* » (Aldebert & Morillon, 2012, p. 61).

La communication est donc une fonction au même titre que les autres fonctions de l'organisation ce qui implique que les dirigeants en ont le contrôle et dans cette perspective fonctionnaliste, « *la communication sert à diriger, à coordonner et à réguler les activités des membres de l'organisation* » (Chaouky, 2005, p. 63). Toutefois, cette approche n'a pas ou peu de questionnements par rapport au processus en amont de la reconnaissance de la profession : elle ne questionne aucunement « *le statut ontologique, l'origine et le maintien de l'organisation* » (Taylor J., 2011, p. 12).

1.2. L'approche socio-constructiviste et interactionniste

Un second courant est dérivé du constructivisme qui « *permet de faire entrer l'univers des représentations dans le champ de la recherche scientifique et vise à comprendre les modalités de la production de sens dans le monde de la complexité* » (Daynac, 2002, p. 6). Ce courant provient de la vision socioconstructiviste de l'organisation. Les socioconstructivistes soutiennent que les organisations et les marchés ne peuvent être évalués objectivement, mais sont socialement construits par les organisations et leurs agents. « *Vos croyances sont des cartes que vous imposez au monde, après quoi vous voyez ce que vous avez déjà imposé* » (Weick, 1979). Les socioconstructivistes se préoccupent du processus par lequel les organisations donnent un sens à leur monde, en tant que déterminant de la prise de décision des organisations.

Les socioconstructivistes considèrent que l'organisation, ou ce que Weick (1979) appelle l'*organizing* c'est-à-dire l'action, la façon dont le travail construit l'organisation, est « *un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont* », constituée de cycles, de comportements interreliés qui s'agrègent pour former des processus plus larges. Si ces comportements, eux-mêmes régis par des règles d'assemblage, sont à leur tour autant de procédures, d'instructions et de guides mobilisés par les acteurs qui s'interrelient, quelles règles d'assemblage décident de la place que va occuper la communication dans ce processus « organisant » (qui devient l'organisation) si on part de l'acceptation que ce « *processus « organisant » est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication* » (Giroux N. , 1994) ? Car sa place déterminera son rôle. Et une organisation qui ne reconnaît pas le rôle de la communication à sa juste valeur est une organisation qui se sabote elle-même au niveau de la création de signification et d'élaboration de la connaissance car l'organisation est le produit des processus de communication (McDaniel Johnson, 1977).

Comme le souligne Weick (1979), (1983), à la construction de sens commun il est important d'ajouter au préalable la déconstruction des sens individuels, une déconstruction qui découle de l'environnement et est ressentie comme une contrainte subie. Il est important de gérer ces contraintes qui permettent à terme à l'organisation complexe d'être plus stable et porteuse de sens devenu communs. A travers la théorie du « *sensemaking* », Weick qui se positionne à l'opposé du structuro-fonctionnalisme (Giordano, 2006, p. 157) a proposé des concepts qui modélisent un processus de création de sens commun, simplifiant la réalité pour qu'elle puisse être accessible et partagée. Le sens est compris par Weick comme « *le fruit de processus d'interactions entre les acteurs qui permettent le partage des interprétations* » (Bloch & Nabat, 2009, p. 118). C'est ainsi que dans le concept d'interaction, nous voyons que les individus réalisent cette création par la construction d'une représentation de leur environnement, des autres et d'eux-mêmes. La construction du sens est un processus social influencé par les autres, par la propre socialisation et par l'anticipation de l'existence d'un public qui réagira aux conclusions proposées. C'est par cette interaction entre déconstruction individuelle et reconstruction subjective collective que se crée le mouvement d'*organizing* qui permet aux individus de se coordonner et d'agir. (Laroche, 1996)

Pour Weick, il n'y a d'organisation que d'« *individus en interaction qui tentent ensemble, au moyen d'un processus « organisant » de réduire l'équivoque présente dans leur relation à l'environnement [...]. Le processus « organisant » est un processus de création de signification, d'élaboration de la connaissance se réalisant par et dans la communication* » (Giroux N. , 1997, p. 375). L'organisation est une chose fluide qui n'apparaît stable dans ce changement continu que lorsque cette fluidité se fige à un moment précis dans le temps (Weick, 1979).

Ce processus constructiviste et interactionniste réfère également à la notion de changement. Weick et Quinn (1999) distinguent le changement épisodique qui a tendance à se produire à des périodes distinctes au cours desquelles des changements sont précipités par des événements externes tel que le changement technologique ou des événements internes comme le changement de personnel clé, le changement continu qui est un modèle de modifications sans fin dans les processus de travail et les pratiques sociales. Pour eux, ce qui caractérise une organisation, ce sont l'instabilité et le déséquilibre résultant du changement rapide non planifié. L'organisation est toujours en devenir et les acteurs organisationnels essayent de faire sens de leur environnement perturbé. Ce sont eux, par leurs actions qu'ils tentent de rendre cohérentes, qui soulignent l'entité fluide, dynamique, en mouvement de l'organisation (Weick, 1979). Leur cadre, constitué « *des rôles, règles, procédures, scripts et relations d'autorité qui donnent corps à un corpus de pensée dominante* » permet de réduire les distorsions liées à l'interprétation (Bloch & Nabat, 2009, p. 118). Pour faire changer une organisation il faut avant tout faire changer les individus qui la composent (Kets de Vries, 2006, p. 175). Le besoin de changement provient de l'insatisfaction de la situation présente qui va provoquer un déséquilibre se traduisant par l'abandon des comportements et des attitudes habituelles issus d'efforts précédents de « *sensemaking* ». De ce déséquilibre, de ces situations où les acteurs perdent la disposition de produire une interprétation qui fasse sens, décrit comme « *sensebreaking* » ou déconstruction de sens qui crée un vide de sens, émerge un dynamisme et le besoin d'un nouveau sens ou d'une nouvelle création de sens qui permet dès lors l'apprentissage de nouvelles conduites dans un nouveau cadre. C'est ce que Weick appelle un épisode cosmologique, « *quand les gens ressentent soudainement et profondément que l'univers n'est plus un système rationnel et ordonné. Ce qui rend un tel épisode si dramatique, c'est que le sens de ce qui se passe s'effondre en même temps que les moyens de reconstruire ce sens* » (Coutu, 2003, p. 88). Cette déconstruction de sens suivie d'une reconstruction de sens présente un parallèle avec les incidents critiques qui se déroulent selon la succession « *rupture, errance, renouveau* » (Roberge, 1998) et qui permettent d'identifier les périodes de transition (Bridges, 1995) comme nous le décrivons dans la partie méthodologie (chapitre 4).

Nous pouvons en déduire qu'il est nécessaire que les individus communiquent sur l'organisation dans des séquences d'interactions pour que se construise un sens commun permettant la constitution d'une structure collective. Pour les interactionnistes, le cadrage est un phénomène social et performatif qui implique des luttes et des négociations actives sur le sens avant de pouvoir se solidifier et s'institutionnaliser, déclenchant des processus dynamiques de construction de sens au sein et entre les groupes, les organisations et les champs.

La théorie des cadres d'expériences de Goffman illustre comment des individus provenant d'univers différents peuvent réussir à construire un ensemble commun de représentations et de codes de conduites qui leur permettront d'agir conjointement en ne s'occupant pas « *de la structure de la vie sociale, mais de la structure de l'expérience individuelle de la vie sociale* » (Goffman, 1991, p. 22).

Parce que chaque contexte social se voit associé à certains cadres qui « *permettent l'intercompréhension mais s'avèrent aussi générateurs de pratiques, ouvrent sur l'action, dont l'action collective* », il est possible d'expliquer pourquoi des individus d'un même contexte social partagent des représentations et des pratiques communes (Coutant, 2009, p. 229). En ce sens, « *la communication est donc constitutive de l'organisation car elle s'appuie et établit réflexivement un contexte qui facilite les échanges des acteurs* » (Cordelier B. , 2009).

Nous nous inscrivons ici dans une vision processuelle de l'organisation comme la décrivent Putman et Nicoreta (2009) lorsqu'elles développent le rôle constitutif de la communication dans l'organisation, l'« *organizing* » des changements continus qui impactent la nature des relations de collaboration et des liens entre les différents segments. La communication constitutive des organisations (CCO) envisage conceptuellement trois niveaux d'approche de l'organisation qu'elle aborde comme un ensemble de coopérations et qui la rendent « *artefactuelle* » : un niveau micro, les situations, un niveau méso, les process, un niveau macro, les politiques (Loneux, 2009). Cette vision nécessite l'analyse du processus de construction de sens à travers les actions et les pratiques des différents acteurs organisationnels. Comme le décrit Sylvie Grosjean, « *les approches constitutives proposent de regarder l'organisation comme un construit collectif émanant des interactions des membres entre eux et avec des entités matérielles* », la communication ne fait pas que représenter l'organisation, « *elle est l'essence même de ce qui la constitue* » (Grosjean, 2018, pp. 24-25). Ce qui présente cette force constitutive selon Fairhurst et Putman (2004), c'est le fait que la communication facilite la coordination des actions, émule la création des relations et soutient le maintien des organisations. Nous identifions dans cette approche une dynamique double qui allie stabilité par sa « *volonté d'articuler les interactions entre contingences structurelles, intentionnalités individuelles et le rapport à la dynamique sociale* » et changement (Cordelier B. , 2009, p. 3). Ainsi les objets constitutifs de l'organisation que les chercheurs qui suivent cette approche dénomment des « *équipements* » renvoient à un dispositif qui lie personnes, choses et actions, les faisant s'accorder (Loneux, 2009).

1.3. L'approche interprétative

Alors que l'approche fonctionnaliste domine encore la recherche en communication organisationnelle, un courant émerge dans les années 1980 qui apporte une « *nouvelle conception épistémologique relative à l'organisation. L'organisation devient un espace symbolique, construit par des signes où les individus réinventent continuellement la réalité par et à travers des actions de communication* » (Taylor J. , 2011, p. 12). L'approche interprétative se penche sur le sens même de la communication : elle vise à comprendre comment « *le fait organisationnel s'établit dans les interactions sociales* » (Parent, 2004, p. 4). Elle se réfère aux paramètres de crédibilité qui soulignent le besoin de « validation » interne, de transférabilité qui souligne le besoin de « validation » externe, de constance interne qui peut être entre autres réalisée par la triangulation des observateurs, et de fiabilité qui requiert la transparence du chercheur (Gohier, 2004, pp. 6-7).

La rhétorique offre une perspective alternative pour conceptualiser les publics en déplaçant le focus de la catégorisation vers le sens. Robert Heath (2004) reste un ardent défenseur de l'approche rhétorique dans les relations publiques. L'approche rhétorique traite de la façon dont les organisations et les personnes utilisent la rhétorique pour créer du sens. Les chercheurs peuvent examiner la rhétorique pour déterminer la (les) signification(s) que des acteurs spécifiques tentent de faire avancer dans une situation particulière et comment leurs publics cibles réagissent aux messages.

La rhétorique considère non seulement les messages mais aussi ceux qui créent et réceptionnent les messages. Ainsi, l'approche rhétorique encourage les chercheurs à conceptualiser les publics comme des groupes de personnes qui partagent un sens. Les chercheurs analysent la situation à la recherche de signes indiquant quand ce partage de sens se produit ou ne se produit pas. La perspective rhétorique reconnaît que le sens est contesté et embrasse ce conflit (Heath, 2006).

Dans cette approche, la communication organisationnelle participe au débat public en vue de contribuer à la construction de l'opinion et d'exercer une influence sur les décisions prises dans la sphère politique. Ce rôle d'« *advocacy* » vise à donner une visibilité aux positions et aux intérêts de l'organisation. Mais elle se doit, dans une posture éthique et déontologique, de respecter les prises de position de toutes les parties prenantes. (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015, p. 63)

Comme le précise Valérie Lépine, c'est dans une tradition qui s'apparente à la linguistique, aux sciences du langage et à la sociologie que l'orientation socio-sémiotique et l'analyse de la rhétorique puisent leurs emprunts (Lépine, 2016).

1.4. Les approches critiques

L'une des acceptations la plus courante du terme « critique » consiste à porter un regard critique global par rapport à l'état, l'évolution de nos sociétés, et ce justement par opposition avec un ensemble d'autres approches qu'Anne-Marie Gingras qualifie de « libérales » (les approches behavioriste, systémique et fonctionnaliste) (Gingras, 1999). Ce courant met en cause « *les formes d'oppression et d'exploitation rencontrées dans les organisations* » (Parent, 2004, p. 6).

Theodor W. Adorno et Max Horkheimer ont été les premiers à proposer une critique radicale des moyens de communication en considérant que ceux-ci contribuent largement au fait que le mode de production de l'industrie culturelle s'effectue sur le même modèle que le processus de production capitaliste général (du cinéma à la télévision en passant par la radio). L'approche des penseurs de l'École de Francfort est « critique » parce qu'ils ont affirmé que la méthodologie ne pouvait être réduite à un ensemble de techniques de recherche mais qu'elle devait comprendre une importante part de réflexion sur la façon même de faire de la recherche (George, 2004, p. 2).

Citons également la théorie situationnelle des publics qui vise à établir les relations publiques comme un champ unique (Vasquez, 1993) ou la théorie des parties prenantes, dérivée des travaux de Edward Freeman¹⁰ qui a émergé comme contre-narratif de la théorie situationnelle et continue d'influencer les chercheurs anglo-saxons dans leur utilisation du terme « *stakeholder* » à l'avantage du terme « *public* » (Richardson & Hinton, 2015), (Frandsen & Johansen, 2017).

Les liens entre le système capitaliste et les moyens de communication ont incité des recherches à dimension critique allant dans deux directions : la démarche critique avec l'économie politique de la communication, notamment à partir des travaux de Bernard Miège, et celle priorisant la dimension culturelle ou sociale, tels les travaux sur l'organisation artefact de Christian Le Moëne.

La première démarche consiste à mettre en avant « *la face économique de la communication, la formation des grands groupes économiques transnationaux, les phénomènes de domination qui en résultent, et les aspects stratégiques des flux transnationaux de données ou de produits culturels* » (Miège B. , 1996, p. 44).

En 1992, Bernard Miège critiquait les approches pragmatiques de l'« *objet communication [...] qui proposent un modèle général explicatif et prétendent éclairer la communication à partir d'un seul paradigme, ou d'une méthodologie unique, voire d'un point de vue étroitement disciplinaire [et] celles qui ne s'embarrassent pas de telles ambitions théoriques généralistes et qui appréhendent la communication avec les ressources de l'empirie et en découpant dans le champ des sous-ensembles immédiatement analysables* » (Miège B. , 1992, p. 9). Bernard Miège s'est penché sur « *des logiques sociales traversant de part en part les champs de la communication, et correspondant à des mouvements de longue durée, à la construction desquels des acteurs sociaux concourent activement (et de façons multiples et contradictoires)* » (1992, p. 11). Il définit la logique sociale comme un mouvement structurant

¹⁰ Nous référons entre autres à l'œuvre séminale '*Strategic Management: A Stakeholder Approach*', publiée en 1984.

qui permet d'approcher les différents acteurs sociaux et les actions qui les relient (Miège B. , 1992, p. 13). Il y a donc là, la volonté de porter un regard critique global sur l'état, sur l'évolution de nos sociétés et sur le rôle que jouent les conflits et les « *phénomènes de domination* » dans nos sociétés (George, 2004, p. 3).

La deuxième démarche critique que nous souhaitons citer est celle liée à ce que Christian Le Moëne a pu qualifier d'organisation artefact.

Le Moëne (1997, p. 272) identifie de « *profondes recompositions organisationnelles* » ayant abouti fin des années quatre-vingt à de nouvelles formes d'organisation telle l'organisation sous forme de projet, l'organisation artefact, ou encore l'organisation interactive. Un paradigme plus communicationnel y remplacerait l'ancien paradigme tayloriste et présenterait la maîtrise des systèmes d'information et des processus de communication comme étant décisive (Le Moëne, 1997, p. 275). L'organisation, délocalisée pour optimiser la productivité, est réseau plus que modèle, et dans les années 1990, le lien social du réseau est reformulé en lien communicationnel. « *On parle de modèles en réseau, forme actuelle d'organisation* » (Duvernay, 2006, p. 101). Le Moëne qualifie ces organisations immatérielles, aux frontières floues, souples et flexibles par suite des structures de projet, des organisations-artefacts, « *dispositifs cognitifs collectifs orientés vers l'action finalisée, faisant émerger dans le même mouvement l'organisation, des environnements compatibles avec ses buts, les ressources et la clôture entre ces deux dimensions* » (1997, p. 288).

Si l'objectif premier de l'organisation taylorienne était d'assurer sa pérennité, l'organisation-artefact s'inscrit dans la seule temporalité nécessaire à la réalisation du projet. En prenant en compte et en gérant les bruits de leurs différents environnements, l'identité de l'organisation-artefact ne se fonde plus sur les hommes mais sur les changements et dislocations/recompositions perpétuels renforcés par la mondialisation poussant à toujours plus de délocalisation. Les donneurs d'ordre et le projet commun définissent des normes communes auxquelles se soumet l'entreprise (Le Moëne, 1997).

Comme les discours managériaux sont sans cesse en quête d'auto-légitimité, dès l'instant où ils entrent dans ce type de recompositions organisationnelles, ils amalgament les approches en communication et réduisent les pratiques sociales à des actes de langage dans le seul but de gommer les différents mouvements sociaux. Vues sous cet angle, organisation et institution tendraient à se confondre afin que les normes de la sphère entrepreneuriale deviennent les normes en vigueur dans l'ensemble du monde social. Une telle approche conduit les chercheurs (Le Moëne, 1994), (Jacot, 1994), (Bazzoli, Kirat, & Villeval, 1994), (Le Moëne, 1997), (Bazzoli & Dutraive, 2002) à proposer une catégorisation duale de l'organisation comme « *organisation-institution* ». Une dualité qui doit être assumée : « *les deux notions d'institution et d'organisation sont indissociables au sens où elles renvoient, non pas à deux réalités bien distinctes, mais à deux faces du phénomène de régulation et d'un même objet* » (Bazzoli & Dutraive, 2002, p. 7). En tant que structure l'organisation se présente comme institution, et en tant que processus comme phénomène institutionnel (Bazzoli, Kirat, & Villeval, 1994). Ces attentes managériales se situent dans le court terme et dans la production de solutions clés en main, de modèles destinés à devenir des modes instantanément applicables. Ce besoin de réponses rapides et directement opérationnelles s'est concrétisé par l'explosion des cabinets de conseil et d'études commerciales. (Duvernay, 2006, p. 103)

2. Perspectives contextuelles : les transformations numériques des professions de la communication

En s'appropriant l'Internet, la société civile forte des informations qu'elle est désormais capable de se procurer « *n'est plus en situation de faiblesse* » (Laulan, 2013, p. 102). Aussi, les progrès des « *big data* », données massives ou mégadonnées, de la puissance de calcul et des techniques de modélisation quantitative encouragent une tendance à s'éloigner de l'élaboration de théories en faveur d'approches empiriques et computationnelles plus proches des problèmes appliqués spécifiques aux pratiques professionnelles. Dans la mesure où ces techniques produisent des résultats pertinents et applicables, l'explication théorique peut être considérée comme superflue. Dès lors, la pratique se réduit à une technique instrumentale. La théorie des systèmes conseille toutefois de considérer avec prudence le potentiel que renferme le contrôle instrumental sur les systèmes complexes. Si les techniques avancées de modélisation informatique ont augmenté la capacité de décrire et, dans une certaine mesure, de prédire le comportement des systèmes complexes, il ne faut pas oublier qu'une implication pratique de la théorie des systèmes est que les interventions qui visent à changer le comportement de ces systèmes complexes sont susceptibles d'avoir des conséquences imprévues. Cette prise de conscience des limites incertaines de la capacité à pouvoir faire appel au contrôle technique dans des environnements complexes devrait encourager différentes façons de penser les pratiques professionnelles. (Craig, 2016, p. 2062)

Pour David McKie et Paul Willis (2015), la « nouvelle normalité » des pratiques professionnelles s'inscrit dans la turbulence chaotique des environnements ce qui les amène à affirmer qu'il est démodé de conseiller aux communicants de rechercher une vision du monde managériale plutôt qu'une vision du monde du leadership (McKie & Willis, 2015, p. 630). Ils prennent pour exemple les développements théoriques de Berger et Meng (2010) sur le leadership pour illustrer la perspective traditionnelle, analytico-rationnelle et prescriptive, qui a envahi la littérature des relations publiques. Ainsi, dans la discussion de Berger et Meng sur les capacités de communication et de rhétorique que devraient posséder les dirigeants et décisionnaires, ils débattent de l'importance de compétences particulières en communication que ces derniers devraient maîtriser. McKie et Willis (2015) critiquent toutefois Berger et Meng en ce qu'ils font fi de la dimension qualitative, de l'intelligence contextuelle et de la façon dont les communicants doivent continuellement adapter et reconfigurer leurs connaissances techniques pour faire face à un environnement incertain (McKie & Willis, 2015, p. 632).

Pour comprendre les schémas comportementaux qui émergent des interactions entre acteurs, il est crucial d'identifier le contexte institutionnel dans lequel apparaissent les structures organisationnelles. Les vecteurs institutionnels jouent un rôle prépondérant dans la production et la reproduction des systèmes de gouvernance de prises de décisions centralisées car ils fonctionnent comme des mécanismes de sanction et de légitimation. Aussi est-il décisif d'analyser les règles en usage, les systèmes de pouvoir, les schémas cognitifs et la prégnance de la technologie de l'information, distinguant les mécanismes exogènes des règles de jeu endogènes. (North, 1994), (Aoki, 2001), (Boyer, 2003), (Jensen, 2009), (Hercheui, 2011)

2.1. L'innovation numérique : perspective institutionnelle

Partant de la définition que l'innovation numérique repose sur l'utilisation de la technologie digitale dans tous les types d'innovations (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017, p. 224), nous concevons que la malléabilité, l'homogénéité et la transférabilité qui sont au cœur des technologies permettent et contraignent, de par leurs liens inextricables, l'action humaine. Nous parlons de transformation numérique lorsque les effets combinés des innovations numériques introduisent de nouveaux acteurs et constellations d'acteurs, de nouvelles structures, pratiques, valeurs et croyances qui changent, menacent, remplacent ou complètent les règles du jeu en place au sein des organisations, des secteurs industriels ou des champs (Krimpmann, 2015).

Nous rappelons que les organisations ne sont pas des systèmes purement rationnels produisant des produits et des services et s'adaptant à l'environnement de fournisseurs, consommateurs et concurrents, mais qu'elles sont elles-mêmes des systèmes sociaux et culturels incorporés dans un contexte institutionnalisé d'attentes et de prescriptions sociales par rapport à ce qui est considéré comme un comportement approprié ou légitime (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018), ce qui les limite dans leurs actions et dans leurs modes d'organisation (Meyer & Rowan, 1977). Pour la plupart des organisations, le contexte crucial est celui du domaine organisationnel, et les acteurs critiques sur le terrain incluent les régulateurs, les associations professionnelles et les médias. Ces acteurs, ainsi que divers événements récurrents (tels que les rapports annuels ou les conférences) constituent « *l'infrastructure institutionnelle* » qui interprète, véhicule et surveille le respect des règles socioculturelles (Hinings, Logue, & Zietsma, 2017, pp. 172-173). D'un point de vue institutionnel, les organisations ne peuvent donc être comprises qu'en prenant en compte l'influence de ce contexte institutionnel.

A ses débuts, la théorie institutionnelle offrait une version particulière du changement et de la stase, à savoir que les organisations se ressemblent de plus en plus en raison de la force de la légitimité et des pressions socioculturelles (Meyer & Rowan, 1977) et de pressions normatives, mimétiques et coercitives (DiMaggio & Powell, 1983). L'adoption de nouveaux comportements devient un moyen de démontrer la légitimité organisationnelle en copiant d'autres organisations (isomorphisme mimétique), ou elle est légiférée en raison de cette légitimité sociétale (légitimité coercitive), ou elle est diffusée comme norme professionnelle appropriée (légitimité normative). Cela montre l'impact des croyances socioculturelles sur l'adoption des innovations et le changement organisationnel qui en résulte. Ce modèle de diffusion en deux étapes, centré sur l'homogénéité croissante des organisations, est le cœur de décennies d'études institutionnelles. (Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2018)

Ce cadre permet aux multiples acteurs d'instituer « *des modes de relations, de reconnaissances, de conduites via des appareils, des normes, des procédures, des injonctions, des dispositifs et des représentations de l'homme et de la société* » (Borel, 2016, p. 2). Aborder l'innovation et la transformation numériques d'un point de vue institutionnel, consiste à se demander comment émergent les arrangements institutionnels à capacité numérique et comment ils se diffusent à travers les champs organisationnels, comment ces nouvelles idées gagnent en légitimité et quels types d'interactions il est possible d'identifier entre les arrangements institutionnels, existants et nouveaux. C'est questionner la façon dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) des années 1980 ont évolué vers les technologies de l'information et

de la communication numériques (TICN) des années 2000 et semblent contrarier tant « *la définition des usages sociaux que leurs conditions de formation théoriquement construites en référence aux NTIC* » (Paquienséguy, 2012, p. 180).

Une forme d'organisation numérique émergente est un agencement numérique de pratiques, de structures et de valeurs constituant le noyau d'une organisation appropriée dans un contexte institutionnel donné (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018, p. 54). L'innovation numérique étant régie par la construction et l'acceptation de normes, qui permettent, limitent et coordonnent les actions et interactions de nombreux acteurs dans les écosystèmes, les champs ou les secteurs industriels (Yoo, Henfridsson, & Lyytinen, 2010), les créateurs d'infrastructures numériques cherchent à infuser leurs normes, valeurs ou logiques institutionnelles dans les infrastructures institutionnelles existantes (Gawer & Phillips, 2013) par la mise en place d'un système de gouvernance reproduisant l'ordre social et les questions d'appropriation et de contrôle des valeurs (Raynard, 2016). La transformation numérique commence lorsqu'il y a perturbation et destruction des modèles commerciaux établis, des chaînes de valeur et des processus organisationnels et que de nouveaux arrangements s'intègrent et s'institutionnalisent (Mangematin, Sapsed, & Schüßler, 2014).

Les exemples abondent, tels que Airbnb qui se positionne aux yeux de ses utilisateurs comme un service de location de résidences privées légitime et affiche une valeur boursière supérieure à celle des grandes chaînes hôtelières (Mair & Reischauer, 2017) ; Spotify, un service de streaming musical à la demande assisté par des pairs, qui, s'il peut poser problème aux musiciens indépendants, semble aider les industries du disque dans certains pays arrêtant leur déclin pour cause de piratage et de diminution des ventes, créant un impact sur l'écosystème contemporain de la distribution de la musique (Marshall, 2015) ; Netflix, un service payant qui permet à ses membres de regarder à tout moment sur une large gamme d'appareils connectés à Internet n'importe quelle vidéo de la collection de films et d'émissions de télévision et défie les méthodes établies de diffusion de programmes télévisés avec ses algorithmes qui composent son système de recommandation (Gomez-Uribe & Hunt, 2015) ; Facebook qui, par l'agencement, le cadrage, l'amorçage et la mise à l'agenda du flux d'informations monnayés ou non mais articulés et façonnés comme des outils de pouvoir, impacte les médias informationnels « traditionnels » ainsi que la relation évolutive entre le journaliste et le public (Hermida, 2012).

L'innovation et la transformation numériques sont des facteurs importants du changement institutionnel. Toutefois, grâce à la robustesse des arrangements institutionnels existants et à leur rôle dans la direction, le rythme et la séquence des changements, il y a un laps de temps entre l'émergence de nouveaux cadres institutionnels à la recherche de légitimité et les arrangements en place (Hinings, Logue, & Zietsma, 2017, p. 57). Ce décalage temporel visualisé dans le modèle séquentiel de l'institutionnalisation (voir figure 4, page 66) offre aux acteurs un espace « intermédiaire » pour expérimenter de nouveaux modèles commerciaux et, sur la base des résultats, pour déterminer les parties du modèle à appliquer (Barley & Tolbert, 1997), (Brownsword & Yeung, 2008).

Soulignons que si l'objectif des concepteurs est « *le perfectionnement de leur modèle économique* », ils bénéficient des nouvelles logiques sociales nourries par des « *modes de vie et contraintes sociales, qui en facilitent l'acceptation* » (Paquienséguy, 2017 (b), p. 17). Scott (2008) a fait valoir que les professionnels sont des agents institutionnels clés. Aussi, la mise en œuvre d'innovations numériques ne peut qu'avoir de graves répercussions sur l'identité,

l'autonomie et les frontières des professions (Hinings, Logue, & Zietsma, 2017, p. 59) d'autant plus impactant pour les communicants que le « *déploiement de ressources techniques est venu à chaque fois compenser les logiques aléatoires du risque et, comme on dit, les déficits de la communication* » (Gramaccia, 2006, p. 194).

Signalons l'apparition de la « techplomatie » le 29 janvier 2017 avec la nomination du premier « ambassadeur tech » au Danemark, chargé de négocier la diplomatie digitale avec les oligopoles de l'Internet, ce qui, *de facto*, rend ces multinationales équivalentes à des Etats-nations et leurs plateformes l'équivalents d'Etats, des Etats avec lesquels « *les politiques sont obligés de discuter, et pas uniquement sur le plan économique* » (Ertzscheid, 2017, p. 218). Nous assistons donc à l'émergence d'un nouveau pouvoir dont les frontières n'ont rien de commun avec celles des Etats géopolitiques. Nous semblons assister à la fermeture du Web ce qui fait déclarer à Fabien Labarthe et Marianne Trainoir que « *les promesses de liberté du « Mai 68 numérique », que pensaient acquises les pionniers d'Internet et les promoteurs de la démocratisation du Web, ne déboucheraient finalement que sur un « grille-pain fasciste », davantage générateur d'aliénation que d'émancipation* » (Labarthe & Trainoir, 2019).

Nous adoptons une posture critique par rapport à la figure enchantée de l'utilisateur « *actif, inventif, autonome et émancipé de l'emprise technique comme des rapports sociaux de domination* » (Labarthe & Trainoir, 2019) et tâchons d'identifier comment les communicants se positionnent par rapport à des dispositifs qui instituent de nouvelles normes d'usages dans les organisations.

2.2. Les médias socio-numériques et la transformation des pratiques organisationnelles

Les technologies complexifient les processus organisationnels, entraînant, lors de leur installation, la nécessité de l'acquisition de compétences spécifiques à leur utilisation. Maîtrisées par les spécialistes de l'informatique du point de vue de l'ingénierie et de la programmation, les technologies doivent ensuite être appropriées par leurs utilisateurs ou leurs bénéficiaires. Alors qu'il y a dix ans à peine, tout non-informaticien éprouvait une appréhension plus ou moins profonde à l'annonce d'un nouveau système opérationnel (Paquien-séguy, 2017 (a)), nous constatons qu'actuellement la porosité entre les sphères privée et professionnelle (Parrini-Alemanno, 2015), l'omniprésence des technologies dans toutes les activités sociétales et l'arrivée d'une génération ayant grandi avec elles, facilitent et accélèrent leur acceptation, normalisent les actualisations successives, celles-ci se produisant dans le quotidien privé.

Il serait toutefois simpliste et utopique de s'imaginer que l'accoutumance à l'actualisation des programmes utilisés s'applique à l'introduction des nouveaux modes de fonctionnement au travail qu'entraînent certains processus managériaux s'apparentant à l'approche dite « agile ». Comme le démontrent de nombreuses études de la sociologie du travail et de la psychologie du travail (Dolan, Gosselin, Carrières, & Lamoureux, 2000), (Mallard, 2003), (de Zwart, Hansez, Bossut, Vandenberghe, & de Keyser, 2004), (Lancry, 2007), (Paillé P., 2012), les travailleurs sont frileux, sinon réticents ou hostiles au changement de leurs habitudes de travail. Il est important de noter que le changement agile n'est pas une transposition du management agile qui signifie « *des compétences d'adaptation, de réactivité et de flexibilité* ». En plus de viser les compétences des managers, il « *propose une approche méthodologique collaborative pour l'accompagnement du changement* », offrant ainsi une réponse aux deux enjeux qui préoccupent les organisations : le collaboratif et le digital (Autissier, 2015, p. 35).

Nous entendons l'agilité organisationnelle comme un ensemble de processus qui permet à l'organisation de détecter les changements dans l'environnement interne et externe, de réagir efficacement et de manière opportune et rentable, et d'apprendre des expériences pour améliorer les compétences de l'organisation. Les mutations organisationnelles, dues pour partie au numérique, occasionnent donc un nouvel accompagnement de l'apprentissage et nous constatons, à la lecture de récentes études, que de nombreux communicants se sont engouffrés dans cette brèche, acquérant par leur professionnalisation une crédibilité qui les positionne au cœur des processus décisionnels (Kaciaf & Legavre, 2011), (Brulois & Errecart, 2016). Leurs compétences techniques et stratégiques nouvellement acquises répondent aux « *attentes managériales souvent fondées sur une idéologie du numérique* » (Parrini-Alemanno, 2015, p. 182) ce qui renforce leur légitimité auprès des parties prenantes internes qui prennent ainsi conscience de leur valeur ajoutée. Une légitimité d'autant plus pertinente que la méthode instrumentale classique de la conduite du changement, construite de manière linéaire, ne prévoit qu'un rôle subalterne à la communication considérée comme un de ses leviers, au même titre que la formation et que l'accompagnement.

Nous analysons l'impact de certaines de ces innovations par rapport au champ qui nous intéresse, la communication des organisations et ses acteurs, les professionnels de la communication, envisageant tant la capacité libératrice qu'aliénante des systèmes techniques (Carayol, Soubiale, Felio, & Boudokhane-Lima, 2019).

Répondre de manière réactive et proactive aux opportunités émanant de ses environnements interne et externe peut nécessiter un réalignement des ressources, des processus et même des objectifs si les changements sont importants. Aussi éclairons-nous les effets des médias socio-numériques -plus couramment labellisés « médias sociaux » - sur la transformation des pratiques communicationnelles dans l'espace public et marchand telle que nous la rencontrons dans la littérature académique, mais aussi leur rôle et leurs effets sur la désintermédiation de la parole *corporate*, et sur les nouvelles pratiques que ces transformations introduisent autour de la réputation organisationnelle, abordant le phénomène des fausses nouvelles du point de vue de la littérature professionnelle.

2.2.1. Dans la littérature académique

Bernard Stiegler (2016) décrit notre société comme étant en proie à un changement radical, continu et délibéré, propagé et encouragé par des dirigeants convaincus que les organisations ont pour mission de modifier « *en profondeur et à toute vitesse l'ensemble des filières de l'économie* » (Jacquet & Leclercq, 2016, p. 42). Pour Stiegler, une « époque » se définit par l'ajustement qui se réalise entre un système technique nouveau et les systèmes sociaux et biologiques qui lui sont contemporains. Or actuellement, le système technique dominant prend le pas sur tous les autres et est en passe de réguler la société au niveau planétaire, s'attachant à démanteler systématiquement les systèmes sociaux qui, s'ils ont accumulé des retards structurels accélérant leur inefficacité, sont toutefois à la base de la formation de processus d'individuation collective permettant à tous de trouver une place dans la société. De cette situation résulte un flottement institutionnel car « *il n'apparaît aucune nouvelle forme de pensée se traduisant en nouvelles organisations, en nouvelles institutions, en nouveaux comportements, etc., par lesquels se constituerait une époque à proprement parler* ». Le rythme élevé des transformations provoquées par les systèmes techniques ne permet plus ni aux individus, ni à la société, ni aux écosystèmes de se les approprier et de les intégrer. La seule option serait donc de se laisser porter par les vagues successives et de compter sur la résilience des acteurs sociétaux (Stiegler, 2016).

Au niveau des organisations, les technologies modifient les formes d'organisation du travail, affectant ses modes d'expression et transformant son contenu (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003).

« L'arrivée des médias sociaux a modifié les comportements au sein de l'organisation. La communication n'est plus la chasse gardée des professionnels. Elle est accessible à tous les collaborateurs et ceux-ci ne se privent pas d'en user voire même d'en abuser. Face à cette (r)évolution, beaucoup d'organisations se sont senties désemparées et ont pris des mesures réglementant l'utilisation des nouveaux médias soit sous forme de chartes, de règles ou de codes. » (Cobut, 2017, p. 150)

De nouvelles normes managériales, peu visibles mais toutefois prégnantes, sont intégrées aux relations de travail et aux communications, traduisant les mutations organisationnelles qui doivent déboucher sur une institutionnalisation de la reconnaissance de ces activités communicationnelles (Lépine, 2009, p. 105). Cette évolution facilite le soutien ou le pilotage de nouveaux dispositifs internes interactifs tel l'intranet collaboratif qui, en s'appuyant sur les

contributions des collaborateurs renforcera l'implication et la cohésion ainsi que le partage d'une identité organisationnelle commune « *génératrice d'innovations* ». En effet, ce qui est parfois présenté comme important, ce n'est plus de détenir l'information, mais c'est de maîtriser l'influence, l'intelligence collective, la capitalisation et la gestion des connaissances (Réguier, 2010, p. 141).

A cause du rôle décisif des réseaux socio-numériques, « *l'information de presse, autrement dit une information éditée et validée par l'emploi de techniques rédactionnelles répondant à une déontologie professionnelle forgée durant près de deux siècles, n'a plus le primat qui a été le sien durant presque tout le 20^{ième} siècle, même si elle conserve une importance socio-symbolique et politique réelle* » (Miège B. , 2015, p. 111). Les réseaux socio-numériques, comme tout autre réseau, sont un mode d'organisation et d'action qui, en les reliant directement ou indirectement, emprisonnent peu à peu leurs membres dans un ensemble ouvert ou fermé répondant des algorithmes définis par les plateformes tel que l'a décrit Eli Pariser (2011). Leur stratégie « *consiste à créer ou, le plus souvent, à activer et orienter les liens tissés entre des acteurs* » (Marcon & Moinet, 2000, p. 12), développant ainsi des « bulles de filtres » (Pariser, 2011).

Cette montée en puissance des réseaux sociaux implique un certain nombre de défis. Elle donne l'impression à tout un chacun qu'il peut s'improviser communicant. Elle est un terrain fertile pour les *fake news* et soulève le problème de la certification de l'information. Elle souligne l'enjeu de former les citoyens et qui plus est les communicants à l'éthique, à l'esprit scientifique, au doute cartésien et au questionnement du statut des sources d'information. Boidot suggère d'appliquer le système *blockchain* aux médias sociaux : « *tout le monde contrôlerait ainsi tout le monde, sans qu'il y ait alors besoin de mécanismes ou d'instances supérieures de régulation* » (Boidot & Domenget, 2017, p. 172).

Bernard Miège (2015) soulève deux évolutions sociétales qui doivent retenir l'attention des professionnels de la communication. Tout d'abord, la fragmentation de l'espace public, plus complexe et non plus limité à un espace de débats en rapport avec la scène politique, désormais soumis aux pressions des appareils étatiques (notamment par le biais de la communication publique) et présentant un caractère plus sociétal, en fonction des engagements qui ont aujourd'hui les faveurs des citoyens et des acteurs de la société civile. Ensuite, le maillage en réseaux des activités et des relations sociales dont l'essor beaucoup plus rapide que prévu ne laisse pas facilement appréhender son apport aux structurations sociales d'autant qu'il s'accompagne de stratégies politico-commerciales d'envergure. (Miège B. , 2015)

La première réflexion fait écho à ce que Miège avait écrit vingt ans auparavant :

« *Avec l'éclatement de l'espace public, le modèle habermassien centré autour de la presse d'opinion et des médias de masse, doit être repensé en relation avec le rôle des médias audiovisuels tant dans le temps collectif que dans le temps individuel, et avec celui des technologies de communication largement diffusées et utilisées dans toutes les institutions sociales* » (1992, p. 13).

La seconde réflexion nous rappelle que « *la notion de réseau induit celle de projet commun autour duquel se fédèrent des acteurs travaillant ensemble pour former un système, un dispositif intelligent* » (Marcon & Moinet, 2000, p. 13) et que les moyens mis en œuvre dans une stratégie-réseau peuvent viser une fin divergente de celle soutenue par les agents traditionnels de

l'architecture macro-institutionnelle (Boyer, 2003) car, en sortant de l'autorité hiérarchique traditionnelle, le réseau bénéficie d'une économie des forces qui lui est propre (Marcon & Moinet, 2000, p. 14).

Pour Bernard Stiegler, le dynamisme des médias socio-numériques et leur intégration techno-industrielle réalisée grâce à la numérisation leur permet de maîtriser le « *contrôle de la transindividuation* » qui est une concrétisation du psychopouvoir, « *la captation destructrice – technologique, industrielle, systématique et constante – de l'attention, que l'on a appelé le "capitalisme culturel"* » (2008, p. 64). Il alerte contre les « *psychotechnologies totalement et hégémoniquement contrôlées par une organisation industrielle de dispositifs rétentionnels mis au service exclusif d'un marketing sans vergogne* » (2008, p. 68) qui mènent selon lui à la « *non-attention* ».

Pour échapper à cette « non-attention », nous nous référons aux auteurs Kent et Taylor (1998) qui ont développé le principe de la communication dialogique, soit « *tout échange négocié d'idées ou d'opinions* » (Kent & Taylor, 1998, p. 325) qu'ils décrivent comme une orientation communicationnelle compatible avec ce qui est communément considéré comme étant le rôle de la communication dans la construction de relations dès l'instant où la communication est gérée par les communicants pour cultiver des relations saines entre l'organisation et ses parties prenantes (Ledingham, 2003). En effet, selon ces auteurs, l'engagement dialogique signifie que les publics cibles sont consultés sur les questions qui les influencent, impliquant qu'ils sont disposés mais également capables d'exprimer leurs demandes aux organisations (Taylor & Kent, 2014, p. 387). Pour développer cette approche communicationnelle dialogique, il est nécessaire de mettre en place des instruments et des procédures qui la faciliteront. La communication digitale semble le vivier idéal pour l'épanouissement de ce type de dialogue (Kent & Taylor, 1998).

En 2014, l'étude académique longitudinale European Communication Monitor a identifié quatre principaux défis digitaux, du point de vue des communicants, qui restent d'actualité encore aujourd'hui : la gestion de la vitesse et du volume du flux informationnel, la maîtrise de l'évolution digitale et du web social, l'adéquation optimale entre le nombre croissant d'audiences spécifiques, la fragmentation des canaux de communication et la réduction des budgets, et enfin, l'utilisation de données massives dites « *big data* » et d'algorithmes à des fins communicationnelles (Zerfass, Tench, Vercic, Verhoeven, & Moreno, 2014).

2.2.2. Dans la littérature professionnelle

Il nous a paru pertinent de prendre en compte les résultats d'études commerciales nationales et nationales récentes (2019 et 2020), publiées sur les médias socio-numériques.

Nous reprenons tout d'abord les résultats de l'étude menée par Cision en 2019 auprès de plus de 380 directeurs de communication en France et publiée sous forme de livre blanc (Cision, 2019), dans laquelle les Dircom français confirment la nécessité de la transformation digitale de leur métier (86%), la considèrent même comme une évidence dans leurs pratiques professionnelles (40%) et s'estiment être en avance lorsqu'ils se comparent aux autres départements de l'organisation (63%), conférant ainsi à leur fonction un facteur de crédibilité jouant en leur faveur (Cision, 2019, p. 3). Ces avantages ne les empêchent pas (72%) de décrier

un manque d'outils de veille, de gestion des médias sociaux et d'analyse au sein de leur département pour conduire la transformation digitale et leur permettre de relier les résultats de leurs actions de communication aux résultats des ventes ou au chiffre d'affaires de leur organisation (Cision, 2019, pp. 7-8), ainsi qu'un manque de formation (66%) et un manque de budget (64%) les freinant pour en appréhender toute la portée (Cision, 2019, p. 9). Cela explique la raison pour laquelle les données massives ne sont pas utilisées à leur juste valeur (87%) et se cantonnent actuellement à la mesure des résultats des actions de communication et à la valorisation de leur travail (66%) plutôt que de les aider à affiner la personnalisation des contenus en fonction des publics-cibles (Cision, 2019, pp. 5-6), alors que l'Intelligence Artificielle est en passe d'intégrer leurs outils et leur permettra d'optimiser l'efficacité des activités de communication (66%) (Cision, 2019, p. 4). Cette évolution vers davantage de données quantitatives ne leur semble pas un problème car seulement 21% des Dircom redoutent que le prisme des data devienne le standard des mesures du succès des actions de communication (Cision, 2019, p. 6). Bien que la digitalisation soit omniprésente dans le monde des organisations, les stratégies de visibilité reposent encore pour 40% sur les approches traditionnelles telle la communication événementielle et la publicité, et celles des contenus pour 35% (Cision, 2019, p. 10). Si l'utilisation des réseaux sociaux s'intensifie encore (pour 55% des Dircom), l'Emailing (40%), le journal interne (40%), le site web (39%) et l'usage des vidéos sur des plateformes du type YouTube (37%) sont en croissance. Le communiqué de presse se maintient (51%), le blog (43%), le courrier et le publipostage (41%) ne sont plus utilisés alors que le podcast, très populaire aux Etats-Unis, n'est pas encore utilisé (55%) (Cision, 2019, pp. 10-11) : les outils numériques sont donc en constante évolution, ne facilitant pas le partage de bonnes pratiques. La posture attentiste du comité de direction est considérée comme un frein supplémentaire à la réussite de la transformation digitale de par le manque d'encadrement (43%) et la mentalité des dirigeants (32%) par rapport aux projets de transformation (Cision, 2019, p. 9).

Nous constatons donc des résultats parallèles entre les études académiques et les études commerciales.

La démultiplication des sources d'information a un impact sur l'évolution de la confiance que les Belges leur octroient. Si les avis des experts et des résultats d'études académiques et scientifiques sont en tête en termes de crédibilité avec 82.9% auprès des 1.029 Belges interrogés, ils sont suivis par une catégorie émergente d'acteurs, les proches ou les semblables, soit les membres de la famille, les voisins, les collègues, les amis réels ou virtuels et les « contacts virtuels », avec un score de 76.5%. Le Belge fait donc confiance à ses « pairs » alors que sa confiance dans les médias est en déclin : elle est passée de 60.2% en 2012 à 41.6% en 2017. Selon l'agence-conseil Whyte Corporate Affairs (2017), commanditaire de l'étude auprès de l'institut GfK, la cause est double : d'une part il y a le phénomène des « *fake news* », mais d'autre part l'effet du dénigrement et des attaques virulentes de certaines personnalités politiques vis-à-vis des médias n'est pas à sous-estimer. Pourtant ce sont les médias sociaux qui affichent le plus net recul avec pour Twitter un score de crédibilité de 17.5%, Facebook 18.6% et les blogs 28.7%. Le réseau social LinkedIn clôt la liste avec 29.7%. Les médias traditionnels restent des sources d'information crédibles même si les scores régressent (la radio avec 69.4%, la presse écrite avec 58.8% et la télévision avec 55.2%). Soulignons toutefois un phénomène particulier : les encyclopédies participatives du type Wikipédia qui, avec un score de 73.6%, sont jugées hautement crédibles par les Belges. (WhyteCorporateAffairs, 2017)

Les dirigeants de l'ère numérique sont invités à transformer simultanément leur modèle organisationnel, leurs structures opérationnelles, leurs ressources de talents pour répondre aux attentes changeantes des clients, des employés, des investisseurs et de la société dans son ensemble. Il ne suffit plus d'être plus rapide, plus intelligent ni même meilleur. Il est impératif d'exploiter de nouvelles méthodes, de nouveaux outils et de nouvelles façons de travailler en se concentrant sur des idées telles que l'agilité, la réflexion sur la conception et l'intégration de systèmes. L'équipe de chercheurs de la Page Society se sont étonnés de devoir constater que le plus grand nombre de dirigeants transformaient leur organisation à l'identique, suivant pour cela un nouveau « *business design* » présentant les quatre mêmes caractéristiques quel que soient les secteurs, la taille, la région ou l'ancienneté : ils sont de plus en plus axés sur la technologie - dans leur utilisation du numérique et des données, dans tous les aspects de l'organisation, dans la façon dont ils prennent des décisions et engagent toutes les parties prenantes ; ils transforment leur culture organisationnelle pour qu'elle devienne plus technophile, centrée sur le client, agile et moins hiérarchique. En fait, les CEO ont de manière constante valorisé la culture organisationnelle comme faisant partie de leurs priorités ; pour répondre aux attentes des nouvelles générations de collaborateurs, ils prennent de plus en plus position et plaident parfois pour un large éventail de questions sociétales ; enfin, pour répondre aux attentes changeantes des investisseurs et des actionnaires, ils parlent de plus en plus et cherchent à créer réellement de la valeur sociétale (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019, p. 14).

Il s'agit donc ici d'un mouvement isomorphique mimétique à large échelle.

Si les dirigeants (*Chief Executive Officer*, CEO) d'aujourd'hui communiquent beaucoup plus, ils ne rédigent pas tous eux-mêmes les messages postés sur leurs plateformes sociales et cette pratique de « *ghost writing* » est considérée comme relativement acceptée par les collaborateurs car elle est commune à -presque- toutes les organisations (suivant une étude en ligne auprès de 549 employés d'organisations américaines de taille moyenne ou grande). Les CEO qui donnent l'impression de gérer leurs propres pages sur les médias sociaux en utilisant un « *tone-of-voice* » très personnel projettent une image de leader relativement plus authentique auprès de leurs employés. Si la pratique du « *ghost writing* » n'a montré aucun effet significatif sur la perception qu'ont les employés de la transparence organisationnelle, la voix « authentique » du CEO joue un rôle plus important pour influencer les perceptions des employés et les relations entre les employés et l'organisation que celle émanant d'un « *ghost writer* ». (Kresic & McCorkindale, 2020, p. 9) Une tendance américaine d'usage des réseaux sociaux encore peu suivie par les CEO belges qui invoquent différentes raisons allant du manque de temps au fait que leur organisation n'en fait pas une priorité, en passant par la peur de commettre des erreurs par manque d'accompagnement. Toutefois, ils consacrent davantage de temps aux activités de communication interne, privilégiant les contacts directs avec leurs collaborateurs et préférant une rencontre physique à une communication numérique sur les canaux digitaux. (WhyteCorporateAffairs, 2020).

Quelque 73% des CEO belges considèrent que leur rôle d'ambassadeur de l'organisation est une priorité qui se traduit par un score de confiance nettement plus élevé lorsqu'ils jouent de cette visibilité auprès des différentes parties-prenantes, citoyen, client, collaborateur, investisseur et médias, qui souhaitent mettre un visage, un nom mais également une personnalité sur les organisations qui les entourent. La mise en visibilité du CEO a donc un impact sur la réputation de l'organisation (WhyteCorporateAffairs, 2020).

L'agence-conseil Whyte Corporation Affairs a interrogé 55 CEO « *représentant des entreprises privées, grandes et moyennes, cotées et non cotées ainsi que de grandes institutions publiques et des fédérations professionnelles en Belgique* », et la moitié reconnaît un mouvement de professionnalisation en ce qui concerne son positionnement et le caractère plus proactif de sa communication. Un phénomène de structuration de la communication qui semble s'intensifier. Si 58% des CEO interrogés comprennent que les attentes des parties prenantes ont évolué les amenant à devoir « *prendre position sur des sujets de société qui vont parfois bien au-delà de la fonction qu'ils occupent* » en matière de climat, d'immigration, de tendances politiques et autres sujets sociétaux, 1 CEO sur 3 adopte cette nouvelle mise en visibilité s'inscrivant dans la lignée des « leaders éclairés » (WhyteCorporateAffairs, 2020).

Nous pouvons en conclure qu'en Belgique l'institutionnalisation de la communication organisationnelle s'installe dans les organisations avec le soutien implicite ou explicite d'un nombre croissant de dirigeants.

Dernier élément de contexte, évoqué dans la presse professionnelle, sur les médias sociaux, la question des *fake news* et de leur usage.

Les résultats d'une enquête auprès de 6.127 Américains adultes membres du Pew Research Center's American Trends Panel révèlent que les Américains pensent que les informations fabriquées sont un problème critique qui porte atteinte au système démocratique de leur pays. Les répondants s'attendent à l'amplification de ce problème au cours des cinq prochaines années et soulignent la responsabilité et le travail des médias d'information en ce qui concerne la réduction des fausses informations (53%) créées par leurs dirigeants politiques (57%) et les groupes de pression activistes (53%). En effet, en fournissant plus de contre-arguments à la désinformation, il est possible de réduire la croyance en la désinformation. (Kresic & McCorkindale, 2020, pp. 2-5) Une tendance qui pose un risque réel pour la réputation de l'organisation et qui se vérifie en Belgique également, 20% des CEO annonçant que leur organisation en a été la victime (WhyteCorporateAffairs, 2020).

La littérature professionnelle publie régulièrement des articles ou des dossiers sur les dangers de la création artificielle de l'e-réputation d'une organisation en améliorant frauduleusement sa notoriété ou ses appréciations sur le web par le biais de manipulations mondialisées. Ainsi non seulement une organisation met sa réputation en jeu et avance artificiellement des thèmes dans la sphère publique, mais en manipulant les suiveurs, elle peut biaiser les statistiques des données massives, les siennes comprises (Moreira, 2017), (Régnauld, 2019), (Devillers, 2019).

2.3. Le *velocity* management : le règne de l'urgence

En se référant à Aristote dans sa *Physique*, Jean-François Tétu décrit le temps comme « *ce qui se passe entre le début et la fin d'un mouvement, ce qui fait de l'espace le premier repère* » (2011, p. 54). Il distingue le temps collectif, partagé socialement, avec ses rites et ses rythmes récurrents ancrés dans l'espace du temps individuel, socialement construit (Tétu, 2011).

Ainsi les multiples temporalités de Georges Gurvitch : le temps de longue durée et au ralenti, le temps trompe-l'œil ou le temps surprise, le temps de battement irrégulier, le temps cyclique ou de danse sur place, le temps en retard sur lui-même, le temps d'alternance entre retard et avance, le temps en avance sur lui-même, le temps explosif... Chaque réalité sociale secrète son temps ou ses échelles de temps (Gurvitch, 1955). La nature du temps dans et autour des organisations du travail est, lui aussi, un phénomène construit socialement lié à la fois à la qualité de son expérience et à sa mesure quantitative (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001). Ce qui est examiné, « *ce ne sont pas seulement des changements dans la technique de fabrication qui exigent une plus grande synchronisation du travail et une plus grande exactitude dans les routines du temps quelle que soit la société ; mais surtout des changements tels qu'ils ont été vécus dans la société du capitalisme industriel naissant* » (Thomson, 1967, p. 80).

La « valeur » du temps conduit à un réagencement du temps et de l'espace introduisant de nouveaux rapports entre sphère publique et sphère privée (Tétu, 2011). Comme le décrivait déjà Thompson :

« Si les hommes vont devoir satisfaire à la fois aux exigences d'une industrie automatisée hypersynchronisée et à des zones de « temps libre » très étendues, ils devront être capables d'imaginer une nouvelle synthèse qui combinera des éléments de l'ancien et du nouveau, sans être basée ni sur les saisons ni sur le marché mais sur des événements humains » (Thomson, 1982, p. 309).

Et c'est ainsi qu'il conclut que dans la société capitaliste adulte « *l'entière du temps doit être consommée, commercialisée, mise à profit, car il est offensant pour la main-d'œuvre de simplement 'passer son temps'* » (Thomson, 1967, p. 91). L'efficacité du temps libre est érigée en morale par l'équation 'le temps c'est de l'argent' (Thomson, 1967, p. 95), tout ce qui est produit doit être consommé, le temps est traité comme une matière première (Tétu, 2011). Et Thomson posait le dilemme prophétique en 1967 :

« Si nous devons vivre avec plus de loisirs, dans un futur automatisé, le problème n'est pas "comment les hommes vont-ils pouvoir consommer toutes ces unités de temps supplémentaires de loisirs ?" mais "quelle sera la capacité d'expérience des hommes qui ont ce temps non dirigé pour vivre ?". Si nous maintenons une évaluation temporelle puritaine, une évaluation mercantile, il s'agira alors de savoir comment l'industrie des loisirs utilisera ou exploitera ce temps. Mais si la notation intentionnelle de l'emploi du temps devenait moins compulsive, alors les hommes pourraient devoir réapprendre certains des arts de la vie perdus dans la révolution industrielle : comment remplir les interstices de leurs jours avec des expériences de loisirs enrichies, avec des relations personnelles et sociale, en résumé : comment réduire encore une fois les obstacles entre le travail et la vie. » (Thomson, 1967, p. 95).

La réponse a été donnée par les médias qui se sont emparés de ces interstices, se sont appropriés cet espace-temps de loisirs et le commercialisent par le biais de leur audience, considérée comme un produit (Tétu, 2011). C'est pourquoi il faut se demander si en ce « *temps de la conscience, qui est celui de l'intelligence, de la volonté et de l'action, de la lucidité et de la responsabilité, [on peut accepter] que les industries de programmes tendent à systématiquement remplacer par le temps des audiences grégaires, des cerveaux sans conscience et des systèmes nerveux transformés en systèmes réflexes, c'est-à-dire pulsionnels, en vue de les rendre disponibles à toutes les sollicitations du marketing qui renforcent systématiquement des comportements dont nous savons pourtant qu'ils sont devenus à terme mortellement toxiques pour les êtres humains* » (Stiegler, 2006).

Nous aborderons la question de l'urgence en lien avec la temporalité médiatique et avec les temporalités organisationnelles.

2.3.1. Dans la littérature académique

La temporalité médiatique se caractérise par deux modes : d'une part un flux informationnel ininterrompu qui s'inscrit dans le continu et d'autre part la rupture de l'événementiel qui privilégie l'instant, qui instaure l'urgence (Tétu, 2011). De ces deux modes découle que la valeur de l'information est doublement menacée d'obsolescence : de par sa surabondance qui pousse irrémédiablement à l'oubli l'information précédente sous la poussée du flux – « *Le présent se vit comme un souvenir* » (Biagini, 2012, p. 190) - et de par l'équivalence *a priori* de toute information qui valorise l'instantanéité au contenu. De là la confusion entre connaissance et expérience qui se produisent sous le coup de l'émotion et qui expliquent les mouvements ponctuels de « solidarité ». (Tétu, 2011, p. 60) D'après Bernard Stiegler, « *cette organisation est ce qui surgit avec les technologies d'un psychopouvoir qui capte, détourne et exploite l'attention (constituant en cela une mutation dans l'histoire de la lutte pour la reconnaissance), et qui conduit à la destruction de cette attention (de cette reconnaissance) : à la non-attention* » (2008, p. 62) de par « *un éclatement de l'attention entre plusieurs médias simultanément [... qui s'apparente à un] phénomène d'hallucination collective, hyperréaliste et industriellement synchronisée* » (2008, p. 63).

L'information est menacée de décontextualisation qui mène à la « déréalisation » dénoncée par les analystes de la postmodernité (Tétu, 2011, p. 59). Or, tout message déposé sur un support qui lui permet de voyager « loin de sa source » se voit décontextualisé et déterritorialisé (Bougnoux, 2013). Comme le souligne Alexandre Coutant, nous constatons une inflation des vecteurs de communication comme le packaging, le buzz marketing, le *street marketing*, le *wait marketing*, le marketing expérientiel, relationnel, événementiel, sensoriel, etc. qui augmente l'interaction des domaines des compétences (2009, p. 228) mais déréalise le contenu. Nous suivons la définition générique du marketing proposée par de la Broise et Morillon pour qui il « *a pour rôle de permettre aux organisations de s'adapter aux changements en ajustant l'offre à la demande* » (2014, p. 167).

Soulignons qu'en optant pour une perspective marketing qui s'inscrit dans un objectif d'optimisation des ventes sur le temps court, cette inflation néglige le rôle de plus en plus actif du consommateur dans une approche relationnelle sur le temps long. Or, la hiérarchie des

médias reposant désormais sur leur seule vélocité, l'Internet l'emporte dans toutes les catégories (Tétu, 2011, p. 62) et cet espace virtuel, le consommateur se l'est partiellement approprié. Aussi les organisations décident d'avoir « *recours à des sites Web participatifs pour associer les consommateurs à la conception de leurs produits et services et à leur communication* » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 99). Elles investissent dans la construction d'une relation qu'elles espèrent durable soit en amont, au niveau de la conception et du développement de services et de produits, « *faisant émerger de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques de communication (social CRM, viralité) et de conception (co-innovation avec partenaires et clients)* » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 99), soit en aval avec des consommateurs clés, les « influenceurs » dans le jargon marketing, qui faciliteront l'introduction d'une nouvelle offre en la communiquant avec enthousiasme à leur réseau propre (Loveluck, 2008, p. 164).

Ces dispositifs avec des parties prenantes externes reposent sur le concept de l'expérience utilisateur, la « *user experience* ou UX », et permettent de croiser les processus internes organisationnels d'innovation, de stratégie marketing et/ou de stratégie de communication avec l'innovation, la consommation et/ou la communication par l'usage. La saillance de l'expérience utilisateur (UX) fait écho au déploiement interne des programmes « ambassadeur » et d'« *employer empowerment* » qui visent à favoriser la fidélité des employés et à optimiser la satisfaction au travail (Welch, 2011), (Men, 2012). Comme l'annonçait Weiss (1977), le communicant ne doit pas « faire » de la communication, mais il doit la favoriser, la susciter. Il devient conseiller et éveilleur, coordonnateur « *de tout un arsenal de moyens* », facilitateur et animateur de la communication (Weiss, 1977, p. 322). Cette posture implique que la communication est considérée non pas comme une technique de transmission, mais « *comme un outil de pilotage des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue* » (Morillon, 2007, p. 218). Dans cette situation, le communicant n'est pas en position de délivrer des « *solutions immédiates, univoques, faciles d'emploi, vendables en quelques minutes à des comités de direction* » et il ne peut garantir aucun miracle (Augendre, 1998) car il n'est plus dans un rôle de « *prestataire technique servant à diffuser de l'information* » (Morillon, 2007, p. 223).

Ces coopérations externes qui couvrent des temporalités organisationnelles distinctes ont émergé dans le sillage de l'apparition des plateformes collaboratives. Elles mettent à contribution volontaire des internautes, clients ou non, dans les processus de conception, de production et de commercialisation. Elles favorisent également la cohabitation des deux fonctions, communication et marketing, qui permet de confirmer l'existence de deux temporalités. Chacune d'elles suit des finalités différenciées : le marketing s'inscrit dans une temporalité d'objectifs à réalisation immédiate vise la vente de produits ou de services ce qui explique sa « *tradition de concepts et d'outils adaptés aux évolutions de l'environnement et une démarche essentiellement quantitative modélisante et normative* », alors que la communication trace sa voie sur le temps long à la recherche de narrations qui soulignent les valeurs organisationnelles dans une dimension institutionnelle expliquant l'usage « *des méthodes qualitatives et des concepts des sciences sociales ainsi que d'un point de vue humaniste* » (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010, pp. 441-442).

« Le paradoxe du temps moderne, et tout particulièrement du temps industriel, est d'avoir transformé le qualitatif en quantitatif ou plus exactement d'avoir réduit les qualités du temps à sa seule valeur quantitative, à un simple système de mesure

mathématique abstrait et universel » (Sue, 1994, p. 298), « à la possibilité d'en mesurer l'écoulement » (Tétu, 2011, p. 66).

Si la culture du quantitatif octroyait une légitimité au marketing que celle du qualitatif n'offrait pas à la communication (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010), le déploiement des outils de mesure de la communication numérique, dès lors que les communicants se les approprient, leur permettent d'asseoir une nouvelle crédibilité auprès de la coalition dominante. L'étude européenne ECM 2019 montre qu'un tiers des 1892 professionnels qui ont répondu à cette enquête affirment être confrontés à l'analyse de la vitesse et du volume du flux informationnel et un quart utilise les *big data* et / ou les algorithmes dans une perspective communicationnelle, s'alignant ainsi davantage avec les besoins du comité de direction (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 112).

Cinq nouveaux phénomènes nous font déboucher sur un temps continu, sans pause : l'intrusion de l'outil informatique dans le tissu productif et familial ; la porosité entre espace et temps du travail et du hors travail ; l'internalisation des organisations ; la densification d'activités concomitantes ; et enfin la colonisation de la nuit par les activités économiques (Mesnil, 2011, p. 261).

Comme le déclare Dominique Piotet (2011) : « disparaître est devenu impossible, et les intrications entre notre vie physique et notre vie virtuelle sont devenues si ténues qu'il semble impossible aujourd'hui de les séparer complètement » (2011, p. 95). Pourtant pouvoir s'extraire du flux qui nourrit l'événementialité continue est nécessaire. Le Deuff définit l'extraction au mouvement constant comme étant « la prise de temps et la volonté de porter un regard qui privilégie une approche par le long terme plutôt que par des positions à court terme » (Le Deuff, 2019, p. 146).

La question du temps est renouvelée à cause des sciences et des techniques qui séparent le temps d'un ancrage spatial, et chaque révolution industrielle a produit une accélération du temps. Or, depuis la convergence du numérique avec les médias et la télécommunication, il n'y a plus d'ancrage spatial (Tétu, 2011). Selon le sociologue Harmut Rosa (2010), notre société se caractérise par des vagues d'accélération qui résultent dans la transformation de nos rapports au temps et à l'espace, l'accélération du changement social et l'« augmentation du rythme d'obsolescence des expériences et des attentes orientant l'action » (2010, p. 101), à la technique, « l'accélération technologique (impliquant des machines) de processus orientés vers un but » (2010, p. 94), et au quotidien, l'accélération du rythme de vie, qui augmente le « nombre d'épisodes d'action ou d'expérience par unité de temps » (2010, p. 102) aboutissant au sentiment que « tout s'accélère », que « tout est devenu mobile », et qu'il est devenu nécessaire de justifier la permanence plutôt que le mouvement. Pour survivre au milieu d'une concurrence à l'échelle mondiale, l'individu hypermoderne doit « agir de plus en vite avec toujours plus de qualités, de précision, de sécurité, des coûts moindres en franchissant des espaces presque illimités » (Mesnil, 2011, p. 258). C'est dire qu'il doit se mouvoir dans une temporalité élastique aussi bien sous compression que sous extension.

Pour Mesnil (2011), même s'il y a une tendance à organiser et à gérer le temps proche en vue d'un bien-être temporel, nous assistons davantage à une destruction qu'à la (re)conquête de l'espace et du temps. En effet, l'illusion qu'ont créée les développements techniques et technologiques à pouvoir appréhender de plus en plus rationnellement un avenir presque certain, s'est muée en « imprévisibilité possible du probable » (Mesnil, 2011, p. 262).

Parler de l'accélération du temps, ce concept de vélocité temporelle, est un double paradoxe : en effet, comme « *le temps n'existe pas si ce n'est sous forme de représentations* » (Mesnil, 2011, p. 254), comment cette fiction pourrait-elle s'accélérer ? Pourtant, pour des raisons organisationnelles, politico-économiques et financières, « *une conception unitaire du temps s'est imposé* » à l'aune des TIC qui ont « *rendu incontournables les normes occidentales de mesure du temps* », qui l'ont institutionnalisée (Mesnil, 2011, p. 256).

Ce constat est crucial car « *soumettre les autres à son propre temps est une forme privilégiée de la prise de pouvoir* » (Sue, 1994, p. 20). D'autre part, comme le temps n'a pas de vitesse il ne peut pas accélérer. Ce qui s'accélère c'est ce qui se passe dans le temps, ce sont nos représentations (Tétu, 2011, p. 57), c'est « *l'illusion de la toute-puissance : tout voir, tout savoir, accéder à toutes les connaissances, immédiatement, accumuler les biens immatériels (musiques, textes, vidéos, informations etc.), multiplier les contacts, aller toujours plus vite, être disponible en permanence* » (Biagini, 2012, p. 362). Aussi n'est-il pas étonnant de constater que « *dans ce contexte, répondre à l'urgence, ou agir dans l'urgence deviennent des modes d'action habituels et relativement valorisés qui ne suscitent pas d'interrogation* » (Carayol, 2005, p. 78). Au contraire, ils favorisent l'application légitimée de « *pratiques de l'encadrement* » qui, bien que coercitifs et issus des décisions des dirigeants, sont présentés comme imposés par l'environnement, par les institutions, par les développements technologiques auxquels doivent se soumettre les organisations pour maintenir leur niveau de compétitivité (Carayol, 2005, p. 79). Nous tirons un parallèle avec le concept d'autorité (chapitre 1, 1.7) introduit pour garantir la pérennité de l'ordre établi qui, en s'opposant à la persuasion et à la contrainte, constitue le principe actif de légitimation dans une relation hiérarchique stable où la place de chacun est définie sur un axe vertical et est reconnue par ceux sur lesquels elle s'exerce (Arendt, 1972). Comme le souligne Valérie Carayol, dans l'hyper modernité, c'est l'urgence qui fait figure d'autorité, se transformant en un « *pouvoir sans centralité et sans consistance* » (2005, p. 79) et donc en tant que tel, indiscutable et indiscuté. Il favorise l'adoption de pratiques mimétiques auprès des organisations poussées par un sentiment d'insécurité, et l'imposition de pratiques coercitives, l'urgence « empêchant » les dirigeants de prévoir les temps de négociation et de concertation. A l'aune des enjeux stratégiques, l'appropriation des nouvelles pratiques techniques et technologiques prévaut sur les « *implications humaines et sociales de leur assimilation* » (Bobillier-Chaumon M.-É., 2003, p. 162).

Les études montrent des dispositions différenciées dans l'adaptation aux nouveaux rythmes du travail et à leurs dérèglements incessants, selon les groupes d'âge, dès l'instant où ceux-ci réfèrent aux évolutions technologiques « *telles que les systèmes d'information ou les moyens de communication* » (Guyot, 2019, p. 117). Il nous semble dès lors pertinent, dans ce contexte de l'urgence, d'envisager l'adoption des nouvelles pratiques professionnelles sous l'angle de la dimension générationnelle.

2.3.2. Dans la littérature professionnelle

Nous nous arrêtons sur quatre phénomènes récurrents dans la littérature professionnelle liés aux transformations des temporalités qui influencent et modifient les pratiques professionnelles : la transformation agile, l'ubérisation des services, la décontextualisation et la déterritorialisation, et l'expérience utilisateur.

Cecil Dijoux (2019), directeur Transformation Agile chez Sopra Steria Next et coach de dirigeants, définit la transformation agile comme un ensemble de méthodes de développement de produits ou de services numériques ou non, comme une planification de la production et non du processus, basées sur des boucles itératives et incrémentales rapides dans lesquelles : le produit évolue grâce au feedback des utilisateurs ; les besoins changeants sont gérés par la collaboration d'équipes pluridisciplinaires et autoorganisées ; la mesure d'avancement est la valeur livrée au client, également reprise par Cohn (2009) ; l'équipe dispose d'un espace (la rétrospective dans Scrum) pour l'amélioration continue.

La transformation agile met un point d'honneur à encourager la mise en place d'équipes pluridisciplinaires qui suppriment les dépendances aux ressources tant internes qu'externes, réduisant ainsi les délais inhérents à ces dépendances et accélérant l'apprentissage entre les différents métiers étapes du processus ce qui optimise l'ensemble du processus. Cette approche a pour but de transformer les collaborateurs au moyen de méthodologies structurées qui maximisent leur engagement et minimisent toute résistance (Tobania, 2020). Le concept de l'agilité peut se lire comme une réponse stratégique qui permet à la communication organisationnelle d'opérer dans un environnement sociétal de plus en plus volatil et incertain (van Ruler, 2015). Toutefois, l'objectif visé par l'approche agile est d'ouvrir les collaborateurs à l'acceptation « volontaire » de nouveaux processus commerciaux, systèmes, technologies, rôles professionnels et structures organisationnelles (Tobania, 2020).

Les *Chief Communication Officers* (CCO) rapportent que les attributs les plus importants des cultures organisationnelles hautement performantes seront l'agilité (45%), la diversité et l'inclusion (38%), la responsabilisation des équipes dans des structures plus horizontales et donc moins hiérarchisées (35%), un état d'esprit de croissance (33%), le respect des valeurs (27%) et la prise de décision basée sur les données du type *big data* (24%). La tendance actuelle place de plus en plus les CCO dans l'accompagnement de leur organisation pour repenser sa mission en mettant l'accent sur sa valeur sociétale (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019).

La transformation agile et ses implications tant organisationnelles que communicationnelles nous mènent à repenser la « dépendance aux ressources ». Si cette dépendance aux ressources externes et internes implique une impossible autonomie (Pfeffer & Salancik, 1978), la transformation agile, en libérant ces entraves, souligne la centralité de la communication organisationnelle dans l'adoption des nouvelles pratiques professionnelles et la reconnaissance des enjeux communicationnels. A l'aune de la transformation agile, la communication organisationnelle est prise en compte comme un « enjeu business » ce qui nous amène à considérer la « valorisation des pratiques » plutôt que la « dépendance aux ressources ».

Là où précédemment l'organisation faisait appel à l'expertise de professionnels « en dehors » de l'organisation, un nouveau phénomène émerge : l'internalisation des compétences. Comme le définit Marc Michiels, Rédacteur en Chef de Culture RP, « *les grands annonceurs ont aspiré toute la substantifique moelle des agences de communication* » (Michiels, 2017 (a)). Diverses raisons sont avancées : les économies budgétaires qui ont suivi les crises successives telles celle de la bulle de l'Internet au début du siècle et ensuite celle des banques en 2008, mais également, dans une perspective mimétique, l'adoption de l'approche agile qui, en privilégiant le mode projet a facilité la possibilité de sélectionner les ressources d'agence nécessaires en temps et lieu voulus dans un objectif de plus grande réactivité : « *publicité, CRM, retail, digital, réseaux sociaux, relations publics, événementiel, communication RH, communication corporate, d'influence, applications mobiles, motion design, etc.* » (Michiels, 2017 (a)). En devenant autonomes par un achat de compétences « à la carte », les organisations ont institutionnalisé une « ubérisation » des agences conseil.

Organisée dans toute la Russie en juillet 2018, la coupe du monde de football a été massivement suivie sur tous les types d'écrans, lieux a-topiques et déterritorialisés puisqu'indifférents à l'inscription spatiale du match mais techniquement dépendants du réseau de retransmission. A la suite de la victoire du quart de finale, la RTBF, chaîne publique belge francophone, a diffusé en direct l'interview « hologrammique » des joueurs de l'équipe belge « les Diables Rouges » téléportés sur le plateau du Journal Télévisé (Laloux, 2018). L'ancrage spatial s'est volatilisé remplacé par une fiction digitalement présente qui a répondu aux questions des journalistes avec un décalage temporel à peine perceptible. Nous assistons à ce que Roland Barthes appelait un « *effet du réel* » lorsqu'un événement et sa saisie tendent à se superposer. L'instant de ce qui est saisi, l'événement qui devient instantanément information, coïncide en un seul moment dans un lieu a-topique -l'écran- qui le décontextualise de sa localité, de l'événement, de sa saisie et de sa réception, au mépris de la mise à distance, avec l'instant de la saisie (Tétu, 2011). Les systèmes d'information numérique abolissent le milieu spatio-temporel « *ou l'assujettissent à des règles de coordination centrées sur la transmission efficace de grandes quantités d'informations* » (Gramaccia, 2006, p. 198).

L'évolution des médias numériques, des médias sociaux et des technologies avec un retour sur l'investissement de plus en plus rentable, a démultiplié les possibilités de la fonction communication au sein de l'organisation. Selon Torp (2019), le rôle des communicants est de fournir le contexte environnemental, de mesurer l'évolution de la perception des principales parties prenantes et de ce qui les dynamise, et de refléter en interne les tendances susceptibles de façonner l'avenir de l'organisation. Mais tout autant de répondre aux besoins et aux désirs des utilisateurs au moment le plus opportun en fonction de la révolution « *customer-centric* » qui, par l'exploitation de technologies telles que les données massives, le cloud et la mobilité, transforme les organisations orientées marketing en des organisations qui s'activent autour des clients et sont réactives à leurs demandes (Pickup, 2015). Les organisations d'aujourd'hui sont gérées par les données collectées, analysées, agrégées et rapportées aux décideurs, et la fonction de communication ne fait pas exception à cette règle. Les dirigeants (CEO) avec leur profil « finance, vente ou ingénierie », misent leurs décisions sur des rapports et des analyses chiffrés. Selon Torp (2019), aussi longtemps que les communicants les exposeront aux productions communicationnelles plutôt qu'aux résultats, aux indicateurs de performances clé (*Key Performance Indicators* ou KPI) stratégiquement pertinents et à l'impact de la communication, plus il leur sera difficile de faire valoir la valeur stratégique de la fonction.

Les 213 dirigeants qui ont participé à l'étude du USC Annenberg Center for Public Relations en 2019 classent l'optimisation de l'expérience client (33%), la mesure des résultats (22%) et le ciblage d'audience (22%) comme les domaines de communication les plus avancés pour progresser, et citent comme cause principale, l'utilisation des nouvelles technologies (Kresic & McCorkindale, 2020, p. 12).

Il est intéressant de relier l'optimisation de l'expérience client avec d'une part le « *customer relationship management* », le CRM, qui avait renforcé la position du marketing dans l'organisation et d'autre part la suppression du rôle de *Chief Marketing Officer* dans des multinationales telles que McDonald's, Uber et Johnson & Johnson : la gestion de marque, qui a longtemps été l'apanage du marketing, consiste moins à lancer des messages et des campagnes publicitaires dans le monde qu'à fournir des expériences « authentiques sur la marque » - d'où l'importance de gérer la marque et la culture en parallèle, comme un tout intégré, sous la responsabilité du *Chief Communication Officer*. Les CCO se voient de plus en plus délivrer un mandat pour influencer la politique et la stratégie commerciales (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019).

L'identification de la « valorisation des pratiques communicationnelles » résulte de l'action combinée de deux moteurs isomorphiques. Le moteur coercitif qui, sous la pression exogène, impose à l'organisation l'accélération de certaines prises de décisions et certains processus pour qu'elle soit à même de maintenir sa place sur le marché. Le moteur mimétique qui, par le biais de la volonté endogène, permet à l'organisation de regagner en légitimité en adoptant l'approche dite agile, approche utilisée par les organisations auxquelles elle se mire.

2.4. Les *big data*

Les technologies numériques ont favorisé l'émergence de la combinaison entre les données massives (*big data*) et les pratiques computationnelles qui allient la capture et la collecte systématique et massive de données à partir de diverses sources et dans plusieurs formats (veille, *marketing funnel*, points de vente, *e-shop*, traces numériques sur les plateformes organisationnelles, propriétaires ou non, études de marché, etc.) à la modélisation sophistiquée de la technologie. Un des avantages des technologies numériques est de pouvoir présenter des informations exactes, adéquates et pertinentes, recueillies et analysées de manière appropriée à travers les composants de perception et de traitement qui permettent à l'organisation de prendre des décisions pour une action efficace dans des environnements changeants. Les organisations qui nourrissent ou ont accès à ces sources disposent dorénavant d'instruments leur permettant d'effectuer des campagnes de persuasion et d'ingénierie sociale dans les sphères politiques, civiques et commerciales. La différence avec les communications antérieures se situant sur la présence de traçabilité des campagnes actuelles qui ont déjà prouvé leur efficacité (Tufekci, 2014).

Il est toutefois important de souligner que les plateformes numériques s'alignent continuellement avec l'environnement normatif qu'elles constituent, leur émergence et développement étant consubstantiels aux cadres légaux, aux interlocuteurs sociaux, services étatiques et institutions économiques nécessaires à leur conservation et leur survie. Sans ces agents, la « mise en obéissance » des publics ne serait pas acceptable, la « servicialisation » ou la transformation de l'usage des plateformes par leurs utilisateurs en services rendus aux propriétaires de celles-ci sous forme de données personnelles et de comportements ne pourraient être monétisés (Casilli, 2017). L'exploitation de nouveaux flux d'information à une échelle inégalée accroît la performance de ces organisations et contribue à leur valorisation (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Des connaissances inexploitées s'offrent dorénavant aux stratèges des différentes disciplines organisationnelles qui acquièrent les compétences nécessaires à leur maîtrise. Pour leur mise en pratique, l'organisation doit toutefois adopter une nouvelle culture de prise de décision comportant le fonctionnement intégré de tous les facteurs d'agilité organisationnelle - perception, traitement, réactivité, alignement et apprentissage -, sans pour autant tomber dans un travers faussement attribué à Peter Drucker comme quoi il serait impossible de gérer ce qui n'est pas mesuré (« *if you can't measure it, you can't manage it* ») (Hennessy, 2015), la réflexion originale de Ridgway (1956) étant que ce qui est mesuré est géré - même s'il est inutile de le mesurer et de le gérer, et même si cela nuit à l'objectif de l'organisation de le faire (Caulkin, 2008). Une prise de position également nuancée par Edwards Deming : « *Il est faux de supposer que si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas le gérer - un mythe coûteux* » (Deming, 1994, p. 35).

Les technologies numériques jouent un rôle clé dans la mobilisation rapide des ressources et le soutien de la réactivité issue des approches dites agiles, en permettant des environnements de travail ad-hoc, distribués et virtuels. En s'intégrant dans le quotidien des organisations, les outils et les philosophies du *Big Data* modifient les idées sur la valeur de l'expérience, la prévalence de l'expertise et la pratique de la gestion. Si elles s'apparentent aux « *analytics* » auxquels elles ont succédé en termes de collecte de données pour les traduire en avantage managérial ou

commercial, les données massives s'en différencient par trois caractéristiques : le volume, la vitesse et la variété. (McAfee & Brynjolfsson, 2012) Les deux premières, volume et vitesse, sont nourries par un flux de données générées comme autant de sous-produits dérivés des opérations originelles des téléphones mobiles, des achats en ligne, des réseaux sociaux, des communications électroniques, du GPS et autres outils programmés. Chacun des utilisateurs est dorénavant transformé en générateur de données ambulants. Une situation pour laquelle ils doivent donner leur consentement, mais sans lequel le service premier leur est refusé, les plaçant dans une position de « servitude volontaire ». Comme l'a parfaitement décrit Etienne de La Boétie :

« *La nature de l'homme est bien d'être franc et de le vouloir être, mais aussi sa nature est telle que naturellement il tient le pli que la nourriture lui donne* » (de La Boétie, [1548] 2013, p. 23).

2.4.1. Dans la littérature académique

Les données massives sont souvent saluées pour leur capacité à enrichir nos connaissances de manière novatrice et à enrichir notre compréhension (Lazer, et al., 2009). Il est question d'une nouvelle « culture de la donnée », prégnante dans un nombre croissant d'organisations qui considèrent « *la donnée comme élément central des stratégies d'information et de connaissance* » (Lehmans, 2017, p. 18) et se basent sur elle pour la prise de décisions managériales (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Si la logique de l'organisation tend à faire croire que les « *big data* » allègent le travail et disposent d'un pouvoir prédictif, le discours scientifique n'accrédite que partiellement ces dires (Desmoulin, Alloing, & Mohli, 2018). De plus, ces mêmes données doivent également être examinées en tant que processus politique impliquant des questions de pouvoir, de transparence et de surveillance (Tufekci, 2014). Car si elles permettent de faire de meilleures prédictions, de prendre de meilleures décisions et de cibler des interventions redoutablement efficaces (McAfee & Brynjolfsson, 2012), si elles sont en passe de transformer la profession de la communication (Cotton, 2016), c'est aux dépens des internautes réduits à leur représentation de consommateurs dont les données personnelles sont massivement exploitées à leur insu dans le seul but d'orienter leurs comportements (Jammet, 2018).

A ces données s'ajoutent toutes les interactions, comme tant de sociabilités ordinaires du quotidien des internautes, qui, « *productrices de valeurs, faisant l'objet d'un quelconque encadrement contractuel et soumis à des métriques de performance* » permettent de désigner les usages numériques ordinaires, post, photo, vidéo, saisie, lien, comme un travail invisible et indirect où se mêlent production et consommation (Cardon & Casilli, 2015, p. 13). Il y a une évolution vers une nouvelle dichotomie : celle de l'engagement par rapport au contrôle, l'engagement étant vu comme une prise d'initiative directe dans un jeu à découvert, une position prise par les internautes, le contrôle adoptant une attitude attentiste reposant sur l'art du contournement, une position occupée par les propriétaires des plateformes (Marcon & Moinet, 2000).

Ces données sont collectées par un nombre toujours croissant de réseaux et de plateformes qui, en les croisant, créent de nouveaux modèles socioéconomiques. Ces derniers pénètrent en profondeur « *les subjectivités en ligne sur la base d'une alinéation (quasi) volontaire* » (Piotet, 2011, p. 10) dont les internautes ne maîtrisent plus les tenants et les aboutissants sociotechniques parce qu'ils ont volontairement abandonné leurs droits en acceptant la politique de confidentialité des réseaux sociaux ou des applications pour mobiles, dont l'accord sans restriction subordonne l'accès aux dits services. Les données massives sont donc un enjeu pour différentes parties prenantes : pour les individus « *dont les traces numériques sont suivies, répertoriées, analysées et croisées* », pour les organisations qui invitent les internautes à semer ces traces en réagissant sur des plateformes « sociales » dont elles ne sont pas propriétaires, pour les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) (Ferraris, 2018) qui « *les collectent et les exploitent* », et enfin pour les institutions « *qui ont pour objectif de réguler les systèmes d'information et de protection de la vie privée* » (Charest & Cotton, 2018, p. 9).

Lorsqu'ils développent le paradigme des *big data*, Andrejevic et Gates (2014) réfèrent à la fois à la taille sans précédent des bases de données contemporaines et aux techniques émergentes pour leur donner un sens. En effet, la capacité de discerner des modèles utiles mais non apparents à partir de données massives dépend de systèmes techniques complexes. L'esprit humain ne peut tout simplement pas faire ce genre d'analyse de données sans aide. La formation de tels systèmes, entendue en ces termes, a des conséquences directes sur les formes de surveillance associées qui utilisent à la fois les bases de données et les techniques pour les comprendre. Ainsi, la surveillance des mégadonnées repose nécessairement sur l'analyse automatisée des données. Le recours à l'analyse automatisée des données - ou à l'exploration de données communément appelée « *data mining* » - a ses propres conséquences dérivées du fait que le but de ces processus est de découvrir des modèles indiscernables et imprévisibles. Autrement dit, le processus d'analyse des données et ses résultats sont systématiquement et structurellement opaques. (Andrejevic & Gates, 2014, p. 186) Soulignons que le théoricien du droit, Tal Zarsky (2013), décrit les décisions basées sur ces processus automatisés d'exploration de données comme « non interprétables » (et donc non transparentes) en raison de leur complexité inhérente : « *Un processus non interprétable pourrait découler d'une analyse d'exploration de données qui n'est pas explicable en langage humain. Ici, le logiciel prend ses décisions de sélection en fonction de plusieurs variables (voire des milliers)* » (Zarsky, 2013, p. 1519). En d'autres termes, une base de données peut générer des modèles qui ont un pouvoir prédictif mais pas nécessairement explicatif. Les corrélations et prévisions algorithmiques ne nous fournissent pas toujours d'explications sous-jacentes répondant au bon sens. Elles offrent des résultats basés sur un niveau de complexité qui les rend, dans certains cas, tout à fait inexplicables. Les algorithmes n'intègrent pas les résultats dans notre « *horizon de signification (nous ne pourrions jamais vraiment comprendre pourquoi un ensemble particulier de variables est plus ou moins susceptible de produire un résultat souhaité) : ils fonctionnent tout simplement* » (Andrejevic & Gates, 2014, p. 187).

Il importe toutefois de prendre conscience du fait qu'il n'existe pas de fonctionnalité offerte gratuite : « *toutes s'accrochent à des métriques, de façon complexe, propriétaire et invisible* », et les données qu'elles génèrent produiront des données quantitatives grâce au traitement des algorithmes qui nourriront le potentiel prédictif « *des agissements des membres et utilisateurs de la plateforme* » (Paquienséguy, 2017 (b), p. 21).

Ces considérations ont mené à appréhender le web comme un panoptique à partir duquel la vie des individus est surveillée à des fins de contrôle alors même que l'opacité intrinsèque du processus d'exploration de données suggère que les utilisations potentielles de tout ensemble de données ne peuvent pas être définies à l'avance : elles peuvent devenir utiles en conjonction avec des données non encore collectées, et elles peuvent éclairer des activités ou des résultats auxquels elles ne sont pas naturellement reliées. (Andrejevic & Gates, 2014)

La surveillance est définie ici comme « *l'attention délibérée, spécifique, systématique et routinisée de l'observation des détails personnels telles les habitudes, les conduites de vie, les comportements et les représentations des individus à des fins d'influence, de management, de protection ou de guidance* ». La surveillance quotidienne est endémique dans les sociétés modernes (Lyon, 2007, p. 14).

Nous devons constater une économie politique de la surveillance des données massives qui explore les implications de la propriété et du contrôle des ressources de surveillance, incluant les plateformes et les réseaux, les fermes de serveurs, les algorithmes et l'allocation de l'exploration de données (Andrejevic & Gates, 2014, p. 188). Une telle approche prend nécessairement en compte la relation entre le contrôle politique et les ressources économiques : la capacité de traitement des données des multinationales Internet comme Google et Facebook, par exemple, ou la capacité de l'État à accéder aux données accumulées par ces entités commerciales montrent une relation diffuse entre Pouvoir et Capital comme le développe Maurizio Ferraris (2018). L'auteur décrit le gouvernement des algorithmes au niveau de la société tout entière comme la réalisation « *de la prison panoptique projetée par Bentham au début du XIX^{ème} siècle, et érigée au rang de modèle de la société par Foucault dans Surveiller et Punir (1975)* » (Ferraris, 2018, p. 20). Si les traces que laissent les internautes sur le web permettent la métaphore carcérale, Ferraris, au même titre que Rouvroy et Berns, ne reconnaît pas que la gouvernementalité algorithmique « *surgirait spontanément du monde numérisé, de manière autonome et indépendante de toute intentionnalité humaine, de tout « script » technologique* » (Rouvroy & Berns, 2013, p. 166). Selon ces auteurs, le gouvernement des algorithmes ne peut qu'administrer des décisions prises par d'autres.

C'est pourquoi Ferraris (2018) s'arrête d'abord au web dont il reconnaît la puissance « *parce qu'en recueillant des comportements et en les orientant à partir de procédures, il agit dans des termes que Foucault aurait définis comme disciplinaires* ». Poursuivant sa réflexion, il ajoute que « *si le pouvoir des algorithmes est disciplinaire, nous avons affaire à l'automatisation et au renforcement du pouvoir bureaucratique* » (Ferraris, 2018, p. 22).

Il conclut que, d'une part, rien ne peut être imposé par la technique et que seuls des individus sont capables de la réaliser et que, d'autre part, l'objectif ultime des acheteurs d'informations sont les comportements distillés de la récolte et du traitement des données massives en vue du profilage exact et précis d'individus pour la formulation de prévision. Cette double conclusion permet à Ferraris d'identifier le Capital aux commandes du gouvernement des algorithmes, et plus précisément les GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft (2018, pp. 23-25), et tout comme Rouvroy et Berns, il ajoute les gouvernements qui récoltent et conservent en quantité massive des données « *à des fins de sécurité, de contrôle, de gestion des ressources, d'optimisation des dépenses...* » (Rouvroy & Berns, 2013, p. 168).

Si le profilage algorithmique est le savoir produit au niveau du profilage, appliqué aux individus sans qu'il ne leur soit disponible ni perceptible, « *de manière à en inférer un savoir ou des prévisions probabilistes quant à leurs préférences, intentions, propensions qui ne seraient pas autrement manifestes* » (Van Otterlo, 2013 dans (Rouvroy & Berns, 2013, p. 171)), la gouvernamentalité algorithmique est « *un certain type de rationalité (a)normative ou (a)politique reposant sur la récolte, l'agrégation et l'analyse automatisée de données en quantité massive de manière à modéliser, anticiper et affecter par avance les comportements possibles* » (Rouvroy & Berns, 2013, p. 173).

Ces données personnelles sont donc profilées et monétisées par les « *fournisseurs de service* » et les « *plateformes d'intermédiation sur l'Internet* », détournant les qualités relationnelles de l'Internet à des fins marchandes car si l'organisation « *tient à intégrer le mode collaboratif et relationnel dont elle a besoin pour rester compétitive, [...] les flux d'informations et de données doivent circuler de plus en plus librement à l'intérieur de l'entreprise, comme entre l'intérieur et l'extérieur* » (Pisani & Piotet, 2008, p. 197). Mais au-delà de cette dimension mercantile de la production de données monétisables (Paquienséguy, 2017 (b), p. 23) se dessine la nouvelle « *algorithme* » qui, par le biais des algorithmes de filtrage et de tri de ces plateformes, détient un pouvoir opaque sur notre rapport à l'information numérique (Ertzscheid, 2017, p. 220) car « *quand l'algorithme fonctionne comme il faut, on ne le distingue pas de la décision humaine* » (Casilli, 2017, p. 5).

Scott et Meyer (1983, p. 140) ont différencié deux types d'environnements influençant les processus d'institutionnalisation des organisations. Le premier, l'environnement institutionnel, se caractérise par l'élaboration de règles et d'exigences aux quelles chaque organisation doit se conformer pour obtenir en retour le soutien et la légitimité de cet environnement. Une situation courante dans les environnements très régulés. Le second, l'environnement technique, est l'équivalent de tout arrangement sectoriel qui dépend d'une logique d'échanges impliquant que toute organisation s'y complaisant est récompensée par le contrôle efficace et efficient des processus de travail. Nous constatons que les GAFAM sont parvenues à évoluer d'un environnement technique, davantage normatif, à un environnement institutionnel, davantage coercitif. Nous rappelons qu'un comportement social répétitif qui bénéficie du support de systèmes normatifs et de compréhension cognitive lui donnant du sens est en mesure de devenir un ordre social s'auto-reproduisant (Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2018). Et à ce mécanisme nous ajoutons la première caractéristique de l'institutionnalisme historique, la dépendance au sentier et le verrouillage de certaines trajectoires (Bannerman & Haggart, 2015).

Le pouvoir à l'ère numérique dans la société en réseaux est entre les mains de ceux que Castells nomme les « *commutateurs* », qui endossent le rôle de contrôler les « *points de connexion entre différents réseaux stratégiques* », et des « *programmeurs* » qui sont « *les acteurs et les réseaux d'acteurs qui détiennent le pouvoir de créer des réseaux* » (Castells, 2013, pp. 52-53). Comme le décrit Dominique Cardon : « *Alors qu'il libérait en bousculant normes et institutions, Internet serait devenu à la fois un système d'exploitation, une usine, et l'instrument d'une servitude volontaire, une aliénation.* » (Cardon & Casilli, 2015, p. 42). Car n'oublions pas qu'« *il n'y a pas d'algorithme, il n'y a que la décision de quelqu'un d'autre* » (Casilli, 2017, p. 8).

Faire preuve d'intelligence stratégique, c'est donc maîtriser l'engagement pour avancer, soit accroître le contrôle dans les rapports de force : « *l'art de la stratégie-réseau réside dans la combinaison des logiques d'engagement (prise d'initiative) et de contrôle (contournement et maîtrise)* » (Marcon & Moinet, 2000, p. 128).

Pour maîtriser le flux exponentiel de données, l'homme repose de plus en plus sur la machine. L'intelligence Artificielle (IA) est définie par l'équipe scientifique du European Communication Monitor comme un ensemble de process et d'actions d'aide à la décision flexibles émanant d'agents pilotés par logiciel. Ils s'adaptent à des objectifs changeants et à des situations imprévisibles, apprennent par l'expérience et sont basés sur des technologies telles que le traitement du langage, la récupération de données (*data retrieval*) et la représentation des connaissances, le raisonnement sémantique et l'apprentissage automatique (*machine learning*) (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 70). Si 37% des 2.566 communicants européens qui ont participé à l'enquête ECM2019 considèrent que leurs pratiques professionnelles quotidiennes n'en seront pas affectées, 77,3% reconnaissent que l'IA va transformer la profession dans son ensemble. Cet état des lieux est davantage perçu par les communicants qui siègent dans les comités de direction et seule une minorité (13,3%) utilise actuellement des assistants ou des outils intelligents. Il n'est pas étonnant de constater que ces « *early adopters* » de l'IA s'attendent à un impact global significativement plus élevé à tous les niveaux opérationnels par rapport aux pairs qui n'utilisent pas d'assistants et d'appareils intelligents (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, pp. 64-67).

Les communicants qui ont participé à l'ECM2019 identifient deux risques majeurs liés à l'émergence de l'IA : la difficulté à trouver des collaborateurs qualifiés et compétents (52,6%) et la difficulté à définir clairement qui en est ou en sera responsable (42,8%) (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 73). Nous soulignons le caractère organisationnel de ces inquiétudes qui traduit le réflexe professionnel implicite du communicant envers son organisation mais qui a des répercussions majeures sur la reconnaissance et la légitimité de son corps de métier.

2.4.2. Dans la littérature professionnelle

Erik Lenaers, directeur associé de la branche belge de Weber Shandwick, a souligné deux phénomènes dont les évolutions sont à suivre : l'utilisation des données massives et l'émergence de l'intelligence artificielle dans les stratégies présentées, annonçant selon lui une perturbation prochaine dans le secteur en Belgique, et l'intégration de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans un équilibre pas encore entièrement atteint entre « *pression commerciale et corporate citizenship* » (Lenaers, 2018).

Comme la littérature académique, la littérature professionnelle reconnaît les mêmes capacités d'enrichissement aux données massives (Lohr, 2012). Elle ne se borne pas au descriptif « *les big data* » mais se penche sur ce qui fait évoluer le métier à savoir le fait qu'on ait pris conscience de l'apport économique de l'utilisation des *big data* : celui qui est capable de lire le croisement des données collectées a une longueur d'avance sur son concurrent.

L'avantage concurrentiel implique l'acquisition de nouvelles compétences, l'introduction de l'ingénierie et de la littéracie des nombres, l'évolution du métier en nouveaux sous-métiers et l'actualisation des compétences au niveau du *Chief Communication Officier* (CCO).

Dans son rapport « *The Top 14 Public Relations Insights of 2019* », l'Institute for Public Relations (IPR) publie les résultats de différentes études, dont une étude menée par l'USG Annenberg Center for Public Relations auprès de 1.563 professionnels de la communication aux Etats-Unis (760 CCO et 803 consultants). 65% des répondants déclare que les compétences en analyse des données massives seront nécessaires pour garantir le succès des futurs professionnels en communication, suivies de la production vidéo (59%) et de l'optimisation des moteurs de recherche (59%). Les outils technologiques les plus importants dans un futur proche sont la veille et l'analyse sociales (54%), l'analyse de sites Web (54%) et la gestion des médias sociaux (51%). Le principal moteur de l'utilisation de la technologie au sein des agences et des départements est la « *pression de fournir un retour sur investissement mesurable* » au comité de direction (28%) (Kresic & McCorkindale, 2020, p. 12).

Dans la littérature professionnelle, l'une des priorités des communicants serait de construire un profil global et unique, « holistique », de chaque client à travers une plateforme de données unifiée afin d'agir, de réagir et de s'adapter en fonction de ses besoins. Si les parties prenantes ont toujours été au cœur des stratégies de communication, désormais, grâce aux *big data*, aux réseaux sociaux et au numérique, cette plateforme de données unifiée disposerait des armes parfaites pour créer des conversations encore plus significatives, alimentées par les résultats des données croisées. En fonctionnant de la sorte, la communication se détacherait de son positionnement « coût » pour se profiler aux côtés des départements qui génèrent des « profits ». Le communicant devrait adopter une culture où les données sont intégrées dans le rythme organisationnel et chercher à créer des coalitions internes : il ne faut pas oublier que de nombreuses organisations traitent encore leurs données en silos et analysent ces sources de données à l'aide d'outils d'analyse allant du complexe au limité. Ces outils sont souvent entre les mains d'un petit nombre d'experts – informaticiens ou scientifiques et analystes des données – qui freinent ou empêchent le partage des informations au sein de l'organisation afin de consolider leur position de pouvoir au sein de l'organisation (Pickup, 2015).

Nous identifions deux tendances qui sont déterminantes pour l'institutionnalisation de la fonction du communicant et, par extension, pour le rôle stratégiquement organisationnel que jouera ou non la communication. La première est l'appropriation des nouvelles compétences par le communicant qui, en les acquérant, apportera des analyses pointues qui orienteront les décisions prises par le comité de direction et renforceront la crédibilité et par extension, la légitimité du communicant. La seconde, nourrie par les groupes d'audit, associe systématiquement les « *big data* » aux « *leviers du marketing data-driven* » comme l'indique l'étude menée par le Boston Consulting Group à la demande de Google en 2019 introduisant un « *Digital Maturity Benchmark* ». Cet instrument qui se déroule en quatre phases, naissante, émergente, connectée et multi-moment, renforce la position du marketing par le biais d'un nouvel instrument normatif en avançant des résultats interpellant : « *plus de 85% des entreprises qui se trouvent dans les deux phases de maturité les plus avancées du marketing data-driven obtiennent également des résultats élevés en termes de maturité organisationnelle* » (MediaMarketingIntelligence, 2019).

Un argumentaire utilisé par les organisations qui privilégient la dimension « croissance des revenus » aux valeurs organisationnelles et maximisé par l'approche « vente » de Google comme l'indique le mécanisme de l'entonnoir (« *funnel* ») appliqué sur leur site dédié au Digital Maturity Benchmark (Google, 2020).

Il semble donc essentiel dans la littérature professionnelle d'être à même de maîtriser les cinq thèmes majeurs issus des opportunités du numérique : les données massives (qui seront présentées comme « *le data marketing* » dans l'optique de la seconde tendance), l'expérience personnalisable, l'exigence des consommateurs, le commerce connecté et l'agilité organisationnelle (MediaMarketingIntelligence, 2017). Une étude réalisée par MIT Sloan en 2016 a indiqué que les organisations qui investissent dans la transformation digitale « *sont 26% plus rentables que leurs pairs* », une rentabilité alléchante, mais dont la signification est questionnable s'agissant d'une moyenne tous secteurs confondus. iProspect a peaufiné ces résultats auprès de 120 de leurs clients au niveau mondial, révélant que pour 41% des marketeurs interrogés, l'accent portait sur une compréhension « à 360° » du consommateur. Selon cette étude, les principaux défis auxquels sont confrontées les marques vont de l'utilisation des données à une meilleure prise de décision, en passant par la compréhension de la manière dont les marketeurs peuvent structurer leur organisation pour lui offrir une plus grande agilité. (iProspect, 2016) Soulignons le caractère restrictif de l'approche marketing qui porte uniquement sur les marques de l'organisation alors que le communicant adopte une posture organisationnelle holistique. En recevant un mandat au niveau organisationnel, le communicant pourrait être en mesure de faire la veille de l'accélération du rythme de l'économie numérique, accompagnant l'organisation dans ses capacités à s'adapter, à s'organiser et à relever ces défis.

Pour être à même de réaliser ces objectifs ambitieux, les organisations sont obligées de faire appel à la machine. Le rapport Pulse of the Profession (ProjectManagementInstitute, 2019) stipule que 85% des répondants au sondage PwC 2019 réalisé auprès de CEO reconnaissent que l'intelligence artificielle (IA) va considérablement modifier la manière dont ils vont travailler dans les cinq années à venir, considérant l'IA comme un élément perturbateur plus important que l'Internet ne l'a été en son temps (pour près des deux tiers des CEO au niveau mondial) (2019, p. 2). Nous rappelons que l'étude ECM2019 faisait état de 77,3% des communicants de 46 pays européens qui estimaient que l'IA modifierait leur profession (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 60). Mais il est également intéressant de souligner que si presque 80% des organisations ont lancé une transformation organisationnelle faisant usage d'une technologie disruptive, « *seules 25% de ces initiatives ont débouché sur la concrétisation de bénéfices tangibles par rapport aux objectifs initiaux* » (ProjectManagementInstitute, 2019, p. 5) ce qui fait écho aux trois conclusions de Dijoux portant sur les succès mitigés des projets informatiques (2019). La solution avancée par le Project Management Institute pour améliorer ce ratio réside dans la création d'une culture qui soutient le management de projet tout en appréhendant l'impact de la technologie, ce qui implique des compétences liées à l'innovation, à la réactivité en réponse à l'agilité et au raisonnement critique qui renforceront des outils, des normes et des nouvelles approches pédagogiques, soit une approche normative. L'approche communément avancée repose sur des formations et du mentorat « *appariés avec des compétences humaines : Design Thinking, récits avec données et approche agile du management de projet* » (ProjectManagementInstitute, 2019, p. 6), mais aucune trace de l'apport de la communication comme médiateur et optimiseur dans la littérature managériale.

Lors d'un débat organisé le 22 mai 2018 par le think tank RAND (Rand, Research and Development), Ann Mettler, directrice du Centre Européen de Stratégie Politique (European Political Strategy Centre), soulignait que les données massives connectées au développement de l'Intelligence Artificielle peuvent résulter en des situations catastrophiques pour lesquelles il est impératif de se prémunir institutionnellement (RAND, 2018) :

« Nous n'en sommes qu'au début des fake news. Je pense que la phase suivante est constituée de fausses données, de faux experts, ce sont des « deep fake » alimentées par l'IA. Et comment se préparer pour ce monde ? Le temps de la naïveté est révolu et nous, en Europe, devons agir maintenant. »

Lors du même débat, Madeleine de Cock Buning, directrice du *European Commission's High-Level Group on Fake News and Online Disinformation*, déclarait par rapport aux efforts de régulation de l'Union Européenne face aux actions des GAFAMI en termes d'imposition de leurs algorithmes que (RAND, 2018):

« Compte tenu des cycles politiques de la Commission européenne, il est très peu probable que les personnes qui proposent des réglementations des médias sociaux sur la transparence des algorithmes, sur la transparence des données, soient réellement là pour les superviser, alors commençons par proposer une autorégulation. »

Le think tank américain RAND invite des chercheurs et des parties prenantes à se pencher sur quatre tendances liées à la prolifération et l'utilisation pas toujours identifiées ou identifiables de données massives : le désaccord croissant sur les faits et les données, la baisse de confiance dans les sources jusqu'alors respectées, l'augmentation du volume relatif de l'opinion sur les faits et un brouillage de la frontière entre l'opinion et les faits (Kavanagh & Rich, 2020). Ou : comment essayer de refermer la boîte de Pandore ?

3. Problématique

Les approches théoriques, les perspectives contextuelles et les réflexions académiques et professionnelles que nous avons réunies mènent au constat que la communication des organisations et ses pratiques ont subi et subissent continuellement des influences exogènes et endogènes à leur champ d'exercice.

En reliant les attributs nécessaires pour définir une profession (Greenwood E. , 1957) et la réalité de la situation en Belgique, il semble que toutes les institutions universitaires belges ont des choses en commun : « *l'intérêt social tout comme l'intérêt des puissances publiques pour le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC)* », ce qui présente des parallèles avec l'évolution des domaines de recherche et de transmission des savoirs disciplinaires en France (Delcambre, 2011, pp. 23-24). Aucune autorité légale belge ne reconnaît la profession bien qu'elle possède différents codes déontologiques -sans pouvoir sanctionnant- et soit représentée par de nombreuses associations professionnelles, elles-mêmes en continue phase de remise en question.

Comment, dans le cadre des organisations belges et tenant compte de nos constats, appréhender les mutations des pratiques de communication ? Quels sont les ressorts de l'institutionnalisation de la communication des organisations ? Comment les pratiques évoluent-elles dans un environnement saturé d'outils et de technologies numériques ?

Nous chercherons, dans l'étude que nous allons mener, à aborder les transformations des pratiques de communication par le biais des professionnels ou communicants. Nous considérerons que les mutations des pratiques communicationnelles se traduisent dans des transitions et que les transitions professionnelles, qui prennent tout leur sens dans un parcours de vie, mettent en jeu des éléments existentiels et professionnels. A l'instar d'André Balleux (2007, p. 398), nous n'avons pas opté pour un cadre théorique rigide, mais pour « *un cadre déclencheur et composite, capable de préciser au fur et à mesure un univers interprétatif* » pour une recherche à caractère exploratoire. Comme le précisent Paillé et Mucchielli (2003, p. 49) : « *on peut détenir une posture relativement bien structurée mais entretenir en contrepartie une attitude de complète ouverture face aux données de l'enquête* ».

A la manière d'Isabelle Baszanger (1990) nous nous demanderons s'il est possible, à partir de la double perspective interactionniste des segments professionnels et des mondes sociaux, d'identifier et d'analyser l'émergence, l'organisation, la dissémination ou la légitimation d'un groupe de professionnels en état de produire, pour eux-mêmes et en tant que groupe partageant une identité professionnelle collective, des standards de pratique stables et homogènes définissant les contours d'une profession de communicant. Ce faisant, nous essayerons de mettre en évidence les processus d'institutionnalisation et de légitimation, qui accompagnent l'évolution des pratiques sur deux fronts : par rapport à l'extérieur (le monde social et celui des organisations) et par rapport à l'intérieur, l'entre soi (les communicants).

Il semble que l'on assiste à l'émergence et au développement de nouvelles configurations organisationnelles, créées pour répondre aux demandes sociétales et aux pressions technologiques, qui requièrent des profils maîtrisant différentes spécialités. A travers l'amorce de la reconnaissance de ces « nouveaux » professionnels par les décisionnaires

organisationnels, nous nous demanderons s'il est possible de distinguer les contours d'un nouveau groupe de communicants de plus en plus visible socialement.

Nous avons défini cinq hypothèses ou prémisses -car nous optons pour une approche inductive- qui résultent de notre revue de la littérature et qui guideront, d'une manière flexible, notre démarche.

3.1. Le canevas de la temporalité

Les dynamiques temporelles scandent l'évolution des étapes de l'institutionnalisation d'une profession et l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation n'échappe pas à l'impact du temps long rattrapé par le temps court, soit l'apparition du changement bousculant la stabilité. Si le processus d'institutionnalisation dans l'élaboration d'une stratégie de changement se fait autour de valeurs, la communication se situe à un *momentum* crucial de ce processus, notamment lors des crises. Les changements n'intervenant pas de manière synchronisée et n'impactant pas à l'identique toutes les organisations belges, celles-ci intègrent de manière différenciée les valeurs et les principes qui sont susceptibles de produire une reconnaissance des activités communicationnelles.

3.2. L'effet des générations

Le statut d'une profession étant tributaire de ses composantes institutionnelles comme de celles de la transmission pour l'accès au contrôle de ses savoirs, ses professionnels déclinent le corpus de connaissances de la profession en fonction de leurs points d'ancrage et de leurs références générationnelles, lui apportant, par touches et couches successives, des contenus novateurs ou spécialisés. Il se pourrait que le morcellement du tissu associatif n'encourage pas le dialogue ou l'échange, et freine l'institutionnalisation des pratiques intergénérationnelles.

3.3. Les attentes sociales

La légitimation d'une profession se noue au niveau macro, elle se fait aux yeux de la société dont le regard change en fonction de l'évolution des normes qu'elle adopte. Ce cadre normatif modifie les attentes des publics. Ainsi le cadre légal et la protection des données personnelles, le cadre écologique et la prise de conscience environnementale, le cadre socioéconomique, ou encore le cadre technologique et la porosité entre vie privée et vie active, amènent la société à revoir ses attentes et à exiger une plus grande transparence des activités des organisations en échange d'une légitimité sociale. La capacité à répondre aux attentes sociales pourrait être un gage d'une plus grande légitimité.

3.4. L'impact des transformations technologiques et numériques

Les transformations technologiques et numériques ont fait et font évoluer l'ensemble des pratiques professionnelles dans les organisations, incluant celles du métier de communicant. Elles ont eu et ont toujours un impact considérable sur la présence active des acteurs dans la sphère publique avec notamment la participation non contrôlée des consommateurs-acteurs, dans toutes les phases tant stratégiques que tactiques de la vie des organisations par le biais des diverses plateformes numériques. Les nouvelles pratiques autour de la veille et de la protection

de la réputation, soutenues par l'utilisation du « *big data* », qui garantissent la pérennité de l'organisation, auront-elles permis aux communicants de gagner en légitimité du fait de leur rôle devenu plus essentiel ?

3.5. La mise en visibilité permanente

En conséquence des nouveaux usages informationnels et communicationnels sur les plateformes numériques, la mise en visibilité permanente des organisations et des marques renforce la désintermédiation de la parole institutionnelle qui n'a plus forcément besoin de passer par les canaux exclusifs de la presse et du journalisme pour s'exposer, modifiant des relations qui s'étaient institutionnalisées et en institutionnalisant d'autres qui intègrent les publics internes de l'organisation. Ces nouveaux modes de mise en visibilité des organisations pourraient avoir accentué le besoin d'une communication structurée, notamment auprès des publics internes, tout en valorisant son rôle et sa légitimité.

Pour être synthétique, nous nous interrogerons, dans ce travail, pour savoir si des compétences stratégiques et techniques ont été ou sont développées pour faire face à ces mutations des pratiques du métier de communicant, par les individus, les organisations collectives. Ont-elles permis ou permettent-elles de conforter la légitimité du métier aux yeux des intéressés, et aux yeux des membres des organisations ? Ont-elles été ou sont-elles des ressources d'institutionnalisation et de légitimation de la fonction communication ?

Notre méthodologie qualitative sera développée dans le chapitre suivant. Elle est basée sur le recueil de témoignages ou « récits de vie » de plusieurs générations de responsables de communication.

Nous avons opté pour une approche méthodologique qui devrait nous permettre de capturer les dynamiques de la professionnalisation dans sa dimension polysémique (Brulois, Carignan, David, & Errecart, 2016, p. 9), d'appréhender « *la professionnalisation comme une mise en mouvement* » (Lépine, 2016, p. 7). Lorsqu'elle est analysée comme le résultat d'une volonté institutionnelle ou d'une « intention sociale » qui pousse les collaborateurs à s'adapter constamment sous la pulsion des évolutions environnementales du travail et sous l'injonction de se conformer aux normes et aux attentes sociales dominantes (Wittorski, 2008), la professionnalisation se conçoit comme l'agrégation dynamique des compétences, apprentissages et expériences continuellement acquises et nécessaires pour remplir une fonction dans l'organisation.

Deuxième partie : Enquête de terrain

Chapitre 4 : Méthodologie : les récits de vie, entretiens qualitatifs libres et semi-directifs

« *La narration invite à prendre place dans le monde humain en partageant son histoire* » (Cyrulnik, 2003)

Pour obtenir une compréhension de l'évolution de la structuration des organisations, Scott conseille d'observer et d'analyser le rôle des vecteurs institutionnels qu'il décrit comme les « *institutional carriers* » : les systèmes symboliques, les systèmes relationnels, les routines et les artefacts qui fonctionnent comme des véhicules et des référentiels institutionnalisés (Scott, 2001), (Scott, 2003), (Scott, 2008). Dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales (SHS), la stratégie d'accès au réel n'est pas neutre car elle doit répondre « *aux exigences même de la problématique de recherche et l'orientation définie par le chercheur* » en vue de l'appréhender, de le comprendre et de l'analyser (Sanséau, 2005, p. 34).

Nous abordons les vecteurs institutionnels par le biais du vécu expérientiel des acteurs qui se réclament du groupe professionnel de la communication organisationnelle. Nous rappelons que Claude Dubar définit le groupe professionnel comme « *un ensemble flou, segmenté, en constante évolution, regroupant des personnes exerçant une activité ayant le même nom doté d'une visibilité sociale et d'une légitimité politique suffisante sur une période significative* » (2003, p. 51).

L'approche qualitative se révèle très pertinente « *pour approcher des objets d'étude individuels ou sociaux dans leurs aspects temporels* » (Burrick, 2010, p. 7). Elle paraît même être la seule à « *permettre d'approcher certaines articulations fonctionnelles d'un objet d'étude pourtant construit par le chercheur* » (Parrini-Alemanno, 2007, p. 335). Et le récit de vie, en s'inscrivant dans une approche entièrement biographique, s'avère être la méthode qualitative la plus axée sur l'étude de la temporalité, reconnaissant qu'un point de vue a une genèse et s'élabore dans le temps (Bernard M.-C. , 2011).

Nous avons tous un « avant » et un « après » de nombre de choses personnelles qui articulent notre vie (Tétu, 2000, p. 68). Aussi donnons-nous la parole aux communicants afin d'analyser leur regard réflexif sur leurs pratiques passées, présentes et futures, sur les vecteurs qui les ont introduites dans l'organisation, pour retracer le type d'isomorphisme qui a favorisé leur trajet d'institutionnalisation, pour identifier leurs « avant » et « après ».

Cette méthode nous permet d'accéder aux dynamiques individuelles, aux aspirations, aux prises de conscience et aux évolutions des communicants (Balleux, 2007, p. 403). Elle nous donne également la faculté « *de laisser advenir ou émerger d'autres significations que celles directement liées au focus* » (Parrini-Alemanno, 2007, p. 336). Nous choisissons toutefois, dans une posture neutraliste, d'adopter le rejet d'une posture militante et le refus de tout engagement politique.

Il s'agit donc de traiter de la même façon les « adeptes » et les « adversaires » d'une (r)évolution technologique en respectant le « principe de symétrie », ce qui écarte la possibilité d'émettre des jugements de valeur. En effet, l'implication importante du chercheur en recherche qualitative est contrebalancée par des règles contraignantes qui impliquent une réflexion sur la méthodologie et empêchent que les données recueillies soient livrées à son jugement subjectif (Dortier, 2004).

Nous tâchons de chercher le principe des structures, des habitus -cet art d'anticiper l'avenir qui est inscrit en pointillés dans l'état présent- des communicants belges non pas dans leurs singularités, « *mais dans les particularités d'histoires collectives différentes* » (Bourdieu, 1994, p. 17).

1. La méthode des récits de vie : épistémologie

1.1. Perspective historique

Paradigme pluridisciplinaire issu de la sociologie et de la tradition de l'école de Chicago, la méthode des récits de vie, également intitulée méthode biographique, s'est développée à partir des années 1920 (Nossik, 2011), (Burrick, 2010), (Bessin, 2009), (Sanséau, 2005). Elle puise ses origines dans l'histoire où « *l'utilisation de la biographie et de l'autobiographie constitue une démarche classique afin de découvrir ou d'apporter un sens à des événements particuliers achevés ou vécus par les acteurs* » (Sanséau, 2005, p. 35) et dans la sociologie avec l'Ecole de Chicago qui a institutionnalisé la méthode, redécouverte au milieu des années 1970 par le sociologue français Daniel Bertaux (Bessin, 2009).

De l'Ecole de Chicago nous parviennent les autobiographies et les monographies, institutionnalisées par la création d'un département de sociologie (1892), d'un cursus universitaire complet menant au doctorat, d'une revue spécialisée académique (*American Journal of Sociology*) lancée en 1895, d'une association professionnelle (*American Sociological Association, ASA*) fondée en 1905 qui a également créé sa revue savante en 1936 (*American Sociological Review*) et d'une maison d'édition de livres en sociologie -qui explique les références bibliographiques en la matière (*University of Chicago Press*)- . Un des initiateurs de cette école, Robert Park, voulait voir ses étudiants « *affronter le monde réel plutôt que de discuter sur les représentations des autres sur ce monde* » (Sanséau, 2005, p. 36) et l'étude *Le Paysan polonais* de William Isaac Thomas et Florian Znaniecki (1908) qui restitue la biographie d'un paysan polonais aux Etats-Unis est considérée comme pionnière de cette méthode (Le Grand, 2000, p. 33).

L'approche biographique est lancée en France par le sociologue Bertaux qui souligne la nécessité d'observer les situations réelles à la suite des événements de mai 1968 et qui considère « *qu'il y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue* » (Bertaux, 1997, p. 6). Elle s'est déployée dans un « *espace des récits de vie* » (Pudal, 1994) permettant de constater la continuité des sciences sociales qui, par le biais de l'approche biographique, cherchent à comprendre et recontextualiser des situations.

1.2. Définitions

Les définitions divergent par rapport à la terminologie utilisée : méthode biographique, technique narrative, trajectoires de vie, histoires de vie ou récits de vie.

Pour Wacheux (1996, p. 127), la méthode biographique est « *l'analyse d'un récit par un acteur sur des événements qu'il a vécus. Le discours est provoqué par le chercheur. L'acteur reste libre de la formulation des faits et des interprétations qu'il en donne* ». Elle désigne l'ensemble pratiques qui ont recours au récit de vie « *comme support pour explorer les parcours individuels ou l'histoire des collectifs professionnels, institutionnels ou communautaires* » (Orofiamma, 2008, p. 70). Elle s'inscrit dans le courant de l'interactionnisme symbolique en reposant sur une approche compréhensive des phénomènes et en considérant l'acteur social enquêté comme « *un véritable observatoire du social, à partir duquel se font et se défont les interactions et actions de tous* » (Le Breton, 2004, p. 20). Les individus deviennent des acteurs sensibles et agissant du monde (Boltanski, 2009) et les récits de vie constituent des occasions de mettre à jour dans le détail les manières dont chacun d'entre eux a réagi au fil des circonstances, d'identifier les connaissances et registres de justifications qui leur ont permis d'affronter des événements, les leçons et les facultés revendiquées d'adaptation tirées de l'action (Le Breton, 2004, p. 28).

De Gaulejac (1999) a développé les techniques narratives afin d'étudier les phénomènes sociaux et institutionnels, la manière dont les individus les vivent, se les représentent, les assimilent et contribuent à leur reproduction. La compréhension de leurs articulations permet d'appréhender le conditionnement des trajectoires individuelles par le champ social.

Hélaridot (2006, p. 62) définit la trajectoire de vie comme « *un entrecroisement de multiples lignes biographiques plus ou moins autonomes ou dépendantes les unes des autres : le parcours scolaire, le rapport au travail et à l'emploi, la vie familiale, la vie sociale, la santé, la trajectoire résidentielle, l'itinéraire politique, etc.* ».

Trois axes régissent l'ensemble de pratiques, de rôles et d'identités sociales de ces différents champs : les lieux, le temps et ses temporalités, et les réseaux et cadres structurels. Non linéaire, la trajectoire est ponctuée de carrefours aux issues limitées et structurées comme l'orientation scolaire, de transitions biographiques prévisibles comme la fin des études ou la retraite, de phases de doutes et d'incertitudes plus ou moins ritualisées ou institutionnalisées que l'on retrouve dans l'analyse des carrières professionnelles, et de bifurcations, changements ou ruptures brusques et imprévisibles (Grossetti, 2006, pp. 13-14), (Bidart, 2006, pp. 31-32).

L'histoire de vie est la forme littéraire des données recueillies, l'identification de structures dans le discours, l'attribution de sens à cette vie, le rapport qu'entretient le narrateur avec les événements constitutifs de son histoire (Lainé, 2008), la recherche et la construction de sens à partir de faits temporels personnels (Pineau & Le Grand, 2002).

Le récit de vie est la technique du recueil de « *la narration ou [du] récit, écrit ou oral, par la personne elle-même de sa propre vie ou de fragment de celle-ci* » (Legrand, 1993, p. 182), l'expression d'une médiation entre la vie et l'histoire de vie qui fait que le récit devient histoire par le biais de l'analyse, de la réflexion et de la construction d'une totalité intelligible (Legrand, 1993). Le récit de vie permet de préciser les réactions, les connaissances et les registres de

justifications utilisés pour affronter des événements, les leçons tirées de l'action et les facultés d'adaptation revendiquées (Le Breton, 2004, p. 28).

D'une technique, le récit de vie est considéré comme « *une méthode de recueil et de traitement de récits obtenus auprès de personnes rapportant leur vécu au quotidien passé ou présent. L'entretien se fait à partir d'une trame orientant les récits obtenus sur des thèmes : les conflits, les changements survenus, les relations sociales, les conditions matérielles de vie...* » (Mucchielli, 1996, p. 199).

A l'instar de Bertaux (1997) nous retenons l'expression « récits de vie » car elle permet de distinguer l'histoire au sens temporel vécue par le communicant, « l'histoire de vie » telle qu'elle pourrait être reconstituée par un historien du « récit de vie », la narration qu'il nous en fait, l'historiographie, l'« *expérience passée au filtre* » (1997, p. 34), la représentation de ce temps qui se veut une forme d'interaction proche de la conversation. Comme l'indique Marc Bessin (2009, p. 13), il est nécessaire de différencier les temporalités qui rythment le parcours de vie et d'identifier l'articulation entre les temporalités du communicant et le temps historique dans lesquelles elles se greffent. Pour Bertaux (1997, p. 32), le récit de vie, qui est la forme narrative d'une production discursive, consiste à raconter à une autre personne un épisode de son existence vécue.

Si le récit de vie représente une figuration narrative de l'activité biographique de l'acteur, « *les opérations de biographisation permettent aux individus d'actualiser et de s'approprier subjectivement, non seulement les séquences, les programmes et les standards biographiques standardisés, mais aussi les gestes, les rituels, les comportements, les codes des mondes sociaux d'appartenance* » (Delory-Momberger, 2005, p. 15), soit les éléments propres au processus d'institutionnalisation. Ce qui signifie que les événements qui se sont déroulés avant l'histoire du narrateur, s'il les transmet dans son récit, font partie de son histoire car chaque rapport qu'il entretient avec les événements est porteur de sens (Lainé, 2008). Aussi fait-il sens de demander aux communicants de raconter leur interprétation de la fonction communication comme ils se la représentent avant que n'ait débuté leur parcours professionnel car ce qu'ils en racontent fait partie de leur histoire, a façonné leur regard sur la communication des organisations. « *Le récit des uns alimente le récit des autres* » (Lainé, 2007, p. 147).

Nous rejoignons enfin Legrand (1993, p. 182) qui définit le récit de vie de recherche comme un « *récit de vie, le plus souvent oral, suscité à la demande d'un chercheur à des fins de connaissance scientifique* ». Dans ce cas spécifique qui nous concerne, le récit de vie vise à « *explorer les formes et les significations des constructions biographiques individuelles dans leurs inscriptions sociohistoriques* » (Delory-Momberger, 2005, p. 13). Sa scientificité se situe dans son authenticité qui représente une véracité pour soi dans un « *souci de fidélité descriptive* » (Lainé, 2007, p. 143).

2. Perspective, approche et processus de mise en œuvre de la méthode

Nous suivons la perspective « réaliste » que Bertaux (1997) qualifie d'ethnosociologique, qui considère le récit de vie comme une description proche de l'histoire réellement vécue, objectivement et subjectivement, et qui vise à passer du particulier au général en identifiant dans le terrain observé des logiques d'action et des processus récurrents qui seraient susceptibles de se retrouver dans plusieurs contextes similaires (Le Grand, 2000). Pour Bertaux (1997), les objets pouvant être appréhendés par la méthodologie du récit de vie sont les mondes sociaux, les catégories de situation et les trajectoires sociales. Un monde social se bâtit autour d'un type d'activité spécifique, comme l'est la communication des organisations. Partant du principe que les logiques qui règlent l'ensemble d'un monde social sont pareillement ou partiellement à l'œuvre dans tous les microcosmes qui le composent, on doit être en mesure de saisir les logiques sociales du monde social en observant quelques-uns de façon approfondie. Comme le décrit Mucchielli (1996, p. 182), il s'agit d'une « *succession d'opérations et de manipulations techniques et intellectuelles qu'un chercheur fait subir à un objet ou phénomène humain pour en faire surgir les significations pour lui-même et les autres hommes* ».

L'approche choisie est de type objectiviste car elle ne vise pas à « *saisir de l'intérieur le système de valeur ou les schèmes de représentation d'une personne ou d'un groupe social [mais à] étudier un fragment de la réalité sociale-historique (un objet social) et [à] comprendre comment il se transforme à travers les rapports sociaux, les mécanismes, les processus et les logiques d'action qui le caractérisent* » (Sanséau, 2005, p. 39). Lorsque les récits de vie sont envisagés selon une approche interactionniste, le temps n'est pas linéaire et la mémoire subit des digressions, aussi ne sont-ils pas considérés comme des représentations figées résultant du regard présent sur le passé (Bernard M.-C. , 2011, p. 151). Ainsi le récit de vie introduit une perspective diachronique qui éclaire « *des logiques d'action dans leur développement biographique ainsi que les configurations de rapports sociaux dans leur évolution historique* » (Sanséau, 2005, p. 40). En effet, l'histoire du communicant ne se réduit pas à son appartenance à l'organisation. Si son histoire affirme son identité professionnelle, elle raconte aussi les liens qui le rattachent aux autres et qui le constituent en se faisant l'écho des groupes sociaux auxquels il appartient. Nos questions de recherche se construisent sur la base de trois dimensions :

- 1) La description : à travers la situation elle-même, nous appréhendons la relation de l'acteur, le communicant, avec l'organisation, définie comme un ensemble d'individus uniques, à partir de ses trajectoires et de son appartenance à plusieurs groupes à un moment donné.
- 2) L'évaluation : l'identité, l'appartenance et la cohésion sont basées sur le construit individuel et collectif, les similitudes (l'espace territorial, l'espace de travail, l'activité professionnelle), les écarts (la diversité des organisations, l'hétérogénéité des profils, la particularité des trajectoires professionnelles et, par conséquent, la diversité de la position dans l'organisation), la constitution des histoires de chacun, d'héritages qui agissent comme des déterminants sociaux liés aux appartenances professionnelles, culturelles et institutionnelles.
- 3) L'explication : les résultats devront identifier les conséquences des discours institutionnels et des pratiques organisationnelles sur les constructions verbales des acteurs et les placer dans le contexte particulier d'un système complexe de croyances et d'identités.

La méthode des récits de vie implique « *la reconnaissance que les narrateurs ont la capacité mnésique de parler de leur passé* » (Bernard M.-C. , 2011, p. 131). Mais, comme le souligne Penneff (1990), l'objectif de l'histoire de vie n'est pas la reconstitution de la mémoire du sujet, mais le recueil d'informations sur son environnement social immédiat. C'est un « *discours libre par lequel se déroule le film de l'existence* » (Juan, 1999, p. 119) considéré comme une reconstruction de la réalité ou, comme le décrit de Gaulejac, une recomposition du temps (1989). Subjectif dans sa forme et son contenu (Bertaux, 1997), « *le récit résulte d'une interprétation, de mise en ordre et d'imputation de sens que le locuteur opère sur la mémoire de sa vie [...] Il raconte en sélectionnant, donc en se taisant ; il ordonne, valorise, hiérarchise donc élague, écarte, dévalorise* » (Juan, 1999, p. 119). Le procédé narratif tend « *à unifier le parcours, à lui donner une forme de trajectoire et à le rendre cohérent* » (Bidart, 2006, p. 30). En analysant l'articulation des liens et rapports sociaux, les mécanismes, les processus et les logiques d'action qui les caractérisent, nous étudions une partie de la réalité sociale-historique, nous approchons un objet social, la communication des organisations, pour comprendre comment elle fonctionne et comment elle se transforme (Bertaux, 1997). L'objectif est de distinguer d'une part les événements importants, soit ceux qui ont eu des conséquences aisément identifiables pour le communicant, et d'autre part, pour échapper à une simplification évidente et dangereuse, pour dégager et reconstruire du quotidien les gestes et signes mineurs qui lui ont permis de se forger son opinion sur la profession et son évolution. Par comparaison au passé, le présent de la profession se fait mieux comprendre : « *Présent et passé s'éclairent de leur lumière réciproque* » (Braudel, 1958, p. 737).

Il est toutefois fondamental de considérer que le récit de vie exige le recours aux souvenirs qui ne restituent pas le passé mais le reconstruisent par le rappel de la trace enregistrée « *à partir de la conscience présente du passé tout en envisageant l'avenir se poser la question de l'appel à la mémoire* » (Van der Maren, 2010 (a), p. 37). La narration assure un rôle d'agencement et de structuration des données temporelles vécues (Lainé, 2008). Or notre mémoire ne stocke que deux types d'événements : ceux qui ont une charge cognitive et ceux qui ont une charge émotionnelle. Elle n'enregistre pas les routines, les habitudes, les comportements automatisés qui ne requièrent pas de veille consciente. Aussi les interrogations portant sur les mutations des pratiques communicationnelles ravivent ce qui a exigé un travail cognitif alors que les actions communicationnelles mises en place dans un enchaînement de séquences quotidiennes sont intégrées à une autorégulation du processus d'interaction qui pour être consciente n'est ni réflexive ni délibérante.

Si les premières mobilisent la mémoire, les secondes mobilisent la gestion de l'action. Aussi, les discours qui résultent des réflexions sur les activités communicationnelles portent sur une construction à propos d'une mémorisation éventuelle du déroulement de l'action et non pas sur le savoir impliqué dans la gestion de l'action. Seules les actions où l'attention a été requise parce que la conscience réflexive a été sollicitée par une rupture de l'autorégulation du processus sont mémorisées (Van der Maren, 2010 (a)).

La logique de la mémoire risque donc d'apporter « *toutes les formes de "l'illusion rétrospective" que suppose la projection inconsciente sur le passé d'une représentation présente (et socialement située)* » (Bourdieu & de Saint-Martin, 1982, p. 17). Comme le récit de vie s'appuie sur une co-construction du discours de l'entretien résultant de l'interaction entre le narrateur et le chercheur, « *le sujet ne récite pas sa vie, il réfléchit sur elle tout en la racontant* » (Bertaux, 1980, p. 210).

Il apparaît alors comme une opération de production sociale des représentations et des cognitions à travers laquelle « *un individu retotalise synthétiquement sa vie, (la biographie) et l'interaction sociale en cours (l'interview) au moyen d'un récit* » (Ferrarotti, 1983, p. 53). Le récit de vie décrit comment le narrateur est devenu celui qu'il est, il apparaît tel un miroir (Lévesques, 2003).

Van der Maren (2010 (a)) identifie deux effets de la charge émotionnelle sur le souvenir : le raccourci temporel dans lequel les événements fortement chargés écrasent tous les autres alors qu'il semble que rien ne se passe dans les autres moments, et la recomposition du scénario. « *Chaque existence se divise en tronçons calmes, où les choses suivent leurs cours, et en moments décisifs où tout est remis en jeu, où les destinées bifurquent les unes des autres* » (de Coninck & Godard, 1990). La recomposition du scénario implique une réorganisation temporelle par déplacement -l'effet devenant cause et vice-versa pour diminuer les dissonances cognitives-, par réification -des faits de pensée deviennent des faits de réalité, l'imaginaire se concrétise- et par mise en avant qui accentue le rôle de certains acteurs visant à renforcer la structure du récit (Van der Maren, 2010 (a)).

Les incidents critiques sont choisis comme technique car ils sont mieux mémorisables dans l'histoire de l'individu. Ils permettent d'identifier les périodes de transition, soit un processus intérieur qui s'inscrit dans le temps (Bridges, 1995) et se déroule sur trois périodes : une rupture avec le monde ancien, une étape d'errance qui permet d'explorer le nouveau territoire, enfin un renouveau (Roberge, 1998). Le modèle intégrateur de Delobbe et Vandenberghe (2000, p. 113) identifie trois étapes chronologiques à chaque expérience d'entrée : la socialisation anticipatoire, l'accommodation progressive et l'adaptation au nouveau contexte. Nous appliquons leurs approches qui découlent de ce modèle dans l'analyse diachronique (voir 8.2.).

Nous pouvons donc identifier trois critères de scientificité. Tout d'abord la fidélité ou cohérence interne qui examine « *l'indépendance des observations et des interprétations par rapport à des variations soit accidentelles soit systématiques* » (Pourtois, Desmet, & Lahaye, 2001, p. 38), soit l'authenticité, en lien avec la fidélité descriptive des événements, et la véracité, à examiner au regard des données sociales, économiques, politiques et historiques (Lainé, 2007). Ensuite la fiabilité ou l'objectivité qui peut être réalisée par la restructuration temporelle des événements et la construction progressive, le croisement et la saturation des données (Bertaux, 1997). Enfin la validité qui doit répondre à trois formes : la prétention à la validité objective, soit la véracité de l'énoncé ; la prétention à la validité normative, c'est-à-dire sa justesse, sa légitimité ; et la prétention à la validité subjective, liée aux ressentis, aux avis, c'est son aspect véridique. Dans cette optique, il importe que chercheur et acteur s'interpellent en vue de comprendre, au sens de l'intelligible, et d'évaluer, par l'examen des prétentions à la validité, les propos de l'autre (Pourtois, Desmet, & Lahaye, 2001).

3. Les acteurs : les professionnels belges de la communication en organisation

Nous allons analyser les incidents critiques comme des « traces mémorielles » auprès de communicants, de *Chief Communication Officers* (CCO), de directeurs ou de responsables de la communication externe et / ou interne, au sein d'organisations de secteurs, de structures et de tailles différents, organisations multinationales, nationales ou familiales implantées et actives sur le territoire belge.

Dans une volonté que Lucien Sfez taxerait de « *synthétique* » (2001, p. 343), nous avons sélectionné notre échantillon dans la variété de secteurs d'activités en Belgique, excluant toutefois le secteur administratif et public, le champ de la communication publique. La littérature portant sur l'institutionnalisation de la communication publique nous indique que si en France elle avait été dans de nombreux domaines annonciatrice de mouvements dans les autres secteurs organisationnels, les objectifs poursuivis ainsi que les procédures de recrutement sont fondamentalement différents (Bessières, 2009), (Bessières, 2012). De plus, la communication publique visant d'autres objectifs, elle doit avant tout « *faciliter l'action des élus et des différents services de la collectivité tout en étant d'abord au service de ses administrés* » et ce, tout en tenant compte de « *la complexité des mécanismes de régulation* » propre à l'administration (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010, p. 439). De plus, elle regroupe ses professionnels sous la bannière d'une association professionnelle exclusive tant dans la partie Nord de la Belgique que dans la région Wallonie-Bruxelles, leur offrant des formations exclusives et spécifiques au domaine de l'administration et de la communication publiques (Kortom, 2020), (WBCOM, 2020).

Toujours dans un souci de comparaison et de rigueur scientifique, nous avons inclus le domaine de la communication non marchande dans notre échantillon, soit des associations sans but lucratif, qui, dans leur structure organisationnelle et leur professionnalisation, diffèrent de moins en moins des organisations marchandes et recrutent des profils identiques à ceux du secteur marchand.

Comme le développe Nathalie Audigier, « *la performance organisationnelle est fonction du contexte dans lequel l'organisation existe, de ses capacités et de sa motivation* » et « *l'objet ultime de tout projet entrepris par une organisation est d'améliorer la performance dans des domaines identifiés* », ce en quoi le secteur marchand ne diffère pas du secteur non-marchand (Audigier, 2008, p. 180).

4. Approche générationnelle

Diverses études démontrent que l'environnement macro-institutionnel affecte les pratiques professionnelles de la communication des organisations, son processus d'institutionnalisation dans les démocraties occidentales ayant mené à son adoption dans les pays d'Europe de l'Est lors de leurs transformations et intégration dans l'Union Européenne (Hiebert, 1994), (Grunig, Grunig, & Vercic, 2004), (Bortun, 2005), (Rogojinaru, 2009), (Dolea, 2012). Mais l'analyse du développement historique du champ sur le temps long a été négligée (Nessmann, 2000). De nombreuses possibilités de recherche s'offrent avec l'analyse des études de cas historiques (Lee M. , 2003), (Tench & Yeomans, 2017), des analyses historiographiques des manuels (Hoy, Raaz, & Wehmeier, 2007), (Mules, 2019), ou des journaux personnels des responsables de la communication (Martinelli & Mucciarone, 2007).

Nous avons pour souhait de retracer une évolution de la profession ainsi qu'une comparaison entre les logiques d'acteurs et d'action sur la base de leur entrée dans la profession. Dans un premier temps, nous avons défini une approche que nous qualifions de générationnelle. Pour définir l'échelonnage des générations de communicants, nous avons pris appui sur la vision de l'interdisciplinarité des Sciences de l'Information et de la Communication où prévalent deux matières d'interactivité et d'émergence tellement proches qu'il y a moyen de les traiter ensemble : les réalisations de nouvelles technologies de l'information et la sociologie contemporaine (Sfez, 2001).

Comme le développe Sfez : « avec l'interactivité que nous offrent les techniques électroniques, se constituent des objets au point d'articulation des interventions » (2001, p. 343).

Nous avons également trouvé une argumentation complémentaire dans l'article de Christian Le Moëne (1994) retraçant la généalogie de la crise managériale, où il identifie trois périodes qui scandent l'évolution non-linéaire des stratégies de communication organisationnelle.

Une première période, qu'il situe après la mise en œuvre du plan Marshall jusqu'en 1968, correspond à l'introduction des analyses des marchés et des méthodiques du marketing qui devaient amener les dirigeants à accepter l'idée du « *risque inhérent à toute décision* », à l'intégration des méthodes de gestion du personnel résultant du « *human-engineering* » qui devaient imposer les « *paradigmes pavloviens et fonctionnalistes dominants* », et à l'arrivée des relations publiques qui sera officialisée en 1965 par la première utilisation de l'expression holistique « communication globale ».

Il situe la deuxième période entre 1968 et 1976, un entre-deux crises mondiales qui se caractérise par la montée des relations humaines qui s'instrumentalisent en ressources humaines, et celle de la publicité. La communication interne se borne encore à de l'information interne mais la légitimité organisationnelle est remise en question dans le sillage des mouvements sociétaux et de la mise en cause des fondements de l'autorité. Nous voyons ici poindre l'embryon de ce qui deviendra la « *licence to operate* », la légitimité sociale.

La troisième période débute « au tournant des années 80 » et signifie la croissante exponentielle des agences conseils en communication qui « *résulte certainement de cette perte de repères des dirigeants d'entreprise confrontés à des problèmes qu'ils ne savaient ni bien analyser, ni bien résoudre* » et qui signale le début de l'institutionnalisation du champ professionnel. (Le Moëne, 1994, pp. 32-36) Nous identifions ici le phénomène de l'« *outsourcing* ».

Le Moëne associe cette période à la thématique de l'« entreprise citoyenne ». Cette troisième période correspond temporellement à notre point de départ.

Il nous a, en effet, semblé pertinent dans une approche de collecte d'informations objectivante, de laisser la parole à des communicants dont la socialisation professionnelle correspond à une « époque » délimitée par des ruptures technologiques telles qu'elles sont identifiées dans la littérature (Valenduc & Vendramin, 2016), (Stiegler, 2016) car si la légitimation et l'institutionnalisation de la fonction évolue au sein des organisations, elle se construit au fur et à mesure d'incidents critiques dans l'espace public.

Ces points d'inflexion *a priori* sont l'apparition de l'Internet et la propagation des réseaux sociaux qui ont entraîné une différenciation dans l'usage et l'appropriation de la technologie. Ces événements technologiques exogènes nous permettent de catégoriser trois générations de communicants en fonction de la première socialisation professionnelle.

Partant des points d'inflexion *a priori* liés aux changements cités de manière récurrente dans la littérature, à savoir des développements et transformations technologiques, nous avons identifié trois « générations » de communicants. Nous avons défini :

- 1) Une période de pratiques professionnelles débutant avant l'arrivée de l'Internet dans les organisations en Belgique, soit une première période commençant au tournant des années 80 et se terminant en 1995 ;
- 2) Une deuxième période s'échelonnant entre l'apparition de l'Internet (1995) et celle des réseaux sociaux, en 2005. Nous avons défini cette périodisation en prenant pour référent de départ l'ouverture du service de vente en ligne Amazon, le 16 juillet 1995, la première librairie en ligne au niveau mondial (Rivlin, 2005), et pour référent de l'annonce de la troisième période, la première vidéo téléchargée sur le réseau social YouTube, le 23 avril 2005 (Levy, 2014), un événement célébré par Google Benelux comme l'illustre l'image 1 ;
- 3) Une troisième période qui débute avec l'émergence des réseaux sociaux à partir de 2006. Les communicants de la première génération ont donc eu leur première socialisation professionnelle avant la fin 1995, la deuxième génération entre 1996 et 2005, la troisième génération à partir de 2006.



Image 1 : tweet du responsable de la communication Google Benelux, Michiel Sallaets, le 23 avril 2020 à l'occasion de la première vidéo sur YouTube le 23 avril 2005

Nos répondants se situent dans la tranche d'âge des 30-65 ans ce qui correspond à une période d'acquisition, de maîtrise et d'accomplissement des compétences professionnelles mais aussi à une période du milieu de la vie, porteuse de changements, de crises et de remises en question (de Houde, 1999). Ces répondants que nous identifions comme « communicants-participants » appartiennent à des générations qui ont connu une scolarisation et des pédagogies différentes, aussi nous demandons-nous s'ils présentent des attitudes différentes face aux exigences de professionnalisation et à l'apprentissage tout au long de son cycle de vie.

« *La loi de la civilisation humaine* » qui prône que « *pour que la filiation s'opère [...] quelque chose doit être transmis par l'aîné au jeune adulte* » (de Houde, 2010, p. 5) est-elle toujours de mise dans ce monde où la génération des « *digi-natives* » nés à l'ère des technologies intégrées semblent avoir le pas sur celle des « *digi-migrants* » qui doivent s'approprier ces « nouvelles » technologies qui modifient profondément leurs pratiques quotidiennes ?

Qui est le mentor, le guide, le conseiller de l'autre dès l'instant où l'on considère le mentorat comme « *une relation développementale incorporée dans le contexte d'une carrière [...] dont le pivot de la relation est le développement et la croissance de la carrière* » (Ragins & Kram, 2007, p. 5) dans une organisation apprenante plutôt que répétitive ? Qui aide l'autre « *à poursuivre et à consolider son identité d'adulte en tant que personne, en tant que professionnel* » (de Houde, 2010, p. 6) car outre l'entrée au travail et la portée cruciale de la première socialisation professionnelle, les nouveaux types de cheminement de parcours professionnels dans un environnement de grande mobilité et flexibilité entraînent les formations ponctuelles en cours de carrière, les moments de ruptures et de reprise du travail, les temps de travail pluriels et un cycle professionnel plus long avec un âge de la retraite repensé.

Nous nous intéressons aux processus de transmission qui dépassent le maintien de la mémoire institutionnelle, la formation de la relève, pour s'orienter vers les synergies intergénérationnelles (de Houde, 2010, p. 14).

5. Echantillon – méthodologie qualitative

Les rapports de pouvoir présents dans nos sociétés, se retrouvent dans le monde social des organisations belges sous la forme d'activités régulées entre les agents et les acteurs qui interagissent sur la base de leurs positions hiérarchiques et fonctionnelles. Celles-ci sont caractérisées par « *des statuts, des rôles, des intérêts, des ressources pour l'action, des relations intersubjectives d'alliances et d'oppositions, des marges de manœuvre* » (Bertaux, 2016, p. 30). Toutes ces caractéristiques que nous retrouvons dans les théories institutionnalistes varient par rapport à la fonction occupée. Les cheminements professionnels se traduisent inmanquablement par des expériences différentes des rapports sociaux. Les positions dans l'organisation et les rapports avec les autres fonctions organisationnelles amènent des représentations différentes des mêmes réalités sociales.

La mise en rapport critique de la vision de chacune des catégories d'acteurs dans des positions variées du même monde social et dans des positions similaires mais avec une approche différenciée de la fonction de par l'histoire, le parcours de vie, la personnalité, les convictions, les intérêts, permet un travail de construction d'une représentation mentale plus objective de la réalité sociale (Bertaux, 2016, p. 31).

Dans un esprit de rigueur scientifique et d'optimisation de l'objectivité, nous avons défini qu'il ne pouvait y avoir aucun lien, ni personnel ni professionnel, entre le chercheur et le communicant. Nous avons analysé différentes options qui nous permettraient de les identifier et de les contacter pour les inviter à participer à notre recherche.

Nous avons envisagé leur identification par le biais du site web organisationnel. Cette approche aurait impliqué des choix sectoriels à effectuer, puis, au sein des secteurs choisis, de procéder à une sélection d'organisations. Elle a été rapidement abandonnée pour deux raisons : l'implication de l'application du règlement européen sur la protection des données (RGDP) qui ne permet plus aussi aisément que par le passé de trouver le nom ni l'adresse courriel ou le numéro de téléphone du responsable de la communication ; le fait qu'en Belgique il n'y a pas d'uniformité quant à la labellisation de cette fonction dans les organisations. Un éclatement qui souligne « *l'étendue des possibilités d'activités de métier de « communicant » et la difficulté d'en circonscrire les compétences attendues* » (Parrini-Alemanno, 2015, p. 186).

Cet état corrobore la situation constatée par Le Moëne il y a un quart de siècle, déclarant que la pluralité des terminologies reflète « *la grande diversité des conceptions et des techniques proposées sur le marché -et ainsi l'intense lutte qu'ils se livrent pour fixer les normes et promouvoir les services- mais également une grande confusion qui reflète l'état d'esprit encore embryonnaire des conceptualisations managériales* » (1994, p. 32). Si la profession n'est pas encore parvenue à normaliser l'identification de ses fonctions, la communication au sein des organisations est une fonction essentialisée au même titre que la comptabilité ou que la gestion et « *il en est attendu des effets mesurables en termes de visibilité et de qualité* » (Parrini-Alemanno, 2015, p. 186).

Nous avons ensuite pesé la possibilité de contacter les associations professionnelles. Nous avons non seulement rencontré la problématique liée au RGDP qui interdit aux associations de partager les données de leurs membres affiliés, mais la fragmentation des associations

professionnelles dans le secteur de la communication en Belgique est telle que des choix auraient biaisés la construction d'un corpus correspondant à l'échantillon sur la base des générations, celles-ci n'étant pas toutes présentes de manière représentative dans les différentes organisations (Cotton, 2017).

Voyant combien l'évolution digitale et le web social entraînent dans les pratiques professionnelles des communicants (European Communication Monitor, 2019), nous avons décidé d'envisager l'utilisation d'une plateforme numérique.

Bien que la plateforme LinkedIn ne puisse pas communiquer sur la répartition des fonctions ou secteur d'activités, Nicolas Barallini, Associate Field Marketing Manager, nous a confirmé que le chiffre de 3 millions de membres avait été dépassé en Belgique (Barallini, 2019), (LinkedIn, 2020). Il compte même 3,75 millions d'utilisateur au début de l'année 2020 (Belga, 2020). La Belgique comptait 4.755.179 personnes actives en 2018, dont 378.195 managers, 1.193.450 professions intellectuelles, scientifiques et artistiques, 544.404 employés de type administratif, 633.288 commerçants et vendeurs, et 480.940 occupant un métier qualifié de l'industrie et de l'artisanat, soit 3.230.277 personnes susceptibles d'avoir un profil sur la plateforme LinkedIn de par leurs activités professionnelles (MinistèreEconomieBelge, 2019), parmi lesquelles les communicants. S'il n'est pas possible de quantifier avec exactitude la proportion des communicants belges détenteurs d'un compte LinkedIn, en tant que représentante belge de l'équipe du European Communication Monitor (ECM), nous avons eu accès à la banque de données des résultats de l'étude ECM 2019, ce qui nous a permis d'en distiller les résultats spécifiques aux communicants belges. Nous avons pu conclure que 83,5% des communicants belges ayant participé à l'étude (n=137), toutes positions hiérarchiques confondues, utilisent LinkedIn pour y mettre du contenu ayant trait aux activités professionnelles ou à leur organisation, contre 78.5% au niveau européen (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 92), 47.7% plaçant du contenu en nom propre au moins de façon hebdomadaire, la moyenne européenne étant de 51.4% (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2019, p. 93). Cet usage actif de la plateforme sociale nous a conforté dans sa pertinence pour identifier nos participants. En effet, la non-utilisation de cette plateforme ampute le communicant de possibilités de réseautage, de partage de bonnes pratiques, de profilage, de veille et de mise en visibilité de son organisation, la plateforme LinkedIn étant la première référence en Belgique pour les agences de recrutement, et étant également utilisée comme instrument d'image de marque employeur (*employer branding*) (Lardinois, 2020), (Lefebvre, 2020).

Tous ces éléments nous ont mené à conclure que le biais méthodologique lié à l'utilisation de la plateforme LinkedIn était négligeable et nous permettrait une sélection aléatoire représentative de la population des communicants belges en organisation. Nous avons opté pour l'utilisation de ce réseau social professionnel qui offre de plus la pertinence d'identifier la date de la première socialisation professionnelle, élément déterminant dans l'élaboration de nos trois générations de communicants. En effet, les membres du réseau social professionnel LinkedIn y présentent leur profil et leur curriculum vitae, de leurs formations académiques à leur situation professionnelle la plus actualisée, cette plateforme formant une des pierres d'angle de leur image de marque personnelle (*personal branding*) (van der Land, Willemsen, & Wilton, 2016), (Hootsuite, 2019). Elle nous permet de collecter des informations factuelles sans avoir à les demander de manière explicite.

Pour sélectionner les communicants, nous avons pris pour base notre réseau LinkedIn existant, étant membre de cette communauté depuis le 18 avril 2006 avec 1280 connexions professionnelles lorsque nous avons lancé le recrutement des communicants. Comme la fonction de communicant est indépendante de la variable linguistique et que notre objectif est d'analyser l'évolution des processus d'institutionnalisation des pratiques professionnelles du communicant dans les organisations belges, nous n'avons pas tenu compte du critère linguistique lors de la recherche des professionnels. La fonction n'étant pas reconnue officiellement et ne bénéficiant pas d'une appellation déterminée, nous avons identifié les contacts de nos contacts (référéncés comme « 2nd » dans l'ordre de proximité de la relation professionnelle) qui avaient le mot « communication » dans le titre de leur fonction ou étaient rattachés à un département comportant le mot « communication ». Nous avons envoyé une demande de connexion « neutre » à ces prospects, c'est-à-dire que nous n'avons pas personnalisé la demande comme il est possible de le faire sur la plateforme (« Add note », voir l'image 2).

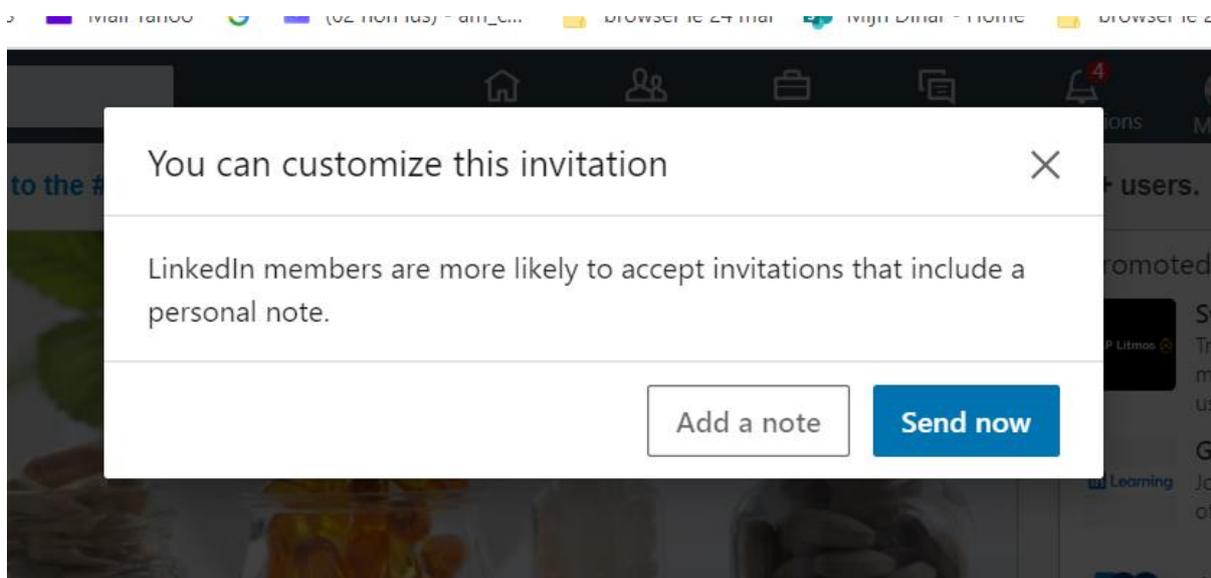


Image 2 : Invitation LinkedIn non personnalisée

Sur une période de 5 mois, nous avons envoyé 115 invitations et notre réseau s'est enrichi de 139 connexions, dont 103 à notre demande (12 invitations sur les 115 envoyées sont encore « en attente de réponse »). Nous avons organisé le recrutement des communicants en respectant les générations, envoyant d'abord des invitations à des prospects qui avaient commencé leur carrière professionnelle avant 1995. Cette information étant publique sur les profils des personnes appartenant au second cercle du réseau sous la rubrique « expérience » qui recense les différentes fonctions occupées par ordre ascendant, il nous était possible de structurer les invitations par « save générationnelle ». Lorsque le communicant confirmait la connexion, nous lui envoyions une invitation pour participer à notre recherche (annexe 4). Celle-ci était rédigée en français ou en néerlandais, en fonction du choix linguistique indiqué sur la page de profil du professionnel. S'il acceptait d'y participer, nous décidions d'une date et d'un endroit où se déroulerait l'entretien (annexe 5).

Lors de cette prise de rendez-vous, les spécificités de la recherche étaient clairement communiquées en adéquation avec les directives de l'éthique du chercheur : l'entretien serait enregistré afin de permettre une retranscription fidèle des propos du communicant incluant toutefois l'anonymisation des informations.

L'échantillon doit nous permettre la « *différentialité* » (Bertaux, 2016, p. 32) en disposant d'un capital de logiques d'action différentes et d'expériences biographiques professionnelles spécifiques nous permettant par leur comparaison de comprendre la construction de schèmes de conduites différents. Pour chacune des trois générations, nous avons défini un échantillon de 15 communicants, soit 45 communicants afin de collecter des similitudes et des différences entre les cas.

Dès l'instant où les 15 communicants de la première génération nous ont confirmé leur participation à notre recherche, nous sommes passée à la deuxième génération, et ensuite à la troisième. Cette systématisation du recrutement des participants nous a permis de grouper les entretiens par génération, favorisant le travail d'analyse propre à la méthodologie des récits de vie.

Notre terrain s'est déroulé entre le 17 avril 2019 et le 29 août 2019. Nous nous sommes rendue dans les provinces de Flandre Occidentale, de Flandre Orientale, d'Anvers, du Limbourg, du Brabant Flamand, du Brabant Wallon, de Liège et de Namur. Nous avons récolté les récits de vie de 26 femmes et de 19 hommes (tableau 11).

Tableau 11 : Répartition des interviews par genre et par génération

| | Femmes | Hommes | Total |
|--------------|--------|--------|-------|
| Génération 1 | 8 | 7 | 15 |
| Génération 2 | 9 | 6 | 15 |
| Génération 3 | 9 | 6 | 15 |

Si la langue et le genre n'ont pas été des critères de sélection, nous avons toutefois tâché d'avoir un échantillon varié en ce qui concerne les secteurs d'activités, le type de relations entretenues par l'organisation (*business to business* ou *business to consumer*), la structure des organisations (organisation multinationale, nationale et familiale, association sans but lucratif) et la taille des organisations (petites, moyennes et grandes) dans lesquels sont actifs les communicants.

Le tableau 12 reprend les secteurs dans lesquels les communicants-participants, par génération, sont actifs actuellement. Nous avons recueilli les expériences de 20 communicants qui n'ont à ce jour travaillé que dans un environnement exclusivement « *business to business* » (B2B) et de 25 communicants qui ont combiné les deux environnements : « *business to business* » (B2B) et « *business to consumers* » (B2C). La colonne de droite (« Avant ») indique les secteurs dans lesquels les communicants-participants ont travaillé précédemment et qu'ils ont cités lors de l'entretien comme ayant eu un impact sur leurs pratiques professionnelles, permettant, par le croisement des récits, de valider certaines affirmations ou certains commentaires.

Tableau 12 : Synopsis des secteurs actuels par génération et des secteurs précédents ayant été cités lors de l'entretien comme expérience professionnelle marquante

| Secteurs | Génération 1 | Génération 2 | Génération 3 | Total | Avant |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| Bancaire & finances | 3 | 1 | 2 | 6 | 4 |
| Pharmaceutique, cosmétique et santé | 2 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| Retail et grande distribution | 2 | 1 | 2 | 5 | 3 |
| Divertissement et médias | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 |
| Food | 0 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| Industrie lourde, textile et plastiques | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 |
| Transport et automobile | 0 | 2 | 3 | 5 | 3 |
| Telecom et ICT | 3 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| ONG | 1 | 2 | 1 | 4 | 6 |
| Services (Audit, Real estate, RH, B2B) | 2 | 3 | 1 | 6 | 5 |
| Total | 15 | 15 | 15 | 45 | 37 |

D'un point de vue des parcours professionnels des communicants-participants, de la socialisation professionnelle et du poids de l'histoire et des usages¹¹, il est intéressant de relever que 29 des 45 communicants-participants ont eu une expérience en agence de communication (agence conseil en relations publiques et/ou agence conseil en publicité et/ou agence média).

Si nous détaillons davantage l'expérience professionnelle des communicants-participants (voir tableau 13), 10 communicantes et 6 communicants ont un parcours en organisation uniquement, (n=16 sur les 3 générations). Les communicants-participants qui ont un parcours combiné entre expérience professionnelle en agence et en organisation se répartissent comme suit : 4 communicantes et 9 communicants en agences de relations publiques (n=13), 7 communicantes et 2 communicants en agences de publicité (n=9) et 6 communicantes et 3 communicants en agences médias (n=9).

Nous identifions les communicants-participants sur la base de leur genre (femme, F ou homme, H) et sur la base de leur première socialisation professionnelle par ordre chronologique : de F1 à F8 pour les communicantes de la première génération, de F9 à F17 pour les communicantes de la deuxième génération, et de F18 à F26 pour les communicantes de la troisième génération ; de H1 à H7 pour les communicants de la première génération, de H8 à H13 pour les communicants de la deuxième génération, et de H13 à H19 pour les communicants de la troisième génération.

¹¹ Comme présenté dans le chapitre 1 sous le point 1.3, nous utilisons l'expression « poids de l'histoire et des usages » au lieu de l'expression « dépendance au sentier ».

Tableau 13 : Synopsis des expériences professionnelles des communicants-participants

| Parcours professionnel | Femmes | Hommes | Génération 1 (n=15) | Génération 2 (n=15) | Génération 3 (n=15) | Total |
|----------------------------------|--|--|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
| Organisations uniquement | F4, F6, F10, F12, F15, F16, F18, F19, F23, F25 | H6, H7, H12, H13, H14, H15 | 4 | 6 | 6 | 16 |
| Organisation et Agence RP | F13, F14, F17, F21 | H1, H2, H3, H8, H9, H10, H11, H16, H19 | 3 | 7 | 3 | 13 |
| Organisation et Agence publicité | F2, F5, F7, F8, F9, F11, F26 | H4, H18 | 5 | 2 | 2 | 9 |
| Organisation et Agence média | F1, F3, F11, F20, F22, F24 | H5, H8, H17 | 3 | 2 | 4 | 9 |
| Total parcours combiné | / | / | 11 | 11 | 9 | 31 |

Ces parcours nous renseignent sur l'évolution de la communication dans les organisations en Belgique. Comme nous le verrons au travers de l'analyse des récits, nous avons pu constater au fil des entretiens un mouvement d'internalisation de la communication en organisation. Cette évolution implique qu'il y a eu une période où la communication était davantage externalisée auprès d'agences conseils en communication et qu'il est dès lors pertinent d'intégrer ces expériences au discours dans sa dimension temporelle (Bessin, 2009).

Les formations académiques des communicants-participants (tableau 14) sont un élément important dans la construction de l'identité professionnelle (Fray & Picouveau, 2010), (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001).

Tableau 14 : Synopsis des formations académiques des communicants-participants

| | Génération 1 (n=15) | Génération 2 (n=15) | Génération 3 (n=15) | Total |
|---------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------|
| Communication | 6 | 9 | 14 | 29 |
| Autre diplôme | 9 | 6 | 1 | 16 |

Notre approche qualitative nous retient d'avancer une quelconque conclusion sur l'évolution de ces chiffres d'une génération à l'autre, mais nous soulignons le fait que les formations en communication en Belgique n'ont connu leur essor qu'après les années 1985 :

« Lorsque j'ai fait mes études début des années 1980, nous étions 12 étudiants à avoir choisi l'option communication et médias. Le programme universitaire et académique en communication était encore assez récent. Il était donc logique que les contenus soient très généralisants. » (H3)

A titre comparatif, en 2018-2019, ils étaient 292 étudiants en Master à l'Université de Gand, Alma Mater de H3 (AHOVOKS, 2019, p. 93).

6. Le recueil des récits de vie, l'entretien

La perspective du récit de vie permettant de mettre l'accent sur le rythme et les articulations des temporalités entre les générations (Bessin, 2009, p. 13), nous avons sollicité des communicants de trois générations à « faire » le récit de leur vie professionnelle. Cette approche nous a permis de recueillir des témoignages inédits de trajectoires professionnelles ainsi que des données significatives et explicites. Une richesse de réponses qui n'aurait pu être obtenue par le biais d'un questionnement structuré basé uniquement sur des questions semi-directives par exemple.

Les entretiens se sont tenus dans le bureau du communicant ou dans une salle de réunion de l'organisation (trente entretiens), dans un endroit public (neuf entretiens) ou chez le communicant (six entretiens). Ils ont duré entre 1 heure et 4 heures, pour un total de 71 heures trente minutes d'enregistrement. La durée moyenne des entretiens est de 1 heure 35 minutes. Les retranscriptions anonymisées (annexe 12) ne reprennent que les échanges portant sur la recherche en tant que telle, sans les formalités d'usage en ce qui concerne l'introduction, stipulant le caractère scientifique de l'entretien et ses implications déontologiques, cadrant notre recherche, la manière dont se déroulerait l'entretien et les attentes des deux parties, ni les réflexions qui surgissent lors de l'arrêt de l'enregistrement à la fin de l'entretien ou les « *off the records* » spécifiquement demandés lors de l'entretien par le communicant et donc retirés de la retranscription.

Les entretiens ont été préparés en tenant compte de deux conseils de Bertaux (1997) et de Le Grand (2000) :

- 1) L'annotation systématique des prises de rendez-vous, des demandes ou souhaits spécifiques des sujets, des rencontres, des observations, des réflexions portant sur l'entretien, la littérature et sur les entretiens précédents, et des informations non verbales dans un cahier de terrain, soit tous les éléments qui composent un « savoir d'arrière-plan », des « indices de contextualisation » permettant l'analyse et l'interprétation de « l'entretien-événement » en complément à celles de « l'entretien-texte » (Schwartz, 1999), (Gumperz, 1982, p. 160) ;
- 2) L'élaboration du guide d'entretien composé des questions que nous nous posons sur notre recherche et sur notre sujet de recherche, éventuellement utilisé en fin d'entretien pour revenir sur des points saillants identifiés qui n'auraient pas été abordés lors de l'entretien mémoriel. Dans le cadre du consentement libre et éclairé des acteurs (Legrand, 1993), la forme, les aspects formels portant sur l'éthique et la déontologie du respect de la vie privée et de la confidentialité auxquelles ont droit les personnes qui participent à des recherches, le déroulement et les modalités de l'entretien enregistré pour garder la trace des *verbatim* exacts et exploitables, la confidentialité du corpus brut et intégral, la préservation de l'anonymat, toutes ces composantes de l'entrevue ont été présentées puis approuvées formellement par chacun des sujets.

Mucchielli (1991) souligne que l'entretien doit être orienté en fonction de l'objet de la recherche et que le chercheur doit toujours se demander « *si les questions qu'il pose aux personnes qu'il interviewe sont bien dans une relation d'interdépendance avec le problème qui concerne sa recherche* » (Mucchielli, 2007, p. 2). Le recueil des informations se déroule dans une interaction où l'un a une volonté objective de connaissance et l'autre une envie de communiquer, d'être utile (Wacheux, 1996), où le communicant est porteur d'une expérience sociale et le chercheur représente une institution, « la connaissance » (Bertaux, 1997). Toutefois, la conjoncture biographique, c'est-à-dire les conditions de la verbalisation du discours, et le moment de vie où les entretiens biographiques sont réalisés affectent aussi bien la disposition du communicant à se soumettre au protocole de recherche que la recomposition de ses expériences passées (Peneff, 1990), (Legrand, 1993) : « *selon le lieu de son écriture et le moment biographique, l'interprétation variera* » (Dominicé, 1989, p. 59). Ces modifications résultent des nouvelles expériences auxquelles le communicant est continuellement soumis, qui font évoluer ses savoirs et l'organisation de ses connaissances (Delory-Momberger, 2005), il peut dire une chose un jour à une personne, une autre chose un autre jour à une autre personne (Deprez, 1996) de sorte que « *ce n'est pas le contenu de sa vie qui a changé en avançant dans la durée, c'est le regard qu'il lui porte, c'est la signification qu'il lui donne qui se sont modifiés* » (Lainé, 2007, p. 145). Il est donc nécessaire de resituer le récit comme construction sociale dans la condition de son émergence qu'est « *l'événement communicationnel* » (Mondada, 2001, p. 197).

Ce qui fait qu'en fonction de son parcours professionnel et de sa professionnalisation, chacun dispose d'un savoir biographique propre et unique. Chaque communicant-participant ayant sa propre interprétation de ce qu'il pense être relevant par rapport au sujet de recherche, il applique lors de l'entretien une réduction de son passé en sélectionnant des dimensions, en tentant d'introduire une cohérence, une structure assez simple de ce qui a été complexe, en tissant des liens, en produisant comme un scénario constitué d'éléments mis en série à la suite les uns des autres dont la position dans la séquence est tributaire de la sélection et de la mise en cohérence (Van der Maren, 2010 (a)). Le communicant décrit les expériences qu'il sélectionne et qu'il interprète en fonction de son identité professionnelle qui contient des savoirs procéduraux ou des schèmes opératifs pour les résolutions de problèmes et les prises de décisions, et des schèmes représentationnels ou constructions personnelles pour comprendre et donner sens aux événements et aux expériences personnelles (Berzonsky, 2004, p. 304). La vie n'étant pas une histoire (Pineau & Le Grand, 2002), le récit de vie s'ordonne en une reconstruction subjective et arbitraire (Burrick, 2010).

Pour pallier la diversité d'interprétations, Van der Maren (2010 (b)) recommande de transmettre une chronologie de base, une série temporelle positionnant les événements tels que la revue de la littérature a permis de les reconstruire avant que se tienne l'entretien. L'objectif est double : présenter la même série temporelle à laquelle tous les communicants-participants font référence et peuvent réagir dans leur reconstruction du passé et disposer d'un étalon permettant d'analyser la complémentarité de chacun des récits, leurs variations et les oppositions. (Van der Maren, 2010 (b)) Nous avons donc envoyé un « petit guide » à chacun des communicants-participants une semaine avant l'entretien (annexe 5). Pour sa part, Bertaux (1997) conseille de définir et délimiter au préalable les thèmes à faire émerger pendant l'entretien et d'adapter l'ordre et la formulation des questions et des relances au récit et aux réactions au fil de l'interaction. Nous avons utilisé ce canevas en début de chaque entretien, précisant le caractère scientifique du recueil d'information.

Dans une orientation non directive (Mucchielli, 1996), les entretiens ont débuté par la phase de lancement qui visait à inciter chaque communicant à « se raconter », à entrer dans son rôle de narrateur et à se rendre maître de l'entretien tout en évitant de le viser directement (Bertaux, 1997). La formulation de la consigne du récit que Legrand (1993) qualifie de « *dose constitutive de non-directivité* » est interprétée par l'acteur à travers ses propres schémas mentaux et sur la base des informations qu'il a reçues au préalable. Ces renseignements fonctionnent comme une sorte de filtre à travers lequel le communicant considère ses expériences passées, son quotidien et ses projections (Bertaux, 1997).

Nous avons amorcé les entretiens par la question « *J'aimerais que vous me racontiez comment c'était la communication quand vous avez commencé votre parcours professionnel* » qui permet d'orienter le communicant-sujet vers ce phénomène collectif dont il a eu une expérience : la communication des organisations en Belgique. Nous avons laissé se développer un discours narratif au cours duquel nous nous sommes contentée de faire quelques relances afin de « *mieux identifier, à travers les réponses obtenues, les logiques d'action et les logiques sociales en œuvre dans l'objet d'étude* » (Sanséau, 2005, p. 47), ou de placer un recadrage lorsque le communicant s'éloignait trop du thème de la recherche. Toujours dans une logique d'abstention de toute intervention pouvant structurer le discours du communicant, nous ne sommes intervenue que pour encourager le communicant à développer un discours « en profondeur » en vue de lui permettre de discerner progressivement des éléments dont il n'était pas nécessairement pleinement conscient, ce qui mène à une parole libre (Fenneteau, 2002).

Nous avons veillé à maintenir une « neutralité bienveillante » propre à l'attitude de compréhension reprise par Mucchielli (1995) qui se caractérise par la congruence non défensive, l'attention positive inconditionnelle sans jugement, l'empathie sans identification dans une décentration appliquée, et l'écoute sensible pour comprendre l'Autre de l'intérieur. Nous avons fait appel entre autres techniques au silence attentif et actif, à l'encouragement sans phrases, aux diverses formes de paralangage de compréhension, à la reformulation sous ses diverses formes tant du contenu manifeste que du contenu latent et non verbal, ainsi qu'aux interventions d'élucidation pour éclairer certains éléments discursifs moins compréhensibles.

A la clôture du récit de vie, dans une semi-directivité correspondant au recueil de données relatives à un canevas prédéterminé, nous avons invité le communicant-participant à aborder des thèmes repris dans la problématisation de l'objet de la recherche mais non traités de manière spontanée lors de la narration. Une démarche fondée sur la pré-construction du champ tel que nous le concevons. (Legrand, 1993)

7. Approche linguistique

Dans un souci d'obtenir une cartographie du territoire belge, nous avons délibérément choisi d'interroger des professionnels en communication d'expression néerlandophone et francophone au sein des organisations -hors secteur public et administratif- actives en Belgique, utilisant deux langues sources : le français et le néerlandais. Ne pas appliquer de restriction linguistique nous a semblé pertinent malgré le biais occasionné par la traduction du néerlandais vers le français qui a inmanquablement entraîné certaines altérations ou modifications de nuances liées à la phase d'interprétation. Etant bilingue, nous avons pu conduire les entretiens dans la langue maternelle des communicants, leur permettant de s'exprimer spontanément, sans entrave d'ordre linguistique.

L'environnement organisationnel dans lequel ceux-ci opèrent apporte une lecture plus nuancée, onze des seize communicants francophones travaillant quotidiennement en français, dix des vingt-neuf communicants néerlandophones travaillant quotidiennement en néerlandais, cinq des seize communicants francophones et dix-neuf des vingt-neuf communicants néerlandophones travaillant quotidiennement en anglais (tableau 15).

Tableau 15 : Environnement linguistique dans lequel opère le communicant par régime linguistique et par génération

| | Environnement international (anglais) | | | | Environnement francophone | | | | Environnement néerlandophone | | | |
|-----------------|---------------------------------------|-----------|----------|-----------|---------------------------|----|----|-----|------------------------------|----|----|-----|
| | G1 | G2 | G3 | Tot | G1 | G2 | G3 | Tot | G1 | G2 | G3 | Tot |
| Francophones | 2 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3 | 3 | 11 | | | | |
| Néerlandophones | 5 | 8 | 6 | 19 | | | | | 3 | 2 | 5 | 10 |
| Total | 7 | 10 | 7 | 24 | 11 | | | | 10 | | | |

A défaut de situation méthodologique comparable, nous avons décidé de retranscrire dans un premier temps les entretiens en français au fur et à mesure de leur occurrence (seize entretiens enregistrés entre le 30 avril et le 26 août), et nous avons traduit et retranscrit dans un second temps l'ensemble des entretiens du néerlandais vers le français (vingt-neuf entretiens, enregistrés entre le 17 avril et le 29 août). Cette approche nous a permis d'homogénéiser les traductions d'idiomes typiquement « flamands » et de nombreux termes anglophones internalisés dans le métalangage des communicants néerlandophones, ainsi que les adaptations de références régionales et de proverbes qui ne connaissent pas nécessairement d'équivalent dans la langue française. Nous avons utilisé le programme de reconnaissance vocale *Dragon version 15* pour la transcription aidée par ordinateur, cette version bénéficiant d'une dimension d'apprentissage par l'usage.

Nous référant à Bertaux (1997, p. 33) qui décrit comment une « *ligne de vie* » devient le fil fédérateur le long duquel les événements et les situations racontées qui constituent une histoire de vie viennent se rattacher, nous rejoignons Paillé et Mucchielli (2003, p. 75) qui considèrent le récit phénoménologique comme le moyen pour construire le sens vécu : « *il est en soi un résultat de recherche dans la mesure où il donne à voir dans son intégrité une portion d'expérience* ».

L'analyse des récits de vie se met en œuvre avec le recueil des témoignages des communicants. A l'instar de Sanséau (2005, p. 48), notre guide d'entretien a été complété par les résultats des premiers récits de vie qui ont été intégrés au modèle en cours d'élaboration et qui s'est consolidé au fur et à mesure de la comparaison entre les récits de vie et entre les générations.

8. L'analyse des récits de vie des communicants

Les récits de vie peuvent être considérés comme un ensemble de textes, comme un « sac de mots » dans lequel les termes issus des documents sont considérés comme un objet clos et homogène (Hubert, Mother, Ralalason, & Ramamonjisoa, 2009), comme statiques, valables en général « *pouvant être extraits pour être utilisés comme explications, descriptions d'autres activités, d'autres contextes* » (Mondada, 2001, p. 197). Cette conception « *représentationaliste* » du langage le recueille comme « *un véhicule neutre et transparent* » transmettant un contenu informatif sans équivoque car codé par le locuteur et symétriquement décodé par son interlocuteur (Mondada, 2001, p. 198). A cette conception qui considère les récits de vie comme des comptes-rendus factuels des pratiques sociales nous préférons l'approche « *interactionnelle* » dans laquelle les récits constitutivement imbriqués aux situations d'où ils sont recueillis « *construisent leur propre intelligibilité en s'ajustant au contexte particulier de l'entretien et ne peuvent donc être décontextualisés* » (Mondada, 2001, p. 197). Dans cette approche, un corpus est une production narrative, un assemblage des actions élaboré par le narrateur qui joue un rôle essentiel dans la construction du sens (Bernard M.-C., 2011, p. 133). Ce corpus est la reconstruction des réalités sociales et c'est par la reconfiguration des récits de vie -dans des mises en mots singulières et subjectives- que nous pouvons en révéler la substance (Nossik, 2011, p. 125).

Partir de la conception performative ou « *praxéologique* » qui s'inspire de l'ethnométhodologie (Mondada, 2001, p. 198) implique que seule « *l'analyse formelle des choix discursifs des locuteurs permet d'éclairer le contenu de leurs récits* » (Nossik, 2011, p. 125). Nous n'avons pas manqué d'analyser toutes les mises en mots participant à la « *construction de l'identité narrative du sujet parlant* » (Deprez, 2000, p. 168) permettant d'identifier les correspondances, les différences, les ruptures vis-à-vis des postures académiques et en référence à ce qui constitue l'autre comme différent d'eux, qui permet l'expression de l'identité professionnelle au sein de la « *communauté* » des communicants organisationnels. Nous avons également intégré dans l'acte d'interprétation « *le langage des membres de la société étudiée, et le travail d'abstraction qui s'y déploie* » (Guilhaumou, 2004), précisant la difficulté linguistique supplémentaire à laquelle nous nous sommes confrontée en recueillant des récits de vie professionnelle dans deux des trois langues officielles de la Belgique.

Ces récits, enregistrés, ont été retranscrits intégralement ce qui a facilité une entrée directe dans l'analyse des discours par cette seconde écoute qui nous a permis de déceler ce qui ne l'avait pas été lors de l'entretien, à savoir les structures, les modèles, les logiques d'action s'inscrivant dans la temporalité du narrateur. Suivant de Villers (1996) nous distinguons quatre types de temporalités découlant de l'articulation entre les deux modes temporels que sont la narration et le temps raconté :

- 1) La temporalité narrative du moment du récit ;
- 2) Le temps vécu présentant le passé, le présent et le futur, leur impact, les rencontres et les anticipations ;
- 3) Le temps raconté donnant par réordonnement une direction aux événements successifs ;
- 4) Le temps chronologique qui recadre le récit de vie dans le contexte historique collectif.

Ces paroles qui réunissent quarante-cinq biographies professionnelles et qui nous ont livré un volume de cinq cent soixante-dix pages de *verbatim*s constituent un corpus, soit un ensemble de « *données servant de base à la description et à l'analyse d'un phénomène. En ce sens, la question de la constitution du corpus est déterminante pour la recherche puisqu'il s'agit, à partir d'un ensemble clos et partiel de données, d'analyser un phénomène plus vaste que cet échantillon.* » (Charaudeau & Maingueneau, 2002, p. 148). Ce corpus d'entretiens libres et semi-directifs menés sur la période du 17 avril au 29 août 2019 avec quarante-cinq responsables de communication en organisation en Belgique a été analysé selon une double approche : ethnosociologique, d'une part, car il y a des emprunts à la sociologie des organisations, des professions, du travail et nous nous intéressons « *aux pratiques, aux savoirs, aux interactions et aux représentations – en les appréhendant comme ordres matériels, symboliques et de communication – ou encore à ce que les gens (les acteurs) font, disent et disent de ce qu'ils font* » (Derèze, 1993, p. 2) ; discursive, d'autre part, dans la mesure où l'analyse de discours est mobilisée en tant qu'analyse de l'argumentation et des rhétoriques. La perspective épistémologique suivie s'inscrit dans le « courant discursif » qui, après le « *courant interprétatif des années 1980, a marqué, à partir des années 1990, un mouvement vers l'étude du rôle du langage, du discours et de la communication en organisation* » (Bonneville & Grosjean, 2007). Comme l'explique James Taylor, « *l'approche dite interprétative marque l'émergence d'une nouvelle conception épistémologique relative à l'organisation. L'organisation devient un espace symbolique, construit par des signes où les individus réinventent continuellement la réalité par et à travers des actions de communication* » (2011, p. 12).

Nous analysons donc les trajectoires professionnelles individuelles de communicants belges de deux façons : objectivement comme une « suite de positions » dans un ou plusieurs champs de leurs pratiques sociales qui renvoie à une réalité historique à travers les événements des histoires vécues, subjectivement comme une « histoire personnelle », l'expression du vécu de cette histoire dont le récit actualise les visions qu'ils ont du monde et d'eux-mêmes. Nous accordons la même importance aux « *catégories langagières* » utilisées par les communicants-participants en situation d'entretien de recherche qu'aux catégories institutionnelles fixant des « *positions objectives* » identifiées par la revue de la littérature en ce qui concerne les formations, la professionnalisation et l'institutionnalisation (Dubar, 1998, p. 73).

Comme elle recueille des éléments de justification, la méthode de l'entretien libre et semi-directif permet « *de dégager des représentations à partir des logiques poursuivies par les acteurs étudiés, d'observer la construction de pratiques et de comportements* » (Brulois & Errecart, 2016, p. 8). Supposant un art de l'« improvisation réglée » (Bourdieu, 1980), cette méthode a une double implication pour le chercheur : il se doit de conserver une distance critique afin de ne pas s'approprier les propos des acteurs, et il doit se défendre de tout jugement normatif, tout en se gardant du « *leurre méthodologique* » de la « *neutralité de l'enquêteur* » (Beaud, 1996, p. 245).

Nous avons suivi Wacheux (1996) pour nous fixer les objectifs de notre analyse : l'objectivation du passé, présent et vision du futur des communicants en contextualisant les faits tels qu'ils ont été rapportés dans l'environnement organisationnel, la reconstruction du parcours de vie de chaque communicant comme une succession d'étapes cohérentes dans une temporalité mise en perspective, et la séparation dans le discours des communicants des éléments descriptifs des éléments explicatifs. Cette méthode implique un travail de sélection et d'interprétation dont le résultat tend vers l'objectivité sans l'être (Bertaux, 2001).

Nous rappelons que l'objectif de l'utilisation du récit de vie en recherche n'est pas d'obtenir une histoire de vie objective de chaque communicant, mais d'identifier des relations entre des phénomènes réels à travers les différents récits (Bertaux, 1997). En construisant du sens relatif à des faits temporels individuels, les récits de vie deviennent des outils pour penser le futur (Chaxel, Fiorelli, & Moity-Maïzi, 2014). L'analyse est phénoménologique car elle vise à « rejoindre l'existentiel, c'est-à-dire ce qui est fondamentalement humain dans la construction des phénomènes de conscience » (Van der Maren, 2003, p. 409) en le rendant progressivement visible aux yeux du chercheur (Balleux, 2007, p. 406). Nous avons donc travaillé sur des corpus à géométrie variable, analysant le corpus par entretien pour en définir les unités topiques, puis par regroupement des unités topiques sur l'ensemble des entretiens.

Les différents niveaux d'analyse que nous avons successivement entrepris mettent en lumière trois réalités : celle du contexte organisationnel, celle de leurs trajectoires professionnelles incluant les choix, les transitions, les démarches, les appuis, les moyens, et celle du récit proprement dit.

8.1. Théorie ancrée

La *Grounded Theory* ou théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967) est un cadre théorique dans lequel les concepts clés se dégagent à partir des récits de vie professionnelle des sujets. Cette théorie sous-entend que pour faire émerger un modèle explicatif sous-jacent, il est nécessaire de faire appel d'une part au savoir pratique des sujets-acteurs (les communicants en Belgique) et d'autre part à la réceptivité théorique du chercheur. Il n'est donc point question de la description de pratiques professionnelles, ni de la reproduction d'un phénomène, ni encore de la vérification d'une hypothèse au départ de catégories et de variables prédéfinies par le chercheur, mais au contraire de pénétrer dans la réalité des sujets-acteurs et de faire apparaître une théorie de la pratique en identifiant les catégories qui regroupent les concepts clés et les liens qui les unissent (Suddaby, 2006).

Dans leur ouvrage séminal, Glaser et Strauss ont identifié quatre étapes : (1) comparer les incidences applicables à chaque catégorie, (2) intégrer les catégories et leurs propriétés, (3) délimiter la théorie, et (4) rédiger la théorie. Bien que cette méthode de génération de la théorie soit un processus en croissance continue au cours duquel chaque étape est transformée en une étape suivante, les étapes antérieures restent opérationnelles simultanément tout au long de l'analyse et chacune fournit un développement continu à son étape successive jusqu'à la fin de l'analyse. (Glaser & Strauss, 1967, p. 105). François Guillemette (2006) a reformulé les quatre étapes de la manière suivante : (1) suspendre temporairement le recours à des cadres théoriques existants, (2) définir progressivement l'objet de recherche, (3) permettre une interaction circulaire entre la collecte et l'analyse des données, (4) définir des procédures d'analyse qui favorisent une ouverture à l'émergence des faits. Nous basant sur Strauss et Corbin (1998), nous avons évalué la pertinence de son utilisation.

La pertinence de la théorie ancrée dans le cadre de la présente recherche :

L'objectif étant d'identifier l'impact potentiel des technologies dans l'évolution des pratiques professionnelles des communicants et la théorie ancrée trouvant ses racines dans l'expérience pratique des sujets-acteurs, cette théorie nous permet d'y répondre en faisant émerger des récits de vie professionnelles des communicants-participants l'évolution de leurs expériences au contact des technologies.

La théorie ancrée permet de formaliser le savoir intuitif, implicite et pratique des communicants-participants par rapport au rôle des technologies dans leurs pratiques professionnelles, menant à la production d'une théorie.

Il devra être possible en regard des catégories, de leurs liens menant à certains principes et à certaines théories de dégager d'autres lignes d'action et d'intervention servant tant la recherche que les pratiques professionnelles des communicants.

La pertinence de la théorie ancrée dans le cadre de la nature du terrain de recherche :

La nature même de la théorie ancrée nous semble en parfaite harmonie avec l'essence des récits de vie professionnelle qui font appel à l'expérience vécue et au savoir des sujets-acteurs tout en s'enracinant dans le discours.

La pertinence de la théorie ancrée dans le cadre des spécificités de la présente recherche :

Pour la production de résultats crédibles confortant la validité interne de la recherche, la théorie ancrée n'impose pas de nombre élevé d'informateurs et s'accommode d'une approche qualitative valorisant la confrontation des catégories émergentes jusqu'à leur saturation.

Nous reconstruisons la procédure inductive que nous avons suivie lors de l'analyse de notre corpus et qui nous a amenée à répondre aux trois questions suivantes.

- 1) Quelle intuition, dans son sens de la représentation directe de la relation entre le physique et le mental, « *arrêter son regard sur quelque chose* », « *voir à l'intérieur* », du regard attentif, de l'observation qui pénètre directement à l'intérieur de la chose (Bajric, 2005, p. 11), nous a guidée dans la concentration de notre attention sur certains principes explicatifs transformant les données en données pertinentes, puis en occurrences qui indiquent les catégories, enclenchant le processus de la montée en généralité ?

Notre intuition a été orientée par quatre variables : les lieux communs, les récurrences, les ruptures et les inattendus. Sous « lieux communs » nous reconnaissons les repères communs à l'histoire, les faits marquants historiques et l'histoire de la Belgique ; la quête de l'identité professionnelle et le retour aux sources ; la déontologie ; le rôle des institutions belges ; la représentation des « *Millenials* ». Sous « récurrences » nous retrouvons les usages des technologies ; la professionnalisation ; les jeux de pouvoir ; la relation avec le CEO ; la place du marketing en Belgique ; l'importance de l'américanisation ; les GAFAM(I) ; le cadre légal. Sous « ruptures » nous avons été guidée par les transformations des concepts du temps et de l'espace ; les transformations organisationnelles et le concept de l'agilité ; les transformations des habitudes de travail ; la porosité entre vie professionnelle et vie privée. Sous « inattendus » enfin, nous avons une variable qui nous a délivré des résultats auxquels aucune lecture ne nous avait préparée : l'évangélisation, posture adoptée par dix-sept communicants-participants ; le « *management by walking around* », stratégie managériale des années 1980 utilisée par seize communicants-participants ; le mimétisme linguistique ; des éléments de résilience qui contextualisent des choix. Nous rappelons le cadre de notre terrain qui consiste à demander au communicant-participant de nous raconter son parcours professionnel avec ses turbulences et ses monotonies, depuis ce qui a précédé sa première socialisation professionnelle jusqu'au moment de l'entretien. Il en a résulté quarante-cinq histoires de parcours professionnels approximativement diachroniques, entrecoupés de réflexions soit élargissant, soit approfondissant les tenants et les aboutissants de l'expérience évoquée. En fonction du parcours, certaines variables sont davantage saillantes ou elles sont inexistantes, soit qu'elles n'ont pas eu lieu, soit qu'elles n'ont pas été énoncées car considérées comme périphériques au récit reconstruit.

- 2) Comment avons-nous appréhendé cette généralité ?

Nous nous sommes basée sur les mises en relation des entités conceptuelles, une voie tracée par Paillé et Muchielli (2003), pour effectuer le resserrement analytique et l'intégration argumentative. La succession des dimensions allant du macro (sociétal) au micro (professionnel) en passant par le méso (organisationnel), nous a permis de réaliser la mise à plat de la production empirique des données, révélant progressivement les éléments théoriques sous-jacents, illuminant les idées de travail aux prémices de la recherche lorsque nous avons émis la

volonté d'essayer d'identifier et de comprendre les éléments d'étayage de l'institutionnalisation de la communication dans les organisations en Belgique depuis la perspective des communicants, nous permettant d'évaluer et d'organiser les données récoltées.

3) Comment avons-nous progressé intellectuellement vers la formulation d'une hypothèse explicative ?

Le parcours de notre raisonnement reconstitutif a été parsemé de séquences d'événements qui se sont logiquement et obligatoirement enchaînés : lectures, résumés, réflexions, entretiens, livre de bord, annotations, lectures complémentaires, échanges institutionnalisés propres à l'élaboration d'une thèse, transcription des enregistrements et enfin, la succession des différentes phases d'analyse que nous développons ci-dessous (8.2. à 8.6.). Lors de l'interprétation des données, sont apparues des réponses à la recherche d'éléments d'étayage de l'institutionnalisation de la communication dans les organisations en Belgique comme des illuminations, des évidences jusque-là restées dans l'ombre d'une succession de phrases, mais qui, agrégées à d'autres dans le processus de déconstruction et de reconstruction du corpus, se sont mises en évidence pour former nos conclusions.

8.2. Analyse diachronique

Partant de ce que Ricoeur (1983, p. 102) nous livre sur ce que doit être une histoire, à savoir « *plus qu'une énumération d'événements dans un ordre sériel, elle doit les organiser dans une totalité intelligible et la mise en intrigue est l'opération qui tire d'une simple succession une configuration* », nous avons articulé et réorganisé les éléments temporels. Pour identifier et cerner l'approche d'institutionnalisation de la communication au sein de chaque organisation, nous avons appliqué l'analyse diachronique qui reconstruit la succession d'événements marquants qui se sont succédés dans le temps et qui tente d'éclairer les relations avant/après entre ces événements (Le Grand, 2000). Cette analyse est nécessaire car lors des entretiens libres, les communicants ont fait des diversions temporelles : l'analyse diachronique permet de recréer du sens au départ de l'enchaînement des faits, des situations et des actions marquants en y juxtaposant là où cela est possible les repères chronologiques. Leclerc-Olive (1997) décrit les différents types d'événements que les acteurs rencontrent tout au long de leur vie : de prévus, institués, à inattendus ou indésirés, les événements transforment la vie et le récit qu'en font ceux et celles qui les vivent. Elle précise que le récit de vie n'est pas plus un accès direct aux conditions objectives de vie d'un narrateur qu'une refiguration objective (au sens positiviste ou réaliste du terme) du temps biographique vécu par ce dernier, mais il est l'énonciation orale d'un sujet sur sa vie passée (Leclerc-Olive, 1998). L'image diachronique présente le récit de vie comme élaborant une construction à plusieurs étages inséparables (Pineau & Le Grand, 2002) :

- 1) Le regard du présent sur le passé qui produit du sens ;
- 2) La conjoncture biographique contextualisée dans une interaction sociale entre le narrateur et le chercheur ;
- 3) Le travail de mise en forme du récit de vie qui doit tenir compte des transpositions de l'évocation à l'énonciation des souvenirs, puis de leur passage de l'oral à l'écrit ;
- 4) Le questionnement préétabli indissociable d'une problématique théorique de recherche.

C'est ici que le modèle de la dynamique de la socialisation organisationnelle de Delobbe et Vandenberghe (2000) nous a aidé à replacer diachroniquement les différents temps d'actions afin d'obtenir une cohérence biographique. Il tient compte de quatre approches : les étapes de l'expérience d'entrée, les stratégies mises en œuvre par les individus, les facteurs contextuels et les différences individuelles qui régulent le processus d'ensemble. Cette « mise en intrigue » nous a mené à une prise de possession organisatrice et donc contrôlante de ce que nous cherchons à reconstruire et « *qui s'écarte de la logique du discours initial* » (Balleux, 2007, p. 407) car nous avons séparé l'information du bruit (Van der Maren, 2003, p. 400), ajoutant à ce qui est audible les éléments absents. Comme le précisent de Paillé et Mucchielli (2003, p. 150) : « *il ne peut y avoir d'analyse sans condensation des données, avec l'avantage, pour certains types de recherche, d'une réduction et d'une concentration du matériau significatif, et d'une possibilité plus grande de manipulation des informations* ». Ce premier niveau de synthèse doit toutefois respecter la description authentique et ne peut banaliser les énoncés. C'est pour cette raison que nous avons établi les *curricula* des communicants-participants (annexe 6) qui nous ont permis de fixer des repères temporels.

8.3. Analyse thématique

Nous avons ensuite procédé à une analyse thématique qui permet d'identifier dans chaque récit de vie les parties de discours portant sur les différents thèmes. L'identification de thèmes apparaissant lors de l'analyse thématique doit permettre de comparer dans un deuxième temps les contenus de ces passages d'un récit à l'autre (voir 8.5). Après avoir reconfiguré les séquences de leurs trajectoires professionnelles, nous en avons donc analysé les étapes et nous en avons identifié les bifurcations perçues afin de faire émerger les alternatives au moment du choix et les raisons du choix.

La littérature académique met en exergue des thèmes qui ont émergé de manière différenciée aux détours du regard réflexif des communicants (voir tableau 16) et qui nous ont inspirée pour la rédaction du « petit guide » envoyé aux communicants (annexe 5).

Tableau 16 : Synopsis des thématiques identifiées lors de l'analyse de la littérature

| | |
|--|---|
| Le communicant : | |
| Les intitulés de la fonction Les formations Les compétences La professionnalisation – les associations Le métier – la profession | L'éthique : transparence & codes déontologiques Le temps : accélération L'espace : ubiquité Les trajectoires : carrefours et bifurcations Les sphères : privée - professionnelle - publique |
| La communication des organisations et l'organisation : | |
| Place dans l'organisation Stratégie et outils Les pratiques Les contenus et les discours | L'éthique La légitimité La reconnaissance Les jeux de pouvoir |
| La communication des organisations et la société : | |
| Place dans l'organisation Stratégie et outils Les pratiques Les contenus et les discours | L'éthique La légitimité La reconnaissance Les jeux de pouvoir |

Etant donné que les organisations opèrent dans un contexte d'arrangements institutionnels et de processus sociaux incluant innovation, objectivation, diffusion et légitimation (Jennings & Greenwood, 2003, p. 196) et qu'elles importent les technologies du « dehors » de l'organisation, il est nécessaire de faire appel au contexte environnemental pour interpréter les actions, réflexion et langage qui les objectivent. Quels sont les différents agents qui diffusent et légitiment ces technologies leur permettant de s'institutionnaliser en imposant leur développement à l'organisation (isomorphisme coercitif), en amenant l'organisation à se les imposer pour répondre aux attentes des parties prenantes (isomorphisme normatif), ou à les adopter parce que d'autres organisations auxquelles elle se compare, l'ont fait avec succès (isomorphisme mimétique) (DiMaggio & Powell, 1983), (Scott, 1994) ? La société évolue, le citoyen aussi. Son appropriation des technologies lui confère un rôle sociétal actif qui oblige l'organisation à l'écouter et à s'adapter à ses besoins et ses attentes. Ces éléments participent d'une position épistémologique interprétative du niveau macro.

Comme nous l'avons décrit précédemment en citant Boyer (2003, p. 81), pour passer du macro au micro il est nécessaire de faire référence aux formes institutionnelles. Pour comprendre le rôle de la communication dans l'organisation, il est nécessaire d'analyser la fonction du communicant, sa relation par rapport aux autres fonctions organisationnelles, à savoir le dirigeant (le CEO), le comité de direction (CODIR), et les autres départements, informatique (TIC), ressources humaines (RH), marketing, ventes, etc. parce qu'il y a le jeu des pouvoirs, des coalitions, des stratégies de détournement et les alliances (Greenwood & Hinings, 1996), (Olivier, 1991). Il faut donc adopter une position épistémologique relationnelle et de cocréation pour comprendre le niveau méso.

Enfin, les activités du professionnel de la communication se développant dans un environnement macro-culturel, social et technologique, et dans un contexte méso-organisationnel qui les influencent et les conditionnent, il est possible de passer à l'analyse du rôle de la communication et de la fonction de communicant, au niveau micro, dès qu'est atteinte la compréhension des deux premiers.

Les quarante-cinq communicants ayant contextualisé leurs expériences et leurs pratiques professionnelles non seulement dans le cadre des organisations où ils ont travaillé et où ils sont actifs actuellement, mais également dans le cadre plus large de la société dans laquelle fonctionnent ces organisations, nous maintenons notre proposition d'analyser ces récits et réflexions aux trois niveaux : le niveau sociétal (macro), le niveau organisationnel (méso) et le niveau professionnel du communicant (micro). L'analyse thématique nous a permis de confirmer notre sélection, mais également d'identifier des thèmes que nous n'avions pas rencontrés ou qui nous avaient échappés lors de notre revue de la littérature (tableau 17).

Tableau 17 : Structure de l'analyse thématique du corpus

| | L'évolution des temporalités | L'évolution des technologies | L'évolution des attentes sociales |
|--------------|---|--|---|
| MACRO | Le rythme du temps social | Les défis de la transformation digitale | Le rôle de l'organisation face aux revendications de la société |
| MESO | L'évolution des temporalités organisationnelles | La transformation organisationnelle | Le rôle de la communication face à la pérennité de l'organisation |
| MICRO | La dynamique diachronique des parcours professionnels | La mutation des pratiques professionnelles | Le rôle du communicant face au poids de l'histoire et des usages |

Nous soulignons toutefois que l'analyse thématique a également fait apparaître des thèmes que nous avons écartés car ils nous éloignent de notre sujet. Ils relèvent de la dimension politico-linguistique belge, de la sociologie et du droit du travail, ou font partie d'éléments anecdotiques personnels. Nous les avons surlignés dans l'annexe reproduisant le corpus. Cette analyse a réduit le corpus de 570 à 482 pages.

8.4. Cartographie conceptuelle

En nous inspirant de travaux de la sociologie pragmatique qui appréhende les acteurs comme des individus capables et compétents (Dodier, 2001), nous définissons notre rôle de chercheur comme celui de médiateur qui permet aux communicants-participants de réfléchir, de s'interroger et de s'exprimer par rapport à leurs choix et actes de pensée et de construction de leur identité en lien avec les autres. A l'instar de Philippe Blanchet, nous reconnaissons l'importance du mouvement de va-et-vient entre les observations que nous annotons et qui composent l'entretien-événement nous permettant d'interpréter le contexte et le corpus proprement dit : « *la fréquentation du terrain éclaire le corpus qui a son tour aide à rendre lisible la complexité du terrain* » (2007, p. 343). Le corpus se définit par sa « *significativité* » et non pas sa « *représentativité* » (Blanchet P. , 2007, p. 347). De plus, comme le souligne Schwartz (1999, p. 460), « *certaines ressources décisives pour l'interprétation se forment à travers la familiarité gagnée avec un « terrain » et l'espèce de connaissance « de l'intérieur » qu'elle apporte d'un univers de vie et de pensée* ».

Nous avons choisi de visualiser le transfert des trajectoires en mobilisant la cartographie conceptuelle qui permet de représenter des systèmes complexes contenant un grand nombre de facteurs qui interagissent et qui projette graphiquement les représentations mentales que les communicants ont énoncées par rapport aux différents thèmes de la problématique de recherche, décrivant leurs situations réelles telles qu'elles sont concrètement vécues pour expliquer à partir de leur contenu ou propriétés structurelles, d'autres phénomènes organisationnels (Roos & Hall, 1980), (Damart, 2006).

La mise en graphique des récits de vie permet « *de structurer/hiérarchiser et de valider [...] un certain nombre d'informations, de dépasser les limites descriptives et autoréférencées du langage parlé. Cette configuration favorise la compréhension, la mémorisation et la créativité* » (Chaxel, Fiorelli, & Moity-Maïzi, 2014, p. 10).

En réponse aux critiques réductionnistes (Laroche & Nioche, 2015), chaque carte ne représente qu'un domaine particulier des processus orientés par des agencements d'items liés entre eux par des relations et non l'ensemble des contenus de la pensée des communicants. L'environnement de l'organisation est mis en scène par les représentations qui sont tenues pour vraies par les communicants et les chemins qu'emprunte leur raisonnement sont les relations entre les items (tels : « est un exemple de », « est la cause de », « va de pair avec », « est différent de ») (Weick, 1979). Toutefois, Allard-Poesi (1996) recommande davantage l'usage de la carte pour représenter des croyances quant à des phénomènes existants dans le monde (Si A, alors B), l'action d'un individu étant considérée au même titre que les autres phénomènes, que des processus de pensée et de décision (Si A alors B, donc pour avoir B, il faut que A) qui conduisent à agir sur le monde.

Comme l'indiquent Laroche et Nioche (2015, p. 90), lorsque les cartes atteignent une certaine stabilité « *on touche non seulement à des processus ponctuels (comme une décision donnée), mais aussi, à travers les répétitions et reproductions engendrées par les cartes, à des processus plus profonds, et plus globaux, qui ont trait à la formation de la stratégie, à son émergence et à son renouvellement* ».

Dès lors, l'explicitation des cartes des communicants devient un moyen de découvrir les ressorts de leurs actions individuelles mais également de la structure organisationnelle dans laquelle elles s'inscrivent, ainsi que les mécanismes institutionnels qui les régissent.

Néanmoins, si les cartes sont le résultat d'une construction (Weick, 1979), il n'est pas possible de les envisager comme isomorphes de la représentation mentale dont elles sont issues (Allard-Poesi, 1996, p. 21).

La fabrication du général à partir du particulier se construit dans la confrontation de ces représentations successives et sur la base d'une analyse croisée des énoncés et des représentations graphiques. Ces dernières permettent de cristalliser un ensemble de logiques et d'indicateurs qui servent à comprendre la dynamique d'une série de décisions et d'actions à l'échelle de leurs temporalités (Chaxel, Fiorelli, & Moity-Maïzi, 2014).

C'est pour cette raison que nous avons établi manuellement quarante-cinq portraits des communicants-participants (annexe 8).

Nous présentons ci-dessous trois portraits, les portraits de F6 (figure 14), de F8 (figure 15) et de F9 (figure 16), afin d'expliciter le processus de réflexion que nous avons suivi.

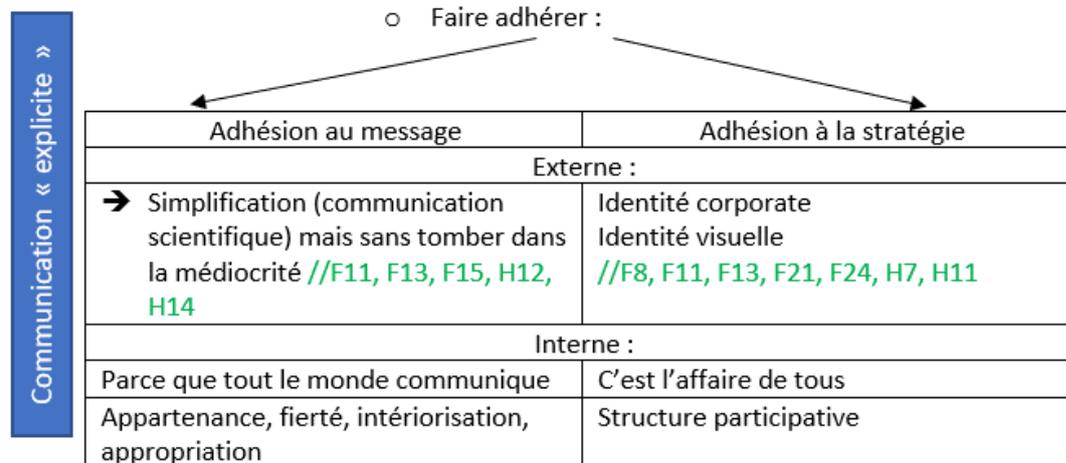
Chaque portrait présente d'abord les variables du genre, de la génération, de la première socialisation professionnelle et du parcours professionnel (organisation et éventuellement agence) ; suivent diachroniquement les moments de ruptures et enfin les concepts-clés et la représentation visuelle de l'essence de la pensée du communicant-participant. Lorsqu'un concept a également été cité lors d'un autre entretien, l'information est ajoutée (// suivi de l'identification), illustrant le mouvement de va-et-vient.

| | |
|-------------|---|
| 1986 | Cabinet ministériel |
| 1988 | Commission EU – aide pays de l’Est |
| 1992 – 2000 | Commission EU – accompagnement ONG |
| 2001 | Tourisme Wallonie-Bruxelles à Londres |
| | Crise de la vache folle |
| | Internet révolutionne les habitudes en GB |
| 2005 | Mots clés – SEO – Réseaux sociaux |
| | The « narrative » (ici : traduit en « storytelling ») |
| 2008 | Crise bancaire |
| 2016 | Aide aux entreprises |

Communication « implicite »

La communication = identifier + mettre en place des outils qui concrétisent les rêves d’une organisation

- ➔ Évolution vers la communication « explicite » : responsabilité de la fonction « militante »
- ➔ Dimension « esthétisante » de la communication
 - La communication comme invitation à la lecture



- ➔ Impact du marketing = « Resource Dependence »
- ➔ Des racines et des ailes = « Path Dependence » //F16

Figure 14 : portrait F6

| | |
|------------|--|
| Avant 2010 | En agence traditionnelle → découvre la digitalisation En agence digitale → « GEEK » |
| Après 2010 | Passage à la grande distribution (2 enseignes consécutives) |

Agence

Organisation

Storytelling : « le contenu doit être liquide pour arriver là où est le consommateur » → stratégie « Liquify content » < Coca Cola (// **Mimétisme**)

Tout part de la « **signature** » de l'organisation : //F2, F9, F26, H13, H15

→ qui doit se traduire en communication interne et en communication externe

→ qui est synonyme de « licence to operate » //F3, F9, F12, F18, F24, H1, H3, H5, H7, H9, H11, H12, H13, H16, H18, H19

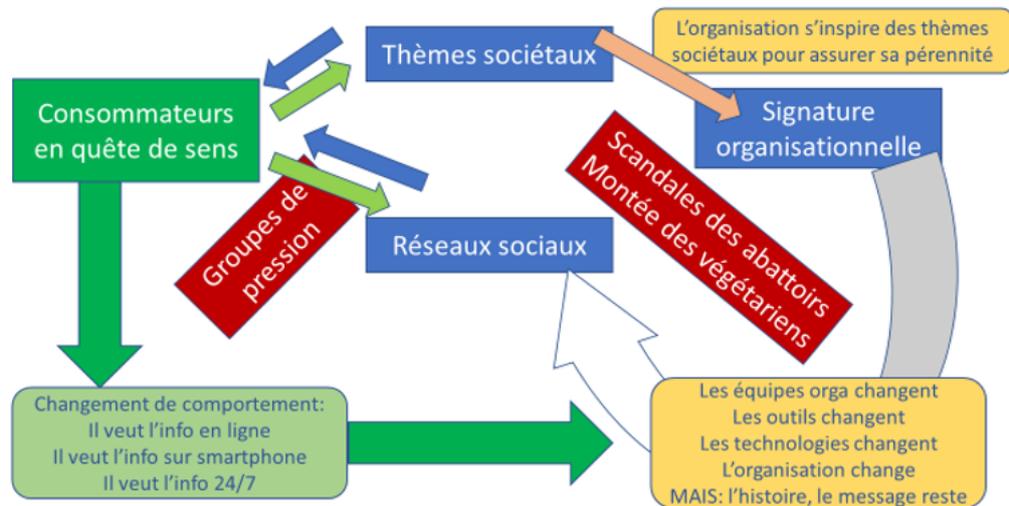


Figure 15 : portrait F8

| | |
|------|--|
| 1996 | Traductrice en agence de communication |
| 2000 | Passée chez un de ses clients : Assistante commerciale |
| | Création intranet Création site web < via enquête de « besoins » |
| 2000 | Belgique & Allemagne |
| | Communication < département « commercial & ventes » |
| 2004 | + Espagne |
| 2006 | + France |
| | Séparation marketing / communication < Rapportent tous deux au directeur ventes qui rapporte au CEO |
| 2014 | Communication mondiale = CSR & Durabilité < 6 décisionnaires worldwide Communication Europe = Communication externe commerciale = communication interne = management de projets < ligne directe avec CEO |
| 2015 | SHIFT : De communication 100% vente A communication à dimension sociétale |
| 2019 | Narratif organisationnel |
| 2020 | Fin d'une époque : social seaders → « évangelisation » |

Communication
100% ventes

Communication
alignée sur
stratégie
organisationnelle

EN 20 ans : 4 fusions et 20 N+1 (change tous les ans) et 10 CODIR (change tous les 2 ans)

2014 : fusion mondiale → réorganisation structurelle en 2015

- Monitoring « issue management » - prévention de crise
- Communication à dimension sociétale
- Communication sur la corporate governance et le real estate

→ Licence to operate
→ Pérennité

| Alignement | |
|--|--|
| <p>Stratégie organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Business //F1, F10, F16, F17, F18, F19, F21, F24, F26, H4, H8, H11, H12, H13, H14, H16 - Cascadée //F13, F22, H11 | <p>Stratégie de communication</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonnes pratiques //F2, F4, F12, F14, F15, F16, F16, F17, F18, F19, F21, F22, F23, F24, H1, H2, H3, H4, H6, H8, H9, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17, H18, H19 - Réseau interne //F25, H3 |
| <p>Centralisation (vs décentralisation)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efficacité - Gain de temps - Signature - Storytelling | |

Figure 16 : portrait F9

8.5. Analyse comparative

En quatrième étape, nous avons opté pour l'analyse comparative qui consiste à confronter les données recueillies et à élaborer progressivement un modèle de plus en plus riche et précis faisant apparaître des récurrences entre différentes situations, des traits communs entre les différents parcours d'acteurs et l'articulation entre les actions (Bertaux, 1997). A travers les parcours, les bifurcations sont identifiées, qui désignent les configurations dans lesquelles des événements contingents génèrent des réorientations dans les trajectoires professionnelles (Bessin, Bidart, & Grossetti, 2009). Ces bifurcations occasionnent des pressions temporelles qui rythment le « temps long » du parcours de « temps courts » de crises, mais aussi des « *recompositions du champ des possibles qui contribuent à bouleverser les données et les projets existants* » (Bidart, 2006, p. 32).

La compréhension des phénomènes sociaux émerge de différentes actions liées à l'encodage, mais principalement des connexions analytiques construites et rapportées par le chercheur. Johnny Saldana (2016) pour qui l'encodage est au service de la réflexion, recommande la mémorisation analytique (*analytic memoing*) qui vise à amener une cohérence dans l'éclatement disparate du travail détaillé. Il suggère de rédiger l'image émergente pendant le procès d'encodage, de synthétiser et d'intégrer les idées au fil de la collecte des données et de la poursuite de l'analyse (Saldana, 2016, p. 80). C'est de la cohérence interne de la catégorisation que dépend la validité de la typologie et l'élaboration de mécanismes sociaux. Charmaz (2006) décrit l'encodage comme le lien critique entre la collecte de données et l'explication de leur signification. Le code assigne symboliquement un attribut sommatif, saillant, essentiel et/ou évocateur à une portion de données langagières ou visuelles. Il est une construction générée par le chercheur qui symbolise ou traduit les données et attribue un sens interprété à chaque donnée individuelle dans un objectif de processus analytique. (Saldana, 2016, p. 4) Pour la définition des codes, partant de la cartographie conceptuelle qui nous avait permis une première structuration des divers parcours, nous avons identifié la relation entre l'unité et la multiplicité en nous basant sur la similarité, la différenciation, la fréquence, la séquence, la correspondance et la causalité (Saldana, 2016, p. 7). Nous avons ensuite restructuré le corpus en 145 codes qui nous ont permis de diviser, de grouper, de réorganiser et de lier les données pour en consolider le sens et développer l'explication, en 17 catégories (voir annexe 9). Nous avons encodé de manière séparée les métaphores de la communication des organisations et du communicant ainsi que les incidences qui témoignent de la résilience des communicants. Prenons pour exemple le méta-thème « technologies » : il résulte de la catégorisation issue des différentes interprétations qu'en font les communicants-participants :

- Les technologies comme éléments externes « évolutionnaires », au niveau macro : telle l'apparition de l'Internet, la société civile qui se mobilise contre les *fake news* ;
- Les technologies comme éléments structurant de l'organisation, au niveau méso : telle l'approche agile, l'usage des e-mails, l'adoption de programmes informatiques ;
- Les technologies comme instruments facilitateurs, au niveau micro : telles l'usage des plateformes sociales, les statistiques permises par les *big data* et les instruments de mesure.

Nous avons effectué manuellement ce quatrième niveau d'analyse, reportant systématiquement les données auprès des codes correspondant aux catégories dans un fichier Excel.

Même si, lors de nos entretiens, nous avons assisté à la communication « *en train de se faire* » (Miège B. , 2007, p. 7), ces différents niveaux d'analyses successives nous ont permis une prise de distance critique en prenant appui sur des références validées lors de son analyse. Le rôle des moteurs isomorphiques dans sa construction apparaissant progressivement en réponse aux réflexions formelles et informelles qui résultent des processus de rencontre avec les communicants, ainsi qu'aux échanges et confrontations avec des acteurs non impliqués directement dans le processus de recherche, nous définissons notre approche comme étant de type inductif.

8.6. L'analyse de discours

Les quarante-cinq entretiens, rassemblés en un corpus, ont aussi été interprétés comme matériau discursif. Ainsi le discours du locuteur se développe dans le temps, supposant une organisation transphrastique. Forme d'action, il est interactif et contextualisé, quoique le contexte puisse se modifier en cours d'énonciation. Régi par des normes, il est pris dans un inter-discours. (Charaudeau & Maingueneau, 2002, pp. 187-189)

Analyser les entretiens des professionnels de la communication par le biais de l'analyse de discours rejoint les propos de Pierre Delcambre :

« Pour analyser les phénomènes communicationnels, on ne peut se contenter de n'avoir recours qu'à la sociologie des organisations, de l'action organisée ou de la culture organisationnelle ; il faut aussi travailler sur la compréhension des formes langagières et sémiotiques déjà présentes chez les acteurs au travail » (2011, p. 24).

Suivant Krieg-Planque qui définit la communication comme « *activité de discours* » (2012, p. 28), la méthodologie de l'analyse de discours a été choisie comme dernière étape d'analyse afin d'étudier « *le réel du discours dans ses observables en contexte et en situation* » (Krieg-Planque, 2012, p. 45). L'analyse de discours vise à aborder « *les formes et modalités d'expression des messages médiatiques, politiques, publics, organisationnels, etc. en rapport avec des cadres sociaux (le contexte historique, le média, le parti politique, le gouvernement, l'entreprise, etc.). Il s'agit d'une démarche fondée sur la linguistique, mais qui insiste sur le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les arguments et ceux qui les énoncent et les interprètent* » (Bonnafous & Krieg-Planque, 2013, p. 223).

L'analyse de discours appréhende les discours « *comme de véritables faits de communication, des objets de transaction symbolique* » (Brulois & Errecart, 2016, p. 8) : elle constitue en effet une approche « *qui se confronte nécessairement à la façon dont le locuteur, dans son discours, construit une identité, se positionne dans l'espace social et cherche à agir sur l'autre* » (Amossy, 2010, p. 9) et vise à « *rendre compte à la fois des mutations de la communication et de la permanence d'enjeux symboliques* » (Krieg-Planque & Oger, 2010, p. 95).

Ainsi, l'ensemble des entretiens biographiques est appréhendé comme une médiation entre trois ordres de réalité : une réalité historico-empirique ou le parcours biographique vécu, une réalité psychique et sémantique ou la totalisation subjective toujours en évolution de l'expérience vécue et une réalité discursive ou le récit lui-même produit dans la relation dialogique de l'entretien (Bertaux, 1997). Les phases d'analyse précédentes nous ont permis de maintenir le contrôle sur la diversité des potentialités renfermées dans le corpus.

Qu'elles qu'en soient la structure et la forme, le récit de vie est une interprétation, une mise en intrigue par le narrateur de son parcours de vie (Dominicé, 1989). Cette mise en intrigue qui donne sens à l'enchaînement des faits temporels qui en composent la trame sert à articuler les concordances nécessaires à l'unité du récit ainsi que les discordances proches des ruptures.

Comme le décrit Ricoeur (1983) raconter sa vie, c'est utiliser le récit comme intermédiaire entre l'expérience temporelle, la conscience et l'existence historique, c'est se distancier et se différencier par rapport au vécu dans un « *processus actif* » qui transforme une succession d' « événements » en « une histoire » (1983, p. 127). En effet, au-delà des dynamiques personnelles, les ruptures, les mises en scène -Ricoeur identifie cette opération de « *mise en récit [...] à la configuration* », qui dresse un parallèle entre une construction dans l'espace et une mise en intrigue racontée dans le temps (2016, p. 20)- dans les récits de vie, tout en structurant les parcours individuels, résultent de processus sociaux et « *constituent des moments de recomposition, de redéfinition, tant de soi que des rapports sociaux dans lesquels ils s'insèrent* » (Bessin, 2009, p. 17).

Comme l'indiquent Leahey et Yelle (2003, p. 67) :

« *Si le récit est construit, il construit aussi celui qui le fait* ». Il y a « *la nécessité de saisir la structuration des biographies à la fois comme un effet des structurations longitudinales déterminantes sous-jacentes et comme le produit que l'action sociale des individus inscrit, en aval, dans ces structures longitudinales* » (Passeron, 1990, p.20 dans (Nossik, 2011, p. 122)).

Nous souhaitons mettre au jour ces rapports d'interdépendance, cette « *interaction continue entre conscience individuelle et réalité sociale objective* » (Thomas & Znaniecki, [1919] 1998, p.45 dans (Nossik, 2011, p. 121)), entre parcours individuels et structures sociales. Pour une bonne réalisation d'un récit de vie, le narrateur doit se détacher et développer une prise de distance réflexive (Legrand, 1993). Et étant donné que « *le psychisme humain est, de tout l'univers connu, le seul système organisé capable de parcourir le temps dans les deux sens* » (Perron, 2000, p. 96), le passé que le narrateur reconstruit dans le présent anticipe également l'avenir. En donnant un sens aux pensées, aux actions vécues, en éclaircissant le passé et le présent, le communicant réfléchit à et se prépare pour le futur (Burrick, 2010).

C'est dans ce sens que Ricoeur parle de « *l'identité narrative [qui] ne cesse de se faire et de se défaire* » (1985, p. 358). Chaque moment présent de la vie étant relié au passé et à un futur dans un parcours non figé en perpétuelle reconfiguration (Delory-Momberger, 2005). Il nous est donc nécessaire d'être attentive aux repères temporels, de les reconnaître et de les exploiter dans notre quête de compréhension des temporalités « *traduites dans des perceptions du passé, du présent et du futur, pourtant vécues dans le présent* » (Racine & Royer, 2010, p. 2).

Résumé des étapes méthodologiques

Par nature et par définition, le récit assure un rôle d'agencement et de structuration des données temporelles vécues (Lainé, 2007). Vincent de Gaulejac (1991, p. 22) insiste sur ces aspects de recomposition du réel liés à l'entretien : « *Tout discours qu'il soit écrit ou oral est une reconstruction et en ce sens, il ne peut être identifié au réel. A fortiori lorsqu'il s'agit d'un discours sur le passé qui ne peut être que "du temps recomposé"* ». Si le "je qui raconte" et le "moi raconté", le sujet locuteur et le sujet biographique se recouvrent partiellement, ils n'en restent pas moins séparés par une "distance temporelle" (Ricoeur, 1985) que l'acte narratif tente d'annuler. En effet, comme le récit s'écrit toujours au présent, il constitue un moment de co-analyse où le chercheur et l'interviewé réfléchissent ensemble pour comprendre l'histoire du sujet (Pailot, 2003).

Nous visons une analyse qui ne se veut pas « événementialiste » (Braudel, 1958, p. 735), qui ne veut pas « actualiser » les actions du communicant dans le temps court, mais qui a pour objectif de les contextualiser dans la durée.

En se tenant à l'écoute attentive et en prenant au sérieux les paroles des communicants, sollicités à « se raconter » dans un « récit de vie » (Bertaux, 1997), le chercheur et son sujet entrent dans un dialogue particulier, dans colloque singulier, véritable « *exercice spirituel, visant à obtenir, par l'oubli de soi, une véritable conversion du regard que nous portons sur les autres* » (Bourdieu, Accardo, & Balazs, 1993, p. 914), ce qui « *constitue peut-être une condition sine qua non d'un usage sociologique de la notion d'identité* » (Dubar, 1998, p. 73). Pour Berzonsky (2004), l'identité se compose d'une structure cognitive qui sert de cadre de référence pour interpréter les expériences et les informations pertinentes, pour répondre aux questions existentielles, et de processus qui dirigent et gèrent les ressources utilisées pour fonctionner et s'adapter au quotidien.

Nous avons appréhendé ce corpus après l'avoir « reçu » en le retranscrivant tel qu'il nous a été raconté ou en le traduisant dans le cas des récits de vie professionnelle de communicants néerlandophones et l'avons « pétri » à travers 5 analyses successives (figure 17) lui permettant de nous livrer un modèle explicatif sous-jacent en faisant appel au savoir pratique des communicants et à notre réceptivité théorique.



Figure 17 : Chronologie des analyses appliquées au corpus

Nous lui avons appliqué une analyse diachronique visant à démailler les retours temporels afin d'obtenir une ligne du temps chronologique qui a livré des incidences communes intra et extra générationnelles en ce qui concerne l'histoire sociétale : crise pétrolière, crise de la dioxine, éclatement de la bulle internet, crise bancaire et attentats de Bruxelles.

Nous avons ensuite déconstruit le corpus au moyen d'une analyse thématique faisant apparaître des séquences nous permettant d'identifier les thèmes abordés par les communicants. Nous y avons retrouvé ceux qui étaient implicitement formulés dans le « petit guide » envoyé avant l'entretien, mais d'autres ont émergé, certains entraînant ou nécessitant un complément de lecture, d'autres étant identifiés comme non pertinents dans le cadre de notre recherche.

Nous sommes ensuite passée à la structuration du corpus, en hiérarchisant et validant des énoncés en recherchant le cheminement des raisonnements par communicant, nous aidant de la cartographie conceptuelle. Chaque carte correspond à un « portrait » qui ne représente pas l'ensemble des contenus livrés lors de l'entretien, mais se concentre sur les processus saillants, visualisant des agencements d'items liés entre eux par des relations (annexe 8).

Dans un quatrième temps, nous avons repris la totalité « pertinente » du corpus, excluant les éléments politico-linguistiques, ou appartenant à la sociologie et au droit du travail, soulignant les récurrences, similarités, différenciations, fréquences, séquences, correspondances et causalités dans la perspective de l'analyse comparative. Nous avons ainsi identifié les codes qui ont mené à la réalisation de la catégorisation, encodant le corpus dans un document Excel. Nous avons identifié 145 codes, éclatant le corpus et le répartissant en fragments par le biais des codes sur 17 catégories (annexe 9).

La dernière étape analytique repose sur la cohérence interne de la catégorisation, car c'est d'elle que dépend la validité de la modélisation. L'analyse discursive nous a permis d'établir des rapports d'interdépendance entre les parcours individuels et les structures sociales, aboutissant à l'élaboration de dynamiques sociales.

Il n'est donc point question de la description de pratiques professionnelles, ni de la reproduction d'un phénomène, ni encore de la vérification d'une hypothèse au départ de catégories et de variables prédéfinies par le chercheur, mais au contraire de pénétrer dans la réalité des sujets-acteurs et de faire apparaître une théorie de la pratique en identifiant les catégories qui regroupent les concepts clés et les liens qui les unissent. (Suddaby, 2006)

Par comparaison au passé, le présent de la profession se fait mieux comprendre : « *Présent et passé s'éclairent de leur lumière réciproque* » (Braudel, 1958, p. 737).

Chapitre 5 : Exploitation des données et résultats

Le cadre de l'exploitation des données

Si le secteur tertiaire a bénéficié de l'attention soutenue de nombreux chercheurs qui ont étudié ses changements et ses transformations, il demeure difficile d'appréhender les relations entre les changements externes, au niveau macro, les contextes organisationnels, au niveau méso, et le travail professionnel, au niveau micro. Nous rejoignons le raisonnement de Noordegraaf (2011) qui explique que ces études se penchent essentiellement sur les aspects économiques, délaissant les transformations technologiques, les tendances démographiques ou les transitions sociales et culturelles au sein ou autour des professions car celles-ci ne sont pas liées aux tentatives d'optimisation du contrôle et de la compétitivité orchestrées par les marchés ou le monde politique, comme illustrées par Boyer avec la dynamique de l'architecture macro-institutionnelle (2003). Les chercheurs omettent la complexité de l'organisation et les liens intrinsèques entre les champs sociétal, organisationnel et professionnel, leur préférant le dualisme simplificateur du « manager » versus le « professionnel ». Le premier, gestionnaire en puissance, est considéré comme le porte-drapeau de la réforme néo-libérale et du contrôle organisationnel, le second est vu comme la victime du contrôle organisationnel auquel il tente de résister pour défendre ses espaces occupationnels, ses standards et ses valeurs. Si les conflits entre le comportement organisationnel ou managérial et le comportement professionnel ont été étudiés, la manière dont ils pourraient coopérer face aux changements contextuels ne l'est pas. (Noordegraaf, 2011)

Etant donné que la perspective institutionnelle est une lunette prolifique pour étudier l'innovation et la transformation digitale (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018) et que « *la signification des pratiques des acteurs sociaux n'est pas compréhensible et interprétable en dehors de l'analyse des contextes et situations qui leur donne sens, et auxquels elles donnent sens* » (Loneux, 2009, p. 5), nous proposons de prendre en compte ces dimensions souvent laissées pour compte et de structurer notre analyse en trois niveaux afin de les appréhender dans leurs interrelations : le niveau sociétal (macro), le niveau organisationnel (méso) et le niveau du professionnel (micro).

Etant donné que dans les sciences de l'imprécis l'ordinal prévaut sur le cardinal, notre première exploitation, basée sur les résultats des récurrences des codes définis lors de la cartographie conceptuelle et complétée par l'analyse comparative (annexes 8 et 9), nous permet d'identifier les contenus saillants. Nous n'indiquons les spécificités des variables indépendantes, genre et génération, que lorsqu'elles diffèrent (voir tableau 18).

Au niveau macro, nous avons distingué deux catégories : ‘société’ et ‘technologie’. Dans la catégorie ‘société’, les codes les plus saillants sont l’« éthique » (#75)¹², les « Millenials » (#45) et les références à la société (#36) et son évolution par la veille (#35) que nous avons nommées « sociétal » lors de la phase d’encodage. Pour la catégorie ‘technologie’, le code « réseaux sociaux » (#42) est saillant. Nous ne remarquons pas de différences marquantes entre les 3 générations ni entre les genres si ce n’est que les femmes communicantes de la première génération ont moins invoqué la société de manière générale. Si nous n’identifions pas les temporalités sociales comme catégorie d’analyse spécifique, elles sont toutefois présentes en filigrane et utilisées comme autant de repères mémoriels permettant de contextualiser certains événements marquants. Chaque génération réfère à ceux qui ont marqué le cours de leur parcours professionnel.

Nous avons regroupé les codes du niveau méso sous cinq catégories : ‘organisation’, ‘technologies’, ‘poids de l’histoire et des usages’, ‘pouvoir’ et ‘valorisation des pratiques’. Nous reprenons ci-dessous (tableau 18) les codes les plus saillants qui nous permettent ensuite d’affiner l’analyse de discours. Nous signalons que les communicants-participants belges mentionnent la « C-Suite » lorsqu’ils décrivent le Comité de Direction (CODIR), en référence au « C » signifiant *Chief* dans les titres du CEO (*chief executive officer*) ou dirigeant, du CFO (*chief finance officer*), directeur financier, ou encore du CCO (*chief communication officer*), un titre que portent certains communicants en Belgique. Pour faciliter la lecture du tableau, nous utilisons CP pour désigner tous les communicants-participants, F pour les femmes communicantes, H pour les hommes communicants, et les générations sont représentées par 1, 2 et 3.

Tableau 18 : Principales récurrences au niveau méso, l’organisation

| Catégorie | Code | Réurrence | Spécificité |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------|---|
| Organisation | Agile et pro-actif | #104 | Peu évoqué par les CP 1 |
| | Dépendance aux ressources | # 83 | Surtout évoqué par les F2 et F3, ensuite par H3 |
| | Accélération temporelle | # 45 | Plus évoqué par les CP 2 et 3 |
| | Stratégie organisationnelle | # 44 | Plus évoqué par les F |
| | Communication du CEO | # 42 | Moins évoqué par les H3 |
| Technologies | Outils, programmes, processus | # 82 | |
| Poids de l’histoire et des usages | Marketing | # 69 | |
| | Histoire de l’organisation | # 66 | Moins évoqué par les H2 et H3 |
| | Réputation | # 40 | Moins évoqué par les F1 et par H2 |
| Pouvoir | Rapports hiérarchiques | # 65 | Surtout évoqué par les F |
| | CODIR | # 47 | Evoqué par les CP en ligne directe avec CODIR |
| | Jeu de pouvoir | # 36 | Moins évoqué par les H2 et H3 |
| Valorisation des pratiques | Empowerment | # 31 | Surtout évoqué par les F2 et H2 |
| | Interne | # 24 | Peu évoqué par les H |
| | Insourcing | # 24 | Evoqué par les F, pas évoqué par les H1 |

¹² # représente le nombre de fois que nous avons pu encoder un verbatim du corpus sous un certain code. #75 signifie que par rapport au sujet traité, la dimension « éthique » est identifiée de manière saillante à 75 endroits du corpus dans 75 *verbatim*s différents.

Au niveau micro, cinq catégories ont émergées (tableau 19) : le communicant, les technologies, les attentes sociales vis-à-vis du métier, la professionnalisation et les outils et les instruments de communication.

Tableau 19 : Principales récurrences au niveau micro, professionnel

| Catégorie | Code | Récurrence | Spécificité |
|---|---|------------|---|
| Le communicant | Métier | # 61 | |
| | Relation CEO-communicant | # 53 | |
| | Relevance business | # 31 | Evoqué par les CP 2 et 3 |
| | Rôle stratégique | # 64 | Moins évoqué par les H3 |
| | Rôle managérial | # 52 | Plus évoqué par les F, peu par les H3 |
| | Rôle médiateur coalition | # 34 | Plus évoqué par les F et H3 |
| | Rôle médiateur détournement | # 33 | Plus évoqué par les F2, F3 et H3 |
| | Rôle opérationnel | # 30 | Pas évoqué par les CP 2 |
| | Rôle pédagogique | # 20 | Surtout évoqué par les F |
| | Rôle conseiller | # 18 | |
| Les technologies | Big data | # 42 | Peu évoqué par les F2 |
| | ROI, évaluation, benchmark | # 38 | Surtout évoqué par les CP 3 |
| | Résistance aux technologies | # 33 | Surtout évoqué par les F |
| | Réseaux sociaux | # 30 | Evoqué par les F2 et F3 et par les H1 et H2 |
| | Shift médias | # 30 | Changement de paradigme évoqué par F3 et H1 |
| | IA, automatisation, robotisation | # 24 | Peu évoqué par les H et pas évoqué par les H1 |
| Les attentes sociales vis-à-vis du métier | Langage simplifié et adapté | # 46 | Surtout évoqué par les F2 et H2 |
| | Evolution du métier | # 39 | Davantage évoqué par les F, peu par H3 |
| | Valeurs organisationnelles et pérennité | # 39 | Moins évoqué par les F1 et F3 |
| | Légitimité sociale | # 34 | Moins évoqué par les H3 |
| La professionnalisation | Du communicant | # 65 | Surtout évoqué par les F |
| | Des autres et le coaching | # 47 | Evoqué par les CP en ligne directe avec CODIR |
| | Les récompenses (awards) | # 36 | Moins évoqué par les H2 et H3 |
| Les outils et instruments | Site web | # 22 | Surtout évoqué par les F |
| | Intranet et Yammer | # 21 | Peu évoqué par les H |
| | LinkedIn | # 17 | Pas évoqué par les H3 |
| | SEO et SEA | # 16 | Davantage évoqué par les F et les H3 |
| | Facebook et Instagram | # 14 | Pas évoqué par les F2 et peu par les H |
| | Twitter | # 10 | Surtout évoqué par les H2 |

Pour être à même d'élaborer cette structuration de l'analyse, face à la complexité des contenus collectés, il nous été nécessaire de les répartir en thèmes. Aussi croisons-nous ces trois niveaux avec les dimensions des temporalités (Grossetti, 2006), (Bidart, 2006), (Bessin, 2009), des technologies (Valenduc & Vendramin, 2016), (Stiegler, 2016), et des attentes sociales (voir tableau 17, page 242) afin d'en obtenir une lecture plus fine et d'ajouter de l'épaisseur à notre analyse. Au sein de chacun de ces thèmes, nous avons redéfini des catégories qui nous permettent d'élaborer notre analyse. Lorsque l'expérience concerne les pratiques professionnelles du communicant-participant, nous l'avons située au niveau du professionnel (micro). Lorsqu'elle répond de l'organisation, nous l'avons placée au niveau organisationnel (méso). Dès l'instant où l'expérience revêt un caractère généralisant ou réfère à l'environnement, nous l'avons intégrée au niveau sociétal (macro).

1. Le niveau sociétal

Au fil des entretiens, les communicants-participants nous ont confié des réflexions qui débordent du quotidien de leurs pratiques professionnelles tout en y étant intrinsèquement liées, ils nous ont exposé des arcanes qui, selon eux, structurent et institutionnalisent le cadre dans lequel ils ont un rôle à jouer. Cela nous a livré des occurrences historiques, fragments instantanés qui font écho à des mises à l'agenda politiques que l'on retrouve dans les discours médiatiques en Belgique. Ces réflexions avec lesquelles nous commençons ce parcours de déconstruction et de reconstruction de contenus ont rarement été énoncées en introduction d'une nouvelle pensée, mais ont le plus souvent clôturé une réflexion par rapport à une pratique ou une incidence professionnelle, une manière, parfois, de paraphraser les principes fondamentaux d'Ivy Lee (1925) :

*« Ce que la communication doit faire c'est **lier, relier, connecter. Renforcer la cohésion sociale**, parce que seul il n'est pas possible de survivre. Ces croyances, ces religions déploient une couche qui relie le plus grand nombre par le biais de valeurs qu'elles imposent. Ces valeurs reposent sur un **fondement éthique**. On retrouve la dimension de **respect** sous toutes ses formes : respect de l'autre, mais aussi respect de l'autorité. Une façon de mettre la masse au pas, de développer un **ascendant sur un groupe** sur la base de quelque chose d'intangible, les **valeurs**, que le groupe s'approprie comme étant quelque chose de transcendant bien plus important qu'eux-mêmes. » (H1)*

Ces références permettent de démontrer combien le cadre environnemental de l'organisation pèse sur les prises de décisions en amont, par exemple en ce qui concerne les activités de lobbying de toutes les parties prenantes, et les modélise en aval, par exemple par rapport aux mises en place des pratiques nouvellement institutionnalisées :

« On l'ignore souvent, mais on a une législation européenne qui est hyper dure. Pareil au niveau des détergents. On a une réglementation très novatrice. La législation européenne prend en compte des critères environnementaux et écologiques qui vont parfois très loin. » (H9)

Partant d'une position épistémologique interprétative et nous basant tout d'abord sur l'analyse diachronique, nous reprenons tout d'abord les éléments sociétaux qui permettent de contextualiser chronologiquement les expériences professionnelles des vécus confiés (Grossetti, 2006), (Bidart, 2006), (Bessin, 2009). Nous abordons ensuite les liens entre les évolutions sociétales et les développements technologiques. Nous présentons en troisième lieu le rôle que tient l'organisation dans la société du point de vue des communicants-participants. Ce premier niveau suit une logique descriptive mais toutefois critique.

1.1. Le rythme du temps social

Le corpus pris dans sa totalité nous livre un fil de lecture qui suit le rythme de s fractures et des événements de nature diverse qui ont impacté la société. Nous constatons qu'ils sont spécifiques aux générations en fonction de leur occurrence dans le temps. Ainsi, la crise du pétrole (1973) lorsqu'elle est évoquée ne l'est que par les communicants-participants de la première génération, l'éclatement de la bulle internet (2000) est repris par la première et la deuxième génération comme moment de rupture dans la course effrénée de la surévaluation boursière et de son effondrement en 2008, les attentats de Bruxelles (2016) sont une blessure pour les trois générations.

Fait marquant, la prédominance des actions des Etats-Unis d'Amérique et l'importance du Plan Marshall qui semblent indiquer le début d'une période dans laquelle ils s'inscrivent, toutes générations confondues (F1, F6, F15, F18, F25, H3, H8, H15, H16).

« Et je crois qu'ici aussi le rôle et l'influence de l'Amérique ont été importants. L'Europe s'est américanisée à partir de l'introduction de l'informatique. Jusqu'à l'arrivée de l'informatique, l'Europe était encore l'Europe. Mais, en 1982, 1983, j'ai vécu l'influence américaine. L'entrée du digital, du numérique a permis au grand média de l'époque, la télévision, de se diversifier, les programmes américains ont fait leur entrée sur nos chaînes, on a commencé à s'habiller à l'américaine, à manger à l'américaine, à vivre à l'américaine. C'est vraiment un mouvement sociologique auquel je fais référence. Et il est impossible de revenir en arrière. Ce mouvement-là, il a bien sûr commencé en 1948 avec le plan Marshall. » (F1)

Depuis la mise en place du plan Marshall et l'installation de nombreux quartiers généraux de multinationales américaines en Belgique, dont l'Organisation du traité de l'Atlantique nord, l'OTAN, les transformations organisationnelles sont reproduites à l'identique dans les filiales de ces organisations (Van Bol & Ugeux, 1983), (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015), (van Ruler & Cotton, 2015). Nous développerons l'impact de l'impérialisme américain sur les organisations en Belgique lorsque nous l'aborderons dans le niveau méso (sous le point 2.2.).

Les facteurs déclencheurs de mutations des pratiques professionnelles les plus marquants sont les crises. Nous rencontrons successivement la crise du pétrole (1973) (F1, H9), suivie de la crise économique qui a sévi en Belgique sur la totalité des années 1980, entraînant des coupures budgétaires importantes dans les budgets de communication (F1, F2, F3, F6, H3, H4), la crise politique et la montée de l'extrême droite en Flandre en 1991 qui a souligné la fracture politico-linguistique belge entre les francophones et les néerlandophones (F2, F6, F8, H2, H3, H5), la crise de la dioxine taxée par les communicants-participants qui l'ont vécue de « mère de toutes les crises » (1999) (F10, H2, H3, H4, H13), la première crise de la bulle internet (2000) (H3), la crise bancaire (2008) dont les retombées ont été ressenties jusqu'en 2012 (F1, F2, F3, F6, F7, F16, H2, H8, H10, H14, H18), et la crise des réfugiés (2015) (H2, H7) encore loin d'être résolue. Le 22 mars 2016 est une date gravée dans tous les esprits (attentats de Bruxelles) (F14, F18, F23, H2).

Les moments politiques forts auxquels il est fait référence pour situer, en toile de fond, les événements sociétaux qui entraînent des transformations organisationnelles sont la création de l'OTAN (1949) avec ses quartiers généraux à Evèr (région Bruxelles capitale) ; la loi d'août 1963 sur l'emploi des langues administratives qui établit quatre "régions" linguistiques: la région flamande où l'on parle le néerlandais, la région wallonne où l'on parle le français, les cantons de l'Est où l'on parle l'allemand et l'agglomération bruxelloise qui est bilingue néerlandais-français, situation politico-linguistique qui rend la communication en Belgique très complexe ; la chute du Mur de Berlin (1989) ; la création de l'Union Européenne (1992) et ses implications socio-économico-culturelles ; l'émergence de l'activisme, phénomène que les communicants-participants attribuent également aux Etats-Unis (1995) ; la Marche « Blanche » en réponse à l'affaire Dutroux (1996) ; la campagne des « vêtements propres » et la création de la *Fair Wear Foundation* qui ont marqué un tournant décisif dans l'adoption de comportements de production éthiques qui ont fait tache d'huile en Belgique (1997) ; la Loi Renault et les implications des licenciements collectifs (1998) ; l'élection du président Barak Obama (2008) qui a marqué l'envoi de la professionnalisation de l'usage des réseaux sociaux dans toutes les activités sociétales ; la Déclaration de Paris et la prise de conscience environnementale (2015) qui a mené aux manifestations des jeunes belges en 2019 ; et l'introduction du Règlement général de protection des données (RGPD) en mai 2018.

L'angle de notre recherche invitant les communicants-participants à retracer leur parcours professionnel à leur libre convenance -le guide que nous leur avons envoyé ne servant que de garde-fou pour les aider à se remémorer la succession des étapes professionnelles et à visualiser un certain ordre chronologique dans la reconstruction de leur parcours (annexe 5)-, nous devons constater la place prégnante que prennent les lancements de nouveaux développements technologies pour marquer les moments de rupture faisant sens comme points de repère temporels depuis le début des années 1990. Aussi les identifions-nous pour élaborer une chronologie en complément aux crises et événements précédemment cités. Les technologies scandant la temporalité, nous reprenons les incidences citées sur une ligne du temps, soulignant que leur présence est fonction de leur coïncidence avec la vie professionnelle de chacun des communicants-participants (voir figure 18 ci-dessous).

*« Je souhaite souligner l'importance croissante des technologies : cela a commencé avec **l'Internet**, cela s'est poursuivi avec l'introduction de **l'e-mail** qui a signifié une véritable révolution. J'ai vraiment commencé à utiliser l'e-mail en 2001 : c'était encore l'époque où il fallait se connecter à une ligne de téléphone. Cela prenait un temps fou ! Je travaillais dans cette agence de communication intégrée et un de mes jeunes collaborateurs s'était déjà spécialisé dans les **techniques de filtrage des nouvelles**, des « news ». C'était les tous premiers pas de **Google** et il avait trouvé un système pour identifier les nouvelles pertinentes pour nos clients ainsi que celles qui nous permettaient d'affiner les briefings et donc de créer des campagnes plus **performantes**. C'était fascinant. Et bien entendu, il y avait encore le **fax**. » (H3)*

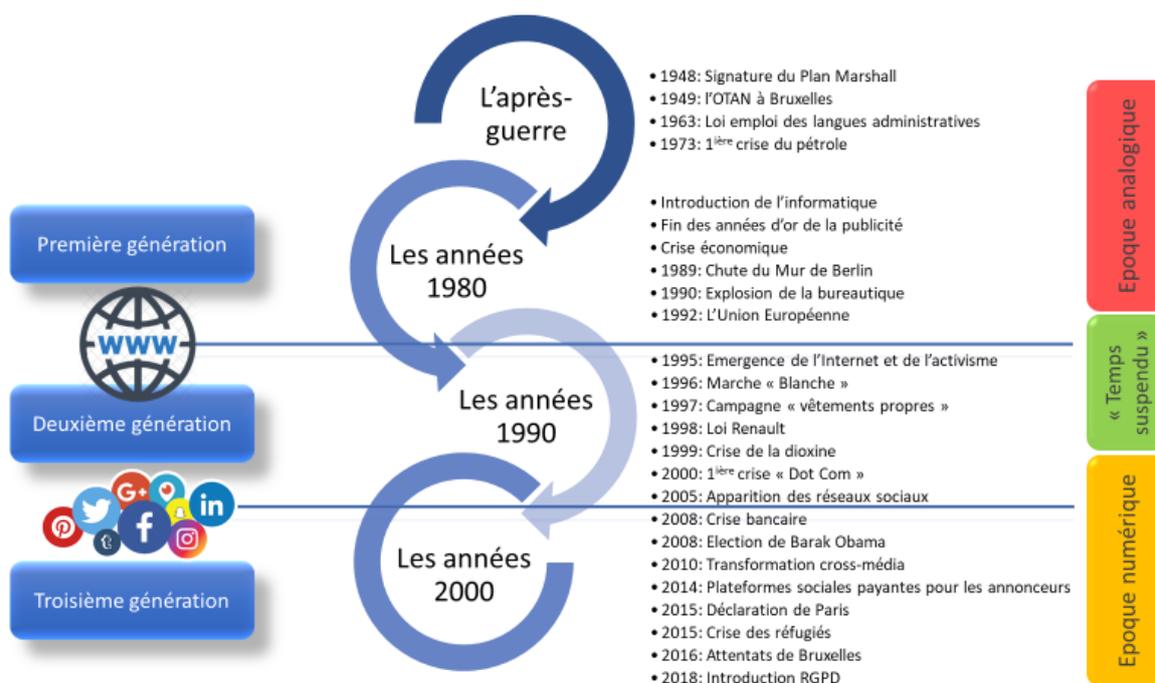


Figure 18 : Chronologie des incidences marquantes et césures générationnelles

Les années 1990-1995 sont uniquement remémorées par les communicants-participants de la première génération : « *En quelques années on a vu l'explosion de la technologie* » (H5), certaines organisations introduisant la technologie Lotus 1-2-3 avec le système WYSIWYG qui n'était utilisée ni pour la communication interne ni pour la communication externe, mais uniquement mise en œuvre pour la gestion de dossiers et comme banque de données électronique, ensuite pour du traitement de texte. Si les communicants-participants décrivent un début de digitalisation (F1, F2, F3, H3, H5, H6), ils rapportent encore une grande part d'artisanat qui s'est transformé avec l'introduction du CD-Writer et du scanner. Les avantages se traduisaient par un gain de temps et une différenciation concurrentielle (F6, F8, H5, H7).

Nous avons défini l'année 1995 pour marquer la césure entre la première et la deuxième génération. L'année 1995 est citée pour préciser que dans certaines organisations « *il était déjà question de l'Internet, de l'utilisation de l'e-mail, mais uniquement dans la marge.* » (H3), « *en 1995, Internet, e-mail : personne n'avait ça* » (H5) et que « *c'était quand même une période charnière, c'est là que j'ai créé mon premier site Internet* » (H6).

Les années 1995-2000 sont décrites comme appartenant encore à « *un autre monde* » (H6), suspendues entre deux mondes (H8), « *à cheval entre la période analogue et la période digitale* » (H5) ce qui fait écho à la césure proposée par Françoise Paquienséguy qui identifie « *deux époques -analogique et numérique- aussi bien du point de vue des pratiques communicationnelles que de celui des utilisateurs* » (2012, p. 183).

Un monde dans lequel on se partage un ordinateur (F3, H6), un monde sans téléphone portable :

« Je me rappelle une anecdote, c'était en 1997, c'était avec des journalistes dans un restaurant [à Moscou], et comme le repas durait plus longtemps, j'ai voulu me lever pour aller vers la cabine téléphonique en bas dans le restaurant, et un des journalistes russes m'a dit : « non n'y vas pas, prends ceci » : c'était un téléphone portable. Le tout premier que je voyais, le premier que j'avais en main, avec une antenne télescopique. »
(H6)

Nous en concluons que si la périodisation pour identifier le passage de la première génération de communicants à la deuxième est factuellement correcte, l'apparition de l'internet est un phénomène qui s'est introduit progressivement en Belgique aussi bien au niveau des organisations qu'au niveau des formations académiques et professionnelles ou qu'au niveau de la société. Aussi les communicants de la deuxième génération ne présentent-ils pas de caractéristiques différenciatives en ce qui concerne l'appropriation des usages liés aux technologies en comparaison avec ceux de la première génération. Toutes et tous se sont pliés à un apprentissage sur le terrain qu'ils semblent considérer comme une évidence dans leur parcours professionnalisant (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019) car aucun communicant-participant ne l'a évoqué.

Au tournant du 21^{ème} siècle, il y a un constat pertinent : *« on était moins nombreux à communiquer. Aujourd'hui, il y a de l'information qui vient de partout. Même si on a l'impression de pouvoir joindre tout le monde à tout moment, comme les gens sont inondés de messages, ils n'écoutent plus rien. »* (H6) Les communicants-participants évoquent la démultiplication de la concurrence qui ne s'arrête plus aux concurrents de la catégorie économique mais englobe chaque message quel qu'en soient son origine et son objectif, un mouvement qui a commencé avec l'avènement de l'« infotainment » (Dagnaud, 2005). C'est l'époque où plusieurs moteurs de recherche se font concurrence et *« surtout, il y avait des groupes de news. Maintenant c'est Google. »* (H9)

Les années 2000-2005 sont les années où *« l'Internet était en train de révolutionner les habitudes de consommation »* (F6). *« L'Internet a apporté une première accélération : le fait de pouvoir envoyer son courrier de manière électronique a fait que ça a commencé à s'accélérer. Et puis alors après il y a eu les médias sociaux. »* (H4) Un constat essentiellement posé par les communicants-participants de la première génération qui l'ont vécu plus consciemment que les autres générations.

Nous avons placé le second curseur pour identifier la troisième génération de communicants à 2005 et constatons que cette période est effectivement ressentie comme « *game changer*¹³ » pour utiliser l'expression de Lateef McLeod (2011), surtout en ce qui concerne la posture, et vis-à-vis, des journalistes, le quatrième pouvoir (Balle, 2014, pp. 94-98), sous la pression de l'apparition de nouvelles sources d'information placées d'abord sur les blogs, les forums et ensuite sur les plateformes sociales :

« *Je vois le rôle des réseaux sociaux et je sais qu'ils sont devenus un véhicule de communication de toute importance. Mais moi, j'ai vu aussi des journalistes qui, il y a 15 ans, vérifiaient leurs sources, changer de tactique et publier pour avoir le scoop.* » (F1)

« *C'était également la période de l'émergence des médias sociaux [2006] : l'apparition de la veille et le recrutement de nouveaux profils en communication. La raison pour laquelle nous avons immédiatement embrayé sur ce mouvement des médias sociaux, c'est parce que les journalistes avec lesquels nous travaillions nous faisaient savoir qu'ils partageaient des documents sur ses plateformes et qu'il y avait moyen d'y trouver des informations très pertinentes.* » (H8)

Ce premier mouvement des médias traditionnels vers les médias sociaux a obligé tous les acteurs du niveau macro (Boyer, 2003) à créer de véritables narrations organisationnelles car ce ne sont plus eux qui vont vers les journalistes « *mais ce sont les journalistes qui viennent pour entendre l'histoire.* » (H11) Toutefois, celle-ci doit être intéressante, non commerciale, non politique, sinon le journaliste se méfierait (F3, F4). « *La communication c'est le pouvoir. Et ce sont les journalistes qui fixent l'agenda, ce n'est pas nous.* » (H6)

Les années 2005-2010 marquent le tournant d'« *un véritable changement dans la société par rapport à ce qui se passait il y a 20 ans. (...) Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux (...), les gens vivent autrement, (...) le consommateur devient de plus en plus un consommateur. Le consommateur devient acteur. Et c'est là que je reviens de nouveau à la communication.* » (F8) « *En 2010, le paysage médiatique en Belgique connaît une véritable transformation et un développement en ligne* » (H17). Les communicants-participants font bien entendu référence à l'utilisation professionnelle des plateformes sociales dont au départ les organisations n'ont vu que les avantages conversationnels, les modèles payants n'apparaissant en Belgique qu'en 2014. Comme le relate H15, « *un nouvel univers s'ouvrait qui permettait aux organisations de converser avec ceux et celles qui étaient intéressés par ce que fait l'organisation. On a donc vu émerger ici les 'conversation managers'* ». Une évolution obligatoire car « *aujourd'hui, l'organisation doit écouter ce qui se passe dans la société et doit se conformer à de nouvelles habitudes de consommation des médias* » (F13).

Nous identifions un second mouvement qui renforce encore la désintermédiation de la parole institutionnelle qui passe de moins en moins par les canaux de la presse et du journalisme pour s'exposer sur des plateformes dont « *les contenus sont partagés ou sont repris par la presse et ensuite disséminés* » (H15) :

¹³ « Game changer » : un événement qui change la donne

« À l'heure actuelle, je peux me passer des journalistes pour envoyer mon message aux consommateurs. Je peux le faire sans biais. Je peux skipper la presse en fait. Il faut bien sûr tenir compte de la presse, parce qu'ils ont un furieux pouvoir, c'est clair. Mais il faut aussi se rendre compte qu'il est possible de communiquer à l'heure actuelle sans eux. Et surtout, il est possible d'interagir. » (H9)

Comme le précise H15 :

« Là où auparavant nous devions demander à la presse de vouloir servir d'intermédiaire vers nos fans, ce qui signifie bien entendu que nous perdions le contrôle du contenu, car c'était toujours le journaliste qui décidait du ton de la communication, aujourd'hui, je garde le contrôle de mon message, je contrôle le contenu, et les plateformes, vu qu'elles sont celles de mon organisation. »

Nous reviendrons sur la dimension de la propriété des contenus et de l'implication des données massives qui y sont liées dans le point suivant (les défis de la transformation digitale), mais souhaitons toutefois souligner l'ironie de ces propos : les communicants-participants se réjouissent de recouvrer le contrôle sur leur message en télescopant l'intervention du journaliste dont le rôle fondamental est d'objectiver et de contextualiser l'information dans un objectif de meilleure compréhension de la réalité sociale, alors qu'ils réaliseront trop tard la magistrale erreur de calcul qu'ont commise les organisations en s'engouffrant dans le piège posé par les principaux leaders du web et devenant locataires tolérés en échange des données de leurs suiveurs.

Si les années 2010-2020 se caractérisent par une accélération ressentie par tous les communicants-participants quelle que soit leur génération (voir le tableau 20 ci-dessous), il est un fait culturel marquant à signaler, une « belgitude » : l'attentisme belge qui se diffuse dans toutes les facettes de la société et est décrit et subi avec beaucoup de philosophie.

*« Je pense aux débats interminables qui ont lieu pour l'instant par rapport à l'adoption de la 5G. Dans d'autres pays, les décisions sont déjà tombées depuis longtemps. Mais à côté de la dimension des institutions nationales, les ministères, l'administration publique, tout ce cadre institutionnel qui freine plus qu'il ne booste les développements technologiques et économiques, il y a aussi la nature même du Belge. Le Belge est par nature un **attentiste**, il est **sceptique** par rapport à la dimension de l'innovation, il est **prudent** dans l'adoption de nouveaux comportements. » (H16)*

*« C'était en 2005. Bon c'est vrai, je me rappelle, il y avait encore quelques entreprises récalcitrantes [aux mails]. Mais bon. Ce qui montre combien le paysage belge est assez **conservateur** par rapport à est-ce qu'on embrasse oui ou non les nouvelles technologies. C'est comme si on freinait un petit peu des quatre fers. Je ne sais pas ce qu'il a le Belge, mais il est un peu **résistant** aux nouvelles technologies. D'ailleurs, on voit que le e-commerce est beaucoup moins avancé en Belgique que dans des pays comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas. On est toujours plus bas dans les statistiques de la digitalisation. On reste à la **traîne**. » (F10)*

*« Alors au niveau de l'évolution, ça prend son temps, mais ce que je remarque maintenant, c'est l'intégration. Il y a trois ou quatre ans, la Belgique a obtenu le **prix fossile** parce qu'on a tellement de retard. Donc essayer de convaincre une entreprise en Belgique, c'est vraiment très **compliqué**, parce que ça coûte de l'argent que d'investir*

dans le développement durable. J'ai l'impression que le CEO qui était devant moi quand j'étais consultante il était beaucoup plus influencé par son enfant à la maison qui avait appris quelque chose à l'école que par moi qui lui demandais de dépenser X millions d'euros. » (F16)

*« Les Belges ont la réputation d'être beaucoup plus **critiques** que les autres Européens. Une expérience que j'ai connue dans le secteur des assurances, (...) pharmaceutique, et puis là maintenant dans le secteur de la construction aussi. La Belgique, c'est compliqué, c'est un marché compliqué, c'est des cultures différentes, les gens sont compliqués, et tout est **compliqué**. » (F21)*

*« En termes d'adaptation digitale, la Belgique fait souvent figure de **dinosaure** : nous adoptons très lentement les nouvelles technologies. Si on regarde la situation de Twitter par exemple, l'usage de Twitter aux Pays-Bas comparé à l'usage de Twitter en Belgique, c'est une toute autre dynamique. Là aussi, nous sommes **à la traîne**. Nous ne sommes toujours pas dans un mouvement de dynamique digitale, nous sommes encore toujours dans une situation de **surplace**. Pourtant, d'un point de vue technologique, nous avons de très belles réalisations en Belgique. Mais quand il s'agit d'adoption technologique, nous sommes **lents**. C'est en partie lié à l'infrastructure technologique développée au niveau national. » (H14)*

L'évolution technologique est non seulement inextricablement liée à la temporalité, elle est également un phénomène qui s'imisce dans toutes les sphères : privée, professionnelle, politique, média, académique. Même si une certaine frilosité se dégage des entretiens quant à l'adoption des technologies en Belgique, ce qui se traduit par un développement asynchrone entre la société et l'organisation, les communicants-participants s'accordent sur une accélération des processus au niveau organisationnel sous les pressions de l'environnement avec une synchronisation entre l'évolution organisationnelle, l'accélération technologique et les nouvelles attentes sociales (tableau 20).

Tableau 20 : L'accélération à travers les générations

| 1 ^{ère} génération | 2 ^{ème} génération | 3 ^{ème} génération |
|---|--|---|
| <p>« Premier constat : l'accélération du flux des informations. C'est 7/24. » (F3)</p> <p>« Je vis la différence de vision sur le monde avec quelqu'un de 60 ou 65 ans de manière beaucoup plus harmonieuse, il y a beaucoup moins de différence avec mes aînés qu'avec les plus jeunes. Et je crois que c'est dû au fait que les 10 dernières années, les changements et les transformations ont eu lieu à un tempo encore plus accéléré que les changements qui avaient eu lieu sur les 20 dernières années. L'évolution de 1950 au début du 21^{ème} siècle a eu lieu à un rythme moins effréné que l'évolution et les transformations sur les 10 et même les 5 dernières années. » (F7)</p> <p>« Je suis persuadé qu'à terme l'être humain finira par s'y habituer, par s'y adapter. C'est du moins ce que prône la théorie évolutionnaire. Mais bien sûr, l'être humain ne s'adapte pas en l'espace de cinq ans. Et en attendant, il faut partir à la recherche d'un meilleur équilibre. » (H5)</p> | <p>« Avec la digitalisation, tout va très vite. On demande d'aller de plus en plus vite, la société change très vite. En très peu de temps. Tout s'accélère. C'est ce dont on a parlé pendant ces deux jours. Il est nécessaire de faire le business autrement. » (F10)</p> <p>« Mais il y a une complexité à gérer qui n'est pas à la portée de tous ceux qui vivent ces transformations successives. Tout simplement parce qu'on ne travaille plus comme avant. On doit aller plus vite. » (F12)</p> <p>« L'évolution est omniprésente et très forte, parce qu'il y a un « sense of urgency », un sentiment d'urgence, une injonction au changement, tout le monde, toutes les organisations doivent changer, parce que la concurrence croît, parce qu'il y a des glissements budgétaires, parce que le marché change, mais aussi, surtout dans un environnement B2C, parce que les mouvements de pression et la voix de l'individu sont devenus beaucoup plus importants. » (H13)</p> | <p>« Lorsque je vois toutes les transformations qui ont eu lieu ici en deux ans, je constate qu'il y a une synchronisation entre l'évolution organisationnelle et l'accélération des développements technologiques, des développements en matière d'innovation sur le marché, des attentes de rapidité de réactivité de la part des différentes parties prenantes aussi bien internes qu'externes. » (F24)</p> <p>« Mais la société change, la société se transforme, la société a de nouvelles attentes, la société est en mouvement de plus en plus rapide, il y a une accélération de la consommation, et les organisations n'ont pas la possibilité ni le temps de s'organiser en fonction de la vitesse à laquelle ces modifications ont lieu dans la société. Là aussi, nous nous retrouvons avec deux vitesses : la vitesse de la société et la vitesse des organisations. Et cette problématique sociétale, elle ne se résout pas avec la communication. » (F26)</p> |

Pour répondre aux défis lancés par l'évolution des technologies, nous soulignons le mouvement des formations des communicants-participants qui accompagne la professionnalisation du métier. Nous y voyons le rôle que peuvent jouer les enseignants et les accompagnateurs des premières socialisations professionnelles dans l'attitude réflexive et la prise de distance que les communicants adoptent pour appréhender les pratiques professionnelles propres à la communication, tenant compte du rôle des différentes parties prenantes de la dynamique macro-institutionnelle (Boyer, 2003), leur permettant d'acquérir des compétences tout au long de la vie (F2, F10, F16, F25, H4, H9, H10, H11, H12, H19).

« Mais le cours de critique historique m'a permis de découvrir qu'il y avait une autre façon d'appréhender la politique, de la regarder en croisant les sources, de comparer les discours dans les médias et de voir comment cette mise à l'agenda médiatique va se traduire dans certaines tendances sociétales. Cette approche critique de la sphère politique additionnée à une approche sociologique des entreprises et à une approche communicationnelle des organisations a été pour moi le déclencheur de ma carrière en communication. C'est ce qui a fait naître en moi une attitude critique par rapport à toutes les informations qui croisent mon chemin. J'applique cette lecture critique à la stratégie de détournement de Trump qui qualifie toutes les sources journalistiques autres que celles de Fox News de « fake news ». Mais si on regarde la communication sur un temps plus long, on se rend bien compte que la manipulation et la persuasion ont été de tous les temps. » (H11)

Les communicants-participants soulignent également les facilités de professionnalisation en « open source » qu'offrent les géants qui se partagent le marché des technologies (F9, F25, F26, H15, H17, H18, H19) et ils reconnaissent -toutes générations confondues- un nouveau comportement d'apprentissage auprès des collaborateurs qui ont récemment entamé leur première socialisation professionnelle, les « Millénials » :

« Nous sommes en 2014, dans le secteur bancaire. J'ai commencé dans une fonction « communication digitale » et j'ai d'abord travaillé sur la dimension « paid search », l'utilisation commerciale des moteurs de recherche. À cette époque émergeait le nouveau modèle d'achat médias : l'achat médias programmatique ainsi que l'achat basé sur les enchères. Heureusement, Google dispose de tout un arsenal de tutoriels gratuits en ligne, pareil en ce qui concerne YouTube. Il y a moyen de tout apprendre en s'asseyant derrière son écran. » (H18)

« Ils sont très rapides au niveau de l'apprentissage, ils sont autodidactes, ils arrivent à trouver toutes sortes de webinars qui leur permettent de se mettre à jour. Ils vont à la recherche de solutions sur le net. Ils ont des réflexes d'information qui sont les leurs, qui sont très différents de la façon dont moi je parlais à la quête d'information. » (F22)

Ils s'accordent sur l'importance de nouveaux systèmes lié au « knowledge management » qui permettront au savoir et au savoir-faire d'être partagés et transmis en ligne, y compris en dehors des heures de travail, ce qui corrobore les constats établis par Mesnil en ce qui concerne la porosité entre espace et temps du travail et du hors travail ainsi que l'intrusion de l'outil informatique dans le tissu productif et familial (2011). Car aujourd'hui, « les efforts de professionnalisation se font en permanence. » (H16)

Mais les approches doivent s'harmoniser au rythme de la société : les approches classiques de formations en présentiel, à l'extérieur de l'organisation ou sur site ne sont plus adaptées aux attentes ni en termes de didactiques ni en termes de durée : trop peu interactives et trop longues.

« Maintenant, lorsque les gens veulent savoir quelque chose, ils vont voir sur le net. Ils cherchent sur YouTube pour voir comment ça se passe, ils cherchent une vidéo qui leur explique pas à pas comment mettre en place un nouveau système, ils essayent, et si ça fonctionne c'est parfait. » (F17)

Les nouvelles tendances du coaching mènent en Belgique au développement d'approches déjà mises en place dans d'autres pays, plus près du terrain, directement liées à la mise en pratique et moins chronophage : l'apprentissage inversé (F9, F17, H17, H18) qui, implicitement, part de l'univers référentiel des apprenants pour leur permettre de progresser en tenant compte de leur zone proximale de développement, telle que la définit Vygotski ([1934] 1997).

En conclusion de ce premier des trois regards sur notre société, les liens inextricables avec les développements technologiques, l'approche socio-constructiviste de l'apprentissage de Vygotsky (Cotton, 2014, pp. 39-40) et le moteur isomorphique du mimétisme, nourrit par l'esprit grégaire où *« la troupe entière reproduit instantanément toute conduite qui lui paraît sortir de l'ordinaire »* (Girard, 2013, p. 268), se retrouvent condensés dans cette réflexion :

« Je me rappelle qu'en 1990, un de mes amis qui faisait des études de physique m'avait dit pouvoir communiquer avec ses homologues australiens par le biais d'un système extraordinaire. Ils avaient donc déjà découvert les possibilités de l'Internet dans le milieu académique. Il s'agissait d'un prototype et il fallait appeler un numéro par le biais d'une ligne téléphonique. Bien entendu personne n'en avait encore jamais entendu parler, et je me rappelle lui avoir demandé ce qu'il y avait moyen de faire avec ce système. À quoi cela pouvait bien servir de pouvoir entrer en connexion comme ça directement avec quelqu'un de l'autre côté de la terre ? Comme quoi notre vision du monde peut très vite évoluer. » (H5)

1.2. Les défis de la transformation digitale

L'élément réducteur d'opposition que proposent tous les communicants-participants est le potentiel informationnel que peut transporter la technologie (Lazer, et al., 2009), (Lehmans, 2017) :

« On peut y faire des découvertes extraordinaires. Et au plus on découvre de nouvelles choses, au plus on a de questions, et au plus on peut trouver de réponses. L'accessibilité de l'information est un potentiel extraordinaire, tout comme la dimension du réseautage, la dimension communicationnelle qu'offre la connectivité. » (H17)

Cette positivité, nous la retrouvons en Flandre avec des « évangélistes » qui ont favorisé la mise à l'agenda de la transformation digitale. Les communicants-participants (F7, F17, H3, H4, H11, H12, H15, H17, H19) ont cité ou ont fait référence à deux entrepreneurs-auteurs flamands à réputation internationale, qui ont promu les nouvelles technologies, la mentalité de la Silicon Valley, les start-ups, et, se basant sur le mimétisme, ont conseillé de nombreuses organisations flamandes, les guidant en matière de digitalisation, essayant de leur faire comprendre pourquoi les besoins technologiques devaient être ajustés aux besoins business. Nous retenons l'impact de Peter Hinssen (Hinssen, 2020), l'auteur de « *The New Normal* » (2010), « *The day after tomorrow* » (2017) et « *The Phoenix and the Unicorn. The why, what and how of Corporate Innovation* » (2019), et celui de Steven Van Belleghem (Van Belleghem, 2020), l'auteur de « *The Conversation Manager : The Power of the Modern Consumer/The End of the Traditional Advertiser* » (2010), « *When Digital Becomes Human* » (2014) et de « *Customers the Day after Tomorrow* » (2019). Tous deux ont été des acteurs actifs en Flandre, animant des séminaires à la *Vlerick Business School* – Ghent, Leuven, Brussels au moment où la dimension de l'informatique n'avait pas encore acquis sa stabilité organisationnelle actuelle et était encore confrontée au besoin de communiquer pour convaincre les décideurs de la valeur du département informatique (TIC) au sein des organisations. Leurs livres ont été primés au congrès de l'association de marketing belge STIMA, participant ainsi au processus de professionnalisation de la transformation digitale. Peter Hinssen a développé la relation entre la transformation digitale et la communication interne lui permettant d'évoluer petit à petit, vers la communication du changement. Steven Van Belleghem a participé à la professionnalisation du *community management* reliant l'organisation avec ses parties prenantes externes.

H10 pointe cependant du doigt l'importance disproportionnée accordée à l'évolution technologique : « *Comme si la technologie allait pouvoir tout résoudre. Encore une autre méprise qui a sans doute été lancée par les directeurs de marketing : la technologie résoudra tous nos problèmes.* » De même, la surabondance d'approches coercitives, qui peuvent fonctionner comme un frein, est imputée à la digitalisation :

« Les moyens deviennent plus importants que le résultat et nous vivons dans un monde surpeuplé de règles, d'accréditations, de procédures. Il faut donc d'abord suivre les règles, répondre aux accréditations et obéir aux procédures, et avec un peu de chance il y aura un résultat. Cette maladie d'aujourd'hui, je crois qu'elle est également en grande partie due à la digitalisation. Pour chaque action, pour chaque activité il doit y avoir une règle, il doit y avoir un règlement, il doit y avoir des autorisations. » (H1)

« Je me fais parfois la réflexion qu'avec la technologie, avec toute cette dimension digitale, il en sera de même qu'avec le tabac, l'alcool, et aujourd'hui la viande : on dira qu'il faut faire attention, qu'il faut prendre ses distances. Il y a déjà maintenant des séances de « détox digitales ». Une utilisation prudente, intelligente s'impose. Mais on n'en est pas encore là. À se demander s'il ne serait pas nécessaire d'avoir une réglementation de la consommation de technologie digitale comme on essaye de régler son taux de cholestérol. » (H10)

Les communicants-participants se questionnent quant à la transformation de la société sous les pressions des développements technologiques tous azimuts et quant à leurs conséquences à moyen terme sur l'employabilité :

« Pendant 20 ans, j'ai fait pratiquement la même chose. La seule chose qui avait véritablement changé sur cette période d'activités professionnelles, c'était l'apparition des big data. Mais cela a occasionné une transformation moins fondamentale que ce qui se passe depuis les cinq dernières années. Maintenant, la transformation ne se situe pas uniquement au niveau de l'organisation, mais elle déteint sur l'ensemble de la société. Ce ne sont donc plus uniquement les processus dans les organisations qui se sont accélérés, qui se sont automatisés, qui font appel aux big data et aux nouvelles technologies, mais c'est la société dans sa totalité qui a été prise dans ce tourbillon. » (F7)

« La quête de la digitalité où est-ce qu'elle va s'arrêter ? Quelle sera encore ma place dans trois ou quatre ans ? Et comme ce truc-là, le département technologie, prend de plus en plus d'ampleur, parce que dans mon département on est 14 aujourd'hui, on était 22 quand j'ai commencé, je me dis, jusqu'où est-ce que ça va aller ? » (F2)

Un tourbillon qui mène aux divers questionnements liés à l'engagement des employés à la marque employeur tel qu'il a entre autres été soulevé par Welch (2011) et par Men (2012) et qui amplifie encore le mouvement institutionnalisant de la bureaucratisation inscrivant les collaborateurs dans des dispositifs et des contrôles de flux (Munro, 2000), dans un arsenal de procédures administratives les forçant à agir comme des points objectivables du réseau (Piotet, 2011). Comme nous le développerons lorsque nous aborderons le rôle du cadre légal, les cabinets d'audit vont synchroniser ces déploiements (Edgley, Sharma, & Anderson-Gough, 2016) qui contribuent à la convergence entre communication managériale et communication interne (Chauvin, 2010) dans une perspective processuelle.

Les communicants-participants constatent également de profondes transformations dans la manière d'aborder les publics-cibles qui ne consomment plus, à de rares exceptions près, les médias de manière linéaire. Une nouvelle approche qui se base sur l'analyse des *big data* afin d'amener les messages au plus près de la cible au moment même où elle semble disposée à les recevoir, qui bouscule la hiérarchie traditionnelle des médias et bouleverse les habitudes des pratiques professionnelles sous les pressions des nouveaux usages et des nouvelles consommations de contenus (F1, F2, F7, F14, F25, H15, H17, H19).

Lorsque les dimensions hors ligne et en ligne fusionnent, lorsque les deux s'entrelacent dans une approche « cross média », la technologie doit réconcilier les publics-cibles et les acteurs du niveau macro :

« L'accès à la communication et la mobilité des citoyens commençaient à « gripper », à entraver l'accès des médias traditionnels auprès des différents publics cibles. Ces derniers ne recevaient plus les messages comme par le passé parce que leur habitude de consommation des médias avait évolué. » (H14)

« Avant, quand il y avait une panne de réseau ferroviaire, les gens étaient informés par les médias. Mais aujourd'hui le premier usager qui est confronté à cette panne, un train annulé, il va le twitter. Donc, on ne peut plus se permettre d'attendre, il faut communiquer tout de suite. Et c'est le département de communication qui va alimenter les informations sur les réseaux sociaux. » (F14)

Les communicants-participants précisent que ce qui a changé de manière générale, c'est un sentiment de proximité, une capacité d'échanges avec le public-cible. Une communication directe, qui se passe dorénavant de l'intermédiaire institutionnalisé qu'est la presse, qui permet l'envoi d'un message qui ne subira pas de modifications avant d'atteindre sa cible, et cela, sans se revêtir de la dimension commerciale propre à la communication publicitaire. Cette communication qui est devenue bidirectionnelle *« signifie que l'homme de la rue a aujourd'hui une voix dont l'organisation doit tenir compte. Et cela semble négatif formulé de la sorte, aussi vais-je le reformuler : l'organisation aujourd'hui à l'opportunité d'entendre ce que pense l'homme de la rue. Elle a la possibilité de l'écouter et de faire quelque chose avec ce qu'elle entend pour autant qu'elle filtre cette information, et qu'elle l'intègre à un des piliers, à une de ses valeurs. » (H13)* L'évolution du public-cible qui devient un acteur et est placé au centre de l'élaboration du « *customer journey* », élément de l'expérience client qui dérive de la théorie de l'économie de l'expérience développée par Pine et Gilmore (1998), est un signe que les dimensions traditionnelles du temps et de l'espace s'effacent pour faire place à l'immédiateté et à la mobilité promues par les innovations technologiques (F5, F8, F21, H1, H12, H17, H19).

*« Il y a une **accélération** qui est due à l'environnement. Il faut que l'information arrive à bon port. Ce qui a changé, c'est le port. Ce n'est pas le flux d'information, ce qui a changé, c'est le consommateur. Aujourd'hui, il veut que l'information arrive sur son **mobile**. Il va en ligne. Il ne se déplace plus vers le magasin. C'est lui qui a changé de comportement. Et donc les **flux** d'informations sont différents de ceux d'avant, mais l'histoire du message reste toujours la même. Alors que du coup, les flux d'information vers le consommateur ont changé, les équipes changent, les outils changent, les technologies changent, l'organisation change : il y a plus d'analyse qu'avant. » (F8)*

Nous assistons donc à un constat de transformation des pratiques professionnelles sous la pression des innovations technologiques.

L'immédiateté, l'accessibilité à tout moment et en tout lieu ont un prix : l'impatience. La possibilité de faire entendre sa voix, son opinion, son avis sur une expérience s'est élargi du cercle familial à la taille du monde *« de manière instantanée, sans filtre » (H1)*, abolissant la séparation entre la vie physique et la vie virtuelle (Mesnil, 2011). Nous vivons dans une société où l'individu accorde plus de crédibilité à la recommandation d'un inconnu sur la Toile qu'à celle d'un parent, où il passe d'une réalité à l'autre *« d'un battement de paupières. » (H17)*.

Les communicants-participants remarquent toutefois une tendance à un repli des internautes actifs sur des plateformes plus sélectives :

« Pour faire son choix, le consommateur se repose de plus en plus sur l'avis de ceux qui l'ont précédé et qui laissent sur le net des traces de leurs expériences. Google Reviews, les ratings sont les premiers « gate keepers », ensuite, on commencera à poser des questions dans des cercles plus restreints. Le temps glorieux des forums où tout le monde posait toutes les questions possibles et imaginables en plein public est passé. »
(H19)

La modification des relations sociales s'est concentrée sur une décennie : *« Entre 2002 et 2012 ont eu lieu plus de transformations dans le domaine de la communication que sur la totalité du siècle précédent. Les réseaux sociaux sont apparus ».* (F1)

Lancé en 2014 par l'organisation technologique FaberNovel l'acronyme GAFAM recoupe initialement les multinationales Google, Amazon, Facebook et Apple. Aux quatre géants mondiaux des développements digitaux, s'ajoute Microsoft pour former les GAFAM. Dès l'instant où l'on parle d'Intelligence Artificielle, IBM se profile ce qui peut également amener l'apparition de l'appellation GAFAMI dans certains articles de la presse professionnelle, mais également dans la littérature académique. Les communicants-participants n'ayant utilisé que l'acronyme GAFAM, nous utiliserons l'acronyme en fonction des multinationales auquel il fait référence dans le contexte spécifique, et référerons aux GAFAMI pour désigner la représentation sociale monopolistique des six multinationales.

L'explication de leur dominance dans leurs secteurs respectifs réside dans leur stratégie de protection du cœur de métier face aux menaces des ruptures technologiques. Si ces stratégies donnent l'illusion de réflexions rationnelles, c'est toutefois *« le modèle américain de l'expérimentation qui prédomine »*, les GAFAMI ayant l'assise financière suffisante pour lancer et tester diverses nouveautés en même temps. Même si, tout comme les autres organisations, elles ne dérogent pas à l'injonction des agences d'audit pour se réorganiser (Ezratty, 2020), les activités qu'elles déroulent à l'échelle planétaire suivent des scripts *« institutionnalisants »* qui enferment les acteurs organisationnels dans leur mode d'action, jouant sur les aspects relationnels et culturels de l'appartenance à une communauté d'organisations qui, en adhérant à ce scénario, se confortent autant qu'elles se professionnalisent (DiMaggio & Powell, 1991), (Bourdieu & Wacquant, 1992).

Il est toutefois essentiel d'ajouter que les plateformes des GAFAMI portent les traces de leurs représentations et de leurs enjeux car, si elles ont intégré le futur usager qu'est l'organisation ainsi que le futur consommateur, soit les publics-cibles internes et externes qui adhèrent à la construction de nouvelles stratégies économiques et de nouveaux modèles de génération de revenu, elles n'incluent point la dialectique propre aux plateformes collaboratives. Les GAFAMI *« représentent donc une source de prescription d'usages, bien plus complexe à saisir que celle des industriels »* car, étant donné que l'accès aux services et aux contenus qu'ils proposent varie de la restriction, voire l'interdiction, à la liberté totale, le niveau économique de prescription implique une différenciation de la gamme d'usages (Paquiénéguy, 2006, p. 10).

Depuis la perspective des organisations, les GAFAMI revêtent un statut d'institution, variable indépendante, qui explique la conformité dans les développements et les formes organisationnelles. En les saisissant comme témoin et expert de leurs propres usages présents,

les GAFAMI leur proposent en retour des scénarios et des prescriptions d'usages (Paquienséguy, 2012, pp. 180-181) dont ils deviennent les prisonniers volontaires. Leur présence et la progression insidieuse de la diversification de leurs activités liées à l'apparition de nouveaux modèles de génération de revenus interpellent les communicants-participants qui s'informent sur leur pouvoir d'influence :

« J'ai lu un livre très intéressant sur les GAFAM : « The naked ape » qui décrit la vision à long terme des GAFAM par rapport au futur de la technologie. Ayant eu Google comme client, je l'ai lu avec beaucoup d'attention. Le livre décrit la manipulation du monde par ces quelques géants technologiques. » (F1)

Elles sont au cœur de la transformation numérique qui perturbe leurs processus organisationnels (Mangematin, Sapsed, & Schüßler, 2014) et les communicants-participants identifient les GAFAMI comme les agents de nouveaux arrangements qui défient l'ordre social auquel leurs organisations sont tenues d'obéir.

« Nous devons également faire face à une nouvelle réalité : l'omniprésence des GAFAM qui se diversifient dans tous les secteurs, y compris le nôtre. Si le secteur bancaire et le secteur des finances sont des secteurs très régulés par l'union européenne, les GAFAM ne le sont pas et ne sont dès lors pas tenus au respect des lois et des règles européennes. Je pense entre autres à la réglementation des données privées. Ceci n'est pas un scénario fiction, c'est quelque chose qui nous pend au nez. Il y a un très grand travail d'information et d'éducation à la literacy de l'Internet. » (H2)

L'objectif des GAFAMI sur le temps long est de collecter un maximum de données sur chaque individu afin de peaufiner chaque profil en vue de proposer des offres ciblées et des services de plus en plus addictifs : l'objectif étant la maîtrise et l'exploitation de l'identité digitale (Nadjar, 2020). Si elles incitent l'internaute « à participer, à produire, à proposer des contenus et pas seulement à les consommer » (Paquienséguy, 2012, p. 181), elles proposent de participer à un simulacre participatif en vue de mercantiliser les acteurs. Elles détournent ainsi les qualités relationnelles de l'Internet au profit de ce profilage dont elles seules ont les clés algorithmiques ce qui leur permet de bénéficier d'un monopole de la monétisation des données personnelles (Borel, 2016, p. 11). Sous l'influence des GAFAM, l'Internet est devenu conformiste et commercial (Cardon & Casilli, 2015, p. 41).

« Ce qui a commencé par le contenu a évolué aujourd'hui vers une toute nouvelle dimension, la dimension des données. Ce qui nous était apparu comme étant faussement notre canal de Broadcast, avec comme avantage supplémentaire, la possibilité d'avoir une communication bidirectionnelle, nous apparaît aujourd'hui comme une vache à lait de données massives qui est marketée par deux ou trois superpuissances qui s'enrichissent à nos dépens : aussi bien nous les organisations que nos suiveurs. Je suis persuadé que cette prise de conscience est assez largement partagée par tous ceux qui comme moi utilisent ces plateformes. » (H15)

Une prise de conscience tardive dont la naïveté peut à première vue étonner, mais qui démontre le caractère visionnaire des pères fondateurs de ces plateformes et la stratégie perverse qu'ils ont mise en place, ficelant dans les mailles de leurs toiles les annonceurs appâtés par la gratuité illusoire de l'usage initial des médias sociaux qui leur donnait le sentiment fallacieux d'être propriétaire de tous les comptes sur les réseaux sociaux « ce qui est une vue de l'esprit bien

entendu car lorsqu'on ouvre un compte sur une plateforme sociale, ce compte appartient à la plateforme sociale, une évidence qui ne semble pas évidente pour toutes les organisations-. » (H18)

« Et puis petit à petit, on s'est rendu compte que derrière ces conversations, ces échanges, ces contacts, il y avait des données. Des données qui étaient collectées et analysées par les propriétaires de ces plateformes qu'ils ont utilisées pour développer un tout nouveau modèle business. Et c'est ainsi qu'il y a eu cette prise de conscience de l'importance de ces données (...) non seulement dans le sens qualitatif du terme, mais également d'un point de vue quantitatif. De là bien sûr que nous utilisons tous le terme « big data ». » (H15)

En recoupant les récits, il nous a été possible de reconstruire la stratégie de Facebook qui, entre 2004 et 2009, a modifié progressivement les paramètres de confidentialité des profils de ses utilisateurs permettant *« la constitution d'un pan-catalogue des individualités humaines, ouvert à l'indexation par et pour les moteurs de recherche »* (Ertzscheid, 2017, p. 34). Au début des années 2010, Facebook n'avait pas encore lancé son *business model* lucratif, ce qui, en Belgique, a propagé la perception selon laquelle communiquer sur les réseaux sociaux était gratuit, les annonces commerciales ne devenant payantes qu'en 2014. Cette gratuité initiale renforcée par la présence rassurante des plateformes sociales dans le quotidien de chacun en a favorisé l'adoption par les organisations. Le modèle de génération de revenus a transformé les plateformes sociales en un canal publicitaire. *« Même si le volet publicitaire se traduit de manière différente, par le biais de Storytelling et de contenus vidéo, les utilisateurs de Facebook ne sont pas aveugles et traduisent ces messages comme étant des annonces publicitaires et non pas des histoires authentiques comme on pouvait s'attendre à les rencontrer sur ce type de plateforme sociale. De là une lassitude (...) surtout venant des jeunes »* (H16) qui migrent vers de nouvelles plateformes, Instagram d'abord, puis SnapChat, Twitch et actuellement l'application chinoise TikTok (F26). Dès l'instant où les réseaux sociaux sont devenus un espace média payant comme tous les autres, les annonceurs ont exigé des chiffres d'audiences pour prouver le retour sur investissement (F7, F25, H17, H18) et les GAFAMI se sont partagé le monde virtuel et ce qu'ils proposent nous semble proche de l'idée de l'enfermement consenti, du concept de la servitude volontaire (de La Boétie, [1548] 2013) :

« Cette prise de conscience qu'en utilisant la communication digitale à bon escient, on peut vraiment travailler au plus fin sur des individus spécifiques qui correspondent à la cible que s'est définie l'organisation. Une possibilité rendue possible par l'apparition de l'Internet. Le résultat obtenu par des organisations comme Google ou Facebook, qui détiennent le monopole des big data, est aussi époustouflant qu'il est effrayant. Quelle que soit l'organisation, dès l'instant où l'on veut développer une communication digitale, on est forcé de passer par eux. Les GAFAMA ont développé un monopole du pouvoir de la donnée massive. » (H17)

Nous identifions une dimension presque carcérale à cette *« approche fermée, propriétaire, compartimentée, concurrentielle, épuisable, de l'économie du lien hypertexte [qui] ne peut mener qu'à des systèmes de nature concentrationnaire. »* (Ertzscheid, 2017, p. 19)

« Donc on a dû se mettre à niveau pour ne pas perdre des parts de marché. Parce que c'est vrai qu'on a tous peur de ces GAFAM, parce que, eux, avec les big data, ils connaissent les clients mieux que nous. Il s'agit ici d'argent. De beaucoup d'argent. Donc c'est un sujet vraiment très sensible. » (F2)

Face à cette menace de perte de contrôle des données sensibles, certaines organisations décident d'internaliser les conversations, échanges et messages sur des plateformes propriétaires même si cela signifie une perte d'accès aux données massives sur les plateformes des médias sociaux (F2, F3, H2, H8, H18). Après la ruée sur les plateformes sociales, nous constatons donc un retour des « *earned media* » (mention d'une page de l'organisation sur une plateforme suivie par des internautes qui réagissent et interagissent) vers les « *owned media* » (sites web et applications propres) avec un maintien très ciblé des « *paid media* » (messages publicitaires sur les plateformes sociales avec une prédominance pour Facebook, Instagram et YouTube) et des « *shared media* » (partage de contenus placés essentiellement sur LinkedIn et Twitter). Une évolution déjà détectée par le ECM 2015 (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015, pp. 18-20).

« Nous avons plus de 400.000 suiveurs sur Facebook, toutes les data qui sont derrière ces 400.000 suiveurs sont la propriété de Facebook. Nous avons 100.000 fans qui nous suivent sur notre application, même en respectant la réglementation européenne, j'ai la possibilité de développer des communications très ciblées dont je verrai directement l'impact et le résultat en analysant les données. Je dirais donc qu'il y a comme une prise de conscience qui a mis du temps à émerger auprès de tous ceux qui se sont précipités sur l'utilisation des réseaux sociaux. » (H15)

Cette prise de conscience amène les communicants-participants à se questionner sur les nouvelles « *voies de conception et de définition de services sur la base d'objets inachevés ou encore dits potentiels* » (Paquienséguy, 2017 (a), p. 475), sur le rôle actif de l'organisation par rapport au pouvoir croissant des GAFAMI, mais par la même aussi à questionner leur rôle de communicant d'un point de vue éthique.

« Tout le monde donne sans cesse, sans même y réfléchir, sans même s'y arrêter, toutes les informations sur sa vie privée. Nos émotions sont étalées sur Facebook. Les médias sociaux nous offrent une capacité énorme à nous connecter. Mais que vont-ils faire avec toutes ces informations, toutes ces big data ? Et nous en tant qu'organisation, on participe à tout ça. En huit ans j'ai vu combien ma fonction de communicant a fait en sorte que j'ai participé à tout cela également, à favoriser ce mouvement. » (F2)

En y participant, les communicants ont amplifié la description que fait Maurizio Ferraris de la permanente mobilisation des internautes par les incessantes incitations qui permettent aux Appareils de Régistration et de Mobilisation d'Intentionnalité (ARMI) d'enregistrer en toute impunité les traces digitales de ces utilisateurs, de les agréger et de les vendre sous forme de cibles psychographiques (Ferraris, 2018). Nous reconnaissons ici le souhait d'inverser l'accès aux données.

Comme l'explique Joël Nadjar par rapport aux organisations des secteurs bancaire et assurance, ces dernières devraient obtenir le consentement de leurs clients pour avoir accès à des algorithmes d'analyse profilant leurs attentes et besoins plutôt que d'exporter toutes ces informations vers des mégabases gérées par les GAFAM, perdant ainsi toute transparence quant à leur exploitation (Nadjar, 2020).

Nous voyons émerger une facette critique et réflexive du rôle de communicant en organisation :

*« Une dimension à laquelle bien peu pense : c'est le danger d'investir dans ces plateformes sociales. En investissant dans une page Facebook, on est sur un terrain qu'on loue, pas du tout sur un terrain dont on est propriétaire. Je vois des organisations qui investissent et qui construisent des châteaux sur un terrain qui ne leur appartient pas. Si le propriétaire du terrain décide à un certain moment de le reprendre, tous les investissements sont perdus et il ne reste aucune trace. Je vois parfois des collègues qui haussent les épaules lorsque j'utilise cette image, mais c'est pourtant ce qui s'est passé avec les organisations qui ont investi dans la plateforme Netlog dans les années 2005... c'est pourquoi j'insiste toujours beaucoup à investir surtout dans nos propres médias, dans nos propres plateformes, et de privilégier notre site Web. Mes collègues qui travaillent sur le digital croient à fond dans **les réseaux sociaux**, à quoi je leur réplique qu'il n'y a pas moyen de bâtir une réflexion avec certitude étant donné que Google aussi bien que Facebook changent constamment les formules de leurs algorithmes. Donc se baser sur des calculs qui sont faits sur des bases très meubles, ça me semble quand même très **risqué**. D'autre part, c'est un fait qu'il faut suivre les tendances, même si en Belgique on est toujours à la traîne, et la dernière tendance à la mode, c'est de poser une question à Google. Avant, on introduisait des mots-clés, ensuite on tapait des questions, maintenant, on dicte à voix haute ce qu'on veut savoir. Mais ça signifie que le contenu qu'on place en ligne doit être pensé en fonction du type de questions, en fonction de la manière dont les prospects partent à la recherche de ce que vous pouvez leur offrir. La formulation du contenu en ligne doit être en adéquation aux questions orales qui sont posées sur Google. Un **nouveau shift** qu'il faut **intégrer** à l'approche communicationnelle. » (H16)*

On est en droit de se poser ici la question de ce qui reste de « l'imaginaire d'un collectif de deux milliards d'individus connectés lorsqu'un seul acteur est en capacité de formuler des réponses à des questions qui ne sont même pas posées » (Ertzscheid, 2017, p. 25).

Pourtant les GAFAMI ne diffèrent en rien des autres organisations en ce qui concernent les travers managériaux institutionnalisés : « réunionite aiguë, processus de décision complexes, hiérarchie de plus en plus pesante et une concurrence exacerbée pour obtenir des ressources rares » (Ezratty, 2020). Un jeu de « *turn-over* » constant qui répond à l'approche de l'agilité organisationnelle et qui explique la volatilité de ces organisations dont les meilleurs talents sont sollicités de toutes parts :

« C'est donc une règle chez nous : on investit dans une expertise de pointe et on recrute auprès des GAFAM. Parce qu'un bataillon expertise comme celui dont nous disposons actuellement ne se constitue pas en un temps deux mouvements. Pour pouvoir prendre de la vitesse dans un environnement en accélération, il faut que l'organisation puisse anticiper. Ce qu'elle a fait. Le lancement de nouvelles plateformes propres prend des années de préparation. Et il se fait en coopération avec certaines de ces GAFAM. » (F7)

Il est intéressant de noter que ce recrutement croisé et cette création de coalitions extérieures impliquent l'importation implicite d'une part de la culture organisationnelle. Ce que Ezratty qualifie de « *dilution de la culture d'entreprise de l'organisation qui embauche* » (2020, p. 8) est présenté par DiMaggio et Powell (1983) comme un moteur de l'isomorphisme. Nous verrons que les agences d'audit adoptent un comportement similaire lorsque nous aborderons le rôle du cadre légal.

La conséquence de cette évolution est l'instabilité des plateformes sociales des GAFAs car leur institutionnalisation est soumise à de fortes pressions : volatilité des utilisateurs (« *il y a une forte diminution de loyauté par rapport aux canaux que l'on utilise. Tout évolue très vite, ce qui est une rage aujourd'hui ne l'est plus demain. Cela signifie qu'il ne faut donc pas, en tant que responsable de la communication, sauter sur toutes les hypes qui passent* » (F13), « *Facebook n'est plus utilisé que par des gens de notre génération, 50 ans et plus. Les jeunes ne l'utilisent plus.* » (H4)), exigences des annonceurs en matière de données chiffrées pour le retour sur les investissements (Kresic & McCorkindale, 2020), migration des organisations vers des applications et des plateformes qu'elles gèrent elles-mêmes (« *Nous nous posons la question de savoir si nous souhaitons vraiment partager et donc aussi perdre nos contenus sur des plateformes tierces plutôt que de les garder sur des supports « owned ».* » (H15), « *Les plateformes « propres » que l'on appelle aussi les « owned media » vont devenir incontournables parce qu'elles permettront d'échapper en partie aux dictats des GAFAs.* » (F7)), et questionnement des instances gouvernementales quant à la marchandisation des données des utilisateurs. Ajoutons l'opacité des algorithmes qui les structurent, « *qui sont régulièrement adaptés [et] flottent dans un brouillard qui ne nous permet pas de les maîtriser* » (F7) et nous constatons qu'il est impossible de comparer les résultats de ces réseaux sociaux à ceux de la communication commerciale dans les autres médias de masse (F7, F8, H9, H15, H17, H18, H19), aussi les communicants-participants avancent-ils par le biais du « *trial and error* » (H12), adage adapté en « *try and learn* » par les communicants-participants de la troisième génération, conscients du changement de paradigme dans les rapports de force entre l'organisation et la société en ce qui concerne la sélection des canaux de l'information.

« L'organisation a de moins en moins l'autorité d'imposer un canal de communication pour faire passer ses messages. C'est l'interlocuteur qui détermine aujourd'hui la manière dont il veut qu'on communique avec lui. L'organisation doit s'adapter, l'organisation doit faire une veille constante de la pertinence de chacun de ses canaux de communication. Ce qui est utilisé aujourd'hui pourrait très bien être rejeté demain. Il faut donc être très vigilant et mesurer constamment si un canal est toujours adéquat et pertinent pour entretenir un dialogue avec son public cible. » (F13)

Les avis quant à l'usage professionnel des plateformes sociales sont donc très partagés. Ainsi, le réseau social Twitter oscille entre : « *Twitter, c'est vraiment le réseau social par excellence du trend setter, de l'influenceur, du leader d'opinion.* » (F6) et :

« Je suis parfois perplexe face un CEO qui estime que les réactions sur son fil Twitter sont de la communication, alors qu'ils ne contiennent aucun contenu justement. Une tendance que j'estime très dangereuse actuellement : à la longue, on n'arrivera même plus à distinguer l'essence même d'un message. » (H3)

Nous rappelons les agents décrits par Boyer (2003, p. 95) qui interagissent dans la construction de rationalités sociétales dans un contexte qui a dépassé les frontières nationales pour se situer à un niveau global, forçant l'adoption d'une posture internationale dans laquelle se meuvent avec une facilité déconcertante les GAFAMI qui n'ont connu que cette réalité sociale et n'ont pas eu, comme la majorité des institutions et des organisations, à se réinventer. C'est dans cette nouvelle réalité que se développe l'hyperterritorialité du web contrôlé par les GAFAMI. Ces multinationales ont inventé de nouveaux codes de nature transactionnelle qui visent la réalisation d'actes d'achat et surclassent les recherches informationnelles ou les demandes navigationnelles (Ertzscheid, 2017). Ces codes font graviter de façon qui semble naturelle un ensemble d'interactions périphériques (dans le sens que lui ont donné Petty et Cacioppo dans leur « *Elaboration Likelihood Model of Persuasion* » ([1986], 2012)) vers des recherches ou des stratégies dirigées par les algorithmes. Ainsi la stratégie du partage de contenus non sollicités communément appelé le « *shared media* », étape ultime qui doit démontrer le niveau d'engagement et qui suit la phase du « *earned media* » qui lui ne requiert que les appréciations passives des suiveurs (F2, F5, F7, F8, F20, F24, H1, H4, H9, H11, H13, H15, H17, H19) :

« La communication d'aujourd'hui, elle ne sert pas seulement à appâter les consommateurs, à les persuader d'acheter une marque, plutôt qu'une autre, mais elle sert de plus en plus à convaincre ceux qui sont passés à l'acte à témoigner de leur expérience, et à la partager avec d'autres dans l'espoir que ces derniers seront convaincus à leur tour. C'est donc une toute autre dynamique communicationnelle avec laquelle nous devons composer aujourd'hui. » (F5)

Les communicants-participants ne sont pas dupes de la raison d'être de cette dynamique qui s'est imposée (F7) et pour laquelle il est nécessaire de payer (F16), et ils l'ont intégrée à leur stratégie de communication externe, adaptant leur discours en adoptant le style de la presse à sensation (F3) :

« Mais bien entendu, ces contenus supplémentaires permettent d'insérer les messages d'annonceurs dans l'esprit de notre nouveau business modèle. Parce que, pour pouvoir regarder ce contenu supplémentaire, l'utilisateur est obligé de consommer ces messages. Ce contenu supplémentaire va devenir de plus en plus important. » (F7)

« Parce que si on ne paie pas, si on n'utilise pas les possibilités de publicité sur ses plateformes sociales, on n'a aucune visibilité. Même des cibles très « niches » comme les oncologues, sont sur les réseaux sociaux. » (F16)

« Sans oublier la chasse au scoop et les titres « click based » parce qu'il faut être accrocheur pour attirer les internautes qui ne paient pas. » (F3)

En entrant dans le jeu des GAFAMI et en suivant leurs règles, les organisations s'emprisonnent davantage dans un piège qui se referme lentement sur elles : conscientes de l'omniprésence des plateformes sociales et de leur potentiel pour toucher des audiences de plus en plus volatiles, elles confirment leur présence à coup de campagnes publicitaires pour assurer leur visibilité permettant aux propriétaires de ces réseaux numériques d'affiner leurs organes de contrôle et de collecter davantage d'information sur chacun des utilisateurs qui, une fois agrégées deviennent les données massives ou « *big data* ».

« Pour moi, la vraie période « en ligne » a vraiment débuté au moment où on a commencé à dire : mesurer, c'est savoir. Ce qui signifie : « data is key », les big data ont commencé leur règne. » (F7)

Les retours d'expériences nous apprennent que les premiers pas des *big data* en Belgique remontent au début de ce siècle et sont associés à la mesure du nombre de visiteurs des sites web, chiffres collectés par le CIM Metriweb, l'instrument de mesure du Centre d'Information sur les Medias (CIM) qui permet de mesurer le nombre de personnes se rendant sur les sites participants, la nature des pages consultées au sein d'un site, ainsi que le nombre de visites et le moment de ces visites. (CIM, 2020) Le CIM publie les données de trafic de sites web belges et luxembourgeois depuis 2000. La publication de résultats chiffrés d'audiences Internet belges a commencé en 2005. Depuis 2014, le CIM est en partenariat avec le centre d'études Gemius. (CIM-Internet, 2020, p. 7) L'étape suivante a consisté à enrichir cette information de base se rapportant à un visiteur en y ajoutant le suivi systématique de ses visites ultérieures au site web, ou de ses réactions aux tactiques du e-marketing. Ces dernières ont été considérablement freinées depuis l'introduction du règlement général sur la protection des données (RGPD). Enrichir les profils des prospects ou clients sur la base des traces virtuelles abandonnées par les comportements identifiables par le biais de « *cookies* » et croisées entre elles, est devenu une activité très lucrative. Comme le signale H13, « *il y a de plus en plus d'entreprises qui offrent des services très poussés, qui développent des softwares qui facilitent les analyses les plus complexes et qui présentent les données sous des formats compréhensibles, qui agrègent toutes ces données dans des formats structurés.* » Un marché qui a connu « *une croissance exponentielle à partir de 2015, 2016* » (H18).

Lorsque « *les big data sont au cœur de toutes les décisions organisationnelles* » (F7) les messages composés pour être disséminés sur les différentes plateformes sont personnalisés sur la base de l'enregistrement des comportements individuels des utilisateurs à leur insu : « *nous allons également, de manière automatisée sur la base de différents algorithmes, injecter des contenus légèrement diversifiés qui ont pour but d'influencer, d'élargir le comportement de nos utilisateurs* » (F7). L'objectif est d'optimiser l'expérience des utilisateurs, de les influencer :

« pour qu'ils consomment au moment où cela leur convient le mieux, (...) d'amener les messages au plus près de la cible au moment même où elle semble disposer à les recevoir, (...) d'influencer toute cette partie du public qui ne consomme plus les médias de manière linéaire » (F7).

Les résultats des analyses livrent des « *insights* » qui permettront de construire des typologies de clients et de créer des « *persona* » dans des perspectives marketing. Aussi, « *en fonction des mots-clés utilisés pour la recherche, ou en fonction de la page visitée précédemment, le visiteur aura une annonce personnalisée* » (F17), action qui nous plonge au cœur du principe de la logique de la dominance servicielle qui privilégie la perspective transactionnelle, ignorant les dimensions organisationnelles, culturelles et communicationnelles (Lapassouse-Madrid, 1997), (Lusch & Vargo, 2011), (Morillon & Gramaccia, 2013), auxquelles nous ajoutons la dimension éthique.

A ces données s'ajoutent bien entendu les « *analytics* » fournis par les plateformes internes mais également par les plateformes sociales externes dont l'analyse, répartie sur des tableaux de bord, permet d'enrichir à son tour les réflexions des différentes parties prenantes internes (F1, F2, F4, F7, F10, F13, F18, F21, F22, F26, H3, H4, H5, H6, H10, H11, H12, H13, H15, H16, H17) : « *là où il fallait des périodes de six mois pour faire l'analyse de toutes ces données, il y a maintenant la possibilité d'avoir des résultats d'analyse au bout de quelques heures* » (H11).

Si le suivi de l'évolution des chiffres permet d'identifier les tendances et de réaliser combien ces réseaux sociaux sont volatiles et certains éphémères, les analyses de contenu faites par les communicants-participants révèlent un phénomène plus inquiétant :

« Quand on analyse les contenus qu'on retrouve sur ces plateformes sociales, on se rend très vite compte qu'il n'y a plus de place pour du contenu qui va en profondeur. Il n'y a plus de place pour la réflexion. » (H4)

Pour nombre d'entre eux (F5, F8, F9, F13, F18, F19, F24, H1, H2, H7, H11, H14, H16, H17, H19), cette évolution explique l'apparition et l'engouement pour le « *storytelling* », « *une mauvaise traduction de ce que les Anglais appellent le narrative* » (F6) :

« Ce qui a fait émerger le Storytelling, c'est le développement technologique. Les gens consomment autrement l'information. On a ce que l'on appelle les médias furtifs et les médias mobiles, et donc, la consommation du média a changé la façon dont les gens s'intéressent à l'information, à la publicité, ou au monde qui les entoure. » (F8)

Partant des grands thèmes sociétaux et des comportements qu'ils suscitent auprès des parties prenantes tant internes qu'externes, tous identifiés grâce à l'analyse des *big data*, les organisations déterminent une nouvelle narration organisationnelle et les différentes activités communicationnelles qui en dérivent, s'inscrivent au fur et à mesure dans une plus large histoire organisationnelle :

« À côté de la stratégie relationnelle, il y a également la stratégie de contenu car il est primordial de définir des thèmes forts, des thèmes porteurs, des thèmes qui interpelleront les différentes parties prenantes. Inutile de dire que ces thèmes sont à des milliers de kilomètres de la communication marketing. Ce sont des thèmes sociétaux qui, pour être crédibles, doivent également trouver une résonance auprès des valeurs organisationnelles. C'est ici qu'on retrouve à nouveau cette dimension d'authenticité. » (H11)

Les communicants-participants soulignent donc la nécessité de la dimension d'authenticité, d'un discours qui corresponde à la réalité des activités et à la raison d'être de l'organisation, sa légitimité sociale que nous présenterons dans le point suivant (le rôle de l'organisation face aux revendications sociétales) :

« Si le narratif n'est pas « vrai », le public ressentira qu'il s'agit d'un narratif « construit », que l'image que l'on veut faire passer de l'organisation ne correspond pas à son identité. Même si ce ressenti ne peut être expliqué, ne peut être prouvé, il influencera le comportement du public qui se détachera d'une organisation dont l'image est en porte-à-faux avec l'identité. » (H1)

Nous constatons une nouvelle approche dans le partage de la narration organisationnelle qui fait usage des médias sociaux et des plateformes interactives. Une stratégie que les communicants-participants qualifient de stratégie de contenu (*content strategy*) et qui confirme le nouvel alignement dans l'élaboration des relations médias « *car pour qu'un journaliste vienne vers l'organisation en vue d'étoffer l'article qu'il est en train d'écrire avec l'histoire qu'il va entendre de l'organisation, il faut qu'il soit au courant du fait que l'organisation a un narratif propre qu'elle souhaite partager* » (H11). Une approche dont la dynamique est en train de se professionnaliser grâce à l'analyse des réactions sur les plateformes interactives et sous l'impulsion des développements technologiques, catalyseurs de la porosité entre le dedans et le dehors de l'organisation :

« S'imaginer que seuls les responsables de la communication sont des créateurs de contenu est obsolète. Tous les collaborateurs de l'organisation sont des créateurs de contenu. Et ce de manière soutenue sur les réseaux sociaux. Le rôle de responsable de la communication s'est « horizontalisé », il s'est généralisé à l'ensemble de l'organisation qui s'est mise à communiquer. Le responsable de la communication n'est plus un créateur de contenu, il est devenu un curateur de contenu. Nous sommes ceux qui allons évaluer ce qui se passe dans l'organisation et qui allons pousser à la dissémination des bonnes pratiques. » (H14).

Les « *big data* » ont introduit de nouvelles pratiques professionnelles qui rapprochent les intérêts et les préoccupations de la société du discours de l'organisation, et vice versa, en faisant « *parler les données massives pour déterminer s'il y a ou non la possibilité de trouver un moyen de rejoindre le « customer journey » [en vue d'] intégrer chacun des fils de l'histoire pour créer une trame solide* » (F17).

Les *big data* ont également favorisé l'émergence d'un jargon professionnel qui présentent des caractéristiques mimétiques avec le métalangage des gestionnaires :

« J'ai donc proposé de travailler avec les collègues de la division Analytics, qui étudient les big data que génèrent toutes nos plateformes, et de suivre le chemin des visiteurs qui vont sur le site de cette enseigne et qui in fine arrivent sur cette page afin de voir de quelle manière ils sont arrivés sur notre site pour pouvoir mieux les « targetter » : une proposition qui pour moi me semblait assez basique, vu qu'elle était construite sur le « customer journey » mais une proposition tout à fait novatrice pour les collègues business. Et donc c'est ainsi que je travaille avec les « scores cards¹⁴ », pour tester différentes options, en identifiant les bannières digitales, la cible média, et la cible Analytics, les objectifs, les KPI¹⁵, et les différents scénarios en fonction de l'obtention ou non de nos objectifs : extra budget en SEA¹⁶, soit un scénario finance, ou test A/B avec différentes bannières digitales, soit un scénario contenu. Et une évaluation toutes les trois semaines étant donné qu'il s'agit d'une campagne de quatre mois. » (F26)

Nous reviendrons sur la particularité du langage des communicants et les raisons pour lesquelles celui-ci évolue au niveau micro (3.2.3.).

¹⁴ Les tableaux de bord.

¹⁵ Les « Key Performance Indicators » ou les indicateurs de performance clés.

¹⁶ Le Search Engine Advertising ou la publicité sur les moteurs de recherche.

Soulignons ici que les *big data* ont également fortement influencé le discours des organisations, les amenant à adopter volontairement une inversion de l'appropriation langagière : ce ne sont plus les organisations qui imposent leur vision par le biais de choix sémantiques spécifiques, ce sont les parties prenantes, les publics-cibles qui déterminent l'utilisation des vocables qui seront alignés aux termes rentrés sur les moteurs de recherche¹⁷, dans la quasi-totalité des cas, Google, pour optimiser la chance de l'organisation d'être classée en tête des résultats sur la première page, « pour faire émerger le site web » (F6).

« Nous sommes en 2003 et la technologie joue un rôle prépondérant dans l'approche de la communication organisationnelle. Cela se manifestait de différentes façons : il y avait la façon de se positionner sur le marché en tant que nouvelle organisation. Là où auparavant l'acquisition de nouveaux clients se faisait par le bouche-à-oreille, sur la base de la réputation qu'on arrivait à se construire par le biais de bonnes pratiques, des prospects se présentaient maintenant parce qu'ils nous avaient rencontré et trouvé en faisant une recherche sur Google. Il s'agissait donc d'être très alerte sur les termes que l'on utilisait, sur les mots choisis pour présenter l'organisation. (...) Il ne s'agissait donc plus de choisir un « tone of voice » correspondant aux valeurs de l'organisation, mais il valait mieux partir du vocabulaire de recherche de ses prospects et d'aligner le choix des mots correspondants au positionnement que l'on souhaitait prendre à celui qui était utilisé par les prospects à la recherche d'une solution à leurs problèmes. » (H3)

« C'est dans ce domaine-ci que l'on va avoir la plus forte évolution dans les années qui viennent. Dans la manière de traiter les big data en vue de pouvoir savoir quel est le contenu des conversations qui se tiennent de manière générale et de manière spécifique, en vue de peaufiner la connaissance que l'on a de la réputation de l'organisation » (H13) et de trouver les points de rencontre entre le public-cible et l'organisation. Des points de rencontre que les communicants-participants souhaitent placer sur des plateformes dont ils peuvent ou pourront assurer le développement et l'entière logistique en gestion propre : « Avoir et utiliser nos propres applications, cela nous permettrait de disposer nous-mêmes et directement de toutes ces données massives, ces « big data » qui maintenant sont entre les mains de quelques monopoles américains, les GAFAs. » (H15) Les communicants-participants en appellent à un mouvement de sécession et à une réflexion commune qu'ils taxent de « stratégique » pour développer des propositions alternatives en réponse à cette situation monopolistique qui respecteraient le règlement sur la protection des données. Toutefois ils se rendent compte de l'étendue et de l'épaisseur de la pénétration de ces multinationales dans le quotidien des différentes sphères : privée, publique, professionnelle, politique, média, académique. Leur présence tentaculaire n'est réalisable qu'avec l'accord tacite de tous leurs utilisateurs. Aussi longtemps que la valeur ajoutée de ce qui est ressenti comme un service « gratuit » l'emporte sur la valeur présumée de ses données personnelles (Jammet, 2018), le système perdurera. Il ne cesse même de se perfectionner :

¹⁷ Le Search Engine Optimization ou l'optimisation pour les moteurs de recherche.

« La technologie ne s'arrête pas, les développements technologiques permettent aujourd'hui des mesures qui auraient été impossibles il y a un an seulement. La technologie nous permet maintenant de tracer si quelqu'un qui a cliqué sur une bannière est également allé auprès d'un de nos revendeurs. Cela peut se tracer par le biais des big data de Google Maps. Une réalité qui peut faire froid dans le dos mais qui est peut-être moins inclusive que ce qui est paru la semaine dernière concernant Google Chrome et les écoutes de conversations à domicile. Je comprends que ça choque, même si Google anonymise toutes les données. Mais il ne faut pas oublier que dès qu'on fait des recherches via Google, Google sait parfaitement ce qui est dans notre « set de considération », ce qui nous intéresse, ce que nous envisageons ou aimerions envisager. Pareil pour Facebook. Toutes les informations, toutes les traces que nous laissons sur Google et sur Facebook, ce sont des données qui servent de transaction avec les organisations qui souhaitent contacter ceux et celles qui sont à la recherche d'une solution qu'elles peuvent leur apporter. Et c'est ainsi qu'on voit apparaître sur sa page Facebook, sur son fil Instagram ou sur la page de résultats de recherche, des annonces correspondant à des recherches ou à des mots-clés qu'on a semés comme le Petit Poucet. » (H17)

Nous retrouvons ici le concept de la chaîne de valeur définie par Kaplinsky et Morris (2001) comme l'ensemble des activités requises pour amener un produit ou un service de l'étape de sa conception à celles de sa vente jusqu'à son éventuelle mise au rebut après utilisation. Elle est constituée d'activités qui se sont institutionnalisées grâce à leur efficacité, même si leur efficacité laisse à désirer. Ces activités ont été créées par des acteurs qu'il n'est pas aisé de substituer car ils ont réussi à établir des qualifications d'accès aux activités. Nous identifions également la présence d'artefacts technologiques qui, dans leur rôle de médiateurs, « *transforment, traduisent, distordent, et modifient le sens ou les éléments qu'ils sont censés transporter* » (Latour, 2014, p. 58).

L'effacement de la distinction entre le réel et le virtuel trouve tout son sens dans ce retour d'expérience : « *J'entendais hier encore, un jeune, quand j'étais à l'agence. Et il disait : « moi, s'il devait simplement encore y avoir une seule marque, une seule marque qui me manquerait vraiment et qui me poserait un problème si je ne l'avais plus, c'est YouTube. » J'étais bluffée. Mais il m'a expliqué que c'est là qu'il retrouve ses copains, c'est là qu'il crée des Games, c'est là que se trouve son univers. » (F2)* La technologie est entrée dans notre quotidien, l'outil informatique s'est immiscé dans le tissu productif et familial (Mesnil, 2011). Aussi, lorsque la technologie sur le lieu du travail est dépassée, trouvons-nous tout à fait logique qu'elle soit remplacée et qu'elle devienne plus performante, au même titre que les applications sur notre Smartphone qui nous rendent la vie plus facile. Il y a une connaissance de la technologie que certains communicants-participants qualifient de « *tech savvyness* » qui s'est installée de manière intergénérationnelle car les actualisations, les modernisations, les innovations concernent toutes les générations (F17, H2, H5, H12 et H14). Elles sont passées dans les habitudes, dans les routines, dans les changements prévisibles : elles se sont institutionnalisées.

Comme l'a dévoilé notre analyse des récurrences, les communicants-participants ont largement abordé les plateformes numériques. Aussi reviendrons-nous sur leur usage professionnel communicationnel lorsque nous développerons le niveau micro. Toutefois, un arrêt s'impose sur le rôle qu'elles jouent au niveau sociétal car elles interpellent tous les acteurs :

« Il s'agissait vraiment d'une tendance sociétale [groupes de pressions sociétales] qui a eu lieu en même temps en divers endroits du globe. Et cela a indubitablement eu une influence sur la manière dont le monde professionnel de la communication a tenu à se professionnaliser : parce qu'il y avait une urgence à s'organiser par rapport à la disparition de la linéarité de la communication, il y avait une urgence à anticiper des situations qui allaient faire sortir de leur zone de confort les responsables de la communication dite traditionnelle. Des changements qui s'annonçaient non seulement par rapport aux consommateurs, mais aussi par rapport à la société civile dans sa totalité. Dès l'instant où il y a des changements sociétaux qui se mettent en place, il est logique que le monde des organisations va devoir s'y adapter. Et cela a donc eu un impact direct sur la manière dont la communication a dû s'organiser. » (H3)

Nous analysons tout d'abord leur regard sur l'usage privé des plateformes sociales, ensuite sur leur usage professionnel.

Ils sont conscients du rôle que joue les médias sociaux dans l'imposition du doute absolu : il est devenu impossible d'être certain de la véracité d'une information partagée sur les réseaux sociaux. Cet impact n'est pas à sous-estimer : *« c'est l'endroit où tout le monde montre combien la vie est extraordinaire, c'est l'endroit de la surenchère, de la fictive positivité. La chasse aux 10 minutes d'attention parmi la prolifération des « fake news ». » (H11) « Et il ne faut pas oublier que les médias sociaux sont créés pour capter notre attention, pour nous maintenir en captivité dans leur environnement. Il y a une injonction perverse à garder les gens dans un monde virtuel et digital. Et le résultat est que l'on a beaucoup moins de temps pour réfléchir. » (H10)* En d'autres termes, il ne reste rien de l'objectif originel et les organisations les ont envahis : *« Alors que les réseaux sociaux se voulaient être l'endroit où chacun allait pouvoir débattre d'idées, ils sont de facto devenus une plateforme supplémentaire où les entreprises débattent leurs marchandises dans un esprit mercantile. Cela se traduit aussi par toutes les innovations technologiques qui y sont annoncées. Les interactions qui étaient la raison d'être même des réseaux sociaux ont fait place à une succession de messages commerciaux qui ne génèrent plus aucune interaction. On est retombé dans l'approche unidirectionnelle. » (H16)* Plutôt que d'être une ouverture sur le monde, les plateformes non seulement le referment mais fonctionnent comme une caisse de résonance qui conforte le message unique en l'amplifiant parmi ses adeptes et qui crée un état d'isolement informationnel par le biais des bulles de filtres (Pariser, 2011).

« Parce que le monde devient plus petit grâce à la connectivité qui nous relie tous et qui, paradoxalement, nous fait tous rester sur notre petit îlot. Parce que la connectivité connecte par-delà les frontières les gens qui présentent les mêmes caractéristiques. Cela amène les gens à se refermer sur ce qu'ils ont en commun et à croire que les croyances qu'ils partagent sont des vérités. Une tendance très dangereuse. Là où dans les années 80 et les années 90 c'était la « visière ouverte » qui prédominait, j'ai l'impression que maintenant on est beaucoup moins tolérant à la différence des autres. Et les médias sociaux renforcent les idées des groupes dominants même si ces groupes sont formés par des minorités. » (H7)

La professionnalisation des usages communicationnels sur les réseaux sociaux en Belgique s'est développée au début des années 2010 dans un nucléus d'agences de publicité avec « *la mise en place des plans de contenu hebdomadaires, la collecte de « insights » pour le développement de petites histoires pertinentes pour le public cible actif sur ces plateformes sociales, une approche segmentée et différenciée en fonction du positionnement de chacune des marques.* » (H18) Ces activités permettent une certaine proactivité (H2) et génèrent une interactivité et un engagement avec les publics-cibles qui participent dès lors « *au développement des organisations* » (F1) lorsqu'il y a « *une pertinence, une adéquation entre le média choisi et la cible privilégiée.* » (F25) Les organisations ont suivi et nous aborderons le mouvement du « *insourcing* » occasionnant de véritables conflits et jeux de pouvoir pour s'attribuer les activités et les budgets au niveau méso (comme nous le développerons sous les points 2.2.2. et 2.2.3.).

Les communicants-participants sont conscients des dangers qu'encourt la réputation de l'organisation et de la dépendance à « *ce que les juristes vous permettent de communiquer* » (H2) car « *c'est vrai que sur les réseaux sociaux, ça flambe de temps en temps. À tort ou à raison, et on a juste 25 secondes pour réagir. Il y a intérêt à ce que les troupes soient prêtes. Donc les enjeux sont grands.* » (F4) Ils comparent les outils digitaux à des ogres qu'il faut alimenter quotidiennement (F7, F13, F23, F25, H10, H18, H19) en plus de la réactivité immédiate à laquelle tous les membres d'une organisation ne sont pas encore habitués (F6, F12, H17) pour autant que l'organisation ne les ignore parce qu'elle est active « *dans un monde où le secret est super important.* » (F6)

La critique récurrente porte sur le formatage, la réduction et la simplification à outrance pour faire passer un message qui doit se distinguer de la masse des autres dans un flux de messages constants : « *Il faut que tout soit court, concentré, résumé, presque déjà digéré.* » (H4) Les plateformes numériques sociales diminuent le temps d'attention par message sous l'injonction d'autres qui suivent, annoncés par un système d'alarmes visuelles. Elles suppriment le réflexe de lecture compréhensive, la remplaçant par un screening furtif à la recherche d'un mot au pouvoir accrocheur ou d'une image forte. Elles restreignent également leur pouvoir d'attractivité en multipliant les « *messages commerciaux unidirectionnels qui y sont placés par l'intermédiaire d'agences qui n'ont pas le réflexe « relations publiques* ». » (H16) Il y a aussi la dimension des fausses nouvelles qui font décrocher les suiveurs : « *Twitter, c'est un grand café très bruyant où il y a des gens qui se racontent tout et n'importe quoi. Il y a du très vrai sur Twitter mais il y a malheureusement tellement de « fake news* ». » (F1)

Les communicants-participants adoptent une posture critique par rapport au phénomène des « *fake news* » qu'ils décrivent dans le contexte belge davantage comme des semi-vérités plutôt que des mensonges outranciers. Ils décrivent également l'époque postmoderne et le changement de paradigme de la vérité scientifique à la prédominance de l'opinion comme indicateur de l'instabilité de notre époque et de perte de sens (F3, F4, F6, F8, F10, F15, F18, H1, H2, H3, H5, H6, H7, H9, H10, H11, H13, H14, H19) :

« En matière de communication, mais également dans le domaine scientifique, on est véritablement passé dans une période postmoderne. Donc, le modernisme qui prônait la science comme méthode de recherche universelle est reconnue par tous a été suivie pendant toute la période qui a suivi l'après-guerre jusqu'à dans les années 80. Et ce dans toutes les universités. Quelles que soient leurs obédiences. La méthode scientifique est une méthode universelle, une vérité universelle. La science est une méthode, la science n'est pas une foi. Mais maintenant, ça disparaît. Dans le postmodernisme, la science tend à disparaître, au profit de l'émotionnel et du participatif. C'est l'émergence de Wikipédia qui remplace l'avis des experts. C'est le plus grand nombre, compétent ou non, qui a raison par rapport à l'expert ou au groupe d'experts. Et donc, à l'heure actuelle, la majorité des gens fait beaucoup plus confiance au participatif qu'à la science, ils n'ont plus confiance en la science. Et pire encore, certains groupes de pressions, je pense aux anti-Vax, ont utilisé une méthode de mystification : on mystifie la science, on dit : la science est une opinion. Ce n'est plus une méthode qui essaye d'approcher une vérité, c'est devenu une opinion parmi d'autres. Et si c'est une opinion parmi d'autres, chaque opinion a une valeur comparable à l'opinion scientifique. Donc il n'y a aucune raison de ne pas prendre des décisions émotionnelles car l'émotion est une opinion. C'est le postmodernisme. C'est exactement ce que Malraux avait dit : le 21^{ème} siècle sera mystique. Eh bien, il est devenu mystique. » (H9)

Il y a donc une prise de conscience que la communication sur les NTIC contribue à instaurer « une autre dynamique dans différents environnements de travail collectif » (Magli & Winkin, 1999, p. 15).

1.3. Le rôle de l'organisation face aux revendications sociétales

Les communicants-participants affichent à divers niveaux la nécessité d'une posture éthique dans la relation entre la société et la communication des organisations, soulignant, nous l'avons noté, l'importance de la notion d'authenticité car ils estiment que l'opinion publique veut et a le droit de savoir ce que les organisations vont faire dans les prochaines années pour pallier les problématiques sociétales qui sont mises à l'agenda aussi bien politique que médiatique (F9, F10, F18, H1, H10, H13, H17, H19) et mériter leur place dans la société :

« Et actuellement, dans notre société, il y a énormément de contre mouvements, de mouvements civiques, de mouvements de pression. Les organisations qui arrivent à tirer leur épingle hors du jeu, ce sont les organisations qui non seulement affichent des valeurs organisationnelles, mais qui vivent leurs valeurs organisationnelles. Les consommateurs en ont assez de ces fausses histoires écologiques ou durables. Ils veulent des preuves. C'est pourquoi nous voyons de plus en plus des organisations plus locales ou régionales, je dirais presque à taille humaine, qui émergent. Ces organisations se construisent sur une vision réfléchie, sur une mission qui s'ancre beaucoup plus dans la proximité et dans l'authenticité. » (H17)

C'est devenu une évidence sociétale que de travailler sans relâche à la légitimité de l'organisation. Et dans ce monde « VUCA » (abréviation de « *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity* »), un concept basé sur les théories du leadership de Warren Bennis et de Burt Nanus vers la fin des années 80 (F10, F18), la valeur ajoutée de la communication semble faire ses preuves dans l'environnement organisationnel.

Les communicants-participants reconnaissent la nécessité de partager davantage de contenu portant sur la raison d'être, sur l'essence de l'existence organisationnelle et sur le mandat que reçoit l'organisation de la société pour perdurer. Ils estiment qu'une déclaration organisationnelle centrée sur les activités mercantiles de l'organisation, même basée sur une réputation solide, ne serait plus acceptée ni tolérée par l'opinion publique qui n'accorde plus de crédibilité à un rôle économique sans garanties concrètes sur la façon dont l'organisation entend remplir son rôle sociétal. Cela implique de situer l'histoire de l'organisation dans une narration dynamique qui la projette dans un futur « enchanté » plutôt que l'immobiliser dans un historique descriptif et un présent statique. Il ne s'agit plus de se limiter à la gestion de la réputation de l'organisation, mais c'est l'organisation dans sa totalité qui doit communiquer vers le monde extérieur afin de faire valoir son rôle sociétal et d'obtenir, en retour, une reconnaissance qui correspond à sa légitimité sociale.

« Chez nous, il y a vraiment cette prise de conscience que nous ne sommes pas seuls au monde, que nous devons faire plus que vendre des produits, que tout dépend de la réputation de l'organisation, de qui elle est, de comment elle se comporte dans la société, de sa dimension « organisation citoyenne » afin d'obtenir sa légitimité, sa « licence to operate ». Il faut donc une attitude éthique, mais l'avoir est insuffisant, il faut pouvoir la communiquer auprès des parties prenantes. » (F18)

Ils dissocient les organisations dont l'image est en porte-à-faux avec l'identité, ce qui est selon eux typique des organisations drainées par l'appât du gain, pour qui la dimension commerciale et financière dépasse la dimension de la « *licence to operate* » qui donne la légitimité à l'organisation de fonctionner dans la société, des organisations où identité et image se rejoignent, où il est possible de fédérer autour de projets qui donnent un visage humain à l'organisation (F3, F6, F9, F10, F16, H1, H3, H4, H9, H11). Cette injonction des communicants-participants répond aux logiques institutionnelles (Friedland & Alford, 1991) qui fonctionnent comme des schémas de symboles culturels et de pratiques matérielles socialement construits en y incluant les assomptions, les valeurs et les croyances. Ces logiques institutionnelles permettent tant aux individus qu'aux organisations de donner sens à leurs activités quotidiennes, d'organiser le temps et l'espace et de reproduire leurs vies et leurs expériences.

La réputation sociétale de l'entreprise, dans laquelle nous retrouvons « *le comportement humain mais aussi le comportement par rapport à l'environnement, fait partie de quelque chose que les nouveaux collaborateurs exigent de l'entreprise* » (F4). Les communicants-participants décrivent ce glissement qu'ils attribuent à la génération des « *millenials* » qui, avant l'entretien d'embauche, ont davantage tendance à aller vérifier le rapport environnemental et la dimension de la responsabilité sociale de l'organisation que ses résultats financiers, un phénomène qui est apparu à partir de 2005 (F8, F9, F12, F18, F22, H3, H8, H11, H12). Et ils rappellent que le citoyen d'aujourd'hui a une voix et sait comment la faire entendre alors que le communicant se doit de répondre à divers types de secrets. C'est cette dimension qui explique la raison pour laquelle l'Association Belge de la Communication Interne (ABCI) a préféré parler de responsabilité plutôt que de transparence lorsqu'elle a défini son nouveau code déontologique en 2017 (Cobut, 2017).

« La transparence totale et bien entendu une utopie : il y a toujours des choses qu'une organisation veut tenir secrète. Certaines actions se font entre des partenaires qui se font confiance. Et certaines actions ne requièrent absolument pas le regard d'un tiers. »
(H11)

Nous reconnaissons ici le différent fondamental entre deux professions étroitement liées à l'origine, mais dont les développements professionnels ont amplifié les différences : celles du journaliste de presse et du journaliste d'entreprise. Comme nous l'avons évoqué dans le second chapitre, au tout début des relations publiques, les postes de relations presse étaient occupés par d'anciens journalistes qui connaissaient à la perfection les arcanes de la mise à l'agenda et les techniques d'influences de l'opinion publique. Aussi jouaient-ils le rôle de « *gatekeeper* » dans leur relation avec les journalistes en Belgique (Van Bol & Ugeux, 1983).

Nous avons souligné la différence fondamentale entre une approche marketing ou publicitaire des problèmes sociétaux, motivée par des objectifs commerciaux et par essence considérée comme biaisée par les journalistes, et une approche orientée « *relations publiques* » qui facilite la mise à l'agenda du thème grâce à sa finalité sociétale pour autant qu'elle soit en adéquation avec les valeurs organisationnelles (van Bokhoven, 2019). Une position confirmée par les communicants-participants responsables de la communication interne et des relations médias.

« Je suis membre du Conseil de Déontologie Journalistique (CDJ) depuis 2014, et j'y œuvre pour le respect des codes et des règles. Je veux plus de transparence dans la manière dont l'information journalistique est communiquée. Qu'elle soit clairement dissociée de la communication marketing, de la publicité. Dans le monde « hors-ligne » on a l'aplat « publiereportage » qui doit avertir le lecteur que le contenu qu'il va lire est payé par un annonceur, qu'il n'est pas le fruit d'une réflexion journalistique. En ligne, c'est encore et toujours assez compliqué. Il y a de plus en plus de zones d'ombres entre contenus payés et contenus rédactionnels. On travaille ensemble à définir des règles, des codes, mais il faut que tous les suivent et les respectent. » (F3)

Comme les parcours de formations académiques en Belgique ne font pas de scission entre les études de journalisme et celles en communication, les deux parcours s'entrecroisent sans cesse (Chapitre 2, 5.1.). Différents communicants-participants ont un diplôme de journalisme et communication (F3, F14, F22, F23, H6 et H13), et F3, F19 et H1 ont travaillé comme journalistes avant de devenir communicants. Loin de remettre ces parcours en question, certains communicants-participants applaudissent que des voix critiques se lèvent dans le monde académique par rapport aux dérives informationnelles et questionnent l'évolution et le rôle du quatrième pouvoir que sont les médias (Balle, 2014).

*« Ce que je regrette, c'est que ce débat sur le rôle que jouent les médias aujourd'hui, je ne le retrouve nulle part. Il n'est pas fait. Et pourtant, c'est **fondamental** parce que, de plus en plus, **les médias sont mis hors-jeu**. Les médias sociaux ont pris le relais. Le meilleur exemple, c'est Trump qui **diabolise** les médias traditionnels, qui s'adresse directement à son électorat, sans aucune vérification de ce qu'il profère, **sans filtre, sans analyse, sans esprit critique**. Cet usage des médias sociaux, ce **détournement de l'information**, cela nous mène à devoir nous questionner constamment sur la véracité des informations que nous lisons ou que nous entendons. Plus personne ne sait ce qui est vrai, on ne sait plus qui croire. J'ai de plus l'impression qu'à **part quelques esprits critiques dans le monde académique et dans le domaine de la communication**, plus personne ne se préoccupe de ce phénomène dangereux. » (H4)*

Ce questionnement nous mène à la transformation des moyens de communication, à l'accélération des échanges et à la démultiplication des sources de l'information qui, ensemble, ont changé la nature des relations entre les communicants et les journalistes : elle peut se transformer en une « *relation de compétition-collaboration dont l'enjeu est l'attention des publics* » (Bédard-Brûlé, 2017) tout comme elle peut impacter le rôle de contre-pouvoir des journalistes (Landry N., 2018, pp. 176-179).

*« Par contre, les **outils**, la **rapidité** ont changé d'une façon incroyable. Avant on avait beaucoup plus le temps de communiquer, on organisait des conférences de presse. Moi maintenant j'organise de moins en moins de conférences de presse, d'ailleurs les journalistes ne viennent plus. **Ils n'ont plus le temps**. Ils me demandent de **leur envoyer un e-mail avec un texte, un bon visuel**. Et voilà. Et donc ce qui a changé c'est la rapidité avec laquelle il faut réagir, les outils avec lesquels on réagit. » (H9)*

En plus de la qualité de la relation, c'est la qualité du contenu qui en résulte, l'essence même de l'indépendance journalistique qui est remise en question (Hermida, 2012). Et les communicants-participants avouent être conscients de la valeur de l'information, à la fois motif et enjeu de la relation avec les journalistes « *parce qu'elle peut faire l'objet de rétention, d'un*

secret et finalement d'un marchandage » (Gramaccia, 2004) et ils reconnaissent participer à un cadrage manipulatif de l'information en faveur de leur organisation. Un jeu de pouvoir qui est apparu avec l'arrivée de l'internet qui a bousculé les modèles économiques de la presse, mais a explosé avec la surgence des médias sociaux qui ont occasionné la distorsion du métier de journaliste en y insérant la donnée commerciale (Landry N. , 2018).

*« J'ai aussi l'impression que **les journalistes sont tombés sous la coupe du commerce**. Et cela me fait me poser la question du rôle des médias de façon générale. Et je sais que mon organisation joue aussi un rôle dans ce **nouveau formatage des informations**. Nous faisons en sorte que, lorsque les journalistes nous contactent, ils soient déjà en partie **biaisés**. Cela m'inquiète, mais **j'y participe** en organisant par exemple des échanges avant les interviews que j'appelle « background » et qui me permettent d'**influencer le journaliste**, chose que je ne faisais pas avant. Nous les influençons **de manière très subtile**, nous les montons les uns contre les autres, nous leur promettons des **scoops**, des **primeurs**, mais toujours **avec quelque chose à la clé**. » (H4)*

En parallèle avec ce développement qui questionne le comportement éthique et déontologique des communicants-participants, nous avons identifié une volonté d'assurer une communication ouverte qui fait écho à différents principes de la communication dite dialogique (Kent & Taylor, 1998), (Taylor & Kent, 2014), (Taylor, Kent, & White, 2001), (Rybalko & Seltzer, 2010).

« Parallèlement au développement du canal Web on a développé la communication externe via des journalistes qui avaient besoin d'infos, et on y mettait de l'information pour les journalistes parce qu'eux aussi avaient besoin de plus en plus d'informations et les cherchaient sur les sites Web. Avant, un journaliste n'avait pas vraiment ce besoin d'information, mais depuis qu'il voyait apparaître de plus en plus d'informations sur Internet, via les RSS feed, il essayait de se maintenir à la hauteur. Il y avait vraiment une pression sur les journalistes parce qu'il y avait de plus en plus informations disponibles. Les deux interconnectés, faisait que le besoin d'information amenait une plus grande visibilité du site Web. Pour moi, communicante junior, qui gérais les événements, j'allais vers ma direction en leur disant : « j'ai de plus en plus de questions venant des journalistes, parce qu'ils voient toutes les informations qui sont mises sur le site Web, ils voient tous les produits qui sont présentés sur le site, ils ont donc maintenant des questions sur les produits, et ils veulent en parler dans les médias. Et donc, ça s'est développé vraiment, organiquement, sur la base de toutes ces questions qui ont amené à devoir aussi gérer la notoriété de l'organisation. Puisqu'elle était visible sur le net, il fallait qu'elle soit aussi visible et bien gérée dans les médias. Donc j'ai vraiment vu un accroissement des besoins de la communication avec une augmentation du nombre d'opportunités sur les canaux de communication que nous... Que l'on avait. » (F14)

La mise en visibilité des organisations s'opère en permanence grâce aux canaux de communication en ligne gérés en propriété (site web, applications) ou en location (plateformes sociales). La disparition de l'exclusivité de l'information qui s'étale sans vérification mais avec aplomb sur les écrans des publics hyperconnectés (Stiegler, 2008) modifie les relations institutionnalisées entre les communicants et les journalistes. La pression exercée sur le rôle du journaliste comme médiateur critique, concurrencé par un journalisme citoyen, réduit l'étendue du filtrage d'information ce qui accroît le pouvoir de la communication en même temps que

croît sa responsabilité d'agir de manière éthique. Le besoin d'information crédible, honnête et authentique n'a jamais été aussi important d'autant que les frontières entre les contenus éditoriaux et les contenus sponsorisés sont de plus en plus floues ce qui permet la création exponentielle de fausses représentations. (Parsons, 2004)

*« Nous disposons actuellement d'une très large palette d'instruments pour communiquer. Il est donc très important de **planifier les messages en les faisant jouer les uns avec les autres dans une optique de mégaphone**. Ainsi, si j'arrive à être pris dans les news de sept heures du matin, j'y serai encore à huit heures du matin. Mais sans doute plus à 10 heures. Par contre, je me retrouverai dans les quotidiens en ligne, surtout si j'y ajoute une vidéo. Si je peux encore ajouter un peu de contenu, je pourrais peut-être encore être repris dans le quotidien papier du lendemain. Et donc, **d'un point de vue journalistique, l'histoire s'arrête ici**. Mais grâce à la dimension en ligne, j'ai la possibilité de **faire perdurer mon histoire sur mes propres canaux** : mon site Web, et les médias sociaux. Je pourrais donc la revitaliser de temps à autre, et **comme elle se trouve en ligne, elle ne disparaît jamais**. Et je peux à tout moment la réutiliser. Et elle fera bien entendu partie de l'écheveau que je suis en train de tisser avec toutes les histoires qui s'ajoutent au fur et à mesure. C'est ici que réside la **complexité** de ce type de communication aujourd'hui : gérer le timing, les instruments, l'histoire ad hoc dans le cadre de l'histoire plus large, et l'évaluation de tout cela. » (H13)*

Toutefois, cette dimension d'authenticité joue en faveur du rôle du journaliste si ce n'est que, mis sous pression commerciale, ce dernier dispose de moins en moins de temps pour faire son métier. F3 a capturé l'essence du problème :

*« Si je pouvais changer quelque chose, je ferais revenir tous ces lecteurs de journaux pour redonner au journalisme la place qu'il mérite dans notre société. Mais c'est une question d'argent. Il y a moins de lecteurs parce que l'info [non vérifiée] est gratuite en ligne. Moins de lecteurs, donc il y a moins d'argent pour payer les journalistes, donc moins d'info vérifiée, donc le journalisme perd en **crédibilité**... et ceux qui restent doivent faire plusieurs titres dans des délais plus possibles. Sans oublier la chasse au scoop et les titres « click based » parce qu'il faut être accrocheur pour attirer les internautes qui ne paient pas. J'ai commencé comme journaliste, mais aujourd'hui, je ne les envie plus du tout. » (F3)*

La transparence et l'authenticité nous mènent au cadre légal qui régule tous les agents, permet l'identification des causes à effets (H1), assure la protection des données personnelles (H18), entraîne à terme, dans certains secteurs d'activités, la possibilité de l'institutionnalisation de la communication (F18) et est cité à diverses reprises (F1, F2, F3, F4, F6, F10, F16, F18, F23, H1, H2, H3, H4, H9, H10, H16, H18).

Ainsi :

*« Pour certaines évolutions sociétales, cela prend du temps. Et il est important que les lois suivent. Et faire changer les lois, cela prend du temps car ces modifications s'inscrivent dans un **processus défini, déterminé, fixé**. L'appareil législatif est là pour protéger notre système démocratique. Il est donc lui-même protégé par tout un système de procédures **garantissant sa pérennité**. » (H1)*

« En programmation : là où auparavant tout était simple, il faut maintenant travailler avec des **cookies**, des demandes spécifiques avec des **opt-in et opt-out** qui freinent bien souvent le comportement des visiteurs sur nos plateformes. Lorsque les cookies ne sont pas activés, il n'y a pas moyen de faire le tracking des visiteurs. » (H18)

« Dès l'instant où un secteur commence à **s'autoréguler**, on voit l'apparition de département **RSE** dans les différentes organisations de ce secteur. La raison pour laquelle un secteur décide de passer à l'autorégulation, c'est parce qu'on sait que l'étape suivante ce sera une **régulation** imposée par le gouvernement. Le secteur sent bien sûr, sur la base du monitoring, que l'opinion publique ne lui est plus autant favorable, que certains excès ne sont plus tolérés, et donc le secteur va **se professionnaliser**. Cela se traduit par une très forte professionnalisation tant de la fonction public affairs que de la fonction communication. » (F18)

Les organisations agissent en réponse aux pressions institutionnelles, développant de nouveaux rôles, procédures et programmes tels que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou les relations avec les investisseurs. Des décisions qui font suite à des changements dans les réglementations du reporting (pression coercitive), à la montée de l'activisme actionnarial comme mouvement social (pression normative) et à l'imitation d'autres organisations (pression mimétique). (Sandhu, 2009 (b), p. 75) Cette explication démystifie la rationalité largement répandue de la prise de décision organisationnelle individuelle et souligne l'argument central de la théorie institutionnelle : les organisations sont ancrées dans et influencées par leur environnement (Scott & Meyer, 1994).

« Tout ce qui concerne la communication qui a été développée pour la **mise en bourse** est **tellement régulé**, il y a **tellement de règles, de normes**, toute une liste de ce qui peut être partagé, ce qui ne peut pas être partagé, ce qui doit être envoyé à telle personne, il y avait une **telle réglementation**, qu'ils se sont dits, OK, là maintenant on a vraiment besoin de quelqu'un qui gère ça en interne. Entre deux, j'avais eu moi un parcours de quelques années dans une boîte d'audit, E&Y, où je m'occupais de la consultance RSE mais mon boss direct, c'était un spécialiste en audit financier. Donc, **moi je connaissais tout le processus** de la communication financière. » (F16)

Les communicants-participants ont fait diverses références aux « *big four* », aux quatre grands cabinets de conseil, d'audit et de comptabilité : Deloitte, EY, KPMG et PwC, certains parce qu'ils y ont une expérience professionnelle passée ou présente (F16, H5, H10), d'autres parce que ces quatre organisations servent de référence coercitive ou normative (F19, F21, H2, H12, H14, H19). En effet, les organisations belges font légalement appel à un réviseur d'entreprise pour assurer la fiabilité des comptes annuels ou des comptes consolidés. Ce dernier doit établir un rapport écrit et circonstancié sur les comptes annuels et sur le rapport de gestion, certifier les informations, les expliquer et les analyser, et « *prendre l'initiative d'informer le Conseil d'entreprise si, suite à ses remarques, le chef d'entreprise est en défaut de prendre les mesures adéquates* » (ServicePublicFédéral & EmploiTravail&ConcertationSociale, 2020). Le législateur lui a confié diverses missions à remplir pour chaque événement important jalonnant la vie d'une organisation (Institut-desRéviseurs-d'Entreprises, 2020), résultant dans un premier temps dans la professionnalisation des rapports annuels mais également dans une prise de conscience de l'importance de la communication financière lorsque l'organisation est cotée en bourse.

Comme le rapporte H5, ces activités « *répondent à des régulations et des demandes gouvernementales parce que le système de l'audit est obligatoire dans tous les pays du monde, tout [y] est organisé comme sur du papier à musique. Il n'y a donc, en théorie, jamais de fausses notes. (...) Il est impossible dans ce type d'organisation d'émettre la moindre critique par rapport à une procédure qui a été bétonnée dans le système et dans l'organisation.* » Nous retrouvons ici l'application de la première doctrine de Selznick (1949, p. 50) concernant l'imposition des mesures de contrôle formel. F16 a travaillé 7 ans dans une agence d'audit et rapporte la situation exceptionnelle dont jouit ce secteur protégé :

« Ces boîtes d'audit, ne regardent que l'aspect des finances. Le court terme. Le long terme, développer le business, ça ne les intéresse pas parce que ça coule de source. Les boîtes d'audit, font leur argent en checkant, en vérifiant les comptes d'autres entreprises. Elles ne doivent pas s'en faire : la loi prévoit qu'une entreprise à partir d'une certaine taille passe par une boîte d'audit. Elle doit faire vérifier ses comptes. Donc ils ne doivent même pas partir en prospection. Ils peuvent s'offrir le luxe de choisir leurs clients, de se partager entre eux le marché des entreprises belges. » (F16)

Un bref aperçu de l'historique des vingt dernières années nous apprend que ces organisations n'ont pas été et ne sont pas toujours des modèles d'intégrité mais qu'elles parviennent toutefois à imposer aux organisations un mode de fonctionnement extrêmement régulé dont certains communicants arrivent à tirer profit selon la structure organisationnelle en place.

Rappelons que les « *big four* » étaient cinq jusqu'à ce qu'en 2001, Andersen, chargé de vérifier la comptabilité de la société d'énergie Enron, suive les ordres de ce client et détruise à sa demande des milliers de documents et de messages électroniques compromettants. Ces actes illégaux ont abouti à une condamnation en 2002, lui interdisant toute activité professionnelle d'agir en tant que comptable public pour les fonds boursiers américains. Andersen a décidé de remettre ses licences avant que la « Securities and Exchange Commission » ne les lui retire. Diverses réformes ont été promulguées et le « Investor Protection Act » exige dorénavant des dirigeants qu'ils certifient l'exactitude des données financières de leur organisation mais également qu'ils publient les rapports d'audit et l'audit des audits. (Elemans, 2018) Une obligation qui est également en mesure en Europe : « *Tous les projets sont soumis à un rapportage minutieux. Les impacts écologiques, économiques, etc. sont analysés dans le détail par des consultants extérieurs et indépendants. Cela montre combien l'organisation se retrouve dans un contexte normé.* » (H10)

Le scandale lié à Enron a signifié une redistribution des clients à l'avantage de Deloitte. La crise financière de 2008 a remodelé une seconde fois le paysage des parts de marché et a posé la question des conflits d'intérêt entre les activités d'audit et celles de conseils offerts par les « *big four* ». Au niveau mondial, IBM a repris PwC Consulting, Capgemini a repris EY Consulting, KPMG Consulting est devenu BearingPoint. Seul Deloitte a maintenu ses deux entités ce qui lui a financièrement profité dans les pays du Benelux où les services de consultance sont très appréciés. Plus que les trois premiers cabinets, Deloitte a eu conscience de l'évolution profonde des besoins du marché : de conseil en gestion comportant la stratégie, l'organisation, les opérations et les finances, vers le « *design thinking* », les méthodes agiles et la mise en place d'applications technologiques telle la digitalisation de process, l'intelligence artificielle ou la robotique. La transformation digitale s'est ajoutée aux services standards. (Consultancy.nl, 2019)

Les quatre cabinets ont ensuite ajouté à leurs portefeuilles les activités de gestion du risque et - en réponse aux pressions environnementales- de gestion de la durabilité. Ainsi, après avoir audité avec un senior manager les données non financières liées à la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et s'être rendu compte du potentiel de nouvelles activités lucratives qui pouvait en découler, une des agences audit a recruté F16 comme « *manager Climate change and sustainability services* ». Elle s'est donc spécialisée en consultance RSE et a acquis les compétences du processus de la communication financière ce qui lui a servi pour la poursuite de son parcours car « *je savais de quoi je parlais, j'avais une certaine légitimité en la matière.* » (F16)

Forts de leurs connaissances et expériences dans la législation et la réglementation ils se construisent une position de plus en plus forte s'attaquant à de nouveaux marchés : du conseil stratégique aux services logiciels, de la profession juridique internationale à la haute technologie (Lasance, 2015) et « *tout dans l'organisation est organisé pour suivre systématiquement les différentes étapes, parce que ces étapes sont identiques non seulement dans tous les sièges de l'organisation au niveau mondial, mais également auprès de tous ses concurrents.* » (F5). Comme nous l'avons développé lorsque nous avons présenté les médias socio-numériques et la transformation des pratiques organisationnelles (chapitre 3, 2.2.), nous sommes à même de vérifier que les résultats des rapports ont un réel impact sur les prises de décisions organisationnelles. Citons les expériences de H12, H14 et F24 qui se réfèrent à l'étude annuelle de l'engagement des collaborateurs ayant amené le comité de direction à redéfinir la position de la fonction communication au sein de l'organisation. Le savoir-faire des *public affairs* permet à H2 de se pencher sur les activités frontalières entre le monde des entreprises, le monde des affaires, et la politique. Il rapporte toutefois que les organisations responsables des audits des sociétés, même si elles pensent développer certaines activités similaires, sont incompatibles avec le fonctionnement intrinsèque de la communication des organisations qu'ils ignorent délibérément car « *étant donné qu'il s'agit d'un oligopole, et que les quelques joueurs de ce petit marché sont structurés de la même manière, ils se battent avec des armes marketing sur le court terme plutôt que de construire une réputation basée sur la communication sur le long terme.* » (H2). Selon H5 qui travaille dans l'un d'entre elles, la raison en est que ces agences d'audit ignorent la raison pour laquelle elles ont un département de la communication. Il poursuit :

« *Quand j'ai commencé dans mon organisation, ils pouvaient sans aucun problème m'expliquer quel était leur « core business », mais ils étaient dans l'impossibilité de m'expliquer la raison pour laquelle ils le faisaient. Les explications retombaient toujours sur le fait qu'ils étaient une filiale d'une organisation multinationale mais il n'y avait aucune vision par rapport à leur mission. De là bien sûr l'incompréhension par rapport à ce que moi j'essayais de leur expliquer : pour eux il n'y avait aucune nécessité à placer l'organisation dans un contexte sociétal plus large. Tout se résumait au fait que l'organisation générerait de l'argent et que la communication devait les aider à être à la une des magazines et des quotidiens financiers. Une vision purement instrumentaliste de la communication qui s'inscrit dans une approche hiérarchique de la structure organisationnelle avec des collaborateurs qui doivent défendre leur territoire.* » (H5)

Malgré le scandale des LuxLeaks qui a révélé le rôle qu'ils ont joué dans l'évitement fiscal des multinationales, les « *big four* » sont rémunérés par la direction générale de la Commission Européenne dédiée à la fiscalité pour des études qui influencent l'élaboration des législations censées lutter contre cet évitement fiscal et participent en tant que conseillers à la Plateforme pour la bonne gouvernance fiscale. Enfin, la politique des « portes tournantes » est une pratique courante, généralisant et normalisant les allers-retours entre les deux mondes : les Big Four et la Commission européenne. (CorporateEuropeObservatory, 2018) H5 explique que ces organisations ont développé un système de survie leur permettant sans cesse de formuler des propositions à ce point complexes qu'elles seules sont capables d'en assurer le suivi : « *un système très pervers. Si le gouvernement devait décider demain de simplifier à l'extrême et de rendre tout ce système de taxations et de contributions transparent, alors ces organisations seraient superflues. Cela simplifierait la société. La dimension communication qui est utilisée entre ces organisations et le gouvernement, c'est le lobbying.* » (H5) Mais nous sommes loin de cette situation qui répondrait à l'injonction de transparence émise par l'opinion publique et certains communicants-participants ne peuvent que constater le pouvoir de l'isomorphisme normatif déjà souligné par Anne Gregory (2015) qu'exercent les « *big four* » sur d'autres acteurs financiers :

« Pour la nouvelle direction générale, l'objectif était devenu de ressembler un maximum aux autres sociétés financières. Essayer d'effacer toute trace de différenciation. Il était impensable que notre approche de la communication se différencie de l'approche de nos concurrents : si eux le faisaient tous d'une certaine façon, cela ne faisait pas de doute que nous faisons fausse route. Il était impensable que nous puissions avoir notre approche, une approche unique, alors que tous les autres suivaient tous une même approche qui n'était absolument pas la nôtre. Donc l'image qu'utilise l'agence BBH : « when they zig, zag » était pour ma nouvelle direction générale une aberration. Quand tout le monde va à droite, il faut qu'on suive le mouvement et qu'on tourne à droite aussi. » (H10)

Conclusion du niveau sociétal

Ce premier niveau d'analyse, structurant les évolutions sociétales sur la base des trois thèmes identifiés, la temporalité, les transformations technologiques et les attentes sociétales, révèle des ruptures concomitantes entre les communicants-participants des trois générations et dévoile d'emblée l'importance de la veille du cadre environnemental dans lequel agissent et se déploient les organisations.

Les crises qui ont frappé tous les secteurs économiques ont modifié la position de la société par rapport aux activités des organisations, transformant les relations entre les organisations et les consommateurs. Elles ont provoqué la montée des revendications des groupes de pression environnementaux et humanitaires. Ceux-ci ont, à leur tour, conscientisé les citoyens qui ont utilisé, dès leur apparition, le levier des réseaux sociaux pour imposer aux organisations la révision de certaines de leurs activités si elles souhaitent maintenir leur légitimité sociale. Nous constatons alors l'émergence de nouveaux discours organisationnels qui utilisent la transparence et l'authenticité en réponse à ce nouvel activisme et qui entraînent l'évolution du rôle de communicant et l'adaptation des pratiques professionnelles de la communication. H1 jette un regard...

« ... sur une société qui a fortement évolué. Peu de choses sont restées pareilles sur ces 35 années de carrière professionnelle. Aucun modèle théorique qu'on utilisait en communication n'est encore valable aujourd'hui. Il n'y a plus moyen de définir la cible de manière unidimensionnelle comme c'était le cas quand j'ai commencé. Les relations entre employeurs et employés se sont modifiées. La place du citoyen dans la société et la relation du citoyen par rapport à l'autorité ont été bouleversées. » (H1)

Les développements technologiques marquants ont donc eu des incidences sur les développements communicationnels entre l'organisation et ses publics cibles, modifiant le comportement des consommateurs qui n'attendent plus passivement l'information mais la recherchent activement sur les moteurs de recherche : de l'analogique au numérique, d'une temporalité linéaire à la programmation cross média, le temps et l'espace fusionnent dans l'immédiateté déjà obsolète. Les nouvelles technologies ont ainsi amorcé la désinstitutionnalisation des relations médias en provoquant la mise en visibilité directe et continue de l'organisation, sans filtre journalistique, auprès de publics hyperconnectés qui imposent leurs préférences de consommation.

Nous identifions une présence croissante du cadre légal et de ses aspects coercitifs au sein de la société avec, entre autres, la loi européenne pour la protection des données personnelles, des activités omniprésentes bien qu'invisibles des GAFAMI et des grands cabinets de conseil et d'audit et de leurs aspects normatifs, profitant de l'intérêt sociétal envers la responsabilité des entreprises, ainsi que de la présence des organisations sur les réseaux sociaux et de leurs pressions mimétiques.

Nous allons à présent examiner les trois thèmes dans une perspective organisationnelle et visons à interpréter les développements identifiés à l'aune des expériences relatées.

2. Le niveau organisationnel

Tout au long des entretiens, des digressions ont amené les communicants-participants à se questionner sur ce qui fait que les organisations sont ce qu'elles sont, sur l'impact des technologies par rapport à leur fonctionnement et sur leurs relations à la communication. A titre d'introduction de cette seconde partie de notre analyse, nous avons sélectionné une réflexion qui illustre d'une certaine façon la perspective des théories néo-institutionnelles qui posent que l'institutionnalisation n'est pas liée à l'efficacité (Meyer & Rowan, 1977, p. 352), (DiMaggio & Powell, 1983), (Tolbert & Zucker, 1996), (Suddaby & Greenwood, 2005), (Leca, 2006), (Colasse & Pochet, 2009) et qui témoigne de la démarche critique de certains communicants belges.

*« On se rend compte que les **systèmes en place** arrivent d'une certaine façon à **se maintenir** et à prolonger leur cycle de vie. **Même** si leur pertinence est **contestable**. Je me pose souvent la question de savoir comment cela se fait : est-ce que c'est parce que les gens sont opposés au changement et qu'ils préfèrent garder un système en place parce que c'est plus **confortable** d'avoir une **routine** même si elle n'est pas performante que d'être confronté à un **changement** qui n'amène que de **l'incertitude** ? Est-ce que c'est parce que ce système a porté ses fruits et qu'on n'a pas envie de le remettre en question parce que ça sous-entendrait qu'on soit obligé d'en inventer un autre ? Est-ce que c'est parce qu'il y en a plein d'autres qui utilisent **le même système** et qu'il est plus simple de communiquer les uns avec les autres en utilisant un même système et que si on devait **changer** de système, ça occasionnerait des **perturbations** au niveau des communications entre les organisations ? Est-ce que c'est parce que le système est lié à tout un autre système de **procédures**, d'appareil législatif, de lois et que donc modifier une brique de tout l'édifice signifierait changer la totalité de l'édifice ? Je n'ai pas de réponse, la seule chose que je sais c'est que **le système perdure** et se maintient en place malgré le fait qu'il y ait de plus en plus de voix disant que le modèle de Keynes est dépassé. On travaille donc dans un cadre alors qu'on sait qu'il ne fonctionne plus. On peut donc prédire que ce qu'on est en train de faire ne fonctionnera pas. Cela devrait ouvrir la voie au développement d'autres modèles : le futur me semble riche en opportunités ! » (H8)*

2.1. L'évolution des temporalités organisationnelles

Prenant appui sur la position d'Olivier Le Deuff (2019) qui souligne l'interdépendance entre le « constituer » et l' « instituer », nous partons du principe que pour « instituer », c'est-à-dire faire évoluer les institutions, il est nécessaire de disposer de connaissances intellectuelles et institutionnelles suffisantes et que le « constituer » -des organisations dans le cadre de notre recherche auprès des organisations belges- repose sur des règles et des valeurs communes à tous les acteurs de l'organisation, sur des « *communs protégés et préservés* » (Le Deuff, 2019, p. 142) que sont la vision et la mission, qui permettent à l'organisation de communiquer.

« Aujourd'hui, nous sommes dans une situation évolutive : il y a une telle croissance dans tous les secteurs qu'il est impossible pour une organisation de dire que demain elle sera pareille à aujourd'hui. Que l'on soit une organisation ultra commerciale, une O.N.G. ou une institution parastatale¹⁸, aucune de ces organisations ne sera plus pareille dans cinq ans. Je crois que tous les décisionnaires en sont également bien conscients. » (H13)

Or, il est fréquent de constater que le départ de dirigeants ou la transformation d'un régime managérial sonnent le glas de la stratégie de communication organisationnelle en place : « *tout se fait dans cette optique du court terme : de la succession rapide des CEO aux décisions de communication promotionnelle, je n'arrive jamais à identifier une once de réflexion à long terme.* » (F20) Une situation qui est vécue comme un frein à l'intégration d'une approche plus structurée : « *l'équipe de décisionnaires, incluant le CEO, change tous les deux ans. Et c'est ainsi depuis que j'ai commencé ici. C'est passionnant, mais c'est tout autant très fatigant parce qu'il faut, à chaque fois, à nouveau, recommencer tout le travail d'argumentation et reconstruire tout un ensemble de preuves par rapport à qui peut faire quoi, pour qui, pourquoi, et comment* » (F9). Comme l'indique James Grunig (2006), la communication institutionnalisée protège les organisations des pressions extérieures mais ne garantit pas le lien entre les activités organisationnelles qui sont pourtant des éléments cruciaux pour le succès de l'organisation.

« Malheureusement, au bout d'un an ils ont renversé leur stratégie de communication avec l'arrivée d'un nouveau CEO qui ne voyait absolument pas l'importance de la communication interne mais qui misait tout sur le lobbying. Et ils ont décidé de supprimer la fonction de communication interne et de la remplacer par une fonction de communication externe et public affairs pour laquelle ils ont préféré recruter un autre profil. » (F1)

« Lorsqu'il y a eu un changement au niveau de la présidence, l'environnement de travail a changé. Mais également le contenu du travail à réaliser. Et alors qu'avec le président précédent l'entente était cordiale, il était à l'écoute de mes conseils, le nouveau président m'ignorait. (...) Je suis passé d'un stratège à un comptable promu. Il avait un tout autre regard sur la fonction de la communication. » (H10)

¹⁸ Semi-publique

A cela s'ajoute une temporalité organisationnelle différente en fonction des objectifs de ses acteurs. Tant le comité de direction que les unités business ont la mémoire courte : lorsqu'il s'agit de résultats, ils comparent ceux qui viennent d'être obtenus à la projection de ceux qu'il va falloir obtenir dans les trois ou maximum six mois à venir. Ce regard sur le temps court souligne la position de supervision englobante et pérenne qu'occupe la communication des organisations, mais aussi les sources de mécompréhension entre les acteurs : « *La discrédance se situe, entre autres, dans la temporalité : les unités business ne font pas de plans à long terme aussi, si le département de communication présente une excellente stratégie sur le temps long, cela ne donnera pas l'impression à l'unité business d'être comprise ni d'être soutenue dans ses efforts de réalisation des performances. Il faut d'abord que le département de communication prouve sa valeur ajoutée avant que de pouvoir compléter les besoins de base business sur le temps court, avec des dimensions d'image et de réputation sur le temps long.* » (H14) Se basant sur l'échelle temporelle, les tensions entre le temps long et le temps court s'expliquent : « *on a d'une part les unités business orientées court terme, orientées chiffre d'affaires et, d'autre part, on a une vision à long terme qui doit orienter l'organisation. Il y a donc une tension entre la temporalité : le temps court et le temps long, et il y a une tension entre le business et la communication. Et dans l'organisation, ces différentes composantes n'arrivaient jamais à se retrouver.* » (H14) « *Et il est vrai que comme l'organisation tend à avoir une orientation davantage court terme en période de chiffre d'affaires positif, cela entraîne une attitude en dominos de tous les collaborateurs qui fonctionnent dans cette même approche sur le temps court.* » (H16) Les communicants sont tout à la fois dans l'immédiateté de la réaction et dans la temporalité plus lente des processus de changement, ils sont « *impliqués, mais détachés* » (de La Broise & Brulois, 2010, p. 128).

En ce qui concerne le temps long, les communicants-participants dissocient les objectifs organisationnels, plans stratégiques avec des projections de chiffres sur un an, deux ans, trois ans, à l'aune desquels se mesure la légitimité de la communication, de la vision organisationnelle. Ils sont conscients que le fait de se retrouver dans un monde en accélération d'une part et en transformation d'autre part mène les organisations à beaucoup de frustrations car il n'est plus possible comme auparavant d'établir des plans stratégiques à long terme. « *Que ce soit au niveau business, que ce soit au niveau de la communication, nous sommes devenus beaucoup trop tributaires des tribulations du monde qui nous entoure.* » (H14) Pour ce qui est de la vision organisationnelle, ils la considèrent comme un des piliers de la communication organisationnelle qui, dès l'instant où elle ne joue plus son rôle fondateur, pose un risque pour la pérennité de l'organisation.

Nous identifions donc à travers l'ensemble du corpus un même constat quant à l'impossibilité de développer une approche communicationnelle professionnelle en l'absence de vision du comité de direction (CODIR) -ou de tout autre organe décisionnaire en fonction de la structure de l'organisation-, car des prises de décisions non fondées sur la vision organisationnelle « *ont des implications négatives au niveau du développement stratégique de la communication organisationnelle* » (F11). Et face au constat que le rôle sociétal des organisations évolue, que le marché se transforme amenant de nouveaux concurrents, que la société s'« active », l'organisation est obligée de changer plus vite : « *il ne s'agit pas uniquement d'accélérer pour être plus rapide, parce que le marché est plus rapide, mais parce que le consommateur fonctionne plus vite, parce que les parties prenantes réagissent plus vite, parce que les concurrents réagissent plus vite.* » (H13)

Mais si l'accélération amène une modification temporelle, elle entraîne également une modification spatiale, une modification de l'espace de travail. « *Les formes organisationnelles émergentes disloquent la structure spatiale (...) fondée sur l'intégration en un seul site de toutes les fonctions et bouleversent sa relation au temps* » (Le Moënné, 1994, p. 44). L'organisation belge est en voie de modernisation avec tout ce que cela comprend au niveau du digital, de la flexibilité, de la vélocité, de l'efficacité, de la rentabilité. Déménagement vers de nouveaux sites qui s'inscrivent dans une optique de durabilité en ligne avec les valeurs organisationnelles, réaménagement des espaces de travail en espaces paysages qui doivent assurer la reconnexion physique des différents départements, partage d'espaces rythmé par le télétravail, la dimension spatiale et l'espace organisationnel influent sur le comportement et les habitudes de travail (F5, F13, F14, F24, H2, H7, H14, H18). Le télétravail est une source supplémentaire de questionnement communicationnel pour les communicants-participants (F6, F9, F13, F19, F20, H1, H8) :

« Comment toucher les gens qui travaillent sur la base du télétravail. Comment fixer la ligne entre vie privée et vie professionnelle lorsque l'organisation promeut le télétravail. Il est donc crucial de bien développer cette dimension de communication orale qui sert de nouveau filtre mais, cette fois-ci, pas pour empêcher l'information d'entrer, mais pour permettre à une nouvelle information d'enrichir la connaissance, le savoir-faire du collaborateur. » (F13)

Nous n'entrerons pas davantage dans cette problématique traitée depuis les années 1970 (Largier, 2001) tour à tour comme une modalité positive dans l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, un instrument de flexibilité ou encore un moyen d'aménagement de territoire (Metzger & Cléach, 2004), qui nous a été livrée comme un résultat auquel nous ne nous étions pas attendue car cette dimension est traditionnellement du ressort des ressources humaines, mais souhaitons nous arrêter à un questionnement qui nous mène à la relation entre l'organisation et la technologie.

« Je ne sais pas si l'accélération que l'on ressent est due à l'accélération de transformations et de changements dans un secteur spécifique, comme par exemple le secteur des technologies, ou si ce sentiment d'accélération est dû au fait qu'il y a de nos jours des changements dans tous les secteurs d'activités, et que c'est l'addition de tous ces changements qui nous donne une impression d'accélération. Mais pour nous, pour l'instant, l'accélération provient surtout des trajets de transformation. » (F24)

2.2. La transformation organisationnelle

Nous allons analyser les trajets transformationnels en partant de l'influence incontournable de l'approche étatsunienne et depuis la perspective des communicants-participants qui permet de mieux comprendre leurs expériences des transformations organisationnelles. Ce faisant, nous développerons l'impact de quatre phénomènes : celui de l'acte « connexionnel », celui des activités concomitantes, celui des effets temporels et celui des structures en silo.

2.2.1. Le rôle de l'impérialisme américain

En Belgique, comme dans d'autres pays européens, les organisations, érigées en « *institutions centrales* » de nos sociétés démocratiques dans les années 1980 (Brulois & Robert-Tanguy, 2015, p. 1), comme lieu privilégié de la socialisation (Le Moëne, 1994, p. 38) se sont structurées « en silos », chaque département se voyant allouer des objectifs sur le temps court, moyen et long qui doivent permettre de réaliser les objectifs de l'organisation, ainsi qu'un budget annuel. Cette structure du « diviser pour mieux régner » doit permettre au comité de direction (CODIR) d'asseoir un pouvoir incontesté, mais tout autant de contrôler la totalité des activités de l'organisation en institutionnalisant la dépendance aux ressources : chaque département disposant d'information et de données, tous fonctionnent comme autant de baronnies soucieuses de protéger ce « capital » uniquement rapporté au comité de direction, renforçant ainsi l'illusion de leur pouvoir au sein de l'organisation. Les dirigeants utilisent la communication comme le prolongement du pouvoir, maintenant le communicant dans le rôle unidirectionnel de porte-parole (Morillon, 2007, p. 224). Une orientation centralisée et dirigiste, inspirée des États-Unis ou importée au départ des États-Unis dans le cas des multinationales, qui a des implications stratégiques dès l'instant où de nouvelles technologies doivent être mises en place :

« Si les innovations technologiques sont pensées aux États-Unis, ce n'est pas une raison pour y utiliser la presque totalité du budget car ces innovations devront également trouver leur entrée dans la zone internationale. Et là aussi, on rencontre cette même position américano centrée : les innovations sont développées en anglais et si je prends simplement la situation en Belgique, notre site Web peut être consulté dans trois langues. Une dimension à laquelle ils n'ont absolument pas pensé. » (H16)

Ce communicant plaide pour l'institutionnalisation d'un plan intermédiaire entre les États-Unis et le reste du monde. Impliqué dans tous les développements au niveau des États-Unis, cette fonction devrait avoir le pouvoir de freiner certaines initiatives et d'introduire la perspective internationale dans les développements de la communication des organisations (H16). Une structure que certaines organisations multinationales ont déjà adoptée :

« Les actions propres au marché belge venaient du comité de direction belge. Les stratégies internationales et globales étaient imposées par les États-Unis. Je disposais d'une personne référente aux États-Unis et ces contacts-là étaient très fluides. Il y avait une volonté de bien coopérer, une attitude très américaine. Je devais donc travailler avec deux flots d'information. C'est à partir de 2008, quand la multinationale américaine s'est rajoutée à l'organisation, que la fonction de public affairs a vraiment pris son essor : elle a débarqué avec tout son appareil juridique et ses pratiques professionnelles en matière de public affairs et de communication. Toute cette expertise a été **amenée** des États-Unis et elle a été **intégrée** ici au niveau belge. C'étaient des programmes solides, excellemment bien intégrés, aux **procédures huilées**, avec une attention particulière pour tous les aspects de la **réputation organisationnelle** et de la **responsabilité sociale organisationnelle**. Cela se traduisait donc par des habitudes de travail et par des pratiques professionnelles **très structurées** des public affairs et de la communication comme c'est l'usage aux États-Unis. » (F18)

L'approche américano-centriste n'a donc pas apporté que des éléments structuraux négatifs mais également des éléments normatifs positifs. Le rationalisme rigoureux du reporting se traduit par des activités mécanisées qui facilitent les pratiques organisationnelles dans le quotidien du travail, y compris au niveau des départements *public affairs* et communication. Ainsi le développement de la responsabilité sociale :

« L'énorme avantage de mon organisation est qu'elle avait défini une stratégie très claire en matière de responsabilité sociale organisationnelle, une stratégie CSR qui était dictée des États-Unis. Une stratégie qui était basée sur le « **triple P** » : *people, profit, planet*. Il y avait vraiment des directives d'investissement dans les collaborateurs, dans des actions environnementales, je pense par exemple à la problématique de l'utilisation de l'eau, de la réduction du CO2 avec à chaque fois des KPI super précis qui étaient constamment suivis, mesurés, évalués, et rapportés. Et puis il y avait toute la dimension « *giving back* », un concept très américain, qui revient à faire un retour vers la communauté, à rendre quelque chose à la communauté. » (F18)

« L'avantage de travailler dans une organisation américaine, c'est qu'ils font eux-mêmes un travail de veille continue et qu'ils partagent l'analyse de leurs observations. Tous les deux ans, il y a un « Summit » où les bonnes pratiques sont échangées. Nous disposons aussi d'une bibliothèque en ligne illimitée. » (H16)

L'institutionnalisation de la communication en Belgique s'est faite sous la pression descendante du modèle américain, le mouvement « *Top-Down* » (van Ruler & Cotton, 2015), et nous identifions le résultat de cette structure hiérarchique dans certains récits qui rapportent que « *la communication corporate a été placée sous la direction d'un secrétaire général qui siégeait au comité de direction et était responsable des relations avec la presse et avec les sponsors « institutionnels », de la communication financière, incluant le rapport annuel, et des public affairs, incluant les relations politiques et le lobbying* » (F1, F3, F4, F10, F14, F24, H4, H9).

Nous retrouvons la description que fait Sylvie Parrini-Alemanno (2003) de la communication corporate qui la rend responsable de la gestion d'un certain « ordre » des possibles relationnels « *à travers les formes de communications qui s'y établissent* » en développant les deux versants de l'enceinte organisationnelle : la communication interne et la communication externe (2003, pp. 3-4).

Au niveau de la communication des organisations, certaines responsabilités ont été placées dès leur apparition au niveau du comité de direction. Ainsi la communication financière :

« 1986. C'était la première fois que l'accent était mis à ce point sur la communication comme un instrument pour moderniser l'économie d'un pays, dans ce cas-ci le Royaume-Uni. Il s'agissait des grandes discussions pour ouvrir davantage l'accès à la bourse, pour faire croire aux gens qu'ils avaient davantage la possibilité maintenant de contrôler les finances en achetant des actions en bourse : de très nombreuses organisations ont été privatisées à l'époque. C'est vraiment alors que Londres a gagné ce qualificatif de « The City » avec toute la connotation financière que nous lui connaissons aujourd'hui. » (H3)

Les fonctions externes de l'organisation se mettent en place comme l'ont décrit Kotler et Mindak (1978), suivant le modèle importé des Etats-Unis d'Amérique sans omettre la prédominance du modèle du marketing (Moriarty, 1994). Une évolution historique mais également une évolution que H16 qualifie de « *laxiste pour faciliter le développement organisationnel : essayer de trouver la situation la plus pragmatique possible au niveau mondial. En réunissant les équipes marketing et les équipes de communication corporate au niveau local dans tous les autres pays du monde, on facilite et on simplifie la ligne du reporting vers le haut. Il ne s'agit ici donc pas de réfléchir à l'efficacité d'un contenu qui fait sens, mais à l'efficacité économique de l'organisation.* » Une illustration frappante des phénomènes appliqués de l'institutionnalisation.

2.2.2. Le rôle du marketing

La communication marketing s'est développée au rythme des succès des marques et des campagnes de publicités « *dans un contexte éminemment positiviste* » (Morillon, 2007, p. 223), mais aussi au rythme du développement de programmes académiques et professionnels en marketing (Lusch & Vargo, 2011), drainant une génération de jeunes marketeurs vers les organisations du secteur « *Fast Moving Consumer Goods*¹⁹ ». Ce phénomène a accéléré la transformation relationnelle entre les organisations et leurs agences de communication, et plus particulièrement leur agence de publicité :

« Mes interlocuteurs du côté client étaient aussi de plus en plus jeunes [vers 2010, après la crise financière] : des jeunes « loups » qui avaient étudié le marketing, qui occupaient à 25 ou 27, 28 ans un poste de manager, chose qui aurait été impensable 5 ou 10 ans auparavant. J'ai vraiment vécu un shift au niveau des annonceurs : là où précédemment ils n'étaient pas très versés dans toute la dimension marketing et où c'était bien souvent alors au commercial dans l'agence de publicité de les informer, de les éduquer aux

¹⁹ Le secteur des biens de consommation courante à rotation rapide.

nouvelles pratiques essentiellement marketing, un mouvement de « rattrapage » avait eu lieu du côté des annonceurs. Les organisations se sont mises à recruter des jeunes sortants d'écoles de gestion aussi bien du Nord que du Sud. Par la même occasion, ces organisations, bien souvent des multinationales, semblaient avoir toutes développé un programme occasionnant une sorte de « brain washing » de ces nouveaux marketeurs excessivement imbus de leur personne. L'attitude positive, constructive et bidirectionnelle que j'avais pu avoir avec mes clients jusqu'alors, cette attitude s'est modifiée : de partenaire je suis passée à fournisseur. » (F7)

La relation entre l'organisation, le marketing et la communication reste complexe. Certaines organisations ont suivi l'évolution de la période d'avant la digitalisation, comme « *en 1982, la communication n'existait pas : tout était du marketing* » alors qu'en 1989, « *la communication était déjà un métier en tant que tel. Ce n'était plus du marketing. C'était la communication* ». (F1) D'autres en sont toujours à l'incompréhension de ce qu'est la communication par rapport au marketing :

« Avec le département marketing ce n'est pas toujours facile. Je décide de ce qui sera communiqué aux journalistes. J'avoue que ce n'est pas toujours apprécié ni compris. Sur la base de mon expérience et de mon expertise je sais quelle information sera relayée et laquelle non. Ça ne leur [les marketeurs] plaît pas de voir que je coupe dans ce qu'ils m'envoient. » (F3)

Le marketing tient une place importante dans les organisations belges (Catellani & Sauvajol-Riolland, 2015), (van Ruler & Cotton, 2015) : « *Dans les grandes entreprises, il y a le marketing, et dans le marketing, il y a une partie qui fait, quand c'est divisé, du média, de l'activation de vente, du branding et du digital. Enfin, du digital et du CRM. Et puis, à côté de ça, il y a une partie qui fait la communication.* » (F8) La communication marketing est le résultat de l'institutionnalisation de la conception classique du marketing dans laquelle « *la communication ne constitue qu'un des outils de la conquête des marchés* » (Michel, 2008, p. 62) : « *Au niveau de ma génération, je me rends compte qu'en Belgique, il y a vraiment un accent très fort sur la dimension marketing. Et que donc bien souvent les directeurs de marketing s'occupent aussi de communication.* » (F9)

Mais le marketing doit faire face aux transformations numériques qui modifient ses pratiques professionnelles au même titre que celles des autres fonctions organisationnelles, il est conscient du caractère volatile du type de relation générée par les « *leads*²⁰ » digitaux. Les clics qui mènent un prospect dans l'entonnoir numérique sont une succession d'actions mécaniques qui ne font plus intervenir aucune action humaine. Comme l'explique un communicant-participant :

« Le danger réside donc dans le fait qu'un prospect qui a cliqué sur une page ne se rappellera pas nécessairement les valeurs ni la réputation de l'organisation qui sont derrière le produit qu'il a choisi suite à une action sur le temps court en ligne. À la limite, il n'y a même pas d'intérêt de savoir qui est l'organisation derrière le business qu'on vient de faire. Cela signifie que lorsque ce cycle de business se renouvellera, il n'y aura pas eu d'éléments de fidélisation, et que donc toute la procédure devra reprendre de zéro. » (H16)

²⁰ Les clients potentiels.

Les communicants-participants préviennent des conséquences du « *performance marketing* » qui consiste à générer un chiffre d'affaires immédiat, occultant la vue d'ensemble sur le temps long en focalisant sur le court terme, même si cela leur permet de faire valoir un retour sur l'investissement de certaines de leurs activités orientées marketing ou ventes, il ne se prête pas aux activités communicationnelles :

« J'ai fait une analyse sur le rendement des investissements que nous avons faits sur notre site Web pour le rendre plus performant au niveau de la génération des leads. Donc aujourd'hui, je suis capable de monétiser la valeur des leads générés par ma communication. Et cela me permet de faire des choix stratégiques comme de développer un plan de communication. Il y a donc moyen de prendre des décisions de manière beaucoup plus ciblée. C'est un véritable shift qui a lieu actuellement vers ce que certains appellent le « performance marketing ». Si je ne peux qu'applaudir cette évolution, je suis aussi conscient du danger qu'il contient : au niveau supérieur, ravi de recevoir des chiffres, des diagrammes, des performances, on demande ce type d'approche pour toutes les actions entreprises. S'il est possible de l'appliquer au niveau de la génération de leads digitaux, (...) il est impossible de le faire sur une campagne de Storytelling. Là, je mettrai davantage l'accent sur une approche SEA porteuse. » (H16)

Ils en appellent au repositionnement de l'association belge de marketing vers l'association belge des annonceurs, à « *la jeune génération de marketeurs [qui] n'a plus envie de s'inscrire dans cette tradition* » (F10), à un marketing différent, plus humble, plus transparent, inspirant, à une gestion parallèle de la marque et la culture organisationnelle (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019). Ils estiment devoir payer le prix du marketing : « *il s'agit de développer une bonne réflexion pour pouvoir transposer une stratégie de communication marketing à une stratégie de communication organisationnelle.* » (F18)

Nous avons identifié deux stratégies qui se dessinent dès l'instant où le responsable du marketing endosse un second rôle lié à la communication : la stratégie d'alliance et la stratégie de la dominance.

La stratégie d'alliance

Lorsque le responsable du marketing ajoute à sa fonction celle de responsable de la communication organisationnelle, les silos internes auront tendance à s'estomper. Une union qui, de prime abord, semble impossible parce que les directions du marketing ne s'inscrivent pas dans le paradigme qui fusionne « *l'externe et l'interne dans une perspective interactive* » (Michel, 2008, p. 63), mais qui, en Belgique, répond à des stratégies de détournement qui aboutissent à des alliances de raison, où le résultat importe et où le fond l'emporte sur la forme.

« Ici maintenant, c'est plus facile parce que nous avons tous été engagés pour un objectif clair. Et nous avons tous la même vision, celle qu'il faut casser les silos. Et nous partons avec l'expérience que nous avons vécue dans l'organisation précédente. Et donc nous avons proposé maintenant d'organiser les départements comme si c'étaient des PME que nous avons institutionnalisées dans la mégastructure. » (F8)

« Au niveau de la structure organisationnelle aux États-Unis et au Canada, ils travaillent en silos sans s'en cacher. Par contre, au niveau du Benelux, nous sommes sans doute une des équipes les plus intégrées de la zone internationale au niveau

mondial parce que nous avons eu la chance il y a trois ans et demi, quand j'ai commencé, d'avoir un nouveau responsable du marketing qui auparavant était l'assistant du directeur de marketing, de n'être que trois, d'avoir grandi ensemble vers une équipe de 7 personnes et d'avoir donc pu construire la base même d'une collaboration intégrée en partant de zéro. » (H16)

N'oublions pas qu'en l'absence d'un cadre légal formalisé ou de critères professionnels officiellement reconnus (Burteau, 2020), (Verhaverbeke, 2020), le vécu des communicants est tributaire de l'organigramme organisationnel :

« Quand on parle d'institutionnalisation, au niveau de la communication, pour moi cela veut dire que le département marketing devient, lui aussi, un incontournable. Je dis ça parce que ma fonction de communication dans l'organisation précédente était ancrée dans le département marketing. Mais que ce département marketing était chapeauté par un VP marketing visionnaire. » (F8)

Mais, si l'organigramme établit ou prescrit formellement les relations fonctionnelles entre les entités et leurs acteurs, ces derniers peuvent s'en affranchir, les contourner ou les détourner « pour instaurer, en pratique, des relations d'un autre ordre » (de la Broise & Grosjean, 2011, p. 77). Une situation qui trouve également une explication dans le bricolage propre à de nombreux communicants belges qui se formalisent peu du titre de leur fonction. Ainsi, des vingt-six femmes communicantes qui ont participé à notre recherche, neuf combinent marketing et communication dans leur fonction actuelle (F2, F5, F6, F7, F8, F9, F12, F17, F26), et trois affichent la dimension digitale à leur titre de responsable de la communication (F11, F22 et F25).

Concernant les hommes, seuls deux communicants des dix-neuf combinent le marketing et la communication dans leur fonction actuelle (H7 et H19), et un communicant (H18) ajoute la dimension digitale à sa fonction. Il est toutefois instructif de vérifier le parcours des quarante-cinq communicants-participants : dix-huit des quarante-cinq ont combiné le marketing et la communication dans le titre de leur fonction dans leur carrière (actuellement, ils sont au nombre de onze). Soulignons que nous comptons dix communicants-participants qui ont été responsable du marketing dans leur carrière professionnelle.

Cette situation trouve écho dans leur vision et leur définition parfois peu orthodoxe de notre champ de recherche :

« Le terme « marketing » est pour moi synonyme de « communication de marque » parce que pour moi ce type de marketing-là est très différent du « marketing vente ». Je définirais le « marketing communication » comme étant la communication de la marque sur le temps long, basée sur l'ADN de l'organisation, sur ses valeurs, sur tout le côté qualitatif qui se mesure très difficilement. Le « marketing vente » quant à lui, est pour moi la communication sur le temps court, le promotionnel, le résultat immédiat, le quantitatif qui se traduit par un ROI des KPI²¹. » (F5)

²¹ Le quantitatif se traduit par un retour sur investissement (ROI : Return On Investment) des indicateurs-clés de performances (KPI : Key Performance Indicator).

On peut voir une action proactive liée à une vision sur le temps long dans les stratégies de détournement des responsables de la communication qui n'hésitent pas à bricoler pour mettre à leur avantage le paradigme relationnel que s'est approprié le marketing au début de ce siècle (du Plessis, 2004), (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010), même si cette action n'aboutit pas toujours :

« Si j'ai la possibilité de mener une réflexion sur l'approche en ligne, c'est parce que cela m'intéresse : ce n'était pas du tout de mon ressort, mais je me suis toujours invitée aux réunions de mes collègues marketing et promotion en ligne. J'espérais toujours qu'il y aurait un certain moment un déclic et que les silos seraient rompus. » (F20)

Mais les pieds d'argile du marketing deviennent apparents dès l'instant où la communication ne se cantonne plus à un rôle de fournisseur de contenus, de narrations pour nourrir le « *storytelling* » des différents stades de l'entonnoir numérique guidant les visiteurs intéressés vers un statut de prospect à qui seront envoyés différents types de messages de plus en plus ciblés en fonction des traces numériques abandonnées par ces internautes : études, infographies, photos ou vidéos.

« La situation se corse encore parce que le département communication, en se professionnalisant, en disposant de nouveaux instruments digitaux, devient lui-même un service qui va indirectement générer du chiffre d'affaires. Je m'explique : avec tous les instruments d'analyse de données massives, de big data dont on dispose grâce au développement technologique, et qui sont connectés à notre système CRM, il va nous être possible de tracer tous les leads que nous avons générés et que nous avons passés au business, et de voir ce que le business en aura fait. Cela nous permettra de faire des analyses de performance sur les stratégies de communication qui nous fournissent les leads les plus porteurs, mais tout autant d'analyser les performances de nos collègues de l'autre département et de leur faire des recommandations stratégiques en vue d'optimiser leurs résultats aussi. » (H16)

Le département communication de fournisseur devient conseiller stratège et rend de la sorte le département marketing superflu, car il rattache directement le résultat de ses actions à celles du département vente dont l'objectif est la conversion de « *hot leads*²² » en clients, il fait donc émerger de nouvelles pratiques communicationnelles et de nouveaux acteurs (Lapassouse-Madrid, 1997), (Lelong & Gayoso, 2010), (Norrman, 2015).

« Je crois que c'était en 2017, cela faisait 2 ans que j'étais au niveau européen, je suis enfin parvenue à être en lien direct avec le niveau Corporate qui m'a demandé ce que faisait mon département de communication. J'ai utilisé des phrases un peu ronflantes pour faire comprendre à ces décisionnaires que non seulement nous étions en ligne directe avec eux, mais que nous étions également en lien direct avec les résultats des ventes : je leur ai expliqué que nous étions une des raisons pour lesquelles les ventes pouvaient être boostées. Et plus de ventes, cela signifie plus de budget qui peut être réinvesti en vue de soutenir la réputation de l'organisation, la loyauté des clients, mais aussi d'allumer l'intérêt de nouveaux prospects. » (F9)

²² Prospects dans la phase précédant l'achat.

Nous voyons ici s'illustrer la description du pouvoir par Arendt, jaillissant lorsque les agents coopèrent et retombant aussitôt qu'ils se séparent (1963, p. 256) et sont remplacés par d'autres, ce qui n'est pas sans rappeler le concept bourdieusien de la domination, « *effet indirect d'un ensemble complexe d'actions* » résultant de la structure du champ qui domine les contraintes que voudraient imposer les dominés mais pouvant être remis en question par la lutte des rapports de forces entre les agents, dominants et dominés (Bourdieu, 1994, pp. 56-57).

Démontrer la valeur ajoutée de la communication au niveau des affaires et au niveau organisationnel permet à certains communicants belges, par le biais de stratégies de détournement et d'alliances, d'asseoir la communication organisationnelle « englobante » à la table de la coalition dominante (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019) :

« C'est alors que mon N+1 a réalisé qu'il devait collaborer avec les unités business, avec le département des ventes, les « sales units ». Cela s'est passé plus ou moins au moment où j'ai quitté l'organisation. Mais son titre révèle tout : il était directeur de la communication organisationnelle, de la responsabilité sociale organisationnelle, et « brand ». Il avait donc tout simplement repris toute la dimension « branding » du département marketing dans le département communication. Ce qui fait sens. Dès l'instant où l'on veut avoir la connexion non seulement avec la totalité de l'organisation, mais également avec le business, cela tombe sous le sens que toute la dimension « branding » fasse partie du département communication. » (H14)

Une stratégie de détournement gagnante (Ehling, White, & Grunig, 1992), pour différents communicants-participants qui s'inscrivent dans cette évolution.

La stratégie du marketing dominant

Lorsqu'il s'agit de préciser ses responsabilités au niveau de la communication marketing, de la communication des marques, et que l'organisation continue son approche duale de la communication, corporate et marketing, sans intégration au niveau organisationnel, cela prévaut à l'associer à une organisation qui fonctionne en silos et qui adopte une orientation « ventes ». En effet, lorsque le marketing maintient sa position de dominance dans l'organisation ou réussit « à intégrer le marketing au comité de direction et à faire fusionner les équipes marketing et commerciale » (MediaMarketing, 2019), élevant le marketing au niveau de la coalition dominante et privilégiant l'orientation « vente » de l'organisation à celle des « valeurs organisationnelles », le responsable de la communication marketing adoptera une position subalterne d'exécutif, une mise en invisibilité comme c'est le cas dans les agences d'audit dont nous avons précédemment décrit les processus coercitifs externes et normatifs internes (Duvernay, 2006) :

« Les organisations qui sont en charge de ces audits existent non pas parce qu'il y avait, au départ, un CEO visionnaire, mais parce qu'il y a des institutions qui les ont constituées. Ce sont des organisations qui « doivent » exister et fonctionner à cause de notre cadre juridique et légal. La loi dicte qu'on est obligé d'avoir un audit financier annuellement. La seule raison d'être de la communication dans ce type d'organisation, se situe à un niveau opérationnel : ici, la communication est vraiment subordonnée à un département RH ou un département marketing, la communication suit des processus exécutifs et normés stricts et purs. » (H19)

Cette approche qui consiste à organiser les activités de communication externe sous l'enseigne du département marketing est considérée comme dépassée, certains communicants-participants utilisent le qualificatif de « *Old School* » pour la décrire car elle part de la structure de l'organisation vers le monde extérieur. Ce mouvement que la littérature décrit comme un mouvement « *inside-out* » est l'antinomie du mouvement « *outside-in* » qui souligne l'importance de partir du monde extérieur, des besoins de son public cible, de ses différentes parties prenantes (Ewing, 1968) et d'y adapter sa communication en tenant compte des valeurs organisationnelles (F8, F11, F13, F20, H11, H14, H16, H18). Toutefois, dans la lutte des pouvoirs pour maintenir sa position dominante, le marketing reproduit le comportement qui lui a permis d'asseoir sa prédominance (de La Broise & Brulois, 2010, p. 128) et qui perdure aussi longtemps qu'aucun changement n'intervient au niveau du CODIR :

*« Je n'ai pas de problème de crédibilité, lorsque j'avance des idées, ils croient en moi, ils acceptent les propositions, ils trouvent que mes argumentations sont bien fondées. C'est donc davantage un problème de **légitimité** par rapport aux collègues business. Je n'ai donc pas du tout ce problème de légitimité par rapport aux collègues des ressources humaines, et je ne l'ai pas non plus ni par rapport à mon responsable de l'unité ni par rapport au comité de direction. Mais par rapport aux collègues business, il est clair qu'à leurs yeux j'ai davantage un rôle d'exécution plus qu'un rôle stratégique. Je suis parfaite pour l'organisation des activités de communication, ça, c'est pour la partie **crédibilité**, mais pour le reste, c'est leur business, c'est eux qui s'en occupent, ils ne voient pas directement de rôle légitime pour la communication. Même, au niveau de l'exécution, ils aimeraient que je sois une véritable exécutante. » (F19)*

Le responsable de la communication marketing peut d'autre part développer une approche qui s'apparente à celle d'une agence-conseil externe dans un objectif d'optimisation des process internes :

« Mais, comme je l'ai dit, le marketing, les business plans, sont faits par le département marché [marketing]. Et les idées de business plan pour atteindre les objectifs sont définies par le groupe. C'est eux qui nous donnent les briefings, et je travaille comme avec des clients externes. » (F2)

« La création de cet organe « Content Core²³ » est une idée « grassroot²⁴ » de mon N+1 [directeur de marketing, actif dans le CODIR] dans un souci de plus grande efficacité. Avant il n'y avait aucune coordination. Il a donc suggéré de créer une structure permettant de coordonner les demandes des différentes équipes. À la base, cette structure s'est donc manifestée de façon très organique. Elle n'est d'ailleurs toujours pas reprise dans notre organigramme. Mais tous ceux qui interviennent au niveau de la communication en font partie et se réunissent à des moments spécifiques pour la planification des actions et des activités. L'organe « Content Core » fonctionne actuellement comme une sorte d'agence de communication interne. » (H17)

²³ Appellation propre faisant référence aux contenus qui doivent être présents dans toute communication de l'organisation.

²⁴ Idée ascendante.

« Mon discours sera plus stratégique avec des effets sur le temps long pour l'un, et il sera plus opérationnel, plus dirigé vers le retour sur l'investissement, sur les KPI et le temps court pour les autres. J'utilise les « score card boards²⁵ » pour visualiser les scénarios que nous allons suivre en fonction des résultats que nous mesurons toutes les deux ou toutes les trois semaines, en fonction de la campagne. Il a fallu que je leur explique plusieurs fois pourquoi j'avais besoin des résultats des ventes : ils trouvaient que ce n'était pas de mon ressort et que je n'avais pas à m'immiscer dans « leurs affaires ». Ils sont donc encore toujours dans l'optique « nous versus eux », ils sont très protectionnistes, pensent en silos, pas du tout en termes d'organisation. » (F26)

Cette stratégie adoptée par le marketing s'appropriant la communication dans une approche communication marketing s'inscrit dans une démarche positiviste (Morillon & Gramaccia, 2013) et offre de plus en plus de caractéristiques propres au marketing digital (Lelong & Gayoso, 2010) : les activités qui se rapportent à l'entonnoir numérique nécessitent que le marketing et la communication aillent main dans la main pour ensuite livrer leurs résultats au département des ventes (F5, F21, F26, H17, H18, H19). Nous identifions des attentes managériales qui s'inscrivent dans le temps court et sur le mode instantané (Duvernay, 2006). Cela signifie que la communication corporate et la communication marketing sont considérées comme des entités séparées :

« Je ne vois pour l'instant aucune avancée possible d'intégration et de collaboration avec le département de la communication Corporate. Eux, ils sont purement liés à l'enseigne de l'organisation, nous on est beaucoup plus proche de la communication des produits, c'est la raison pour laquelle on est sous les ailes du département marketing et ventes, eux, ils sont aussi orientés vers les journalistes, les relations presse. C'est là que se trouve le porte-parole, ils ont une équipe qui répond sur Facebook mais uniquement au niveau Corporate, c'est tout à fait à part. Nous ici, on est orienté client. Le problème d'une scission entre la communication Corporate et la communication des marques, soit la communication plutôt marketing, c'est cette approche en silo. » (F22)

Nous mettons en relation cette situation à ce que Weick désigne sous le terme d'équivocité : dès lors qu'il est possible d'attribuer diverses interprétations à un événement donné, il peut devenir ambigu ou confus et amener les acteurs qui y sont confrontés à l'incapacité de donner du sens à ce qui se passe. Cet état peut entraîner un risque de désorganisation et de lutte de pouvoir. La communication et les interactions entre les acteurs organisationnels sont essentielles pour rétablir l'équilibre entre les segments et permettre aux prises de décisions d'atteindre le niveau d'efficacité souhaité (Weick, 1990).

Nous retrouvons également dans le marketing dominant la dualité « organisation-institution » (Le Moëne, 1994), (Jacot, 1994), (Le Moëne, 1997), (Bazzoli & Dutraive, 2002) ou « institution-entreprise » (Parrini-Alemanno, 2003, p. 4). En effet, l'organisation institue le marketing qui ainsi devient lui-même un phénomène institutionnel (Bazzoli, Kirat, & Villeval, 1994) assujettissant la communication « à des liaisons psychiques et sociales », repris dans les « discours entrepreneuriaux contenus dans la culture d'entreprise, et véhiculés par la communication interne » (Parrini-Alemanno, 2003, p. 4).

²⁵ Tableaux de bord.

La stratégie de détournement

Les communicants-participants décrivent ces deux domaines, le marketing et la communication, comme deux champs qui en Belgique s'inondent régulièrement : « *il ne s'agit pas à proprement parler de tsunami de l'un sur l'autre, mais plutôt de rivières qui sortent régulièrement de leur lit.* » (H13) C'est dans cet entre-deux que se meuvent les médias sociaux qui permettent de « *joindre le consommateur en amont, [de] le joindre ici et maintenant, [de] créer une interaction, [de] le motiver pour partager son expérience* » (F1). Il semblerait qu'aucune organisation n'échappe à la règle : partout des discussions ont lieu sur la place qui leur sera assignée. Cette zone de tension est complexe parce qu'il y a un déséquilibre : les budgets du marketing étant de loin plus importants que ceux de la communication, le marketing est persuadé de son importance et veut imposer sa conception de la réalité. Une pression que vivent au quotidien les communicants dans les organisations qui sont orientées ventes ou marketing, un combat constant. (F11, F22, F26, H4, H13, H14, H17) Et dans les meilleurs cas :

« Il est bien plus important de retourner à chaque fois à une communication sur les valeurs qui sont les piliers de l'organisation. Cette réflexion stratégique est bien souvent mal comprise par les responsables de produit, par les responsables marketing, qui ne voient que l'impact direct de la communication sur leurs chiffres de vente et qui se préoccupent beaucoup moins de la réputation de l'organisation dans sa totalité. » (H13)

En effet, en recoupant les diverses expériences, le marketing en Belgique semble évoluer actuellement dans cette direction :

« Le marketing ici, était pur sur le data. Ce qui impliquait qu'ils avaient six à sept personne : une qui s'occupait d'un call Center, qui faisait du démarchage pour recruter de nouveaux clients, une autre qui analysait toutes les data et qui décidait au départ des résultats des banques de données de la banque de Belgique qui pouvaient être des clients potentiels à envoyer au collègue du call Center, une troisième qu'on voyait très peu et du coup je serais tout à fait incapable de vous dire ce qu'elle faisait, une quatrième qui devait développer les campagnes marketing, avec pour unique but la génération d'autant de leads bien définis en KPIs. Donc, le site Web, il avait été décidé de revoir la page d'accueil, d'y mettre un lien vers la campagne marketing, de déterminer les « calls to action », et de définir le nombre de leads. Et tous les mois, ils sortaient les chiffres : il y avait une équipe de sept vendeurs, et il fallait leur apporter sur un plateau d'argent [par le biais de la communication marketing] là où ils pouvaient aller faire de l'argent. Le système du « funnel²⁶ » dans toute sa splendeur. Ça moi, non : ce n'était pas du tout mon truc. C'était du marketing vente. Pur et dur. » (F21)

Nous assistons donc actuellement au sein des organisations belges à de véritables jeux des pouvoirs incluant toute la panoplie des stratégies : détournement, coalition et alliances (Greenwood & Hinings, 1996), (Scott, 2014 (a)) qui nous rappellent la conception bourdieusienne du champ comme arène compétitive (Bourdieu, 1994) et qui peuvent être identifiés comme les signes d'un processus de désinstitutionalisation de la position dominante du marketing dans certaines organisations.

²⁶ L'entonnoir numérique.

« Pourquoi ai-je accepté cette fonction [en communication] alors que j'étais bien dans ma fonction de marketing qui, pour moi, à cette époque-là, était vraiment le cœur battant de l'entreprise, alors que je savais que la décision que j'allais prendre était lourde de conséquences. Et je me suis dit, ce monde est en train de changer tellement vite, les entreprises vont être tellement prises sous la loupe, pour les résultats financiers entre autres, pour leurs comportements sociétaux, les risques de crise sont de plus en plus réels, il y avait l'émergence des réseaux sociaux, et donc la possibilité de démolir très rapidement la réputation d'une entreprise en lançant n'importe quel truc, et donc je me suis dit, **le défi il est là.** » (F4)

« Le dernier responsable de la communication a directement intégré les plateformes sociales au département de communication. Il a donc professionnalisé son équipe pour qu'elle soit capable d'appliquer toutes les étapes du « funnel », de l'image de l'entonnoir typique de la théorisation du marketing en ligne. Il n'a plus parlé de ligne de produits, mais il a parlé de branding organisationnel sur les médias sociaux. Cette approche permet vraiment de **simplifier l'intégration** de la démultiplication des canaux de communication. » (H14)

Une évolution nécessaire face à la porosité qui modifie également la perception que l'on a de la réalité : réalité et virtualité tendent à se fondre sur l'écran des outils numériques.

« Le monde professionnel lui aussi s'ouvre au monde extérieur. Avec les plateformes sociales, c'est l'organisation elle-même qui s'ouvre au monde extérieur. Ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation passe beaucoup plus facilement vers le monde extérieur parce que ces informations, ces activités sont partagées parfois même en temps réel. Et on ne partage pas uniquement des mots, on partage aussi des photos, on partage des vidéos. Tout cela rend la vie réelle de l'organisation comme « réelle » sur la toile, dans une dimension virtuelle. C'est véritablement la réalité virtuelle. » (F19)

2.2.3. Le rôle de la transformation organisationnelle

Les contenus partagés lors des quarante-cinq entretiens nous ont permis de contextualiser certaines des évolutions auxquelles doit faire face l'organisation afin d'éclairer la raison pour laquelle la communication des organisations doit offrir une réponse à la demande des discours managériaux « enchantés » qui, pour leur part, essaient de masquer les crises d'identité et de légitimité exacerbées par l'irruption de bouleversements sociaux, de changements culturels, de transformations économiques, de prescriptions légales et de mutations technologiques subis autant qu'ils sont impulsés par les dirigeants (Le Moëne, 1994). Car, à ces discours, répond un désenchantement causé par les accusations à l'encontre de la création d'une société superficielle et consumériste (Carayol, 2010, p. 168). La communication des organisations ne se réduit plus au seul usage instrumental, persuasif et efficace de dissémination de « l'idéologie bourgeoise capitaliste », masquant la réalité de « l'exploitation et l'oppression des salariés » (Le Moëne, 1994, p. 43), elle ne se cantonne plus au seul rôle de médiatrice et de facilitatrice, mais nous constatons qu'elle se magnifie et se transcende en accompagnatrice de la transformation organisationnelle car le changement est une construction sociale qui implique « discussion, dialogue et débat – en un mot : de la communication » (Brulois & Charpentier,

2013, p. 54). Comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre, la communication des organisations confère à l'organisation sa capacité d'adaptation dès lors que ses valeurs et non pas uniquement ses processus technologiques sont institutionnalisés (Selznick P. , 1957) car la stabilité organisationnelle découle de sa culture et de ses valeurs durables (Scott, 1987). De passive et exécutrice, la communication des organisations se mue en conseillère du comité de direction (Johansson & Ottestig, 2011). La communication des organisations est investie de l'élaboration de la légitimité organisationnelle (Kaciaf & Legavre, 2011), (Brulois & Errecart, 2016) qui implique une réelle écoute des parties prenantes, externes et internes, qui, toutes, depuis l'intronisation des plateformes sociales, ont acquis un droit à la parole, s'immiscant dans les processus décisionnels et créant une tension entre la gestion temporelle et la gestion spatiale (Cobut, 2017). « *Il est donc important de développer les bonnes procédures pour simplifier ce qui est déjà complexe et qui ne cesse de se complexifier* » (H14). Nous retrouvons la théorie de la contingence (Grunig & White, 1992) qui nous inspire dans la recherche des relations de cause à effet, reconnaissant l'inexorabilité du changement et l'adaptabilité des organisations efficaces (Bloch & Nabat, 2009, p. 114). Les évolutions de l'environnement entraînent des processus de transformation interne à l'exemple de ce que d'autres ont réussi à faire, suivant en cela l'isomorphisme mimétique.

« La CEO a décidé de la transformation organisationnelle lorsqu'elle s'est retrouvée à la tête de l'entreprise familiale dans une nouvelle constellation du marché. Pour perdurer, l'organisation doit se transformer, il était nécessaire de définir un nouveau modèle de rentabilité en adéquation avec les transformations sociétales qui caractérisent le nouvel ordre mondial. Le processus de la gestion du changement a été défini par mimétisme : en analysant des organisations qui avaient réussi à relever le défi de l'automatisation des chaînes de production et/ou de logistique, la CEO a réalisé l'importance de la communication pour accompagner l'ensemble de ce processus de changement auprès de chacune des parties prenantes. » (F5)

Comme l'indiquent les recherches récentes sur « *l'expérience numérique de bout en bout* », il semble qu'il y ait une réelle nécessité de briser les silos entre les départements (Pickup, 2015) ce qui correspond à une volonté de déconstruction de sens, un « *sensebreaking* », d'où doit émerger le besoin d'une nouvelle création de sens (Coutu, 2003). Ce qui stimule et génère l'action des acteurs, c'est « *leur perception et le sens qu'ils attribuent aux situations* » (Bloch & Nabat, 2009, p. 119). Si les données, les analyses, les applications, les intégrations qui alimentent, entre autres, les expériences utilisateurs se retrouvent dans le département informatique, les stratégies d'acquisition, de rétention et de défense de l'expérience utilisateur, alimentées par des narrations, se partagent de manière assez inégale entre le marketing et la communication (Hinchcliffe, 2020). Les interviewés défendent la nécessité de créer un sens commun partagé, compris et internalisé par tous dans l'organisation (Kanter, 1983). Cette posture était déjà défendue par Selznick dans sa quatrième doctrine (1949, p. 51). Pour l'auteur, il faut neutraliser la tendance qu'a un agent de défendre ses propres fonctions alors que son rôle est défini par le système organisationnel et qu'il doit s'identifier à l'organisation de sorte qu'en se défendant, il défende l'organisation (Selznick P. , 1949). Nous rappelons que Lucile Desmoulins souligne que l'approche de Selznick se prête moins à l'analyse « *de dynamiques communicationnelles et médiatiques contemporaines* » (2016, p. 2), ce qui est illustré par le retour d'expérience suivant :

« Si mon organisation est en train d'évoluer vers un « Tech player », elle va se confronter à d'autres « Tech Players » qui eux ont commencé en tant que tels, en tant qu'organisations technologiques, et ces joueurs technologiques, ils ne sont absolument pas structurés en silos : ils sont dirigés au départ d'une seule plateforme. Il y a donc à notre niveau, un réel besoin de pouvoir travailler avec des équipes, des teams transfrontaliers. C'est donc vers cela que nous sommes en train d'évoluer, nous allons de plus en plus vers une grande centralisation, une uniformisation, ce qui permettra de faire des économies d'échelle. » (H2)

D'un point de vue professionnel, les communicants-participants reconnaissent que sur les dix dernières années les réseaux sociaux ont introduit une dimension plus informelle dans la communication de l'organisation tant interne qu'externe (F10, F13, F15, H12, H15, H19) ce qui rejoint l'illusion d'avoir résolu *« les problèmes liés à la densité symbolique de l'organisation, à ses poches de mémoire et d'identité, aux querelles de territoires et aux jeux stratégiques (...) en décloisonnant les organisations, en exaltant l'informel, la réactivité et la flexibilité en déployant toutes sortes de solutions numériques et géométriques »* (Gramaccia, 2006). Nous voyons se réaliser une transformation de l'intérieur qui se fait par l'introduction de technologies qui facilitent ou intensifient les processus. Elles font en sorte qu'au détour d'une phrase, de nouvelles structures organisationnelles émergent qui positionnent la communication des organisations par rapport aux technologies :

« La construction digitale, pareil, elle doit se situer au-dessus parce que tout le monde doit être au même niveau quand on est dans le marché. Il y a bien sûr quelques services en support, et puis, la communication. Parce que la communication sera responsable de défendre les intérêts de toutes les sociétés en Belgique, mais elle sera aussi responsable de placer la superstructure organisationnelle sur le marché belge, de communiquer ses points forts. » (F21)

Mais l'introduction de technologies implique également le remplacement d'acteurs :

« Si l'organisation change, ce n'est pas uniquement à cause de son environnement, ce n'est pas uniquement parce qu'il y a des nouvelles technologies et que ces nouvelles technologies sont amenées dans l'organisation, et qu'elles vont transformer et surtout accélérer certains processus. Il y a aussi des changements qui viennent de l'intérieur : des changements qui sont dus aux différentes générations. J'oserais même parler de « clash » de générations. Les dernières années, nous avons engagé ceux qu'on appelle communément les « diginatives ». Ils doivent bien sûr pouvoir fonctionner à côté d'un certain nombre de « dinosaures ». » (F13)

Un point de vue partagé par d'autres communicants-participants (F5, F7, F10, F11, F12, F17, F21, H4, H5, H10, H12, H14, H15) : *« Et ce n'est pas que c'est la mentalité des gens qui a beaucoup changé. Mais la façon dont les départements sont composés : les jeunes qui sont engagés maintenant ont des profils d'ingénieurs, ils sont férus de technologie, ce sont eux qui font changer la façon dont on travaille. » (F2)* Nous constatons ici une standardisation des qualifications (Mintzberg, 1990) dictée par les besoins de la technostructure (Carayol, 2000).

Nous développons quatre phénomènes, liés à la transformation organisationnelle, qui participent à la mutation des pratiques des communicants-participants : l'acte « connexionnel », les activités concomitantes, les effets temporels et les structures en silo.

L'impact de l'acte « connexionnel »²⁷

Le développement des technologies a imposé à tous l'apprentissage coercitif de nouvelles techniques et de nouveaux usages liés aux pratiques professionnelles propres auxquels tous essayent de donner une certaine cohérence (Paquienséguy, 2012). L'introduction de l'Internet et ensuite celle de l'e-mail dans les organisations a enclenché un processus irréversible de porosité avec leur environnement nous faisant déboucher sur un temps continu (Mesnil, 2011). Il y a donc, depuis les années 1995, une transformation qui donne une autre dimension au questionnement de Christian Le Moëne : est-ce aux rationalités sociétales de s'imposer aux organisations, ou est-ce aux rationalités managériales de s'imposer aux espaces sociétaux ? Qui des deux impose ses normes à l'autre, de la sphère publique démocratique ou de la sphère professionnelle ? (Le Moëne, 1994, pp. 39-40)

« On n'envoie plus rien [sur format papier], tout se fait par mail. Et il y a le téléphone et les sms pour les affaires urgentes, pour les informations qui doivent être directement communiquées. » (F3) Ce n'est pas pour autant qu'il faille ignorer leur introduction et l'impact qu'ils ont eu sur la communication, tant interne qu'externe, ni sur les actes langagiers : « Une tout autre façon d'aborder le langage. Ceci s'est fait sous l'influence des Américains. À cause des répercussions juridiques potentielles parce que certains e-mails internes peuvent facilement « fuiter » vers l'extérieur. Cela démontre la porosité entre les deux univers. » (H3)

Une (r)évolution qui n'est pas nécessairement vécue de façon positive par les communicants-participants car elle a signifié une entrave à une certaine liberté d'expression avec l'introduction de la juridicisation (Pélisse, 2009), phénomène également importé des Etats-Unis :

*« Il y a une prise de conscience que ce qui était interne à l'organisation n'est plus exclusivement interne à l'organisation du fait de la porosité entre le monde interne et le monde externe. Personnellement, je n'ai pas vécu cela comme une évolution très positive. Auparavant, l'organisation vivait comme dans un vase clos, elle avait son propre rythme, ses propres codes, ses habitudes. Il était donc crucial d'amener de nouvelles procédures tenant compte de l'impact des nouvelles technologies sur ce rythme interne organisationnel. La communication organisationnelle interne a donc été fondamentalement changée à cause de l'impact des technologies qui ont fait entrer le monde extérieur dans l'entreprise, dans l'organisation. Comme je suis un adepte de la communication ouverte en interne, ces nouvelles procédures m'ont beaucoup perturbé parce qu'elles ont mis de nombreux **freins** à la spontanéité de la communication interne. Sous prétexte du « politiquement correct » il y a donc eu toute une série de procédures agissant comme autant de **censure** par rapport au discours organisationnel interne. Il a fallu s'aligner à l'esprit « bien-pensant » qui régnait à l'époque. Une tendance qui est allée croissante. Une tendance qui oblige chacun à apprendre de nouvelles techniques de communication **imposées** par le développement technologique. Et il n'y a pas moyen d'y échapper : ces formations sont **coercitives**. Il faut les accepter, **il faut les adopter** : elles entrent dans l'organisation parce que le monde extérieur les utilise également. Si on veut que l'organisation se développe dans le monde extérieur, il est obligatoire qu'elle introduise ces développements technologiques et que tous ses collaborateurs*

²⁷ Nous empruntons ce néologisme à Françoise Paquienséguy (2007).

s'alignent aux nouveaux standards imposés par ces développements technologiques. »
(H3)

Un surcroît de travail qui entraîne l'incivilité numérique liée à la surcharge informationnelle (Laborde, 2016, p. 6), qui réfute les avantages sans cesse avancés d'optimisation et de gain de temps et qui a signifié une première grande transformation dans les pratiques professionnelles : l'obligation d'organiser son classement et de faire son courrier soi-même. Les communicants-participants confirment le constat de Le Deuff (2019, p. 147) : « *tout semble pouvoir être passé sous le contrôle d'une logistique optimisée* » mais il s'agit d'un leurre, car les pratiques professionnelles qui favorisent l'usage du web sont chronophages.

« La digitalisation devrait permettre un travail plus efficace, parce qu'il est devenu plus facile de communiquer, de s'envoyer des messages. Rares sont aujourd'hui les collaborateurs qui sont encore capables de vider quotidiennement leur boîte mail. Et cela est également lié aux réorganisations structurelles des organisations : la disparition de la fonction de secrétariat. Tout le monde est devenu son propre secrétaire. » (H1)

Si l'e-mail a signifié une facilité à envoyer des messages et la montée en puissance de l'acte « connexionnel » qui permet « *d'entrer en relation techniquement et socialement, de se mettre en connexion, connexion qui constitue un acte à forte portée sociale* » (Paquienséguy, 2012, p. 197), alors, non seulement la quantité l'a emporté sur la qualité de la réflexion (F1, F6, F14, H1, H2, H3, H5, H9), mais elle l'emporte aussi sur la compréhensibilité de la rédaction. Comme l'e-mail a été introduit initialement pour la transmission d'information et a été abusivement transformé en un canal de communication, l'émetteur reste dans le stade primaire du modèle émetteur récepteur, dans lequel l'émetteur est persuadé que dès l'instant où son message est parti, il sera reçu et compris par le récepteur. H5 relate comment il a vécu cette introduction, comment elle s'est disséminée dans l'organisation et comment les erreurs commises à la fin du siècle passé ont servi lors de l'introduction des plateformes interactives.

« Fin 97 j'ai commencé auprès d'un grand constructeur automobile japonais. C'est là que j'ai découvert la communication interne via l'e-mail. Et c'était vraiment comme dans le film « You've got mail » : les gens réagissaient comme des enfants lorsqu'un mail entraînait dans leur boîte mail. L'e-mail était utilisé dans l'organisation comme moyen d'information, pour faire en sorte que tout le monde soit au courant de la même chose. L'agenda y était déjà intégré. Petit à petit les collègues ont commencé à l'utiliser entre eux également. Au départ, c'était vraiment un instrument Top down, imposé par la direction générale, et les collaborateurs étaient un peu frileux quant à son utilisation. Dès l'instant où l'utilisation a été internalisée, où on s'est rendu compte que c'était un usage simple, de vertical, cet instrument est devenu horizontal. Voyant que l'usage commençait à être dévié de son usage strictement professionnel, l'organisation a commencé à produire toute une série de procédures, de règles, de réglementation de l'usage de l'Internet et de l'e-mail dans l'organisation. Une approche mi-coercitive, mi-normative qui a imposé un usage strictement réglementé comme on l'a à nouveau vécu avec l'apparition des médias sociaux. Lors de l'apparition des médias sociaux, on a donc pu s'inspirer de ce qui avait été mis en place un bon 10 ans plus tôt. Il y a donc eu un processus d'apprentissage. »

Actuellement une nouvelle politique se normalise au sein des organisations en Belgique pour faire face à un usage abusif de l'e-mail professionnel dans la sphère privée (F8, F13, F14, F19, F21, F23, H6, H10, H11, H15, H17), indiquant les traces d'un jeu de pouvoir entre les acteurs de la dynamique macro institutionnelle, les organisations, les syndicats, les partis politiques et les acteurs des services sociaux :

« La société change, l'organisation change aussi. Nous adoptons différentes méthodes de travail. Nous essayons aussi d'inclure une attitude face au travail la plus saine possible. Ainsi nous avons un projet pour diminuer considérablement le nombre de mails. La réflexion qui porte sur l'efficacité et la rentabilité du travail, elle est bien entendu disséminée par le biais de la communication interne. » (H11)

Nous remarquons à travers les différents récits de vie professionnelle la récurrence de la communication interne associée aux transformations organisationnelles. Car, *« aussi longtemps que l'organisation était assez petite, le système du réseautage fonctionnait parfaitement. Dès l'instant où une organisation grandit, elle doit se structurer différemment. » (F19)* Et il importe de communiquer efficacement. L'organisation fondée par Bill Gates l'a parfaitement compris, n'oublions pas qu'elle figure bien souvent en complément des GAFA-M.

« Trouver le moyen de collaborer de manière plus efficace, travailler ensemble en utilisant les bons instruments, c'est important aux yeux de la direction. Et je comprends bien mieux maintenant pourquoi Microsoft a tout misé sur cette histoire d'adoption, et qu'ils obligent tous leurs partenaires à suivre des formations de gestion de changement. » (F17)

Nous voyons donc ici, sur le temps long, comment les organisations adoptent toutes le même système sous le poids combiné des deux forces : sous les pressions d'un acteur puissant, la multinationale Microsoft, qui a construit une dépendance à ses ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), et sous les pressions internes de leur département informatique pour qui certains systèmes sont synonymes d'un choix professionnel qui s'inscrit dans la dépendance au sentier de l'institutionnalisme historique (Bannerman & Haggart, 2015). Ayant eu Microsoft comme client lorsqu'elle travaillait en agence, F8 rapporte les objectifs de lancement de la multinationale en Belgique : *« Il fallait faire évoluer les entreprises, il fallait faire évoluer les modèles, il fallait des gens qui puissent être capables de comprendre que ce que Microsoft développait allait changer la face de la communication. Que cela allait changer surtout les organisations (...) au niveau de l'approche. » (F8)* Il est clair que l'adoption des solutions technologiques vendues par Microsoft à l'échelle mondiale répond au départ de l'isomorphisme coercitif (DiMaggio & Powell, 1983), le système étant un parfait exemple de *« monopolisation des formats d'objets »*. Par la seule force de sa puissance économique et commerciale, Microsoft est parvenu à s'imposer comme standard. La multinationale a mené une politique d'innovation ambitieuse, intégrant ou excluant tous ses concurrents potentiels, introduisant ou négociant des droits d'exploitation de brevets, elle a assuré sa position dominante et sa puissance de diffusion par *« des actualisations permanentes des objets produits et (...) des garanties de compatibilité universelle entre les différents postes de travail et les versions successives des logiciels. » (Dudouet, Mercier, & Vion, 2006, pp. 383-384)*

Une stratégie similaire a été mise en place par Google qui a assuré ses assises par le biais de ses académies et de ses formations, ainsi que par ses centres business dans le cœur des villes qui accueillent des entrepreneurs. *« Comme toute l'information et les formations se trouvent aussi*

en ligne, il suffit d'un peu de discipline pour s'approprier ces compétences et il y a moyen de les valoriser en passant des « examens » organisés chez et par Google. » (H17) S'il est vrai qu' « il n'existe pas de stratégie-réseau qui ne trouve ses limites, soit lors de l'engagement (manque d'autonomie, de volonté, de capacité d'action), soit en phase de contrôle (stratégie-réseau adverse plus efficace) » (Marcon & Moinet, 2000, p. 128), les GAFAMI n'ont pas encore été prises en défaut au point d'en perdre leur monopole respectif.

Et c'est ainsi que l'introduction de nouvelles technologies fait prendre toute sa valeur à la communication interne :

*« Au niveau global, l'organisation est en train de passer à Office 365. Ce système comporte de très nombreuses applications. Comme par exemple l'application Yammer, mais aussi SharePoint, Teams. Bien sûr, cela existe déjà depuis un certain temps, mais dans une organisation aussi lourde que la mienne, cela prend du temps avant de passer d'un système à l'autre. Maintenant que la décision est prise et que tous les employés et les cadres ont un portable avec Office 365, on nous a demandé au niveau de la direction comment il allait être possible de pousser, d'obliger tout le monde à utiliser les différentes applications proposées par le système. Et c'est là qu'on voit la différence de culture : il y a cette génération qui réfléchit encore très « Top down », et puis il y a l'approche de la cellule communication qui propose de partir du bas vers le haut, de **nourrir graduellement les envies d'apprendre quelque chose de nouveau**, de se lancer avec une nouvelle application. Ce sont les utilisateurs qui doivent avoir **envie d'utiliser** ces nouvelles applications. Les obliger de manière autoritaire, c'est contre-productif. C'est d'un autre temps. Une toute autre perspective sur la manière de communiquer en interne. » (H12)*

Nourri d'approches coercitives de la part de ce type de fournisseurs, habitué à la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), (Powell & DiMaggio, 1991), (Scott, 1991), le comité de direction ne peut envisager d'autre approche que descendante pour obliger l'ensemble de son personnel à adopter l'ensemble des nouvelles applications liées au système. Nous voyons par cet exemple émerger une facette cruciale de la communication des organisations : la dimension éducationnelle. « *Nourrir graduellement les envies d'apprendre quelque chose de nouveau* », donner « *envie d'utiliser* » sont des objectifs pédagogiques. Nous aborderons cette valorisation des pratiques professionnelles depuis la perspective de la dynamique temporelle (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001). Nous verrons ensuite au niveau micro que les communicants-participants ont internalisé ces compétences qui ne font pourtant pas partie de leur formation initiale, acquérant un niveau post-professionnel où se mêlent les savoirs pluridisciplinaires (Hargreaves, 2000). Répondant aux demandes de leur direction, ces nouvelles pratiques leur permettent d'asseoir une crédibilité auprès des différentes parties prenantes, leur assurant au fur et à mesure de leurs succès une réelle légitimité organisationnelle.

« Comme pour la transformation, l'adoption de la communication organisationnelle se fait d'abord par nécessité, mais elle permet aux communicants de se positionner dans l'organisation, de faire valoir leur rôle, de prouver leur valeur ajoutée, et d'acquérir la crédibilité de leur rôle et la légitimité de leur fonction dans l'organisation. » (F24)

Ultime niveau de l'intervention de la communication interne, après avoir obtenu l'adhésion des plus récalcitrants et l'adoption du système par l'ensemble des utilisateurs de l'organisation, il

importe de leur en faire utiliser toutes les applications, et plus précisément, celles qui forcent les utilisateurs à partager des fichiers, données et autres documents par-delà les départements, occasionnant ainsi la chute des silos (Pickup, 2015). Et non satisfaits d'amener par la force douce les collaborateurs au partage des données, les communicants-participants les éduquent à le faire depuis la perspective des usagers et non des émetteurs.

« Nous avons depuis peu Office 365, une plateforme qui propose toute une série d'instruments de partage. Des formations guident les différentes équipes dans les départements pour leur permettre de déposer et de partager leurs documents. Nous avons défini la page du SharePoint du point de vue de ce que visualise la partie prenante afin de sensibiliser celui qui dépose un document à sa visualisation. J'ai donc développé cette stratégie qui permet d'institutionnaliser les différentes procédures et les différents process en me basant sur les principes mêmes de la communication. Ceci n'est qu'une petite étape au niveau du partage de l'information, mais il montre combien les emprunts à la communication organisationnelle peuvent être bénéfiques. » (F24)

Pour réussir ces opérations de transformation organisationnelle et réussir à fédérer l'ensemble des collaborateurs des différents départements, il faut davantage qu'une stratégie de communication organisationnelle. Pour réussir à construire ces relations de confiance, obtenir des collaborateurs qu'ils acceptent de partager leurs informations et les amener à envoyer spontanément des données qu'ils identifient comme étant des opportunités personnelles, il faut une culture organisationnelle fertile à cette approche qui s'inscrit dans une horizontalité solidaire plutôt que dans la verticalité en silos :

« Plutôt que de mettre les gens au pied du mur de manière directive et unidirectionnelle, (...) nous organisons des meetings par groupe de personnes concernées, nous les aidons à structurer l'information qu'ils ont stockée, nous les aidons à établir un plan d'action pour planifier la migration des informations sur une période plus longue. Cela permet d'éradiquer le stress et l'attitude négative face à l'obligation du changement d'habitude. » (F24)

Car l'attitude émancipatoire n'est pas naturelle pour chaque collaborateur : *« Certaines personnes se sentent protégées dans un environnement où d'autres prennent les décisions pour elles » (H12)*. Nous remarquons que les communicants-participants qui se professionnalisent pour être à même d'accompagner la transformation organisationnelle en participant ainsi à la construction ou à la consolidation de l'identité interne appartiennent à la deuxième et à troisième générations (F13, F15, F17, F18, F19, F21, F24, H12, H13, H14, H18). Ils participent aux prises de décisions ou suivent des décisions prises par la direction sous l'injonction de pressions externes en vue d'introduire de nouvelles pratiques organisationnelles, utilisant le levier de la communication interne pour faciliter et accélérer le processus d'adoption de nouvelles pratiques.

Nous identifions ici les premières traces de différents rythmes de dynamiques temporelles dans le processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques professionnelles liées aux développements de la technologie (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001) et à l'opérationnalisation de la transformation organisationnelle en fonction de la posture du communicant dans le jeu de pouvoir (Greenwood & Hinings, 1996), (Fligstein, 1997), (Krimpmann, 2015).

Comme l'a développé Cédric Biagini, le conservateur n'est en rien celui qui promeut le débat critique, il est plutôt « *celui qui refuse que la technique soit soumise à la discussion politique* » (2012, p. 33). Le véritable conservatisme repose selon Biagini sur une idée unique selon laquelle il faut toujours changer en vue d'un progrès infini et d'accroître la puissance.

« Notre trajet de transformation n'est certainement pas un exemple unique. J'entends auprès de mes collègues responsables de la communication dans d'autres organisations que c'est également le cas chez eux. Il est de plus en plus rare de rencontrer une organisation qui n'a pas encore mis en route un trajet de transformation. C'est un signe de notre temps dans le sens où les organisations doivent repenser leurs modèles business en termes de volumes, de rentabilité et de profit. Si pour la plupart des organisations c'est par nécessité qu'elles se transforment, parce qu'il y a eu un signal d'alarme, une fois que cette philosophie de transformation s'immisce dans l'organisation, elle devient un élément positif qui pousse à l'innovation, à l'optimisation, et elle devient une constante. » (F24)

Comme les organisations belges semblent installées dans un nouveau mouvement de transformation continue, nous poursuivons et complétons l'analyse de l'utilisation de l'e-mail - et par mimétisme celle des procédures d'utilisation des réseaux sociaux, l'analyse de la mise en place des systèmes et des applications liés à Microsoft - par celle d'autres introductions et utilisations de nouvelles technologies et leurs conséquences sur les pratiques professionnelles.

L'impact des activités concomitantes

L'innovation et l'optimisation constantes résultent dans la densification d'activités concomitantes (Mesnil, 2011) que les communicants-participants ont qualifiées de « multitâche » et qui, selon eux, consiste à combiner accélération et évolution, à démultiplier les activités : « *Avant, je gérais les clients. Aujourd'hui, je gère les clients internes, les clients externes, et la communauté* » (F21). Ils lient l'apparition des activités concomitantes aux développements technologiques qui ont non seulement entraîné la connectivité dans leur sillage, mais également des malaises dans le fonctionnement des collaborateurs pouvant mener jusqu'aux burnouts (F5, F13, F22, H5, H10, H14, H15, H19) :

« Les contacts via les canaux électroniques explosent, les dates-butoirs raccourcissent, le nombre de tâches à réaliser de manière presque simultanée ne cesse de croître, on fait le culte du multitâche, et on s'étonne que les collaborateurs aillent droit dans le mur. » (H5)

Datchary et Licoppe (2007, p. 21) considèrent que « *Plus les écologies informationnelles sont saturées d'artefacts qui peuvent être traités comme obstinément présents, plus elles sont préoccupantes à des titres divers, et plus elles constituent un point d'appui pour le développement de la multi-activité.* » Les communicants-participants estiment qu'une limite est atteinte : « *Maintenir 24 heures sur 24 ce niveau de « state of alert » ce n'est pas possible* » (H15), même s'ils sont conscients que ce niveau d'urgence est en grande partie tributaire de ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation, de ces ruptures de l'événementiel privilégiant l'instant (Tétu, 2011) et que l'organisation n'a aucun pouvoir sur les événements extérieurs. Mais ils accusent les structures organisationnelles qui en sont encore toujours à obliger les individus à fonctionner selon des balises bien déterminées.

La complexité des processus organisationnels floute les contours des différentes fonctions qu'il devient de plus en plus difficile à délimiter. Cette situation oblige de plus en plus à adopter une approche transversale dans le travail, par-delà les silos qui départementalisent l'organisation, les rendant plus poreux (Pickup, 2015). Une approche transversale facilitée par l'introduction d'applications du type « Teams » de Microsoft. Ce que les communicants-participants, qui ont soulevé cette problématique, lui reprochent, en plus du mal-être sur le lieu du travail et du stress ressenti, c'est l'injonction au temps court, l'isolement de l'activité jusqu'à sa réalisation, la perte de contrôle et la suppression du temps de réflexion :

« Lorsque les gens doivent faire plusieurs activités en même temps, ils n'arrivent à retenir que ce qu'ils doivent faire sur le court terme, et dès qu'une des actions se termine, elle est immédiatement effacée de la mémoire pour faire place à une nouvelle action. Donc l'individu est constamment soumis à un stress intense, mais il ne retient rien des activités qu'il a réalisées. Il va continuellement d'une activité à l'autre dans le seul souci de la terminer, mais sans avoir la possibilité ni de la retenir ni de la relier à une autre. » (H5)

« Dans ce système de multitâche, l'individu perd également tout contrôle de ses activités qui lui sont imposées par quelqu'un d'autre qui en impose le rythme, la cadence, et le contenu. Étant donné que dès l'instant où une activité se termine elle est remplacée par une autre, l'individu ne pourra jamais souffler et n'aura jamais l'impression d'avoir terminé ses tâches. Cela aussi occasionne un énorme stress. » (F5)

Ce rythme soutenu, cette cadence dont le tempo est défini par un tiers, est imputé à l'introduction de l'approche dite agile car *« une fois que le briefing est donné, la machine est mise en route, comme sur un tapis roulant, il n'y a plus moyen de faire marche arrière. On va toujours de l'avant, on suit le flot, si ce n'est pas bien, ça ne fait rien, ce sera mieux la prochaine fois. » (H18)* Mais avant de l'aborder, arrêtons-nous à ce nouveau mantra : *« done is better than perfect²⁸ »* repris par divers communicants-participants et interprété très différemment en fonction de leur première socialisation.

Tout d'abord, cette vision est celle de Microsoft et celles et ceux qui s'inscrivent dans cette lignée applaudissent ce pragmatisme : *« J'ai été élevée à la Microsoft. Microsoft, c'est : « il vaut mieux faire que bien faire ». Donc, on fait. On ne se pose pas trop de questions. On fait. Et si ce n'est pas bien fait, on fera mieux la prochaine fois. Le perfectionnisme, ça tue » (F8).* Elle se retrouve également dans la philosophie de Google *« Launch and Iterate²⁹ »* où le lancement prime et est suivi en cours de route d'améliorations technologiques (Sallaets, 2019). D'autres, toutes générations confondues, l'opposent aux exigences organisationnelles qui visent encore et toujours l'excellence plutôt qu'un « laisser-faire ». Ceci annonce un réveil brutal pour les nouvelles et futures générations, toutes professions confondues (F2, F3, F4, F8, F9, F11, F12, F13, F14, F15, F19, F22, H3, H5, H8, H9, H10, H11, H12, H18) :

« Il me semble que la jeunesse d'aujourd'hui s'accommode du « c'est assez bon, c'est suffisant ». Tout un défi parce qu'au niveau global de l'organisation, le nouveau normal de cette nouvelle génération n'est pas du tout toléré. » (F9)

²⁸ Le travail accompli prévaut sur la perfection.

²⁹ Lancer et itérer.

Si la nouvelle génération « *semble aussi moins « to the point³⁰», moins sensible aux précisions, aux détails* » (H8), ces communicants-participants lui trouvent « *aussi une certaine impatience.* » (F4) Toutefois, si le niveau qualitatif du travail souffre de cette attitude, l'excellence prônée par nombre d'organisations tendrait à se diluer « *dans les « loops » de l'approche agile.* » (H18) Elle serait en quelque sorte nourrie par les nouveaux modèles managériaux.

Un trajet transformationnel qui incite certains pouvoir décisionnel à redéfinir la place de la communication au sein de l'organisation :

« Le nouveau directeur de la communication de l'organisation a mis en route la stratégie de la transformation organisationnelle. Il est très clair qu'il a été recruté pour cela. L'équipe de communication était très divisée à cause de la pression grandissante venant aussi bien de l'interne que de l'externe. Car c'est à ce moment-là que les réseaux sociaux ont connu leur explosion. Tout commençait à devenir très bidirectionnel et il y a en plus l'apparition d'une porosité entre l'interne et l'externe. » (H14)

L'impact des effets temporels

La porosité a amené les dirigeants à envisager la communication comme un instrument de guidance du mouvement émancipatoire volontaire et actif ou obligatoire et forcé des collaborateurs. Même si elle n'est pas l'unique pilier à avoir facilité la transformation organisationnelle (H12), nous pensons entre autres au rôle coercitif des cabinets d'audit (Tolbert & Zucker, 1996), (Duvernay, 2006), (Edgley, Sharma, & Anderson-Gough, 2016), il est indéniable que la communication a joué un rôle clé dans la mise en place et l'acceptation de la transformation organisationnelle en appliquant la stratégie des réseaux, remplaçant ainsi la fonction de communication interne au profit d'une fonction managériale de la communication organisationnelle (Chauvin, 2010).

En accompagnant les collaborateurs dans le trajet de la transformation organisationnelle, les communicants intègrent les nouvelles normes managériales liées à l'approche de l'« *empowerment* », de l'autonomisation, peu visibles mais prégnantes quant à leur impact sur les relations de travail transversales ce qui, au fur et à mesure de la progression du trajet transformationnel, entraîne la reconnaissance de leur fonction en institutionnalisant les nouvelles pratiques communicationnelles (Lépine, 2009), (Dijoux, 2019).

*« Cette communication ouverte ne fait pas encore entièrement partie de la culture organisationnelle : mon CEO y est très favorable. Toutefois, tout le monde n'est pas encore prêt à travailler de la sorte. Cela demande d'être assez sûr de soi et il y a encore du travail à faire à ce niveau. Mais je crois que **petit à petit**, par le biais de la communication interne, nous serons à même d'introduire cette culture d'ouverture aux autres et à l'opinion des autres. » (F13)*

*« Or, dès l'instant où un nouvel outil informatique doit être mis en place, cela implique de très nombreux changements au sein de cette organisation. Des changements qu'il faut annoncer, des personnes qui doivent être informées et **qu'il faut convaincre, qu'il***

³⁰ *To the point* ou ayant le souci du détail.

faut pouvoir persuader du bien-fondé de ces changements. Et donc c'est là que se situe toute cette dimension de guidance, basée sur une gestion de la communication. » (F17)

*« Je n'aurais jamais cru que j'en serais arrivée aussi vite à leur déléguer cette part du travail de mise en œuvre de la communication. (...) Plutôt que d'imposer des guidances comme un carcan qui coupe les ailes, je les ai introduites comme **un moyen d'unifier notre discours** et de renforcer l'identité de notre organisation. Comme ce projet a fait ses preuves, nous allons l'institutionnaliser et officialiser les « gatekeepers » dans leur rôle de responsable de rubriques informationnelles. » (F24)*

*« C'est donc à nous, par l'entremise d'une bonne communication de changement, de faire de ce middle manager un ambassadeur du changement. Nous devons **créer la conscientisation du besoin du changement** auprès du middle management : son bien-fondé, sa raison d'être, sa valeur ajoutée. Et nous **devons obtenir** leur participation active. Ensuite nous devons leur expliquer comment ils pourront participer à une mise en place positive. Nous leur expliquons aussi comment nous allons les aider dans tout ce processus de changement. **Ce n'est qu'alors** qu'ils seront suffisamment armés pour mener à bien tout ce processus de changement organisationnel ou de changement plus technique, qui change, modifie, transforme les habitudes de travail. Notre expertise, elle se situe vraiment au niveau de l'accompagnement du changement au niveau ICT. Avec toutes ses implications au niveau des habitudes de travail. » (F17)*

*« La dimension de la communication interne va vraiment très loin, **nous suivons** nos collaborateurs dès l'instant où ils entrent sur notre radar par le biais des programmes de recrutement jusqu'à ce qu'ils quittent l'organisation. Tout ce système de **suivi** lorsqu'ils sont en mission, répond à des **procédures**, des règles bien établies qui permettent d'établir un excellent suivi d'un nombre quand même important de consultants en mission aux quatre coins de la Wallonie. Ces procédures incluent un **échange** constant et continu. Tous les 15 jours, tous les responsables de la communication des trois unités se réunissent et nous partageons nos bonnes pratiques. Mais également en dehors de ces moments institutionnalisés, nous avons régulièrement des contacts les uns avec les autres. Il est très important que la communication ne soit jamais considérée comme une entité « à part » et autonome de l'unité : il faut que la communication soit **alignée** au niveau organisationnel. » (F19)*

Il y a toutefois différentes approches pour introduire et installer de nouvelles procédures : « Parfois elles sont imposées avec grand fracas, créant des situations de conflit, parfois même de révolte au sein d'équipes. [Parfois] elles s'installent « en douce », de manière presque inaperçue. » (F19)

Dans les cinq situations que nous avons sélectionnées pour illustrer notre analyse, la transformation, quand bien même elle devra être adoptée par le public-cible interne, n'est pas imposée par la force muselant tout dialogue. Le rôle de la communication y est décrit comme une pratique qui s'inscrit sur un temps « long » est d'ouvrir une possibilité d'échanges, une certaine bidirectionnalité, pour permettre aux collaborateurs, considérés comme des « sujets » pouvant prendre une part active au processus et capables d'agir, de se familiariser avec la nouveauté, de l'appriivoiser, de se l'approprier. (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001)

Les publics-cibles qui participent activement à la mise en place des activités décidées par le pouvoir interagissent dans un système complexe où pouvoir épisodique et pouvoir systémique jouent chacun un rôle à des moments donnés. Lorsque l'approche combine influence et discipline³¹, nous constatons une accélération et une intensification du rythme de l'institutionnalisation ainsi qu'un remplacement graduel des effets de l'influence par les pratiques disciplinaires qui sont traduites au fil des entretiens comme des réalisations et des réussites du processus de professionnalisation du communicant-participant et du processus d'autonomisation des collaborateurs.

« S'il s'agit de l'introduction d'un portail, si je compare avec la manière dont aurait réagi une équipe il y a 10 ans et maintenant, il y a **très peu de résistance**, parce qu'on sait qu'on va pouvoir bénéficier de toute une structure de soutien pour la mise en place de ce nouveau portail. Là, **la communication a déjà fait son travail**. Il y a 10 ans, c'était un grand changement. Mais depuis, **on sait** exactement quelles sont les différentes étapes, quelles sont les procédures à suivre, on est au courant de ce qui va se passer. Il y a donc eu une bonne communication par rapport à ce changement-là. On pourrait presque dire qu'il s'est **institutionnalisé**. C'est passé dans les habitudes, dans les **routines**, dans les changements presque à prévoir. C'est **normal** qu'il y ait des actualisations, des modernisations, des innovations à ce niveau. » (F17)

« Lorsque je partage des articles sur LinkedIn et que je demande à nos consultants de nous aider à promouvoir notre présence, je vois que la jeune génération n'hésite pas non seulement à liker mais qu'elle va également partager les contenus sur leur profil. C'est déjà « dedans ». C'est un comportement qui est **internalisé**. J'ai donc développé sur la base de ce **projet ambassadeurs**, un projet « member gets member³² » pour le recrutement de nouveaux consultants. Lorsqu'ils peuvent **nous recommander** quelqu'un de vraiment valable, ils reçoivent un **bonus**. C'est un système qui fonctionne vraiment très bien ! » (F19)

« L'organisation table très fort sur **l'appropriation de l'organisation** comme « organisme » par tous ses collaborateurs. (...) [quand] telle personne a démontré une attitude d'appropriation lors d'une certaine action et qu'on souhaite la féliciter (...) ce message de félicitations n'est pas uniquement envoyé à la personne que l'on félicite mais également à son N +1. C'est donc doublement **gratifiant** et cela **renforce la reconnaissance organisationnelle**. Je ne vais pas dire qu'il y a une sorte de **compétition** pour obtenir le plus de réactions, mais c'est un facteur qui intervient certainement dans l'attitude et le comportement des collaborateurs de l'organisation. » (F18)

« Nous donnons **régulièrement** des séminaires aux dirigeants des différents niveaux et ce programme couvre toutes les entités de production. Notre rôle est de mettre l'accent sur ce qu'on peut attendre de ses équipes, sur **comment engager** chaque membre de son équipe de manière positive. C'est un programme d'une journée qui se déroule un peu à la manière « **SCRUM** » dans le sens où chaque directeur, chaque manager peut se choisir un rôle. Une personne peut par exemple jouer le rôle de l'ambassadeur de la sécurité, une autre joue le rôle de l'ambassadeur de la qualité. Cela permet d'éclater la

³¹ Voir chapitre 1, 1.10., figure 9 : Les effets temporels de l'influence et de la discipline, page 74.

³² Campagne de recrutement par les membres, parrainage.

fonction managériale dans toutes ses particularités et d'aller plus au fond des choses.
» (H12)

*« Le rôle du supérieur hiérarchique doit en ce sens également évoluer de celui qui donne des ordres à celui qui **inspire**, qui **motive**, qui **coache**. Et le rôle du responsable de la communication doit consister à rappeler le cadre dans lequel ces échanges vont se faire, à savoir les valeurs organisationnelles. Cette nouvelle attitude **responsabilise** chacun des membres du personnel qui va **donner un sens** à sa fonction dans l'organisation. Cela mène à terme à une autre façon de fonctionner, à une **modification** dans les structures et dans les procédures. Plutôt que de réfléchir en termes de silos, de chacun pour soi, on va évoluer vers davantage de **partage**, plus **d'échanges**, une plus franche **collaboration**. On se retrouve donc dans la pratique du « employer empowerment » et « employer engagement ». Je suis donc persuadé qu'il y a moyen de faire évoluer une culture organisationnelle **du bas vers le haut**. » (H1)*

Nous identifions une différence de rôle du communicant dans ces cinq exemples où l'influence et la discipline sont intégrées : les deux premiers le positionnent comme l'accompagnateur dans la communication médiatrice et bidirectionnelle, alors que les trois suivants le placent dans un rôle de co-décideur d'une communication qui englobe la totalité de l'organisation.

Une situation participative qui ne se vérifie pas dans toutes les organisations où les communicants-participants ont été ou sont actifs :

*« Et malheureusement, **pour dorer la pilule**, on fait appel à la communication. C'est la communication qui doit alors expliquer les raisons pour lesquelles cette solution est amenée. C'est la communication qui doit positiver le manque de vision managériale qui précédait. C'est la **communication qui doit remplacer le dialogue** qui normalement devrait être présent dans une organisation entre les différents collaborateurs et entre les différents niveaux de la hiérarchie : cela montre encore une fois combien importante et stratégique est devenu la communication. » (F17)*

*« Le fait d'avoir **supprimé tout le niveau** du « middle management » a retiré tout le niveau dans la structure organisationnelle qui était responsable du contrôle entre les injonctions du top management et l'exécution par l'ensemble des employés de l'organisation. Retirer cette articulation qui avait fait partie intégrante de l'organisation depuis des décennies et la remplacer par un modèle théorique était un pari plus qu'étonnant de la part de la direction générale. D'autant qu'il n'y avait **pas eu de préparation, de séminaires, de formation** à cette nouvelle culture dite agile. » (H18)*
*« Une ambiance qui était en train d'évoluer vers quelque chose que je qualifierais de sectaire : il y avait une culture organisationnelle très forte. (...) L'organisation s'attendait vraiment à un **engagement sans limites**. Quand on est dedans, on fonctionne en suivant les règles et les normes qui sont établies **sans se poser de questions**. » (H4)*

*« **Il faut accepter** cette mise en commun de l'agenda, et ce nouveau modus operandi qui nous tient maintenant de lieu de vie parce que si on est de plus en plus en adéquation avec ce style de vie, ça fonctionnera. » (F14)*

Les quatre situations reprises ci-dessus illustrent un public-cible « objet » qui doit subir les décisions prises sans qu'il ne soit impliqué à aucun moment du processus (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001). De deux choses l'une : soit nous avons affaire à un pouvoir direct annihilant toutes les intentions des autres acteurs³³ (F17, H18), soit il s'agit de l'imposition de pratiques actuarielles, gérant le comportement organisationnel de l'extérieur (F14, H4) (Simon, 1988). Dans ce dernier cas, les résistances sont faibles car ces opérations de domination ne sont pas perçues comme une forme de pouvoir³⁴ car elles émanent « de l'extérieur » (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001), (Carayol, 2005).

Lorsque la force et la domination sont combinées³⁵, les pratiques établies par ces processus d'institutionnalisation tout autant que celles qu'ils excluent sont enracinées dans la durée, elles s'institutionnalisent.

*« Il n'y a plus de ownership, il n'y a plus de possession à soi : toute information doit être en commun. Accessible **tout le temps** pour toute l'équipe. (...) Parce que quand on travaille sur un dossier dans une organisation, on ne travaille pas sur son dossier : on travaille sur le projet d'une entreprise. » (F10)*

*« Et il y a de la communication **parce qu'il faut** qu'il y ait de la communication, parce que ça se fait dans les autres organisations, **parce que c'est ainsi**. » (F20)*

*« Nous sommes pour l'instant en train de **mettre en place tout le plan** de communication pour pouvoir intégrer la dimension « Team » de Microsoft. Parce que ça aura bien entendu des répercussions sur la manière de travailler : **on va remplacer** entièrement Skype pour business par tous les chats et meetings de Teams. Donc le plan de changement au niveau communicationnel est entre nos mains. » (F17)*

*« Je suis invitée dans plein de **groupes de travail** qui parlent de la **gouvernance** de l'information dans l'entreprise, et c'est très intéressant parce qu'on a plusieurs plateformes, dont une plateforme **collaborative** en SharePoint, on a une gestion documentaire purement archivage, on a l'intranet, on a des files serveurs... lors de ces réunions, on discute de gouvernance, de **dissémination** de l'information, **d'archivage** de l'information qui a trait à la **totalité de l'organisation**. » (F23)*

*« L'organisation se trouve au cœur d'un processus de transformation (...) [à] dimension spatiale avec un **déménagement** vers un nouveau bâtiment qui va réunir les départements administratifs, de l'ingénierie, du site commercial et de la direction [et] amènera une **nouvelle méthode de travail** : les équipes seront réparties sur des plateaux en « **open space** » (...) ce qui aura beaucoup d'implication au niveau des **instruments digitaux**, du comportement et des habitudes de travail. Ce trajet a été mis en route il y a deux ans. Qui va communiquer cela ? Parce qu'au départ, je n'étais **ni incluse ni intégrée** dans les discussions. Pour moi très frustrant que la prise de conscience de l'importance de la dimension « communication » n'ait été prise qu'en bout de parcours décisionnel parce que j'avais raté toutes les discussions menant aux prises de décision. J'ignorais quel était l'argumentaire pour tel ou tel choix. Il a donc fallu que je*

³³ Voir chapitre 1, 1.10., figure 6 - Les effets temporels de la force, page 70.

³⁴ Voir chapitre 1, 1.10., figure 8 - Les effets temporels de la domination, page 73.

³⁵ Voir chapitre 1, 1.10., figure 10 - Les effets temporels de la force et de la domination, page 76.

*reconstruise les différentes phases [du projet]. La direction me pressait de définir un plan de communication mais il me manquait des éléments de fond (...). L'avantage de ne pas m'être précipitée pour répondre aux injonctions de la **direction** est qu'elle a compris le véritable rôle de la communication organisationnelle. Mais même si elle a été forcée de le comprendre, elle n'a **pas encore internalisé** l'attitude adéquate à adopter et **m'oublie** encore trop souvent. » (F24)*

En croisant les perspectives théoriques de Weiss sur la communication en organisation (1977) et de Lawrence, Winn et Jennings sur les dynamiques temporelles (2001), nous constatons que lorsque les collaborateurs sont considérés comme un public sujet et participant de la trajectoire transformationnelle, les communicants considèrent au mieux la communication comme un outil de reconnaissance de la compréhension du message par l'autre³⁶, ou, au pire, comme un moyen de gouvernance lorsque les collaborateurs sont considérés comme un public objet et dominé³⁷.

L'impact des structures en silo

Nous voyons également combien le développement et l'actualisation des technologies orientent les transformations organisationnelles suivant un canevas coercitif qui, à leur tour, impactent les structures organisationnelles, abolissant progressivement et systématiquement les silos qui offrent une présence immatérielle rassurante aux collaborateurs des différents départements en leur donnant la possibilité de prouver leur valeur ajoutée distinctive et exclusive (Pickup, 2015). Un processus transformationnel accéléré dans les organisations qui dépendent de structures internationales, mais freiné d'une part par l'attentisme belge dans les organisations nationales ou à structure familiale et d'autre part par les caractéristiques de résistance de l'individu face au changement.

*« Au sein de l'organisation, nous avons beaucoup de cultures différentes, mais en plus de cette dimension multiculturelle, chaque département a également développé sa **micro-culture**. Une manière élégante de dire que l'organisation fonctionne en **silos**. Chaque département vise à réaliser ses propres objectifs parfois **aux dépens d'autres** départements de l'organisation. Le problème, c'est que si les collègues souhaitent communiquer, ils n'ont **aucune envie de partager** parce que ça ne fait pas partie de leurs habitudes de travail. » (F24)*

*« **Si j'avais pu réunir** toutes les forces ICT de l'organisation qui sont tout aussi éparpillées que les communicants dans mon organisation, **si j'avais pu disposer** d'un seul système ICT, **j'aurais pu** directement **lier** mes « FAQ » avec le système « CRM », avec les équipes de ventes, avec le service clients : tout pourrait être beaucoup plus **fluide**. Mais dans un grand groupe comme le mien, il y a beaucoup **trop** de silos et il y a **trop peu** d'initiatives transversales. » (F9)*

« La première réalisation a été l'intranet, ensuite la newsletter (...). Puis après, des initiatives liées aux RH (...), des projets internes liés aux bonnes pratiques, (...) [tel] un remaniement total des évaluations internes. La dimension événementielle se retrouve dans le département marketing. Donc tout ce qui est communication externe n'entre pas

³⁶ Voir chapitre 1, 1.10., figure 9 - Les effets temporels de l'influence et de la discipline, page 74.

³⁷ Voir chapitre 1, 1.10., figure 10 - Les effets temporels de la force et de la domination, page 76.

*en ligne de compte. (...) [C'] est une **approche en silo**. Et je le regrette. Il y a très **peu de concordance entre la communication externe et la communication interne**. (...) [On] ne parle **pas d'intégration** (...). Il faudrait que ce soit un objectif sinon à court, du moins à moyen terme. » (F17)*

En agréant digitalement les contenus compartimentés, nous assistons à un déplacement des pouvoirs et « *les cloisonnements entre les disciplines s'estompent également.* » (H19)

*« Je vais chez eux dans le département technologie et **je leur dis** voilà : tac, tac, tac. Ils font le fichier sur la base de toutes leurs données, ils m'envoient le fichier, et **moi je définis** le mailing, le contenu, j'ai la forme, le template et tout, je mets les deux informations ensemble et voilà : en 10 minutes tout est expédié. Avant, c'était chez moi, et on le faisait même manuellement. On allait à la recherche de ces clients à travers tous les fichiers. Maintenant tout se digitalise. » (F2)*

Conclusion

Le rôle de la communication des organisations semble donc un élément déterminant dans la transformation de l'organisation vers une approche intégrée, vers un réel partage des informations et des données, occasionnant même des raccourcis mémoriels dans la réécriture de l'histoire de l'organisation.

« On peut donc dire que la reconnaissance organisationnelle de la communication dans l'organisation a permis de faire tomber des silos. La mise en place de cette fonction de general secretary, ce nouveau « field of activity » a créé, a facilité notre rôle pour qu'il soit davantage reconnu de façon générale dans chacun des pays. Parce que, avant ça, il fallait ramer pour être à l'agenda. » (F10)

« L'adage de l'ancien directeur, c'était que la connaissance égale le pouvoir. Il gardait donc le contrôle sur tout et ne partageait rien. Cela implique que lors des toutes premières étapes, je n'ai pas été consultée. Mais lors de la transformation, ce directeur a été évincé. Et dès cet instant, j'ai été entièrement impliquée dans la définition de la stratégie de l'organisation. » (F15)

Le besoin d'être impliqué dans les différentes étapes des activités de l'organisation se traduit dans leur veille continue des différentes parties prenantes, externes mais également internes.

« Lorsqu'on parle de silos, on voit toujours les silos de manière verticale, par rapport aux départements d'une organisation. Mais dans mon organisation, il y a aussi des silos horizontaux : il y a le silo de la direction, et puis il y a le reste. Il n'y a aucune communication entre ces deux niveaux, et la communication est entièrement au service des ventes. » (F20)

Ils distinguent quatre types de fractures ou de déconnexion structurelle. La déconnexion entre le comité de direction et les collaborateurs, taxée de « Old School » ou de « top down », propre à un leadership peu mature qui n'a pas encore acquis de résistance face aux critiques et refuse le dialogue par peur de ne pas savoir comment réagir (F11, F13, F20, F22, F24, H5, H14, H16, H18) ; la déconnexion entre les messages organisationnels et les actions du CEO, or « *il faut que le CEO soit en adéquation, en osmose avec la stratégie de communication organisationnelle.* » (H14) ; la déconnexion entre la fonction de communication et le reste de l'organisation, « *quand elle donne l'impression de n'être là que pour le top management* » (H6), « *quand elle reste sur son île* » (F18) alors, elle perd sa légitimité (H14) ; et enfin, la déconnexion entre la communication interne et la communication externe qui mène à la perte de crédibilité en interne car « *les collaborateurs lisent également la communication externe* » (F13). Soulignons toutefois que le rôle que s'octroie le communicant-participant pour empêcher l'apparition ou la persistance de ce phénomène en interne et à l'externe n'en n'est pas un de premier plan, rôle qu'il laisse au CEO comme nous le verrons dans le point suivant, mais il s'agit d'un rôle « connexionnel » (Paquiénéguy, 2012), du lien organisationnel : « *Plutôt que d'être orienté vers la prise d'indépendance et d'autonomie, on est beaucoup plus dans la dimension de l'aide, de l'écoute, du soutien, du support.* » (F15)

« On fonctionne vraiment comme un « Hub » qui est connecté avec tous les départements de l'organisation, sans restriction. (...) Nous sommes de tous les conseils. La communication est vraiment considérée comme un des maillons de l'ADN de l'organisation. » (H19)

2.3. Le rôle de la communication face à la pérennité de l'organisation

A travers les récits de vie professionnelle des communicants, il est apparu clairement que la crédibilité et la légitimité de la fonction allaient de pair avec une maîtrise des compétences managériales. Comme l'indique l'étude pan-européenne European Communication Monitor, ECM, un défi récurrent pour les directeurs de communication est d'établir le lien entre la stratégie de l'organisation et la stratégie de communication (Cotton, 2016, p. 192).

*« Ce qui est central, ce sont les valeurs de l'organisation, et tout part des valeurs organisationnelles. Et d'après moi, c'est le shift qui est en train de se réaliser actuellement. **Il ne peut pas y avoir de différence entre la stratégie business et la stratégie de communication.** Les thèmes, les sujets abordés par ces deux stratégies doivent être identiques. Si ce n'est pas le cas, les parties prenantes réceptionneront des messages différents qui peuvent être contradictoires. » (H14)*

*« Pour cette réflexion, je veux un suivi avec le directeur marketing, mais je veux avant toute chose la vision du directeur de l'enseigne, je veux ses objectifs et je veux savoir quel est le rôle qu'il impartit à la communication et les « insights » dont il dispose. En travaillant de la sorte, je peux **aligner la stratégie business avec la stratégie de communication.** Mais ça implique la maîtrise de la terminologie business : en discutant de la stratégie avec le directeur de l'enseigne, je discute également de ces business « forecasts », de l'évolution de ses chiffres de vente, de l'analyse qu'il a faite par rapport à cette évolution et j'essaie de voir **de quelle manière la communication pourrait optimiser sa situation business.** Cette relation j'essaie de la construire avec les directeurs marketing dans les différentes enseignes. Mais **c'est un parcours difficile.** » (F26)*

*« Il peut s'agir d'un ingénieur, d'un directeur financier, de mon CEO, d'un directeur marketing, d'un directeur de production... il est crucial qu'en tant que communicant on ait la **maîtrise de la compréhension du business.** Il n'est possible d'**obtenir le respect de l'autre** qu'à partir du moment où on peut lui prouver que l'on sait exactement de quoi il est question. Et quand je suis dans un meeting stratégique, il n'est pas simplement question de « communication », mais il est question de savoir **comment la communication permettra d'atteindre les objectifs du business.** Il faut donc parler leur langage, il faut entrer dans leur univers. Mais il faut aussi avoir une bonne connaissance de l'environnement dans lequel opère l'organisation : les dimensions économiques politiques et technologiques, bien sûr, mais aussi la dimension sociale. » (H12)*

Nous constatons que les communicants-participants prennent du recul par rapport à leur environnement institutionnel, qu'ils gagnent en capacité stratégique ce qui doit leur permettre de construire des argumentaires en vue de convaincre les autres agents d'adopter ces nouvelles pratiques pour leur permettre de s'institutionnaliser (Beckert, 1999).

*« Je pense que c'est parce qu'on s'est rendu compte de l'importance de la communication. Il y a aussi la multiplication des canaux et toutes les possibilités d'avoir accès à l'information. Et donc les risques d'attaque, les risques d'avoir la **réputation***

*mise en danger se sont accrus. Et pour une entreprise commerciale, ces risques d'une réputation écorchée ont un impact sur **les résultats financiers**.* » (F14)

*« À cela s'ajoute aussi le fait que le comité de direction est persuadé que le problème de l'accélération, des changements sociétaux, des modifications du comportement du consommateur, que tous ces problèmes ne sont absolument **pas du ressort de la communication**. Pour eux, **tous ces problèmes ne peuvent être résolus qu'en termes de business**.* » (F26)

Les communicants-participants sont donc également à même de se référer à la posture des dirigeants, à leurs valeurs et intérêts, ils semblent disposer de cette empathie qui leur permet de se baser sur les présupposés des membres de leur comité de direction pour être capables de s'organiser et de donner sens à leur réalité (Friedland & Alford, 1991).

C'est ici que se joue la position du communicant dans le jeu de pouvoir se situant au niveau du comité de direction (CODIR). Pour pouvoir peser sur les prises de décisions (ré)formatrices, le communicant doit disposer d'un mandat crédible délivré par le CODIR. Une modification de posture peut amener un changement institutionnel endogène qui vise à modifier les règles du jeu (Leca, 2006, p. 75).

*« Quand je suis revenue, la CEO m'a proposé de l'accompagner pour guider toute la communication interne autour du changement qu'elle allait introduire dans son organisation, qui est la mienne aussi. Parce qu'elle, elle y croyait encore et toujours. Mais elle s'est rendu compte que la communication qu'elle voulait introduire dans son organisation, ce n'était pas celle qu'on croyait initialement. Il ne s'agissait pas de « communication marketing », mais il s'agissait d'introduire la communication au niveau de l'organisation. Et donc elle m'a fait passer du département marketing au département ressources humaines parce que c'était de là qu'elle souhaitait **orchestrer les changements organisationnels**.* » (F5)

Nous retrouvons ici les deux grandes directions concurrentes, le marketing et les ressources humaines, déjà identifiées par Christian Le Moëne (1994, p. 31) auxquelles se rattachent respectivement la communication externe et la communication interne. La communication des organisations reprend l'ensemble en y ajoutant la dimension des relations publiques, copiant ainsi la structure qui a été mise en place à la fin des années 1930 aux Etats-Unis (Le Moëne, 1994, p. 32).

Nous avons analysé à travers le corpus et l'ensemble des expériences relatées par les communicants-participants, les différents scénarios des structures organisationnelles les plus récurrentes en Belgique. Nous les avons analysés en regard de la place qu'occupe la fonction du communicant dans l'organigramme (Lépine, 2016) et ensuite à l'aune des jeux de pouvoir (Olivier, 1991).

2.3.1. L'organigramme

Les organisations peuvent être décomposées « *selon deux principes élémentaires de coordination : la hiérarchisation des unités et leur interdépendance* » (Brousseau & Rallet, 1997, p. 293). La hiérarchisation définit la distribution de l'autorité ou le droit de prendre des décisions entre les composantes de l'organisation. L'interdépendance explicite la répartition du processus du travail et le degré d'autonomie ou de dépendance pour réaliser les tâches. Dans les organisations belges, nous identifions deux éléments d'institutionnalisation de la fonction du communicant qui en expliquent la place dans l'organigramme. Le premier, l'élément normatif, s'inscrit dans une optique de professionnalisation organisationnelle. Ainsi, les dirigeants (CEO ou membre du CODIR) qui ont acquis une certaine maturité communicationnelle et en comprennent la réelle valeur organisationnelle obtiennent que la fonction de responsable de la communication soit intégrée au CODIR. (F4, F18, F21, H1, H4, H9, H14) Cette transposition normative de modèles structurels amène ces entrepreneurs institutionnels à émuler les autres acteurs organisationnels à adhérer aux nouvelles normes qu'ils introduisent (Fligstein, 1997).

« J'avais obtenu que je puisse y [CODIR] assister en tant qu'invitée permanente. Jusqu'au moment où on a récupéré un nouveau patron. Je lui ai expliqué la raison de cette situation et lui il a réglé cette situation en un temps deux mouvements. » (F4)

« [Mon mentor] siégeait dans le comité de direction de la holding, non comme le plus grand ingénieur du groupe, mais comme l'expert que l'on consultait pour des questions d'image : c'est lui qui a introduit la dimension d'identité d'entreprise, c'est lui qui a conceptualisé le logo actuel de la société. C'était vraiment quelqu'un qui avait une vision très claire en ce qui concerne l'importance cruciale de la réputation d'une organisation, de son image à l'extérieur, de son identité en tant qu'organisation pour être reconnue. » (H4)

« C'était une nouvelle fonction [2005] qui répondait à une injonction d'introduire une approche professionnelle de la communication. » (H1)

Dans la même veine normative, nous identifions l'apparition de nouvelles règles de jeu dans les organisations, une redéfinition des normes professionnelles (Leca, 2006) qui accompagnent la création de la fonction :

« Je suis arrivé par suite d'un changement de « génération » dans l'organisation avec l'arrivée du nouveau CEO. Avant sa venue, il n'avait jamais été question ni de marketing, ni de communication. L'ancien CEO, qui a créé cette entreprise familiale, est parti à la retraite, ses deux fils ont pris sa succession et ont décidé d'engager un CEO externe pour diriger avec eux l'organisation. Ce faisant, ils ont réalisé qu'il était nécessaire de faire entrer de nouvelles compétences dans l'organisation, aussi bien au niveau de la gestion de l'organisation qu'au niveau de la gestion de sa communication. » (H7)

Le second est l'élément mimétique : « *c'est un mouvement qui a été appliqué dans d'autres organisations vers cette même période* » (H12) renforcé par l'argumentation « *de personnalités fortes, de profils « communication » qui veulent placer la communication à la place qu'elle mérite au sein de l'organisation.* » (H12) « *Ce qui les a poussés à créer ce job ici à Bruxelles, c'est qu'il existait déjà à Paris au niveau mondial.* (F3) « *Et donc maintenant, au niveau européen, tous mes homologues font tous partie du comité de direction. Parce que ce sont des rôles qui sont cruciaux.* » (F4)

La communication des organisations est mise en rapport avec la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) - à laquelle nous préférons l'appellation de « valorisation des pratiques communicationnelles »³⁸- dans l'argumentation du rôle pivot qu'elle joue au sein de l'organisation et dans la démonstration de sa valeur ajoutée dans la chaîne de valeur (Kaplinsky & Morris, 2001). Elle permet d'identifier tout ce qui peut poser un risque au niveau de l'image, au niveau de la réputation de l'organisation. (F21, H1, H14)

« Si je traduis ça depuis la perspective de la théorie, cela signifie que le responsable de la communication doit posséder ou représenter une ressource dont les dirigeants ont besoin. Il est donc nécessaire qu'un comité de direction, que les dirigeants prennent conscience qu'ils sont dépendants de la communication organisationnelle pour réussir dans leur entreprise. » (H1)

« J'ai commencé avec un briefing pour la partie changement interne. Et puis maintenant, il faudra aussi que j'assiste le responsable de la sécurité et de l'innovation, Chief Security Officer et Digital Officer à faire passer les messages. Nous sommes tous ensemble, nous formons une équipe, nous sommes dans le management Board. » (F21)

Si le communicant ne peut démontrer sa valeur ajoutée (Pfeffer & Salancik, 1978), « *il n'a aucun rôle à jouer et peut donc être ignoré.* » (H1) Le communicant ne sera pas reconnu, il ne pourra pas construire la crédibilité nécessaire pour siéger au niveau du comité de direction (CODIR), n'obtiendra pas l'oreille des décideurs, sera réduit à un rôle exécutif et la communication organisationnelle ne pourra s'institutionnaliser. Dans une optique de professionnalisation de la fonction, les communicants s'approprient le métalangage des affaires, optimisant leur compréhension du fonctionnement du CODIR, de ses prises de décisions et des enjeux qui sont pris en considération même s'il n'est pas toujours possible d'appréhender toutes les finesses des stratégies financières et d'investissement ou d'ingénierie. (F8, F9, F10, F11, F15, F16, F21, H10, H12, H14, H16, H17) De même ils internalisent la littéracie des chiffres afin de démontrer leur valeur ajoutée et d'être à même d'échanger d'égal à égal avec les départements des TIC, ventes et marketing.

L'intégration du communicant au CODIR est un aspect important qui crédibilise le fonctionnement du communicant et légitime la position de la communication au sein de l'organisation (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015, p. 30). Participer aux prises de décisions de la coalition dominante permet également l'optimisation du rôle de la communication dans l'organisation. Pour les communicants-participants, elle se traduit de deux manières : par un rôle d'influence où la communication est sujet ou par un rôle de conseil où la communication est objet.

³⁸ Voir chapitre 3, 2.3.2.

Tout d'abord, siéger au CODIR permet de savoir et de comprendre ce qui se passe au sein de l'organisation. Participer à l'élaboration des réflexions stratégiques et des objectifs organisationnels et les comparer à la stratégie organisationnelle élaborée sur le long terme amène l'adoption d'une attitude proactive qui facilite, accélère et argumente les prises de décisions, protégeant l'organisation et lui assurant sa pérennité. (F4, F6, F10, F12, F13, H1, H2, H14, H15, H18)

« Si vous ne me laissez pas assister au comité de direction, il y a plein de choses que je ne saurais pas : s'il se passe quoi que ce soit en interne ou en externe, ça c'est un truc, si vous ne me donnez pas accès au comité de direction, je ne vais jamais pouvoir identifier comment pallier le problème, je n'aurais jamais le temps de passer auprès de toutes les personnes du comité de direction pour avoir la bonne information ». (F4)

« Dès le début, j'ai insisté sur le fait que je devais y participer. Parce que si je suis le premier fan et le protecteur de mon CEO, il doit à son tour être le premier à me soutenir, à appuyer mes propos. C'était l'accord. » (H14)

A défaut, il importe d'être entendu, idéalement par le CEO, sinon par un ou des décisionnaires, afin de pouvoir jouer son rôle d'influence (F1, F6, F13, F19, F24, H14) car *« il y a une logique à ce que le communicant soit régulièrement invité à des bureaux exécutifs pour expliquer, pour convaincre, pour faire en sorte qu'il y ait une véritable adhésion. Tout autant pour être informé le plus vite possible de ce qui se passe. » (F6).*

Si la zone d'influence est limitée et si le communicant n'a pas accès à toute l'information, il lui sera très difficile d'exercer sa fonction. (F8, F11, F19, F20, H5) *« J'ai vécu des situations où il n'y avait pas d'accès direct avec le processus décisionnel. Au mieux, ça fonctionne au ralenti. Au pire, ça ne fonctionne pas bien, on n'a pas de vision globale sur ce qui se passe, on ne sait pas ce qui se passe, on ne peut pas prévoir ce qui peut arriver. Et puis souvent alors le message est en contradiction avec la stratégie parce qu'on n'est pas au courant. » (F14)*

Ensuite, faire la veille de l'environnement et analyser ce qui se passe en dehors de l'organisation permet au communicant d'identifier les opportunités et les dangers potentiels (F10, H19). Cela permet une mise à l'agenda de sujets de débat au sein du CODIR, tels des sujets sociétaux, ce qui élargit l'assise des processus décisionnels, mais également des recommandations stratégiques en temps de crises dans un rôle de conseil. (F6, F10, F13, H13, H14, H15, H18)

Les communicants-participants ont également souligné l'importance de la (re)connaissance de la fonction du communicant au niveau organisationnel et nous avons pu identifier trois éléments liés à cette (re)connaissance :

1. Siéger au CODIR permet au communicant d'avoir un accès direct et de parler d'égal à égal aux décisionnaires. Cette posture facilite son rôle d'informateur et de conseiller tout en renforçant implicitement sa valeur ajoutée (Pfeffer & Salancik, 1978) ainsi que son rôle d'influence (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007). (F4, F10, H1, H2, H14) Cette première position réunit les deux rôles décrits ci-dessus.
2. Être intégré au CODIR permet au communicant d'adopter une posture éducationnelle (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004) afin de défendre la raison d'être de la communication dans l'organisation, d'expliquer en quoi elle sécurise la pérennité de l'organisation et pourquoi les valeurs organisationnelles doivent servir de garde-fou lors de

la construction des messages, favorisant un positionnement organisationnel cohérent et consistant. (F11, F18, F19, H19)

« Comme je fais partie du comité de direction, je trouve également très important que les membres de mon équipe puissent avoir la possibilité de venir présenter leurs succès au comité de direction. Cela permet de capter l'attention des différents décisionnaires autour de la table. C'est une stratégie que j'applique très consciemment et sciemment parce que je sais que de cette façon j'arriverai petit à petit à éduquer les membres du comité de direction à l'importance de la communication. » (F18)

3. Faire partie du CODIR positionne la fonction de médiateur au sein de l'organisation par rapport à l'ensemble des collaborateurs. Nous constatons que la fonction reste inconnue et méconnue. L'intégrer au comité de direction statue l'importance de la fonction du communicant et lui confère une plus grande légitimité et du rôle que joue la communication (Grunig, 2006), (van Ruler & Verčič, 2003), (Osty, 2010). Recevoir ce mandat permet au communicant de jouer un rôle dans des processus managériaux (van Ruler & Verčič, 2003). (F4, F9)

Même si elle se développe en Belgique, la fonction communication est encore trop peu *« incluse dans le comité exécutif, dans le comité de direction, dans toutes les décisions budgétaires et stratégiques. »* (F14) Nous reprenons dans la figure 19 les structures organisationnelles les plus récurrentes dans les récits qui nous permettront de pénétrer dans les arcanes des jeux de pouvoir. Ce que nous voyons, en reprenant le modèle de la structuration de Giddens (1984), c'est une distinction entre les organisations orientées vers une légitimation symbolique et celles orientées vers une légitimation économique.

S'il reçoit le mandat du CODIR, s'il est institutionnellement admis dans la coalition dominante, le communicant participera d'égal à égal aux processus décisionnaires (Ehling, White, & Grunig, 1992), (Romenti & Invernizzi, 2011), (Swerling & Sen, 2009). Les communicants-participants ont répété le qualificatif de *« value driven »* lié à l'organisation qui prônait ce statut : une organisation portée par ses valeurs qui inscrit ses actions communicationnelles sur le temps long (L.T.- long terme dans la figure 19).

S'il est exclu du CODIR, s'il est institutionnellement sous la domination d'un tiers, nous identifions trois possibilités de *« scripts³⁹ »* dans le sens d'encodage de la logique sociale, d'activités récurrentes observables et de schémas d'interaction caractéristiques d'un cadre particulier (Barley & Tolbert, 1997, p. 98).

- 1) Le communicant bénéficie d'un lien direct avec -idéalement- le CEO ou, à défaut, un membre du CODIR qui lui offre la possibilité de siéger à titre d'invité à certaines réunions du CODIR et de jouer le rôle d'éminence grise (*« On ne dépend pas d'une division comme par exemple celle des ressources humaines. On est donc totalement indépendant au niveau Corporate, et on rapporte directement à la direction générale. Je pense que c'était une volonté du CEO précédent. »* (F23))

Cette première situation s'apparente le plus à celle de la légitimation symbolique. Deux désavantages toutefois : la différence de statut qui bride la parole libre et désavantage

³⁹ Les scripts permettent au chercheur d'identifier systématiquement les modèles d'interaction sociale qui codent les principes institutionnels ; c'est-à-dire « voir » une institution dans les actions quotidiennes et comprendre comment les interprétations des acteurs de ces actions sont liées à la reproduction ou à la modification de l'institution (Barley & Tolbert, 1997, p. 109).

le communicant dans le jeu de pouvoir, et l'absence de certitude et de contrôle de suivi continu en amont et en aval.

- 2) Le communicant rapporte à un N+1 qui siège dans le CODIR. Il aura soin de construire des stratégies de coalition (DiMaggio & Powell, 1983) pour amener ses réflexions auprès du CODIR par l'entremise du N+1 et ainsi de légitimer sa fonction dans l'organisation (Valentini, 2009).
- 3) Le communicant n'est pas en relation directe avec un membre du CODIR. S'il bénéficie d'un CEO qui reconnaît la valeur qu'apporte la communication à l'organisation, il sera obligé d'élaborer des stratégies de détour pour faire remonter le fruit de ses réflexions par le biais de coalitions (Greenwood & Hinings, 1996). Les liens ici sont ténus, mais si l'organisation est portée par ses valeurs, le communicant pourra de manière sporadique obtenir certains résultats. Dans la situation où l'organisation est dirigée par un CEO fermé à l'apport de la communication, nous avons rencontré deux cas de figures.

Un premier cas où le communicant est subordonné à la direction des ressources humaines (Piotet, 2011), qui permet par le biais de la communication interne de faire remonter certaines réflexions même si les connotations liées aux ressources humaines brident les élans communicationnels. En effet, cette subordination aux RH conduit à une perception erronée de la communication que les collaborateurs alignent au fonctionnement « *process driven* » des RH alors que la communication ne fonctionne selon une linéarité préprogrammée que dans la mise en place de programmes tels les projets « engagement » ou « ambassadeurs ». De plus « *comment avoir une vision stratégique et la véhiculer si l'on n'est pas impliqué en amont dans l'élaboration de cette stratégie ?* » (Boidot & Domenget, 2017, p. 166)

« *Placer la communication sous les RH, c'est-à-dire sous un département qui fonctionne sur la base de process, influence très fort la perception qu'ont les collaborateurs de ce qu'est la communication. Ce positionnement leur donne une fausse image de la communication : ils s'imaginent très vite que la communication c'est comme les RH, que cela fonctionne uniquement sur la base de process.* » (F24).

Le second cas subordonne le communicant à la direction du marketing (Kotler & Mindak, 1978), (Moriarty, 1994), (Morillon, 2007) réduisant la communication et l'optimisation au support des efforts de ventes et de réalisation de chiffres d'affaires sur le temps court, les responsables du marketing devant rapporter leurs résultats à un rythme soutenu. Nous nous retrouvons dans une situation que les communicants-participants qualifient de « *sales driven* », portée par les ventes ou par la symbolique économique si nous référons au modèle de la structuration de Giddens (1984) : « *ce sont des organisations avec un minimum de communication interne, et sans storytelling. Tout est axé sur les ventes et le chiffre d'affaires.* » (H8) « *Ce qui arrive souvent en Belgique, très ancrée dans le marketing, à 100 % dans la vente* » (F21) « *parce que comme l'organisation était orientée vente, la communication se traduisait par une vision quasi exclusive de communication marketing* » (F11)). Les actions sont définies sur le temps court (C.T. – court terme dans la figure 19) :

« *C'est un phénomène que je constate surtout auprès de ces organisations orientées sur le court terme, orientées sur leurs chiffres de vente, qui tiennent insuffisamment compte de la dimension « réputation organisationnelle ». Ce type d'organisation perd de vue la vision, la mission et les valeurs de l'organisation*

qui, elles, s'inscrivent dans le temps long. Des objectifs qui sont plus compliqués à traduire en termes de chiffre à réaliser, en termes de KPI. » (H3)

Quelques communicants-participants ont rapporté leur expérience sous la bannière du marketing ou des ressources humaines dans une organisation cotée en Bourse, et cette situation était qualifiée de « deal driven », portée par les négociations qui, elles, s'inscrivent à moyen terme (M.T.) : « La communication sert alors à renforcer les liens avec leurs actionnaires ou à attirer de nouveaux actionnaires. » (H8) (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019).

« Avec le CEO précédent, et aussi avec le directeur des RH précédent, le concept même de « employer engagement » était quelque chose d'inconnu au bataillon. Cela leur était tout à fait indifférent de savoir si l'engagement des collaborateurs était faible ou élevé. La seule chose qui les intéressait, c'étaient les actionnaires, les chiffres, les bénéfices. Le directeur des RH jouait vraiment le rôle de tampon entre le CEO et moi, ce qui fait que je n'ai pratiquement pas adressé la parole au CEO, je n'ai jamais vraiment pu le conseiller. Tout devait toujours passer par le directeur des RH qui filtrait les informations qu'il souhaitait ou non faire passer. » (F13)

Nous voyons ici que quand bien même le moteur économique est un élément commun à toutes les organisations, certaines se définissent par rapport aux résultats financiers alors que d'autres font prévaloir des valeurs sociétales. Ces orientations concordent avec la reconnaissance dont bénéficie (orientation valeur) ou pas (orientation ventes) la fonction du communicant dans l'organigramme (figure 19). Elles correspondent également aux conclusions tirées par Johansson et Ottestig qui posent que le rôle du communicant est dépendant de la compréhension qu'en ont les directions générales de ces organisations (Johansson & Ottestig, 2011).

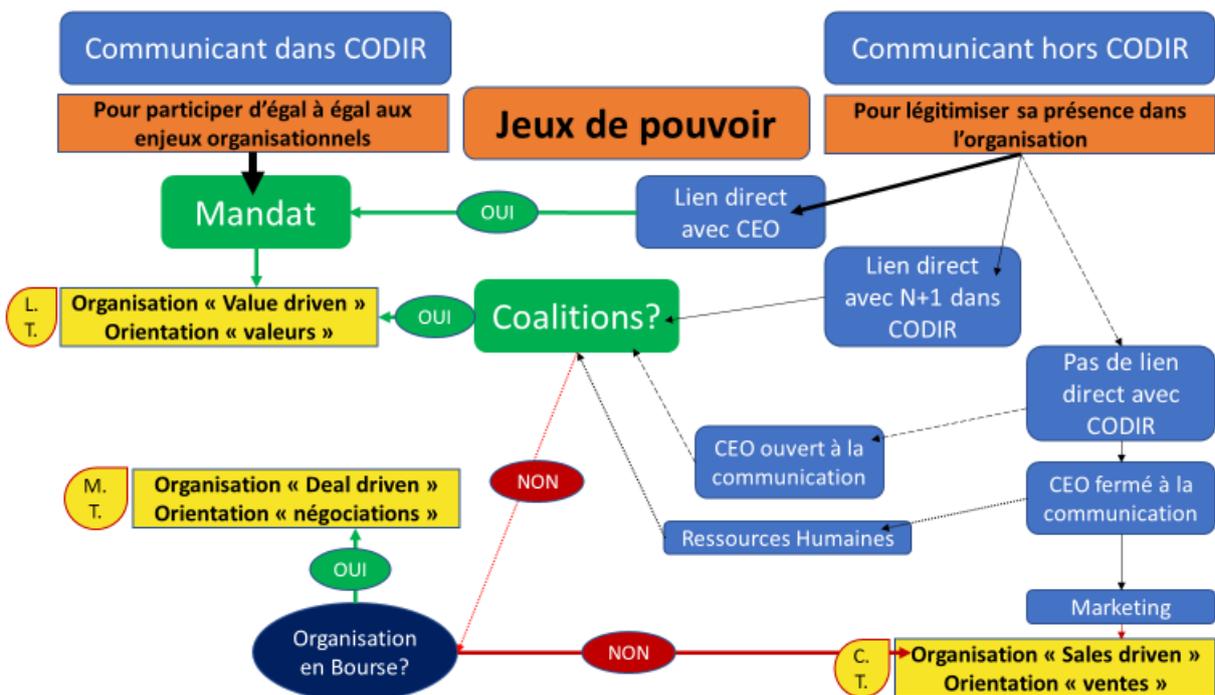


Figure 19 : La place de la communication dans les structures organisationnelles les plus récurrentes

Comme l'ont décrit les néo institutionnalistes, la recherche d'une sédimentation pour assoir l'institutionnalisation sur le temps long se fait en développant des systèmes coercitifs, normatifs et/ou mimétiques basés tant sur les valeurs et le leadership propres à l'organisation, que sur les interactions avec les membres des différentes communautés, leurs intérêts et leurs pouvoirs (DiMaggio, 1988), (Jennings & Greenwood, 2003). Une recherche d'équilibre parfaitement décrite par F11 : « *une organisation ressemble à un organisme vivant : rien n'est fixe, tout évolue.* » Nous avons rencontré différents communicants-participants frustrés de la place qu'occupe leur fonction dans l'organigramme de l'organisation, car elle entrave sa visibilité et sa reconnaissance.

« Ma fonction de « group communication manager » est placée sous le directeur des RH. Si j'en avais la possibilité, je positionnerais différemment ma fonction dans l'organigramme, car comme j'ai au moins un projet dans chacun des départements de l'organisation, la réalité des faits démontre que la communication chapeaute l'ensemble des départements. La perception construisant la réalité, la visualisation de la position d'une fonction dans l'organigramme, donc dans l'organisation, est excessivement importante. Il est encore toujours très difficile de prouver ou de démontrer la valeur ajoutée de la communication pour l'organisation. » (F24)

« Le communicant est responsable d'un domaine où tout le monde est persuadé en savoir autant que l'expert : parce que tout le monde communique. Et comme tout le monde communique, tout le monde se croit expert en communication. Si on doit faire signer un contrat, personne ne mettra en doute la raison pour laquelle on fait relire ce contrat par quelqu'un du département « légal, ou juridique ». Par contre, si on doit écrire une stratégie de communication, est-ce qu'on va le demander à un expert dans une agence de communication, est-ce qu'on va le demander à la personne qui s'occupe de la communication dans l'organisation, ou est-ce qu'on ne va pas essayer de la faire soi-même ? Il y a donc des difficultés à faire admettre la complexité et le caractère très spécialisé de la communication parce qu'elle semble tellement abordable. C'est bien souvent en période de crise qu'on se rend compte de cette complexité et qu'on fait appel aux experts pour pouvoir la gérer. » (H13)

Nous avons entendu l'écho des principes institutionnalistes décrits par Scott (2008) ou DiMaggio et Powell (1983) traduits dans le vécu des communicants-participants : « *Ce qui semble bétonné dans l'organisation ne l'est pas nécessairement parce que c'est de la plus grande efficacité. Bien souvent, les fonctions ont leur position dans la hiérarchie pour des raisons historiques, des raisons qui s'expliquaient à une certaine époque, mais qui depuis ne sont plus logiques du tout.* » (F24)

2.3.2. Le dirigeant (CEO) et la communication

Nous avons évoqué le mouvement isomorphique mimétique suivi par un grand nombre de dirigeants (CEO) qui adoptent les technologies, entraînant leur organisation dans cette transformation technophile et agile qui s'accompagne souvent d'une conscientisation ou au minimum d'une sensibilisation aux questions sociétales (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019, p. 14) (F5, F7, F8, F10, F11, F13, F15, F16, F17, F18, F21, F23, H1, H3, H4, H7, H9, H11, H13, H19).

« Il faut aussi se rendre compte que si la pression a fortement augmenté sur les épaules du responsable de la communication, il en est de même au niveau du CEO. Il doit être et empathique et « savvy » au niveau du business et résistant au stress : le CEO doit être un superhéros. Pour continuer sur l'image : je suis le « Robin » de « Batman », son « side-kick ». » (H14)

Les communicants-participants ont une conception homogène du rôle communicationnel que peut remplir le dirigeant en fonction de ses compétences personnelles.

« Quand il y a des communications politiques à faire, on met le CEO sur le coup. On lui donne les informations, on prépare les dossiers. Parce qu'on est au courant. » (F8)

« Je me rappelle que lorsque je travaillais pour l'organisation dans le secteur du tourisme, le premier CEO avec lequel j'ai collaboré m'a clairement dit qu'il ne souhaitait absolument pas se retrouver sous le feu des projecteurs. Il estimait que ce n'était pas son rôle. Il avait un profil de financier, il avait horreur de devoir parler en public, il était tout sauf une personne charismatique, mais il était un homme brillant. » (H13)

*« Ce qui ne veut pas dire que certains CEO ne sont pas d'excellents communicants ! Et dans certaines organisations de plus petite taille, certains CEO qui ont vraiment la communication organisationnelle dans le sang peuvent éventuellement se passer d'un directeur de la communication. Toutefois, dès l'instant où l'organisation prend de l'ampleur, il est nécessaire de pouvoir compter sur un « sparring partner », un partenaire avec lequel il y a moyen d'échanger en toute liberté. Mais j'ai rencontré des CEO qui étaient d'excellents communicants et ce, de façon tout à fait intuitive. Et dès l'instant où cette **authenticité** est présente, ils sont également **crédibles** dans ce rôle. » (H3)*

Ces témoignages nous permettent de corroborer les résultats de recherche de nos pairs sur l'importance de la relation entre le dirigeant et le communicant (Swerling & Sen, 2009), (Valentini, 2009), (McKie & Willis, 2015), et nous pouvons ainsi confirmer l'importance de la sensibilisation et de la conscientisation des dirigeants à la valeur ajoutée de la communication des organisations dans les organisations belges : *« indépendamment de mon organisation, lorsque je pense à cette dimension de la culture organisationnelle, la seule personne que je vois capable d'y apporter une véritable modification, c'est le CEO. C'est le seul qui peut véritablement amener une organisation à repenser une partie de sa culture » (H15).*

Ou encore :

« Mon analyse permet également de cadrer l'importance cruciale que joue la personnalité du CEO. Le rôle du CEO est grand, il englobe beaucoup de choses et il est déterminant en ce qui concerne la place et le rôle de la communication dans l'organisation. En fonction du type d'organisation, de la taille de l'organisation, du secteur dans lequel l'organisation est active, mais tout autant de la personnalité du CEO, il ne sera pas mis en avant, il devra ou pas être présent sur le devant de la scène. »
(H13)

Certains communicants-participants ont vécu ou vivent un quotidien avec un CEO qui ne reconnaît pas la valeur ajoutée de la communication :

« Une situation très complexe et difficile à vivre en tant que responsable de la communication interne car il sera très difficile d'accrocher des messages constructifs à ce type d'information Top down très « Old School », il sera très difficile d'accorder une stratégie de communication interne aux messages du CEO. Une situation schizophrène qui ne peut changer que par le départ de l'un ou de l'autre. » (F13)

La relation de confiance et le respect mutuel sont les valeurs récurrentes recueillies lors des différents entretiens. F14 partage ses réflexions sur son retour d'expériences qu'elle a vécues avec les dirigeants dans différents secteurs -assurances, télécommunication et aviation civile- et au regard des événements tragiques qui ont marqué la Belgique le 22 mars 2016, insistant sur le travail réputationnel effectué par la communication et son impact auprès des parties prenantes externes, dont les actionnaires lorsque l'organisation est cotée en bourse.

« La place du communicant par rapport au CEO est essentielle. Je pense que, et ça je l'ai toujours vécu, la confiance qui s'établit entre le communicant, le département de communication et le CEO, est vraiment primordiale. Pour plusieurs raisons : d'abord parce qu'un CEO qui a totalement conscience de l'importance de sa réputation, va compter sur la qualité de la communication pour préserver sa réputation et celle de l'entreprise. Et aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, c'est encore plus important parce que beaucoup de patrons savent que, à côté des assets, à côté de la dimension financière, tout ce qui détermine la bonne santé d'une entreprise, se rendre compte de l'importance de la communication par exemple lors d'une bonne crise, la question de la réputation, une bonne gestion de la réputation est centrale entre autres pour la crédibilité de l'entreprise, pour ses résultats aussi. Et on a eu suffisamment d'exemples de crises où une mauvaise communication a impacté les résultats. Donc aujourd'hui les patrons sont tout à fait conscients de l'importance de la communication. » (F14)

Lorsque ces valeurs viennent à manquer, le communicant doit en tirer ses propres leçons comme l'illustre le témoignage suivant :

« Je voulais que le CEO puisse me définir comment il envisageait son impact. On a eu plusieurs séances et au bout de la troisième journée entière ou je m'efforçais de lui expliquer : « mission, vision, stratégie » et quelle pouvait être son empreinte, parce que c'était un profil de CEO atypique, donc, super intéressant, il m'a dit : « écoute, invente un truc, tu écris, et puis on va communiquer ça ». Et là, je me suis dit : non, c'est fini. Justement parce que pour moi, justement, là c'était une opportunité qu'il soit là. Et je n'avais pas envie de me demander pourquoi il avait été placé là. Je voulais simplement

qu'il me donne quelque chose que je puisse développer, tout un positionnement englobant et le CEO et l'organisation envers le client et en interne aussi. Et donc, comme ça ne venait pas, je me suis dit que je n'allais pas rester un niveau super opérationnel en communication, alors qu'on est arrivé à un moment clé où il faut amener toute la communication à un autre niveau. Donc, comme je n'avais pas la possibilité de jeter les bases d'une communication stratégique, j'ai décidé de partir. » (F21)

Ces retours d'expériences nous permettent toutefois de souligner qu'il n'y a pas une posture unique des dirigeants en Belgique par rapport à la communication des organisations, à ses rôles d'information, de relation et d'action (Mintzberg, 1994) et à la fonction de celui qui l'anime (Mintzberg, 1984), chaque situation devant être évaluée au cas par cas (Pettersen, St-Pierre, & Brutus, 2011). En effet, si le parcours et le profil des dirigeants ne sont pas forgés sur le même moule et dépendent de leurs compétences professionnelles et personnelles, chaque organisation présente elle aussi une structure dépendant de son histoire.

Comprendre l'organisation, son environnement mais également sa structure organisationnelle afin d'en appréhender les jeux de pouvoir, est le conseil de H1 :

« J'invite chaque personne intelligente et ambitieuse à lire un ou, de préférence, des ouvrages sur le pouvoir avant d'entrer dans le monde des organisations. Ce que j'en ai tiré c'est l'importance des rapports de force dans les organisations et le fait que les responsables de la communication s'interrogent et se questionnent beaucoup trop peu par rapport à leur impact. Parce que ces rapports de force dans les organisations ont un rapport direct avec la reconnaissance et donc aussi avec la légitimité de la fonction de la communication dans l'organisation. » (H1)

2.3.3. Les jeux de pouvoir

De nombreux retours d'expériences permettent de saisir les rouages organisationnels auxquels sont confrontés les professionnels de la communication. Nous avons analysé les expériences qui reflétaient la présence de jeux de pouvoir à l'aune des cinq réponses stratégiques aux processus et pressions institutionnels développées par Christine Olivier (1991) : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, la défiance et la manipulation. Nous avons tenu compte de la position du communicant-participant par rapport à la coalition dominante, le CODIR, au moment de l'expérience relatée. Nous soulignons cet élément car certains événements partagés et traités dans notre analyse diachronique ont eu lieu alors que les communicants-participants occupaient une fonction différente de celle qu'ils avaient lors de l'entretien.

Nous obtenons ainsi une lecture affinée de notre analyse de contenu, des codes placés sous la catégorie « Meso : pouvoir » (voir tableau 18, page 256 et annexe 9) qui regroupent les réflexions portant sur les relations avec le comité de direction que les communicants-participants désignent comme étant la « C-Suite » (#47), le jeu de pouvoir (#36), et les différents rapports hiérarchiques, relations de pouvoir vertical dans le mouvement descendant ou « top down », relations ascendantes ou « bottom up », coalitions initiées par le communicant-participant et relations horizontales initiées par le communicant-participant (#65) ; ainsi que huit codes de la catégorie « Meso : organisation » (voir annexe 9) : « structure organisationnelle » (#43), « horizontalité » (#10), « dépendance aux ressources » (#53), « stratégie organisationnelle » (#44), « résistance » (#33), « détournement » (#35), « évangelisation » (#21) et « coalition » (#34).

L'acquiescement

La première réponse stratégique, l'acquiescement, inclut l'habitude qui réfère à l'adhésion inconsciente ou aveugle à des règles ou des valeurs préconscientes ou considérées comme acquises, l'imitation conforme au concept d'isomorphisme mimétique et la conformité définie ici comme l'obéissance consciente ou l'incorporation stratégique de valeurs, de normes ou d'exigences institutionnelles anticipant l'obtention d'avantages tels que des soutiens sociaux ou financiers, réduisant ainsi la vulnérabilité de l'organisation aux pressions extérieures (Olivier, 1991, pp. 152-153). Ajoutons que l'acquiescement à se conformer dépend de l'intention consciente de l'organisation, de son degré de sensibilisation aux processus institutionnels et de ses attentes quant aux retours de la conformité au service des intérêts de l'organisation (DiMaggio, 1988), (Meyer & Rowan, 1977), (Pfeffer & Salancik, 1978).

Les récits professionnels nous permettent d'identifier des séquences où les pratiques professionnelles du communicant-participant facilitent ou renforcent l'application de nouveaux comportements, participent à l'encodage de principes institutionnels dans les scripts organisationnels (Barley & Tolbert, 1997) confortant par la même la position de leur fonction au sein de l'organisation. Nous constatons que les communicants-participants qui adoptent cette stratégie, présentent une forte propension à la professionnalisation de leurs pratiques professionnelles, qu'ils siègent ou non dans le CODIR.

Les communicants-participants qui font partie du CODIR soulignent l'importance des valeurs organisationnelles en lien avec l'impact économique de l'investissement dans la communication interne et externe, ce qui légitimise leur fonction aux yeux des dirigeants (Kresic & McCorkindale, 2020) : « *Nous sommes là **pour travailler ensemble à la pérennité de notre organisation, chacun en fonction de ses compétences et de sa position dans l'organisation.*** » (F3) « *Pour moi, tout cet exercice de **rattacher tous ces éléments** qui sont liés intrinsèquement à l'organisation c'est très important. Je trouve **qu'il faut vraiment donner un sentiment de famille.** Parce que je n'ai pas envie que les gens en qui on a investi, ils partent à la concurrence : **ça permet aussi à l'organisation de rentabiliser l'investissement qu'elle a fait dans chacun de ses employés.*** » (F4) « *Il est pour moi beaucoup plus important de voir que **des actions sont supportées et bénéficient d'une large surface d'appui** auprès de l'ensemble des membres du personnel.* » (H7)

Les pressions légales sont des opportunités pour créer des alliances :

« *L'avantage d'avoir pu **travailler de très près avec des juristes**, c'était qu'il était possible de **définir de manière très spécifique et précise les risques** qu'on encourait en utilisant tel mot plutôt qu'un autre. J'ai donc toujours trouvé **leurs conseils et leurs règles de conduite très utiles pour la communication.** Ils ont véritablement été **mes alliés** lorsque j'ai préparé la liste des Q&A placées sur notre site Web.* » (H14)

La professionnalisation de ces communicants-participants se traduit par une posture managériale qui suit soit une approche normative (H7) soit une approche coercitive (F14) : « *Pouvoir **identifier ces semences de mécontentement**, et faire en sorte **qu'elles ne germent pas.** Ça aussi pour moi c'est la communication. **Faire en sorte que quelque chose ne se produise pas.** Si l'organisation décide d'aller à gauche, il faut que tout le monde dans l'organisation suive le mouvement. C'est ainsi que l'organisation peut **arriver à bon port. En emmenant tout le monde avec elle.*** » (H7) « *J'ai fait en sorte que les **compétences liées à la communication soit interne soit externe sont présentes chez plusieurs intervenants** qui sont le **relais** de nouvelles équipes en interne. Et qui développent des plans de communication aussi bien internes qu'externes ou qu'événementiels pour éviter de **démultiplier les rôles.** Une seule personne est donc capable de traduire et de mettre en place diverses compétences. C'est une approche qui m'a été dictée par les besoins, c'est **l'approche agile.*** » (F14)

Enfin, nous voyons que cette stratégie permet aux communicants-participants membres du CODIR de participer à l'ouverture de l'organisation sur le monde extérieur, une dimension agentique qui s'est immiscée et imposée dans la structure organisationnelle par le biais des technologies, et qu'elle leur offre la possibilité de faciliter l'adoption d'un nouveau modèle institutionnel en appliquant le mimétisme :

« *Auparavant, l'organisation vivait comme dans un vase clos, elle avait son propre rythme, ses propres codes, ses habitudes. Il était donc crucial d'amener de nouvelles procédures tenant compte de l'impact des nouvelles technologies sur ce rythme interne organisationnel. La communication organisationnelle interne a donc été fondamentalement changée à cause de l'impact des technologies qui a fait entrer le monde extérieur dans l'entreprise, dans l'organisation.* » (H3)

La professionnalisation est une pierre d'angle de ces communicants-participants qui ne font pas partie du CODIR car elle leur permet d'accroître leur crédibilité : « *J'ai professionnalisé la division communication que je dirige et je collabore au quotidien avec le directeur marketing et avec les chefs de projet.* » (F26) « *On a géré ce projet main dans la main avec le département IT (...) cela pourrait peut-être donner l'impulsion pour rénover aussi tout le domaine des applications. Et en fait, c'est ce qu'ils sont en train de faire.* » (F23) « *J'essaye de persuader mes collègues de sortir de leur isolement et de partager leurs témoignages en suivant le même canevas. C'est un peu un travail d'évangélisation.* » (F9) « *C'était en permanence démontrer la pertinence de la communication, de la communication bien faite. J'ai dû faire un travail d'évangélisation en interne.* » (F12)

L'interconnectivité avec le monde extérieur est un élément qui joue en faveur de l'adoption de cette stratégie : « *j'ai la possibilité d'avoir des contacts beaucoup plus formels avec les collègues du département des RH.* » (F13) « *On se consultait souvent. Il y avait vraiment un échange de bonnes pratiques entre départements, mais aussi entre pays.* » (F21)

La consistance avec les valeurs organisationnelles est strictement appliquée : « *Il faut qu'il y ait une concordance entre les thèmes qu'on va développer dans la stratégie de contenu et les valeurs de l'organisation en vue d'être repris et d'être disséminé par nos parties prenantes sur leur médias sociaux.* » (H11)

Nous identifions enfin une forme d'acceptation, de complaisance parfois forcée aux règles imposées par le pouvoir descendant : « *Il y a une volonté de garder le pouvoir au niveau de la direction. Les connaissances, les compétences, les initiatives qui démontrent que l'on dispose de connaissances ou de compétences, elles sont associées au pouvoir. Et donc il est impossible de faire montre d'esprit d'initiative quand on ne se trouve pas au niveau de la direction.* » (F20)

Le compromis

Si l'acquiescement peut être déterminant en raison de la légitimité et du soutien social accru qu'il peut fournir à l'organisation, celle-ci peut considérer que certaines conformités aux pressions institutionnelles sont irréalisables ou contradictoires aux objectifs organisationnels. La seconde réponse stratégique, le compromis, vise alors à apaiser, à accommoder ou à équilibrer les divers éléments institutionnels par la négociation entre les parties prenantes. En abordant cette stratégie, l'organisation s'avance sur le terrain de la résistance aux pressions institutionnelles (Olivier, 1991, pp. 153-154).

Cette recherche d'équilibre entre les différents acteurs peut se définir par la tentative organisationnelle de parvenir à la parité entre plusieurs parties prenantes et les intérêts internes. En ce qui concerne le processus d'institutionnalisation, elle intervient essentiellement lors des phases de la diffusion et de la stabilisation de l'innovation structurelle. (Powell & Friedkin, 1986, pp. 262-265)

Nous avons considéré ici les communicants-participants comme les acteurs qui préparent le terrain, rapprochent les points de vue, secondent la direction qui pilote de manière non manipulative les échanges, et font remonter l'information.

Les communicants-participants membres du CODIR se sentent investis du besoin de réflexion sur les facteurs de résistance qui peuvent être une menace pour la pérennité de l'organisation : « *Je me suis beaucoup penché sur eux [les acteurs sans lesquels une transformation de perception n'aurait pas eu lieu] parce que je m'intéresse énormément dans mon cadre professionnel à la **relation entre le pouvoir et la résistance**. J'ai essayé de comprendre la raison pour laquelle à un certain moment la résistance éclate. J'ai essayé d'identifier les facteurs capables de jouer un rôle dans cette dynamique de résistance. Car bien entendu, c'est multifactoriel. Et c'est un concours de circonstances.* » (H1) « *Dès l'instant où l'on veut introduire une **innovation qui va modifier les habitudes de comportement** des membres de son personnel, on peut s'attendre à une **résistance**. Il est donc important en tant que responsable de la communication d'**anticiper** ces réactions. Parce que lorsque les membres du personnel réalisent que vous **tenez vraiment compte d'eux**, que vous savez et que vous comprenez ce qui vit dans l'organisation, même si la décision finale ne sera pas ce qu'ils espèrent mais les obligera à **modifier** leur comportement, à **changer** certaines de leurs attitudes, à **professionnaliser** certaines de leurs compétences, ils **accepteront mieux** et le changement se fera de manière plus homogène **sans** qu'il n'y ait trop de **fractures**, sans amener trop de négativité ce qui est néfaste pour l'ambiance de travail.* » (H7)

Nous retrouvons auprès de certains communicants-participants une posture managériale qui dépasse le cadre de la fonction de responsable de la communication organisationnelle et interfère avec la gestion du personnel : « *Ce sont les utilisateurs qui doivent **avoir envie** d'utiliser ces nouvelles applications. Les **obliger de manière autoritaire, c'est contre-productif**. C'est d'un autre temps.* » (H12) « *Le fait de travailler en « **blended approach** » augmente aussi la satisfaction des collaborateurs par rapport à leur travail. Cette approche leur permet de **continuer à apprendre**. De développer leurs compétences. Et ça les motive. Cela **renforce aussi l'esprit d'équipe** : ils vont s'**entraider**, ils vont se **conseiller**, ils se donnent du **feed-back**. On a véritablement effectué un **décloisonnement** entre le monde de la communication interne et le monde de la communication externe dans notre organisation.* » (H4)

Trouver un bon équilibre qui puisse satisfaire toutes les parties prenantes n'est pas acquis et comporte toujours un risque pour le communicant : « *Si on tient ce rôle, si on siège pleinement dans cette fonction, alors on a et la **légitimité et la crédibilité de la prise de parole**. Les remarques qu'on fera seront prises au sérieux par les autres décisionnaires du comité de direction. On fera donc partie du jeu de pouvoir. Tout cela est lié à la **reconnaissance de l'expertise** que l'on a dans son domaine. Une expertise qui est rarement mise en question en ce qui concerne les autres départements de l'organisation. Mais pour la communication, c'est un **défi qui reste encore toujours à relever** dans beaucoup d'organisations : **prouver l'importance stratégique** du rôle que joue la communication au niveau des prises de décision organisationnelle.* » (H12) « *Mais il est vrai que dans ce jeu de pouvoir, il n'est **pas toujours aussi évident de maintenir sa position**.* » (H1)

Un trait commun aux communicants-participants mettant en œuvre cette stratégie est la quête de points communs qui permettent une pacification organisationnelle optimale pour l'épanouissement des activités quel que soit le nombre de parties prenantes. « *Avec tous les membres de l'association, nous avons analysé et **validé les valeurs qui nous rassemblent**. Ça parce que je ne voulais pas que les valeurs de l'association soient les valeurs du secteur, mais qu'au contraire elles **réunissent les valeurs de chacun** des membres. Les valeurs associatives nous rendent attractif parce qu'elles sont **fédératrices**.* » (H9) « *J'ai travaillé en **binôme très***

serré avec la directrice marketing parce que je la conseillais sur le contenu des campagnes marketing, sur ce que les messages pouvaient rapporter à la stratégie de l'organisation. » (F21) « **Nous évaluons** les différentes actions que nous souhaitons entreprendre. Nous faisons donc en sorte que la **synchronisation** de toutes les activités de toutes les actions de l'organisation a lieu à ce moment-là avec toutes les parties prenantes. Cela permet d'avoir une **meilleure compréhension** du travail de chacun. Cela permet aussi d'être **plus souple** les uns avec les autres, par-delà les départements. Cette idée, elle m'est venue en faisant un parallèle avec les responsables des lignes aériennes qui, de leur tour de contrôle dirigent les décollages et les atterrissages. » (H4) Nous voyons surgir aux moments les plus inattendus des références aux moteurs isomorphiques : ce dernier exemple est une parfaite illustration du mimétisme.

Tout comme c'était le cas de la stratégie d'acquiescement, nous constatons un rôle actif des communicants-participants à l'encodage et à l'internalisation des scripts organisationnels (Barley & Tolbert, 1997) en faveur de la reconnaissance de leur fonction.

Les communicants-participants qui ne font pas partie du CODIR partagent la volonté d'inscrire leur organisation sur le temps long et, même s'ils n'ont pas la possibilité de participer au processus de décision, ils y participent dans la marge en utilisant toutes les armes de marchandage et de négociation : « **J'en ai discuté** avec mon boss, qui m'a dit que si j'étais convaincue de cette orientation stratégique, c'était ce vers quoi on allait évoluer. » (F21) « Il y a toute une **stratégie de coalition et un réseau d'ambassadeurs** à mettre en place. » (F17) « Dès l'instant où je peux **produire**, sur la base des big data que j'analyse constamment, un **argumentaire**, ma réflexion peut **changer la donne** dans le jeu de pouvoir, cela signifie qu'une argumentation stratégique que seul peut faire un responsable de la communication peut **modifier les relations de dépendance** entre les différents acteurs d'une organisation. Par rapport à ces jeux de pouvoir, nous essayons **d'être la « voix de la raison »**. » (H17) « Je ne veux pas décider toute seule des lignes de conduite et de la vision de mon équipe parce qu'il est important que cette **vision soit portée par nous tous**. Et il y aura beaucoup **plus d'implication** de chacun des membres de l'équipe s'ils ont pu participer à la décision. J'obtiendrai beaucoup **plus d'engagement** de cette façon-là. (...) moi, **j'essaye de faire tomber les murs** et j'essaye d'avoir **plus d'intégration** entre ces différents départements. » (F22) « On a présenté une dizaine de projets à des représentants des différents départements à qui on a demandé de **voter** (...). On a fait ça **conjointement** avec la directrice marketing et c'est ainsi qu'on a **développé nos priorités**. Et ce processus a été **drivé par le département communication**. » (F10) « j'avais besoin **d'analyser le terrain**, d'analyser ce qui avait été fait jusqu'à présent, de **prendre connaissance des besoins de chacune des parties prenantes**, de faire une **évaluation** de ce qui avait été développé jusqu'à présent, et en fonction de tout cela, de définir mon approche à moi et de quelle manière elle pouvait se différencier de ce qui avait été fait jusqu'à présent. Bref, de **réfléchir à une approche qui permettrait de travailler ensemble** et de réaliser ainsi les résultats escomptés. » (H16) Comme le résume H16 : « c'est mon rôle, en tant que responsable de la communication, de **veiller à cette dimension du temps long**. »

Il ne serait donc pas obligatoire de siéger dans le CODIR pour jouer et remplir son rôle de communicant : « Il y a donc davantage de **participation à l'élaboration d'une réflexion stratégique organisationnelle** qui ne se cantonne pas uniquement ou plus uniquement à la « C-suite », au conseil d'administration. Parce que si au top niveau on va prendre les décisions, on les prend aujourd'hui après avoir écouté. C'est la raison pour laquelle il n'est **pas toujours nécessaire** que la communication **siège** autour de la table où se prennent les décisions. Si elle

a l'oreille d'un des décisionnaires ou de plusieurs de ces décisionnaires, idéalement je dirais du CEO, à ce moment-là, elle jouera son rôle d'influence. Et c'est cela qui importe. Être entendue. » (F1)

Ils sont toutefois plus susceptibles d'être dépendants de diverses ressources, ce qui peut tourner à leur avantage (F15) et (F9) ou à leur désavantage, les plaçant en porte-à-faux par rapport à l'organisation (F5). « *Et c'est là qu'on se rend compte qu'il y a parfois des coalitions inattendues. (...), j'ai obtenu son soutien. L'impact a été double : il s'agissait bien sûr d'un des membres du CODIR, mais, elle avait l'expertise qui venait de l'extérieur.* » (F15) « *Je dois avouer avoir joué des coudes pour être de la partie : j'ai eu l'opportunité de pouvoir diriger des groupes de travail et de réflexions ce qui m'a permis de connaître une très belle progression professionnelle. Dans ce type de situation, il faut pouvoir être très patient, pragmatique quand il le faut, et il faut pouvoir négocier. À certains moments, il faut également se montrer dur, car il est clair que tout le monde ne pourra pas rester à bord.* » (F9) « *Je ne suis plus une menace. Ni pour le département marketing, ni pour le département des ventes. Cela, je le dois à la vision stratégique de ma CEO qui m'a déplacée de département. J'essaye aussi d'être une alliée dans toutes les actions. Je cherche les points d'ancrage pour amorcer le dialogue.* » (F5) « *J'ai donc réfléchi à comment présenter ce projet organisationnel de manière non seulement positive, mais également de manière constructive pour l'ensemble de l'organisation. J'ai tout fait pour diminuer la portée de cette menace. Mais déjà au bout de deux mois, j'ai perdu le soutien du CEO qui a quitté l'organisation pour une autre.* » (F11)

Pour cette catégorie de communicants, l'interconnectivité au monde extérieur joue un rôle prépondérant : « *Dès que j'apprends que quelqu'un n'est pas d'accord avec une des actions de communication, je prends cela comme une opportunité pour aller expliquer les objectifs que nous visons. (...) Je prévois donc déjà des manières d'anticiper certaines réactions ou certaines critiques.* » (F13)

Nous identifions ici une volonté consciente ou non de modifier les scripts institutionnalisés dans l'organisation (Barley & Tolbert, 1997) qui permet, en fonction des relations de proximité du communicant avec les décisionnaires, de favoriser ou non la crédibilité et la légitimité de la fonction.

L'évitement

La troisième réponse stratégique, l'évitement, consiste à exclure la nécessité de la conformité. Les organisations y parviennent en dissimulant leur non-conformité derrière une façade d'acquiescement, en se protégeant des pressions institutionnelles ou en échappant aux règles ou attentes institutionnelles. L'évitement ou la dissimulation peut donc être distingué de la stratégie d'acquiescement par le degré auquel la conformité est apparente ou réelle. (Olivier, 1991, pp. 154-155) D'un point de vue institutionnel, la distinction entre apparence et réalité est une dichotomie théoriquement importante car l'apparence plutôt que le fait de conformité est souvent présumée suffisante pour obtenir la légitimité (Zucker, 1987). Plusieurs théoriciens de l'institutionnalisme et de la dépendance aux ressources ont reconnu l'importance de l'évitement en réponse aux pressions institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977), (Pfeffer & Salancik, 1978), (Powell, 1991), (Scott, 1987). C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles ils ont souligné les vertus du découplage qui introduisent des espaces entre les activités de travail internes et les

structures formelles introduites dans l'organisation parce qu'elles bénéficient d'une légitimation externe mais n'ont pas été pensées en fonction d'une concordance aux valeurs organisationnelles ni à leur efficacité interne. L'adoption de certaines pratiques managériales sans lien avec les activités organisationnelles est donc parfois irrationnelle, impliquant un coût pour l'organisation pour satisfaire une rationalité définie par l'environnement (Buisson, 2005, p. 152).

Nous avons transposé cette stratégie aux pratiques professionnelles des communicants-participants et reconnaissons l'application du découplage dans ces deux retours d'expérience de communicants-participants membres du CODIR, situations qui s'inscrivent dans l'objectif de pérennité de l'organisation malgré les contraintes discrétionnaires.

*« Et dans l'organisation il y a des tensions entre les départements en fonctions des objectifs stratégiques de chacun. Des **tensions de territoires**, des jeux de pouvoir qui dessinent l'organisation. Il faut pouvoir les identifier, ne pas entrer dedans et en tirer parti pour le bien de l'organisation. C'est ainsi qu'elle pourra **perdurer**. » (F3)*

*« Où va-t-on **tirer la ligne entre le fait d'être un partenaire**, un coéquipier, un des joueurs dans un jeu de pouvoir, et d'autre part être **un des décisionnaires** ? Les avis sont partagés : pour moi les limites doivent continuer d'exister même si parfois **on peut dépasser certaines frontières, franchir certaines limites de manière ad hoc**, en fonction de certaines initiatives. » (H3)*

En ce qui concerne les communicants-participants qui ne font pas partie du CODIR, cette stratégie explique les coalitions qui se créent pour pallier les insuffisances structurelles, sans pour autant être officiellement reconnues, sont en obtenir une reconnaissance organisationnelle au niveau de l'organigramme. Nous constatons donc un comportement qui masque les actions facilitant les coalitions « spontanées » qui, à terme, sont susceptibles d'induire de nouvelles normes et pratiques pour autant qu'elles soient reconnues par le CODIR.

*« Vu la taille de l'organisation, une centralisation de la communication s'impose, ce que j'ai fait au niveau de ma division. La structure horizontale du réseau fait que **je n'ai pas d'ordre à leur donner**, je les ai réunis virtuellement pour qu'ils aient envie de collaborer basé sur le « Goodwill », je me suis **positionnée de manière collégiale** et non pas hiérarchique. Cela prend du temps. Il faut trouver la bonne entrée pour **convaincre** les gens de vouloir collaborer, réussir à **démontrer** qu'il y a une véritable valeur ajoutée à travailler ensemble, à **investir** dans ce travail de collaboration qui ne **s'inscrit pas officiellement** dans la structure de l'organisation. Ce que **je regrette**, ce que **je n'ai pas encore obtenu**, c'est un **mandat officiel** me permettant d'affirmer quelle est la vision à long terme que nous allons poursuivre. Mais la raison est que **le mouvement que j'ai lancé n'a pas suivi le chemin hiérarchique habituel**. » (F9)*

*« Très vite j'ai été à la **recherche d'alliés** dans le département des RH, de gens qui avaient des affinités avec la communication et **avaient envie d'apporter leur soutien** à des activités communicationnelles. (...) Lors des meetings mondiaux j'ai donc fait mon petit « lobby » et **j'ai ainsi créé mon réseau personnel**. L'avantage de cette approche informelle a été que j'ai pu démarrer assez **rapidement** avec une équipe disparate mais très **motivée**, le désavantage c'est qu'il n'y avait **aucune procédure de rapportage** étant donné qu'il ne s'agissait **pas d'une ligne directe officiellement existante**. » (F13)*

« **Le problème** pour l'instant, c'est l'**alignement** entre la **communication externe** et la **communication interne**. Avant, les deux cellules ne communiquaient pas du tout. (...) Cette **mise en commun**, c'est une **initiative personnelle**. C'est nous qui l'avons décidé. On s'est dit que ça ne marchait vraiment plus du tout comme ça. Que ce n'était pas possible de ne pas communiquer. Et donc **on a décidé de faire le point de manière régulière. Entre nous.** » (F25)

« Ils m'ont demandé quelle était ma vision par rapport à chacun de ces projets. D'un côté c'est une victoire, mais de l'autre c'est le jeu des pouvoirs et le jeu de la politique qui commence. Je **brise donc petit à petit les silos**, je **positionne** la communication à un niveau stratégique. Mon travail consiste à **éduquer par le bas** de la hiérarchie pour **faire monter la compréhension** de la valeur ajoutée stratégique de la communication. Un travail en profondeur que je qualifierais **d'évangélisation.** » (F26)

Mais cette stratégie s'applique également en réponse aux tensions internes qui interviennent dans les jeux de pouvoir montrant la fragilité de la position du communicant dans certaines organisations (F2, F10, F20, H18).

« Ça devient **très compliqué** lorsque le directeur du comité, qui fait partie du CODIR, n'adhère pas à un concept. Parce que je ne peux pas lui dire : « oui mais le président lui il aime ». Parce que c'est ce directeur de comité qui est responsable de la décision finale et donc là **je me trouve en porte-à-faux**. Tu es toujours **entre le marteau et l'enclume**. Les patrons ne vont pas se manger entre eux, **les loups ne se mangent pas entre eux**. Et moi je n'ai pas la possibilité d'utiliser cela [le fait que le PDG est enthousiaste] comme argument parce qu'il [le directeur] considérerait que j'essaie de le manipuler. C'est vraiment **marcher sur des œufs**. On se rend compte qu'il y a de véritables jeux de pouvoir. » (F2)

« **J'ai eu tellement de bâtons dans les roues de ma supérieure**, enfin tout simplement parce qu'elle n'en voyait pas l'utilité, que **je n'ai pas pu** introduire ce système tout de suite. Mais **je l'ai créé pour moi.** » (F10)

« Lors des comités de direction, la responsable communication Europe/global est invitée à participer pour présenter les projets. Les retours qu'elle reçoit sont à accepter tels quels, il est **impossible de les questionner**. Une attitude que je ne qualifierai pas directement de professionnelle et qui rend **les relations avec les fournisseurs très compliquées** car il n'y a pas d'argumentation pour expliquer pourquoi telle décision a été prise. » (F20)

« Là où auparavant je négociais avec le directeur marketing qui coordonnait les stratégies des différentes lignes de produits des départements transversaux, maintenant je me retrouve confronté à des directeurs de Squad responsables de leurs départements **qui veulent absolument interférer dans mon processus de communication.** » (H18)

La stratégie démontre tout autant la volonté du communicant de créer des alliances et des coalitions dans une optique organisationnelle malgré un contexte interne difficile voire hostile (F19, F22, F24, F26, H17).

« Créer un groupe de réflexions qui se pencherait sur cette problématique serait **très délicat** par rapport aux membres de la famille qui sont excessivement têtus. Donc **créer une coalition horizontale pour faire remonter l'information**, cela ne me semblerait **pas une bonne idée**. Il vaut mieux **travailler de manière individuelle** au goutte-à-goutte. Et **essayer de faire en sorte qu'ils puissent se forger au fur et à mesure** une image plus réaliste du rôle stratégique de la communication organisationnelle. » (F19)

« On essaye donc de façon créative de **répondre aux contraintes** budgétaires qui nous sont **imposées** par le top management. Ces **stratégies de détournement**, elles sont ad hoc et elles dépendent vraiment de la bonne volonté des collègues. Le résultat bien sûr c'est qu'il y a une **émergence de coalition**. J'ai une de mes collègues qui part en **évangélisation** pour obtenir soit du budget complémentaire, soit du personnel en plus dans son équipe. » (F22)

« Je veux absolument **briser la dichotomie « eux versus nous »** qui s'est installée de manière assez insidieuse. (...) Je développe donc une **stratégie de contournement et j'identifie mes alliés potentiels** dans le département marketing. Je travaille là sur les deux niveaux décisionnels : (...) Mon discours sera différent en fonction de leurs intérêts et de leurs objectifs. C'est sur la base des informations que je collecte moi, par le biais de **ma stratégie de détournement**, que j'essaye petit à petit de **monter une stratégie de communication en ligne avec les valeurs organisationnelles**. J'applique en quelque sorte la **stratégie du colibri**. » (F26)

« Étant donné que les décisions du département R&D sont imposées à tous les départements de l'organisation, les **alliances** peuvent se nouer non seulement à différents niveaux hiérarchiques, mais également à différents niveaux **de manière horizontale**, s'étalant sur les différents départements. » (H17)

Nous avons également pu identifier l'utilisation de cette stratégie qui illustre l'influence sous-jacente du communicant et son engagement par rapport aux objectifs organisationnels sur le temps long (F11, F24, H13, H16).

« À mes yeux, l'organisation ne définit pas les bonnes priorités. **Je tire parti de sa méconnaissance** dans mon domaine : **je les détourne, je les mets en attente** jusqu'à la prochaine idée sauvage qui fera oublier la précédente. Ce n'est pas agréable de travailler de cette façon, de **créer des situations de détournement** mais c'est la seule façon d'essayer de limiter les dégâts. » (F11)

« J'essaie de voir comment la communication Corporate va pouvoir apporter cette plus-value au business. Ce n'est pas une posture facile à tenir par rapport à la ligne Corporate qui me fournit mes budgets. **Il me serait beaucoup plus facile d'appliquer à la lettre les demandes qui me proviennent de la ligne Corporate, sans me poser de questions par rapport à l'efficacité que cela pourrait apporter au business. Mais ce n'est pas ainsi que je considère la vraie fonction de la communication organisationnelle. On ne fait pas de la communication pour le plaisir de la communication, ce n'est pas de l'art pour l'art, on est là pour la pérennité de l'organisation. Il se fait que cette pérennité elle passe par le business.** » (H16)

Une stratégie que nous retrouvons au niveau de la multinationale Google qui, si elle a introduit la communication comme première fonction ne relevant pas de l'ingénierie technologique, adopte « *une attitude typiquement américaine qui permet à ses collaborateurs de dire tout ce qui n'est pas légalement bétonné* » (Sallaets, 2019). Le communicant nous a confié que le regard critique de son agence en relations publiques est crucial pour contrer l'imposition de certains « *statements* » du quartier général qui ne sont pas nécessairement pertinents pour le marché belge et qu'il en apprécie « *l'audace d'apporter d'autres perspectives* » (Sallaets, 2019).

« *Mon argumentation a été **bloquée** par le constat : « oui mais c'est ce modèle-ci qui doit être adopté ». J'ai alors proposé de travailler avec un bureau externe parce qu'étant donné la complexité des applications également au niveau des ressources humaines, il me semblait plus **opportun de faire appel à un renfort d'expertise extérieure**. L'agence a proposé un trajet que nous allons mettre en œuvre. » (F24)*

« *J'entends parfois de collègues qui ne siègent pas au CODIR, que **l'agence peut être utilisée** de manière instrumentale comme canal crédible **pour faire passer leur message** [parce qu'ils n'ont] pas la ligne directe avec la direction générale. Il y a donc un **jeu de pouvoir qui se joue indirectement par l'intermédiaire de l'agence**. » (H13)*

Nous avons même rencontré des situations d'évitement qui permettent d'illustrer la distinction avec la stratégie d'acquiescement par son degré de conformité apparente :

« *Je viens de découvrir également que dans ce système RH, j'ai la possibilité de mettre un certain coefficient d'évaluation qui s'étale entre 0,8 et 1,3 sur cette fiche. **J'avoue que je n'y ai pas encore touché**. La seule chose que j'ai faite c'est **faire en sorte que tout le monde se retrouve au même niveau**. Je n'ai vraiment **pas envie** de m'amuser à donner un bon résultat un mois et puis un mauvais résultat le mois suivant. **Ce n'est pas trop ma vision managériale**. Mais ici, **tout est assez normalisé**. Alors que moi, je n'ai **pas envie de me retrouver** dans du micro-management à **vérifier ce que chacun fait au quotidien**. Je suis beaucoup plus dans l'autonomie, que chacun prenne ses responsabilités. » (F22)*

« *C'est un peu compliqué : on ne voulait pas toucher à l'applicatif **parce qu'on n'avait pas la gouvernance** sur cette dimension-là. Mais on ne voulait pas non plus que ça reste complètement comme c'était auparavant. Donc, **on a un peu bricolé, on a traficoté** la page des applications visuellement **pour qu'elle corresponde visuellement** à ce qu'on faisait, nous, sur la page d'information. **Juste pour qu'on ne se dise pas qu'il s'agissait de deux environnements totalement différents**. » (F23)*

Les communicants-participants confrontés à cette réponse stratégique applique ce qui est communément appelé la « stratégie du colibri » : ils ne pourront modifier directement les scripts institutionnalisés (Barley & Tolbert, 1997), mais leur éthos les guide à trouver des chemins de traverse, chaque goutte aidant à éteindre l'incendie.

La défiance

La quatrième réponse stratégique, la défiance, apparaît dans des situations conflictuelles où les normes sont explicitement ignorées, les règles ouvertement contestées et les sources des pressions institutionnelles agressées. Elle est une forme plus active de résistance aux processus institutionnels. Ses trois tactiques pour augmenter la résistance active sont le renvoi, le défi et l'attaque. Il s'agit d'une option stratégique que les organisations sont plus susceptibles d'exercer lorsque le résultat potentiel des règles institutionnelles est perçu comme faible ou lorsque les objectifs internes divergent ou entrent en conflit avec les valeurs ou exigences institutionnelles. A la différence des trois stratégies précédentes, la stratégie de défiance est plus susceptible de se produire lorsque les organisations croient qu'elles peuvent démontrer la rationalité ou la droiture de leurs propres convictions et comportements alternatifs, ou lorsque les organisations croient qu'elles ont peu à perdre en affichant leur antagonisme envers les acteurs qui les jugent ou s'opposent à elles. (Olivier, 1991, pp. 156-157)

Nous n'avons pas trouvé de traces revendiquées de cette stratégie dans les expériences de communicants-participants membres du CODIR. Nous avons toutefois pu identifier la stratégie de défiance dans des retours de communicants-participants qui ne prennent pas part aux processus décisionnels du CODIR. Ces expériences soulignent des situations parfois très lourdes à supporter et un réel mal-être au travail. Elles sont le reflet de conflits de pouvoir structurels ou de dysfonctionnements organisationnels et illustrent l'isolement de certains communicants-participants et leur refus ou leur impossibilité de participer au « jeu ».

*« Je me vois difficilement intervenir au niveau de la vente traditionnelle car **je devrais à ce moment-là interférer** avec le directeur des ventes qui ne m'est pas favorable. Nous entrons ici au cœur du jeu de pouvoir. » (F11)*

*« Je lui ai signifié que je ressentais un type de **harcèlement** similaire, et je lui ai demandé s'il n'était pas temps **d'intervenir** pour apporter une modification à la situation. Mais, là aussi, **ma demande est restée sans réponse**. » (F20)*

*« Dans ce type de système, **le ratio n'a aucune chance face à la force**. (...) Il y a tout un jeu de pouvoir destructif qui s'organise et forme des coalitions face auxquelles **il est impossible de gagner**. » (H5)*

*« Et au plus on monte dans la hiérarchie, au plus on est confronté aux jeux de pouvoir, au jeu politique, et au plus ce jeu se joue sous la ceinture. Je vois les mouvements politiques et les jeux de pouvoir qui sont mis ensemble et **ne me laisseront pas beaucoup de chance**. (...) Les jeux de pouvoir sont une réalité organisationnelle. Et à cela s'ajoute que l'organisation reste une multinationale et qu'il faut toujours tâcher de faire plus avec moins. Ils ont déjà fait sauter des niveaux, **il n'y a aucune raison pour qu'ils s'arrêtent maintenant**. » (H11)*

Nous avons également pu constater que les principes de la théorie institutionnelle sont toujours d'actualité et que l'institutionnalisation ne se fait pas toujours en fonction de l'optimisation de l'efficacité organisationnelle (Scott, 2014 (a)).

« Le jeu de pouvoir n'est jamais très loin. Je suis assez abasourdie de voir les membres du CODIR imposer des vues et des décisions alors qu'ils ne disposent ni des compétences, ni des connaissances, ni des savoirs nécessaires pour les prendre, et qu'ils ne montrent aucune velléité pour apprendre et essayer de comprendre. » (F11)

« Au niveau du personnel, il y a eu des vagues de licenciements, et sont restés ceux qui se conformaient à la culture organisationnelle, sans aucun égard aux compétences. Ceux qui suivaient aveuglément, sans questionner les décisions prises plus haut, ceux-là sont restés en place indépendamment de leur efficacité. » (F20)

« Nous ne savons pas s'il est capable ou non de répondre aux questions du CODIR, s'il est capable ou non de nous défendre et de défendre nos projets de communication. (...) Et tant que tout semble bien se passer, rien ne va changer. » (F26)

Ce qui nous a marquée, c'est la force des structures bureaucratiques propres aux agences d'audit. Le rôle du communicant est de fonctionner comme un miroir pour le CODIR, de dénoncer les erreurs, d'identifier et de souligner les dysfonctionnements résultant de ses analyses. Toutefois, ces réflexions peuvent être interprétées dans ces organisations rigides comme des actes de rébellion car, en apportant une critique au fonctionnement organisationnel, le communicant est en sécession par rapport aux procédures qui n'ont pas programmé le risque à l'erreur managériale ou le problème de leadership. Le « temps organisationnel » n'est pas encore synchronisé au « temps du *sensebreaking* », de la remise en cause de ce qui unit les différents acteurs. Le départ brusque du communicant qui en explique les raisons au CODIR peut déclencher un processus d'institutionnalisation comme l'a mentionné F21 : « *j'ai appris que maintenant ils ont...* », mais en croisant certains récits, nous avons également rencontré des décisionnaires persuadés de leurs compétences managériales malgré la récurrence des problèmes récurrents (F14, H13).

La manipulation

Les stratégies d'acquiescement, de compromis, d'évitement et de défiance représentent des niveaux de résistance de plus en plus actifs aux demandes et aux attentes institutionnelles. La manipulation est la réponse la plus active à ces pressions car elle vise à modifier activement ou à exercer un pouvoir sur le contenu même des attentes ou sur leurs sources. La manipulation peut être définie comme la tentative délibérée et opportuniste de coopter, d'influencer ou de contrôler les pressions et évaluations institutionnelles. (Olivier, 1991, pp. 157-159) Une organisation peut, par exemple, tenter de persuader un constituant institutionnel de rejoindre l'organisation ou son conseil d'administration (Pfeffer & Salancik, 1978). L'utilisation stratégique des liens institutionnels pour démontrer la valeur et l'acceptabilité de l'organisation à d'autres constituants externes auprès desquels elle espère obtenir des ressources et une approbation a pour objectif de neutraliser l'opposition institutionnelle et de renforcer la légitimité de l'organisation (DiMaggio, 1988). Les organisations peuvent également influencer stratégiquement sur les normes utilisées pour les évaluer parce que les définitions et les critères de performance laissent souvent place à l'interprétation stratégique (Hinings, Gegenhuber, & Greenwood, 2018). Nous voyons donc dans cette stratégie de manipulation l'intention active d'utiliser les processus et les relations institutionnels de manière opportuniste, de coopter et de

neutraliser les constituants institutionnels, de façonner et de redéfinir les normes institutionnalisées et les critères d'évaluation externes, et de contrôler ou de dominer la source, l'attribution ou l'expression de l'approbation sociale et légitimation (Olivier, 1991, p. 159).

Nous n'avons identifié cette approche qu'auprès des communicants-participants membres du CODIR. Dans les retours partagés, il est apparu que la communication est comprise par les dirigeants et décisionnaires comme un vecteur stratégique qui facilite et renforce l'imposition de nouveaux comportements et le façonnement de nouvelles pratiques professionnelles. Nous retrouvons ici la notion de changement institutionnel endogène qui vise à modifier les règles du jeu (Leca, 2006), à modifier les scripts organisationnels institutionnalisés (Barley & Tolbert, 1997). Elle place le communicant dans un double rôle de conseiller porte-parole, garant de la vision et de la mission, des objectifs organisationnels sur le temps long, face à un nombre élevé de parties prenantes et sous des contraintes discrétionnaires, entre autres lors de la gestion et de la communication de crises.

« Dès l'instant où des partenaires se disputent le support d'un service de communication, on se rend compte que ce service a véritablement pris de l'importance à leurs yeux. (...) C'est ce directeur qui a décidé de maintenir cette fonction, parce qu'il s'était rendu compte qu'il avait besoin de la communication pour communiquer les innovations qui étaient générées par son équipe de chercheurs. Je crois que cette décision n'avait pas été portée par le directeur seul, elle avait été également approuvée par le conseil d'administration. » (F15)

« Mais très souvent, dans les toutes grosses boîtes, la communication est à part, le plus souvent très proche du pouvoir. Parce qu'elle est aussi liée aux gestions de crise. » (F8)

« Quand on a l'opportunité de pouvoir être en première ligne dans le jeu de pouvoir, il faut savoir saisir sa chance. Mais cela signifie qu'il faut avoir un esprit très structuré et être capable de voir à long terme. » (F17)

« J'ai la chance que la structure organisationnelle me donne ce mandat de « licence to operate ». Le jeu de pouvoir auquel je participe, je ne dois pas le jouer pour légitimer ma présence ou ma fonction, mais je le joue au niveau des enjeux organisationnels. Une différence fondamentale. Et aussi un gain d'énergie. La communication participe à tous ces enjeux. Cela n'a pas toujours été le cas dans cette organisation. » (H12)

Mais cette posture n'est jamais gagnée. Et quand bien même la fonction est reconnue, institutionnalisée, et sa raison d'être légitimée au sein de l'organisation, il s'agit toujours de relations humaines avec lesquelles doit composer le communicant.

« Je constate que la nouvelle culture en place, est très fort une culture de consultation, de négociation et de discussion, alors que mes réunions, tout le monde le sait ici, elles sont courtes, to the point, bien préparées parce qu'elles ne servent qu'à savoir où connaître les choses que je souhaite savoir ou connaître. » (H2)

« Pour illustrer combien c'est un exercice de funambule, je citerai un exemple : l'épouse du CEO vient du monde des assurances et est une conseillère en matière de collecte de fonds au sein de l'organisation. J'ai la chance de nous avoir trouvé des atomes crochus et le courant passe bien. Mais à chaque conversation que nous avons, je suis très conscient de l'importance stratégique d'entretenir de manière très positive cette

relation. *Je suis conscient du fait que si elle devait rapporter de manière négative les contenus de nos échanges, cela aurait un effet négatif sur ma relation de confiance avec mon CEO. Ce qui est bien la preuve qu'il s'agit d'une histoire d'êtres humains, et non pas une histoire de moyens ou d'instruments.* » (H1)

Nous présentons ci-dessous le tableau 21, qui reprend les caractéristiques de chaque stratégie tenant compte de ses facteurs institutionnels et de ses facteurs prédictifs (Olivier, 1991, p. 160).

Tableau 21 : Analyse des différents types de jeu de pouvoir en fonction des réponses stratégiques d'après (Olivier, 1991)

| Stratégie | Communicant-participant membre du CODIR | Communicant-participant hors CODIR |
|---------------|---|---|
| Acquiescement | <p>F3, F4, F14, H3, H7, H14</p> <p>→ Professionnalisation par le biais du fonctionnalisme et des normes</p> <p>→ Démontrer l'efficacité et par extension, la légitimité de la fonction</p> <p>→ Pressions légales</p> <p>→ Consistance avec les valeurs</p> | <p>F2, F9, F12, F13, F19, F20, F21, F23, F24, H11, H13, H19</p> <p>→ Professionnalisation par le biais du positivisme et des bonnes pratiques</p> <p>→ Démontrer l'efficacité et par extension, la crédibilité de la fonction</p> <p>→ Interconnectivité importante</p> <p>→ Consistance avec les valeurs</p> |
| Compromis | <p>F21, H1, H4, H7, H9, H12</p> <p>→ Temps long</p> <p>→ Nombre élevé de parties prenantes dans le processus de décision</p> | <p>F1, F5, F10, F11, F13, F15, F17, F21, F22, H16, H17</p> <p>→ Temps long</p> <p>→ Dépendance aux ressources importante</p> <p>→ Interconnectivité importante</p> |
| Evitement | <p>F3, H3</p> <p>→ Jeu pour pérennité de l'organisation</p> <p>→ Fortes contraintes discrétionnaires</p> | <p>F2, F9, F11, F13, F19, F20, F22, F23, F24, F25, F26, H13, H16, H17, H18</p> <p>→ Jeu pour pérennité de la fonction</p> <p>→ Incertitudes liées au contexte de l'environnement</p> |
| Défi | | <p>F11, F20, F26, H5, H11, H16</p> <p>→ Isolement de la fonction</p> <p>→ Fortes contraintes discrétionnaires</p> |
| Manipulation | <p>F8, F15, F17, H1, H2, H12</p> <p>→ Jeu pour la légitimité fonction</p> <p>→ Nombre élevé de parties prenantes dans le processus de décision</p> <p>→ Fortes contraintes discrétionnaires</p> | |

Conclusion du niveau organisationnel

Cette seconde phase d'analyse, au niveau méso, nous a permis d'identifier des attentes au niveau organisationnel et des évolutions tangibles en ce qui concerne les structures organisationnelles. Nous résumons les points d'attention qui nous guideront pour la compréhension du troisième niveau, le niveau micro du professionnel de la communication.

Face aux transformations organisationnelles qui répondent aux pressions et aux changements environnementaux continus, la fonction de communicant dans l'organisation se métamorphose. Elle est non seulement le lien entre le dehors et le dedans, fonction institutionnalisée en Belgique sous l'appellation de « communication externe » ou de « communication corporate », elle devient le gardien des valeurs organisationnelles face à la porosité. C'est au communicant d'éduquer tous les échelons de l'organisation aux guidances communicationnelles. A lui de contextualiser la perte de contrôle sur les messages, à lui de faire de chacun « *un relais assurant la transmission de l'image* ». Une méthode traditionnellement attribuée à la communication externe qui démontre que, dans un souhait d'homogénéisation propre au moteur isomorphe, la porosité entre le dedans et le dehors est devenue une réalité (Brulois & Robert-Tanguy, 2015, pp. 1-2)

L'émergence des réseaux sociaux a transformé les modes de transmission de l'image qui nous viennent des années 1990 : « *Le prochain challenge, c'est un gros, c'est de faire de nos collaborateurs, nos porte-parole. Et donc d'amener la dimension d'employer engagement⁴⁰ vers la communication externe.* » (F4) La raison de ce défi s'explique simplement : « *Ce que j'ai surtout appris au niveau de la communication interne, c'est que c'est toujours par elle qu'il faut commencer. Parce que la communication interne de nos jours, c'est devenu de la communication externe.* » (H2)

C'est pourquoi le communicant est également le lien, l'élément charnière entre tous les acteurs organisationnels internes, favorisant l'adoption des décisions dans un mouvement descendant, facilitant l'adoption de nouvelles pratiques professionnelles intégratives et interactives, tout en tenant compte de l'histoire de l'organisation et de sa culture. Son rôle organisationnel se complexifie sous la pression de l'autonomisation qui impulse la reconnaissance de ce qui est vécu dans un mouvement ascendant : en plus de se professionnaliser, il est chargé de professionnaliser tous les collaborateurs de l'organisation car « *les plus grands changements, c'est l'évolution des outils. La communication est devenue beaucoup plus facile. Et beaucoup plus difficile. À cause de tous ces outils. S'il y a le moindre pépin quelque part, l'information se retrouve sur les réseaux sociaux avant même que l'organisation n'ait publié quoi que ce soit. Parce que tout le monde est devenu communicant. Tout le monde communique. Il y a un sentiment d'urgence.* » (H6) Donner la possibilité aux salariés de parler en leur propre nom de ce qui se passe dans leur organisation sur des réseaux sociaux, les encourager, fait l'objet d'une attention redoublée des directions, très vigilantes sur le risque de réputation. Et il est devenu, selon nos informateurs, impératif de gérer la communication de et dans l'urgence (Carayol, 2005).

⁴⁰ La marque employeur

3. Le niveau professionnel

A ce troisième niveau, au niveau micro, l'organisation est considérée comme une structure qui influence les acteurs individuels, dont les communicants, par ses règles et ses ressources structurelles. Comme nous l'avons vu, celles-ci déterminent, entre autres, l'organigramme et donc la hiérarchisation des fonctions et la reconnaissance formelle des savoirs et des compétences. Nous allons à présent analyser comment le communicant-participant appréhende, définit et décrit l'évolution et la conception de son rôle et de la fonction de la communication dans l'organisation.

Ces analyses seront conduites, comme pour les parties précédentes, en abordant d'abord la dimension de la temporalité. Nous ferons référence, pour l'interprétation de certains résultats, aux analyses de van Ruler, Verčič, Flodin et Bütschi (2004) et de Hamrefors (2010) sur les rôles professionnels du communicant.

Ensuite nous analyserons nos résultats sur l'impact du développement de la technologie à l'aune du modèle des processus de structuration et mécanismes institutionnels (Gray, Purdy, & Ansari, 2015) et des réflexions de Bobillier Chaumon (2003).

Enfin nous interpréterons nos données sur les discours d'introspection du communicant à l'aide de différentes lectures et notamment des modèles de construction de l'identité professionnelle de Gohier, *et al.* (2001) et de Fray et Picouleau (2010).

3.1. La dynamique diachronique des parcours professionnels

Le temps est une dimension qui accompagne les communicants-participants tout au long du récit mémoriel de leur parcours professionnel. Être invités à se raconter les a indubitablement plongés dans le passé, mais leurs questionnements démontrent qu'ils adoptent une posture que F6 décrit comme « *la tradition des racines et des ailes* », avec un ancrage dans le passé organisationnel, une projection dans son futur et l'action dans le présent.

« Comment orienter une organisation vers le futur ? La préparer pour son avenir tout en restant dans le moment présent. Comment définir le lien entre le présent et le futur. Ça c'est ce qui me motive. Bien sûr, le passé joue toujours. Les racines sont cruciales. Les organisations qui définissent leur approche en communication durable sur la base du chemin qu'elles ont déjà parcouru, sur la base de leur passé, sur la base de leur tradition : c'est ce qui détermine l'impact qu'elles ont aujourd'hui dans la société. » (F16)

« ... faire des retours sur la stratégie à long terme. Parce que pour moi, réfléchir sur le temps long, c'est essentiel. » (H15)

Les communicants-participants soulignent l'impact et le rayonnement de ce que certains appellent la « *story line* », la signature de l'organisation (F2, F8, F26, H13, H15) : créatrice et porteuse de sens, dans une volonté de simplifier la réalité pour qu'elle puisse être accessible et partagée, pour qu'elle réduise l'équivoque dans la relation avec l'environnement (Giroux N. , 1997), (Giordano, 2006) elle doit contenir la promesse dynamique de ce que sera l'organisation dans un futur imaginé. Une projection qui ne sert pas uniquement à réassurer l'opinion publique ou les groupes de pressions mais qui symbolise une parole forte pour convaincre les investisseurs potentiels et actuels, et rassurer les actionnaires qui suivent la trajectoire temporelle et économique de l'organisation. C'est donc toutes les parties prenantes qui doivent y trouver l'image réputationnelle qu'elles cherchent, créant un mouvement d' « *organizing* » qui favorise l'action et la coordination de l'action (Laroche, 1996). (F14, F15, F16, H2, H13, H15, H19)

*« Pour moi, le rôle même de la fonction du communicant et le rôle de la communication au sein de l'organisation, c'est d'abord **construire la réputation** de l'organisation, clairement, l'image qu'on peut donner en interne, en externe, ça a un véritable impact sur la réputation, pour moi on est là pour la construire. Le deuxième rôle, si je les prends un peu dans l'ordre, c'est de veiller à la **motivation des équipes** en interne, je trouve que c'est un vrai combat qui est vraiment très important parce que quand on a formé des gens, on essaie quand même de les garder. Et le troisième, c'est vraiment de **défendre la réputation** de l'organisation. C'est être capable de gérer les crises, et de faire en sorte que l'organisation soit davantage « *bullet proof* »⁴¹ en cas de crise. Donc pour moi c'est vraiment : construction proactive, veiller sur ses troupes, et être capable de monter au créneau pour remettre les pendules à l'heure. »* (F4)

⁴¹ Être protégé.

Les communicants-participants reconnaissent la nécessité du temps long pour la réalisation d'objectifs impliquant des modifications de comportement et on peut retrouver dans leurs verbatims des éléments correspondant à plusieurs dimensions de leur action, parfois déjà développées dans la littérature académique.

3.1.1. Une volonté d'inscription de l'action sur le temps long

Van Ruler, Verčič, Flodin et Bütschi (2004) définissent la réflexivité du communicant comme sa capacité d'analyser l'évolution des normes, des valeurs et des points de vue de la société, sa faculté d'en discuter avec les membres de l'organisation, et son aptitude à y ajuster les normes, les valeurs ou les points de vue de l'organisation. Ces auteurs se situent sur le temps long, au cœur de la définition de la mission et des stratégies organisationnelles. Or, les communicants-participants rapportent être constamment confrontés à des injonctions sur le temps court qui court-circuitent les bénéfices des temps de réflexion. Ce constat est lié à la place qu'occupe la communication dans les structures organisationnelles⁴² et à l'orientation de l'organisation soit vers une légitimation symbolique, portée par ses valeurs sur le temps long, soit vers une légitimation économique portée par le profit sur le temps court (Giddens, 1984), (Buisson, 2005). Les communicants-participants sont conscients de l'importance de devoir et de pouvoir s'extraire à certains moments du flux qui nourrit l'événementialité continue. En cela, ils renforcent le constat d'Olivier Le Deuff sur l'extraction qu'il définit comme « *la prise de temps et la volonté de porter un regard qui privilégie une approche par le long terme plutôt que par des positions à court terme* » (Le Deuff, 2019, p. 146). Ce qu'il décrit comme une fatalité, à savoir l'impossibilité de pouvoir se protéger de toutes les attaques, de pouvoir parer aux désinformations et autres « *fake news* », de pouvoir mener à bien toutes les analyses dans un contexte d'urgence et de dates butoirs critiques, cette fatalité se traduit par une attitude que l'on pourrait qualifier de « *Microsoftienne* »⁴³ sur le temps court qui s'allie à celle de l'excellence sur le temps long.

« Il faut que tout soit court, concentré, résumé, presque déjà digéré. Or, pour moi, la communication doit apporter cette profondeur, cette possibilité de réflexion, cette possibilité de faire un pas en arrière et de se poser des questions critiques. Lorsque nous communiquons l'ADN d'une organisation, cela va de pair avec la communication de ses valeurs, avec la communication de son histoire, cela s'inscrit dans le temps long. Il y a donc une tension réelle entre cette approche réflexive de la communication d'une part, et ce nouveau formatage qui réduit ou exclut la réflexion et qui s'inscrit dans le temps court. » (H4)

« Il est très difficile pour un responsable de communication organisationnelle de la gérer dans ce type d'organisation qui ne valorise que l'efficacité de l'objectif à court terme, [qui] n'est intéressée que par des actions de communication ad hoc qui soutiennent la réalisation de ces objectifs à court terme. Ce type d'organisation perd de vue la vision, la mission et les valeurs de l'organisation qui s'inscrivent dans le temps

⁴² Voir Figure 19 : La place de la communication dans les structures organisationnelles les plus récurrentes, page 337.

⁴³ Néologisme par rapport au mantra de Microsoft qui se satisfait du travail réalisé sans se soucier de sa qualité : ce qui importe c'est que le travail soit fait.

long. Des objectifs qui sont plus compliqués à traduire en termes de chiffre à réaliser, en termes de KPI. » (H3)

« C'est le danger de ces actions sur le temps court, qui ne visent qu'une génération immédiate de chiffre d'affaires, sans penser à la construction d'une relation basée sur la réputation et les valeurs de l'organisation qui ne peut que se faire sur le temps long. » (H16)

Ce contexte en appelle à insérer des temps de déprise, des temps de suspension de l'état d'urgence permanent en vue de pouvoir anticiper au moment voulu (Augendre, 1998), dans une posture d'anticipation réflexive, parce que différents plans d'action auront été pensés en fonction des différents cas de figure imaginés :

« C'est vrai, on n'a plus le temps. Il faut aller très vite. Il faut être hyper agile. Il faut être tout le temps en alerte. Il faut prendre le temps d'avoir une demi-journée de réflexion pour l'élaboration des messages clés. Donc quelque part il faut réagir très vite, et puis il faut pouvoir bien se préparer. Il faut donc avoir une bonne préparation à la base. C'est-à-dire avoir des scénarios, différentes options sur différents scénarios possibles. S'imaginer tous les cas de crise qui pourraient arriver. Il est nécessaire de mieux se préparer et d'être beaucoup plus rapide. » (F14)

Une posture qui est riche en enseignement :

« On n'a pas toujours conscience de la vision qu'on porte sur la société dont on est un acteur parce qu'on en fait partie. Il est donc difficile de faire abstraction de son contexte sociétal pour développer une réflexion objective de la réalité qui nous entoure étant donné que cette réalité est sans cesse construite » (H1).

Les communicants-participants développent une sensibilité particulière à l'égard de la temporalité et distinguent avec beaucoup de lucidité le long terme des objectifs organisationnels du temps long institutionnel, indéterminé, propre à la vision et à la mission de l'organisation.

« Il est donc selon moi tout à fait possible de travailler de manière planifiée pour autant qu'on ne fasse pas de projection au-delà de cinq ans. Une stratégie à long terme s'inscrit selon moi sur une période de maximum cinq ans. Tout ce qui excède les cinq ans relève de la vision, de la mission et des valeurs, des éléments intangibles. Une stratégie organisationnelle comporte selon moi ces deux dimensions. Il est tout à fait plausible de se fixer des objectifs en matière de CRS, de responsabilité sociale organisationnelle, d'ici 2030. Mais pour être crédible, il va falloir saucissonner cette période de 10 ans en étapes successives avec, pour chacune, des objectifs mesurables, des objectifs « SMART⁴⁴ ». L'histoire organisationnelle consistera alors à raconter comment on veut atteindre ces objectifs d'ici 2030. Il faut montrer et, tout au long du parcours, démontrer et prouver que ces objectifs ne sont pas de la poudre aux yeux, du « window dressing »⁴⁵, du « green washing »⁴⁶. Il faut expliquer la raison pour laquelle on a besoin de cette longue période pour atteindre ce type d'objectifs. » (H13)

⁴⁴ SMART : abréviation des adjectifs d'évaluation Specific, Measurable, Assignable, Relevant, Time-based.

⁴⁵ Objectifs feints, pour la façade.

⁴⁶ Objectifs d'écoblanchiment.

Cette faculté à appréhender le temps souligne l'importance pour les dirigeants-décisionnaires de bénéficier de l'accompagnement éclairé du communicant pour qui seuls priment les objectifs de l'organisation dans son ensemble, ce qui le différencie des autres fonctions managériales :

« Cette différenciation entre le temps court et le temps long se marque aussi par ce que j'appelle « une guerre des territoires ». Alors que moi, dans cette perspective de communication organisationnelle, je me projette dans une stratégie intégrative qui englobe tous les départements de mon organisation sans distinction, le département des ventes, lui, défend clairement une approche territorialisée en silos. On ne peut pas être plus à l'opposé l'un de l'autre. » (F5)

Le communicant fonctionne comme un filtre qui veille à ce que la vision, la mission et les valeurs organisationnelles nourrissent et actionnent toutes les activités de l'organisation afin de renforcer l'engagement en interne et la réputation et la notoriété à l'externe (F3, F5, F6, F7, F18, H5, H1, H4, H13, H15) : *« Je suis de tous les grands briefings et debriefings. Je dois savoir ce qui doit passer, ce qui peut se dire, comment le dire, par qui le faire passer. » (F3)*. Il est conscient des liens inextricables entre la pérennité de l'organisation qui passe par sa symbolique et la réalité des chiffres d'affaires, la réalité économique qui passe encore actuellement par la croissance mais à laquelle il est de plus en plus nécessaire de donner une raison d'être sociétale (F8, F9, F15, F19, H7, H1, H11, H13, H15, H16, H19). Au sein du CODIR, la valeur ajoutée du communicant se traduit par sa possibilité de confirmer ou d'infirmer le processus de prise de décision grâce à la dimension « intelligence de l'information » externe et interne qu'il obtient par le biais d'une veille continue : enjeux et mouvements sociétaux, besoins et attentes du marché, mises à l'agenda politiques, analyses de l'environnement du type PESTEL⁴⁷ qui débouchent sur des analyses de forces et de faiblesses très précises permettant par exemple de vérifier les conséquences que peuvent entraîner le développement de nouveaux projets car *« on ne voudrait pas qu'une innovation amène de nouveaux problèmes » (F6)*, ou encore *« d'intervenir directement et en temps réel sur un problème, sur une « issue »⁴⁸ avant même qu'elle ait le temps d'escalader » (F7)*.

« La communication organisationnelle à un véritable niveau stratégique servira d'antenne pour identifier les problèmes de « déconnexion ». En recevant les briefings du haut, et en étant vraiment à l'écoute des besoins du business, c'est le communicant qui sera en première ligne pour faire le diagnostic entre ces deux « mondes ». Cela sous-entend que le communicant doit être au courant et doit être conscient des enjeux. » (H16)

Un constat établi par l'ensemble des communicants-participants, quelle que soit leur génération. Dans ce sens, ils répondent au profil de l'influenceur que Hamrefors (2010) décrit comme l'analyste des tendances au changement et de la veille efficace : *« C'est toujours moi qui tire la sonnette d'alarme, qui attire son attention [du CEO] sur le fait que la qualité va en pâtir. Lorsqu'il se rend compte que la réputation de l'organisation est en jeu, il rejoint le plus souvent mon point de vue. Mais ça aussi, ça a pris du temps. » (F15)*. Un rôle tout en nuances car il place le communicant dans la position de celui qui souligne la nécessité de considérer les

⁴⁷ PESTEL, acronyme signifiant politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal. L'analyse externe recouvre les facteurs macro-environnementaux pouvant influencer positivement ou négativement l'organisation, ce qui permet de réaliser la matrice des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces (analyse SWOT).

⁴⁸ Enjeu stratégique.

facteurs et les pressions externes et internes avant de prendre des décisions, ce qui signifie que les dirigeants doivent admettre leurs propres limites et accepter de tenir compte de conseils étrangers et exogènes à leurs préoccupations spécifiques : « *ce n'est pas évident quand on commence dans une organisation, de se positionner comme étant la personne qui va conseiller la direction* » (F21). Une perspective que des années d'expériences dans différentes fonctions, dont des fonctions de dirigeant (F1 et H1), traduisent avec beaucoup de clairvoyance.

« Les décisionnaires adoptent de plus en plus cette approche bidirectionnelle avec les différentes entités de l'organisation, dont la communication, avant de prendre leur décision. Parce qu'ils se rendent compte que le contexte, que l'environnement dans lequel se situe l'organisation est devenu à ce point complexe qu'ils ont besoin des conseils de ceux qui au quotidien l'analysent. On va donc petit à petit d'une structure top down à une structure plus consultative. » (F1)

« Cela implique que les dirigeants doivent modifier leur vision de ce qu'est le pouvoir : le pouvoir compris comme instrument de domination étouffe la collaboration. Il importe donc d'intégrer une dimension de « partage de pouvoir » pour ne pas directement passer à la dimension de « délégation de pouvoir ». Si le responsable de la communication a pour ambition de placer la communication au sein de l'organisation, il doit pouvoir jouer un rôle actif au niveau des processus décisionnaires. » (H1)

Le regret de certains communicants-participants est de ne pas toujours disposer d'instruments d'analyse de veille plus performants qui leur permettraient de faire une curation, et puis une agrégation des contenus les plus pertinents. Un travail de collecte de renseignements efficace qu'ils appliquent tant à l'environnement qu'à leur organisation en interne dans une perspective de conseil aux décisions, de gestion des risques majoritairement considérés comme des opportunités plutôt que comme des menaces afin de participer à la création des « *discours enchanteurs* » (Carayol & Gramaccia, 2001), en plus de la veille de la réputation, en suivant, entre autres, les conversations sur les réseaux sociaux. En effet, il ne suffit pas de comprendre les informations dont les collaborateurs ont besoin : la conclusion la plus importante est de définir sur quelle information agir progressivement en comprenant leur situation et leur raisonnement. Il importe donc de créer la stimulation parfaite pour initier des activités. (F2, F7, F10, F11, F12, F13, F18, F19, F21, F22, F23, F24, F26, H1, H2, H3, H7, H9, H10, H11, H12, H13, H14, H15, H16, H19)

« La réalisation d'objectifs sur le temps court est beaucoup plus éphémère. Comme elle est orientée « efficacité », elle ne tient pas compte des différents éléments qui interfèrent constamment. Or, un responsable de la communication doit faire la veille constante de toutes ces interférences qui peuvent avoir une influence soit positive soit négative sur l'efficacité des différentes actions de communication. Je trouve que ce n'est pas une évolution positive que de ne pas adopter une attitude stratégique incluant le monitoring et la veille des éléments externes et internes, permettant d'anticiper ou de réagir. S'il y a des crises c'est bien souvent parce que l'organisation n'est pas préparée, qu'elle n'est pas attentive à ce qui se passe autour d'elle. Cela semble assez aberrant, mais c'est malheureusement encore toujours une réalité. C'est un phénomène que je constate surtout auprès de ces organisations orientées sur le court terme, orientées sur leurs chiffres de vente, qui tiennent insuffisamment compte de la dimension « réputation organisationnelle ». » (H3)

Comme le précise Alain-Charles Martinet, l'action stratégique s'inscrit « *dans un processus de mise en scène (enactment) de l'organisation et de son environnement* », imposée, négociée (Martinet, 2006, p. 33) qui s'inscrit dans la vision du « *sensemaking* » (Weick, 1979). Le communicant devra donc résoudre un problème compliqué tout en réfléchissant à la mise en forme compréhensible et au sens partageable de sa solution, ce qui implique une écoute des autres pour en interpréter correctement les signes. Aussi, la dimension temporelle inextricablement liée à celle de l'accélération justifie la présence du communicant lors des Comités de Direction :

« *C'est mon rôle en tant que responsable de la communication de veiller à ce que les actions sur le temps court qui favorisent la génération de chiffre d'affaires pour le département business soit en ligne avec une stratégie de contenu sur le temps long.* » (H16)

« *Et ça, ça reste compliqué. De leur faire comprendre qu'il ne faut pas partir de l'organisation vers le client, mais qu'il faut partir des besoins du client.* » (F2)

La stratégie communicationnelle porte l'histoire organisationnelle issue de la réflexion sur les parties prenantes en vue de les toucher, d'anticiper leurs réactions et leur interprétation du message en action souhaitée. Cette combinaison affûte également une prise de conscience de l'importance de l'élément planification, ce qui nous mène naturellement à la seconde dimension :

« *Et malgré le fait qu'il y a cette accélération, grâce à la technologie qui permet d'augmenter l'efficacité des processus, lorsqu'on s'y prend de manière stratégique, on arrive encore et toujours à libérer le temps nécessaire à la réflexion stratégique.* » (H7)

3.1.2. Un rôle dynamique d'accompagnement des changements, à dimension managériale

La dimension managériale de la communication en Belgique en 2020 va de pair avec l'adoption d'une posture mimétique visant à prouver sa valeur ajoutée en internalisant le langage des affaires. Nous avons déjà pu voir que l'apport de la communication à l'organisation, de l'avis d'un grand nombre de nos informateurs, demeure largement méconnu auprès des autres collaborateurs. Cet état de chose serait en train de changer :

« *Le rôle de la communication lui aussi a évolué : il est devenu **nécessaire** au bon fonctionnement de l'organisation, il a évolué de la garniture de cheminée très agréable à regarder mais absolument pas indispensable, à un **rôle managérial indispensable**. Et je suis persuadé que la majorité des CEO et des équipes décisionnaires s'en sont rendu compte également. La plupart des communicants qui travaillent en organisation, ont actuellement la possibilité de vraiment faire leur métier.* » (H4)

Les communicants-participants reconnaissent qu'il est complexe de démontrer et de chiffrer l'apport de la communication car la dimension qualitative revêt un caractère intangible difficile à appréhender dans un univers quantitatif (Torp, 2019). Mais pour quelques interviewés, l'ignorance de certains dirigeants est quelque fois déconcertante :

« On ne met pas en doute les projets que je mets en place s'ils entrent dans les budgets alloués. **Je fixe mes propres KPIs.** Ce n'est pas qu'ils ne connaissent pas ce concept, mais ils ne savaient pas que ça s'appliquait aussi à la communication. Donc, non seulement la dimension temporelle de la communication était une inconnue, mais **la dimension quantitative, et les possibilités d'évaluation de la communication étaient terra incognita.** Donc quand j'ai fait ce premier benchmarking par rapport à l'utilisation des médias sociaux, de notre utilisation et de celles qu'en faisaient nos concurrents, ils ont été très étonnés. Et pourtant, c'est le B A BA. **Ils ne savaient vraiment pas que la communication ça s'évalue.** » (F6)

« Il y a vraiment un problème de compréhension, plus qu'un problème de génération. Il y en a qui ont l'expertise et d'autres qui ne l'ont pas. Cette collègue fait donc un travail d'évangélisation. Elle essaye de **leur expliquer que si on fait A on ne pourra plus obtenir B.** » (F22)

Le langage spécialisé des affaires que les communicants-participants rapportent et/ou démontrent avoir internalisé est celui qui, selon Parsons, sert à mesurer la valeur des objets d'utilité (Chazel, 1964, p. 388). Ce langage devient donc un instrument privilégié d'échange et de partage de sens tel que nous l'avons présenté dans l'approche interprétative (chapitre 3, 1.3). Gérer le budget de communication, analyser les retours sur investissement, calculer les taux de conversions, comparer les actions communicationnelles successives, argumenter en utilisant le même métalangage permet aux communicants-participants d'accroître leur crédibilité auprès de leurs parties prenantes internes, et ainsi d'asseoir leur légitimité (Kresic & McCorkindale, 2020), un effort qui s'inscrit sur le temps long et préoccupe davantage les communicantes que les communicants (F1, F2, F6, F7, F8, F10, F12, F18, F21, F22, F26, H6, H11, H14) : « *La crédibilité, ça peut se construire en expliquant encore, encore, et encore. Mais un certain moment, si vous ne délivrez pas, vous n'avez plus de légitimité.* » (F12)

« Le briefing était **purement business** avec un **objectif d'acquisition** et j'avais à développer la stratégie de communication adéquate. (...) Je bénéficie aussi d'un travail d'équipe entre le marketing et la communication. Entre le business et la communication. » (F1)

« En intégrant le tout, cela avait eu un **impact énorme sur le taux de visites sur le site.** Et cela s'était traduit par une **hausse du taux de commandes chez le grossiste.** On a analysé le tout, et moi, j'ai été présenter les résultats dans les différents pays, **en les motivant à faire pareil** [2017] ». (F21)

« **La reconnaissance de la communication** au niveau organisationnel permet aussi d'être plus efficace. Elle **permet d'augmenter la rentabilité des investissements en communication.** Dès l'instant où l'on a une meilleure connaissance des choses qui bougent sur le marché, des tendances qui émergent dans la société, **on est plus vite à même de prendre des décisions favorables au business.** » (F10)

« **Arriver chiffres à l'appui auprès du top management,** c'est quelque chose qui a évolué : cette nécessité de devoir monétiser les résultats de la communication. Ce qui implique une **professionnalisation du communicant par rapport à toutes ces nouvelles mesures d'impact.** Parce que c'est un métier qui est sans cesse en train de se réinventer.

C'est un métier qui implique que le communicant doit accepter de devoir se remettre en question, de devoir se remettre au goût du jour. » (H6)

*« Je crois justement que nous sommes arrivés à un **tournant**, et que c'est cela **la plus grande transformation** : on dit toujours que la communication organisationnelle, c'est l'organisation d'abord et l'organisation avant tout. Or « **la communication organisationnelle, c'est d'abord le business** » : sans cet adage il n'aurait jamais été question de communication organisationnelle dans mon organisation. » (H14)*

Les communicants-participants se sont arrêtés sur l'accompagnement de la trajectoire du changement organisationnel : une problématique qui les interpelle toutes et tous. Le rôle que doit y jouer la communication est unanimement reconnu auprès des communicants-participants des générations 2 et 3 (F8, F11, F12, F13, F21, F23, F24, F25, H4, H10, H11, H12, H13, H14, H18, H19).

*« La communication est synonyme de **changement**. La communication est toujours un vecteur de mise en activité de quelque chose. La communication introduit quelque chose, la communication fait qu'un mouvement perdure, la communication modifie une perception, la communication nuance une attitude : la communication permet donc toujours à une situation donnée de devenir une autre situation. » (H19)*

Cet accompagnement se traduit par l'introduction, l'explication, l'argumentation et l'adhésion de et à la transformation agile par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation :

« L'organisation aussi doit changer. Comme le consommateur est à la recherche d'autres moyens de communication, l'entreprise doit être assez agile pour pouvoir développer ses nouveaux moyens de communication. Et donc les choses doivent aller très vite, elles doivent être bien coordonnées. » (F8)

F11 a été confrontée à cette approche en 2008 déjà :

« Cette organisation était pionnière en la matière en Belgique. Elle appliquait sans le savoir la méthode managériale qui fait fureur aujourd'hui : la méthode agile. Chaque collaborateur devait pouvoir tenir les différents rôles dans le « loop » propre à cette approche. Cela permettait de combiner les expériences et les expertises créant des opportunités rapidement évaluées et, si considérées comme réalistes et faisables, intégrées dans le planning. »

L'approche agile s'applique par mimétisme : *« La référence à Spotify, c'est parce que cette organisation est réputée pour sa flexibilité, pour son agilité et qu'elle est donc un exemple facile à utiliser » (H18)*, mais s'impose de manière coercitive : *« Même si ce n'est pas planifié, il faut que les gens adoptent une nouvelle agilité à réagir de manière ultrarapide aux informations qui paraissent. » (F12)* Une approche qui, lorsqu'elle s'institutionnalise, prétend viser une plus grande efficacité, un discours tenu par certains communicants-participants :

« L'année dernière nous avons annoncé une réorganisation non pas pour cause économique mais en vue d'une percée sur d'autres marchés, en vue d'être plus efficace et plus résistant aux changements accélérés auxquels nous devons faire face, en vue d'être plus flexible ce qui implique être moins complexe. » (F13)

Il est intéressant de noter que la narration de la prise de décision qui vise à introduire une approche qui transforme en profondeur les habitudes de travail de l'ensemble des collaborateurs, en plus de se baser sur le mimétisme, décharge entièrement les dirigeants de leurs responsabilités : « *Mon organisation a pris la bonne décision d'introduire sa stratégie de transformation et de la positionner comme une constante : cela devrait lui permettre d'adopter l'attitude agile et flexible qui est nécessaire pour faire face au flux constant de changements extérieurs.* » (F24) La transformation organisationnelle est devenue en Belgique un discours dominant auquel doivent se conformer les organisations : « *je crois qu'il est tout aussi vrai que de plus en plus d'organisations ont décidé ou décident de se transformer parce que la structure verticale est le résidu d'une autre époque.* » (H13) C'est un phénomène temporel imposé par des pressions externes et les résistances internes éventuelles sont annihilées car elles n'ont pas de cible tangible : le « bouc émissaire » (Girard, 2013) est le « système » auquel il est impossible d'échapper et qui impose aux organisations de nouvelles pratiques professionnelles et acquitte les dirigeants en faisant passer leur rôle -pourtant actif dans la prise de décision- au second plan, comme si, eux aussi, le subissaient.

« Maintenant, il faut prendre le temps de permettre à tous les collaborateurs d'internaliser cette nouvelle approche stratégique. Comme je l'ai dit, elle a entraîné de très nombreux changements : la réorganisation du travail, la réorganisation des tâches, mais aussi le licenciement de certains collègues. On a beau communiquer que la nouvelle approche permettra, par la flexibilité et par une approche agile d'optimiser les processus, comme il faut réapprendre une autre façon de travailler, cela demande un certain temps d'acclimatation. » (F13)

« Quand il y a une réelle volonté de vouloir engager les gens dans tout un processus, quand on voit le sérieux avec lequel certaines organisations veulent que leurs collaborateurs adoptent certaines nouvelles postures, on voit que les budgets sont plus conséquents. (...) L'approche agile, c'est une transformation en profondeur. Elle modifie complètement les comportements du personnel, ça n'a rien à voir avec l'introduction d'un outil informatique. Par contre, quand il s'agit d'introduire des outils qui favorisent la collaboration, qui optimisent la communication entre les différents collaborateurs, là je vois aussi une claire tendance à leur accorder beaucoup plus d'importance, et donc à libérer du budget. » (F17)

« Le CEO a décrété que cette « lean way of thinking » devait se retrouver à un certain niveau dans toutes les unités au niveau mondial. Nous y avons lié une campagne de communication interne. » (H12)

Nous voyons que d'une part l'accompagnement du trajet de transformation organisationnelle est considéré comme « *une véritable école d'apprentissage, un trajet de professionnalisation pour comprendre le rôle de la communication organisationnelle* » (F24) et que d'autre part le rôle qu'y joue la communication organisationnelle est crucial :

« C'est ça pour moi le rôle de la communication organisationnelle. Le trajet du changement organisationnel, ce n'est pas une action ni marketing ni de relations publiques. C'est un trajet qui modifie l'ADN de l'organisation. Et c'est la communication organisationnelle qui accompagne ce trajet fondamental. » (F13)

« La communication va accompagner dans les deux directions un trajet complexe qui aura un impact non seulement sur la connaissance, mais aussi sur l'attitude et le comportement des parties prenantes. Il n'y a donc pas qu'un volet information, mais il y a donc un volet conscientisation, sensibilisation, accompagnement dans la modification des attitudes, explications et justification de la modification du comportement. » (H19)

Sur la base de ses analyses, le communicant semble devoir être en mesure d'anticiper, d'interpréter et de neutraliser les signaux de résistance aux pressions exogènes. Même si le degré de cohérence des normes institutionnelles avec les objectifs organisationnels est élevé, les lourdes contraintes discrétionnaires qu'elles imposent à l'organisation entraînent une réelle probabilité de résistance organisationnelle. Le degré de coercition juridique est dépendant du type de transformation : s'il est élevé, la résistance sera faible, d'autant plus que le degré de diffusion volontaire des normes, des valeurs ou des pratiques institutionnelles liées aux transformations technologiques est élevé, alimenté par l'isomorphisme mimétique qui en accentue l'adhésion (DiMaggio, 1988), (Meyer & Rowan, 1977), (Pfeffer & Salancik, 1978). Enfin, le niveau d'incertitude et le degré d'interconnexion liés à l'environnement de l'organisation étant élevés par nature, le climat économique subissant le contrecoup de crises successives et les GAFAMI ayant réussi à imposer un degré élevé de conformité (Paquienséguy, 2012), diminuant ainsi les risques de résistance, le communicant semble devoir gérer les risques, prélevant les éléments qui pourront étoffer l'argumentaire en faveur des changements. L'éventualité d'un détournement de la communication de risque dans une logique de contrôle (Carayol & Gramaccia, 2001) mais également de manipulation, est bien présent.

3.1.3. Un besoin d'optimiser l'exécution par l'écoute et le Storytelling

Cette dimension se pare souvent de connotations péjoratives alors qu'elle peut s'aborder sous un jour positif : il s'agit alors de préparer des moyens de communication pour l'organisation et ses membres afin d'aider l'organisation à formuler ses communications et à créer du sens (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004) : *« La dimension stratégique, bien sûr, elle va rester. Mais, je pense que, en plus, il y a cet élément beaucoup plus « hands on » qui s'ajoute à la dimension de contenu, à la dimension stratégique, beaucoup plus pratique. » (F6)*. A côté de l'aspect pratique de l'opérationnalité, il y a la dimension du *sensemaking* qui requiert de disposer d'empathie : *« en réalité on devrait à chaque fois donner du sens aux messages communiqués. Et pour ce faire, on a besoin de communicants compétents et responsables, disposant d'une formation de base sérieuse et suffisamment large pour pouvoir comprendre les différents contextes, donc différents des « techniciens » spécialistes. Ce seront ces communicants qui feront la différence. » (H3)* La dimension opérationnelle peut également être considérée comme une forme moins valorisante de la fonction, celle que Broom (1982), puis Dozier (1992) et ensuite Moss et Green (2002) ont appelé « le technicien en communication ».

« Précédemment je rapportais directement au président, sous ce nouveau président, la ligne directe a été coupée. Ma fonction a été déplacée sous le directeur général. Je n'avais donc plus accès aux « hautes sphères », et de stratégique, ma fonction est devenue très opérationnelle. » (H10)

Nous nous situons au niveau des services et de l'exécution des plans de communication, mais, à la différence de van Ruler, Verčič, Bütschi et Flodin (2004), nous n'associons pas cette caractéristique à l'exclusivité d'un profil opérationnel qui exécute ce que d'autres ont pensé et déterminé, mais nous la considérons comme une des facettes du rôle du communicant devenu plus complexe. En effet, l'usage des outils de communication requiert des compétences qui étaient encore en état latent lors de l'étude Delphi (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin, 2004), (Paquiénéguy, 2017 (a)). Depuis, nous identifions un mouvement de professionnalisation qui englobe la réflexion communicationnelle : « *Le temps peut être raccourci grâce aux outils de communication. Quelque part cela se rééquilibre grâce aux outils de communication. Mais il faut en faire un bon usage.* » (F14) Une professionnalisation qui va également de pair avec une aptitude à l'interaction qui facilite l'autonomisation des collaborateurs : « *il y a une meilleure compréhension de mon métier (...), mon attitude d'ouverture, de dialogue, mais surtout de guidance, a amené à ce qu'ils aient plus de respect par rapport à la fonction communication. Mon équipe et moi nous sommes toujours là pour les conseillers, mais ils sont responsables et responsabilisés pour l'organisation de la partie pratique de leur événement.* » (F15)

Etant donné que la majorité des organisations est confrontée aux trajets de transformation, le rôle opérationnel peut évoluer vers un rôle de médiateur (Hamrefors, 2010) qui vise à permettre de créer du sens en coordination avec d'autres parties prenantes, essentiellement internes. « *Étant donné que le trajet de transformation est un trajet qui implique la totalité de l'organisation, tous les collaborateurs sont impliqués, donc la seule possibilité qu'a l'organisation d'amener tous ses collaborateurs à y participer est d'intégrer la communication organisationnelle à ce trajet de transformation.* » (F24) Plutôt que de se cantonner à une transmission de messages, le communicant sollicite différents points de vue lui permettant de mieux comprendre les motivations et les résistances des différentes parties prenantes. Cette compréhension le met en position d'influencer le dialogue vers les solutions possibles :

« *La communication, c'est un métier qui évolue parce qu'on est en contact avec les collègues de la communication externe, donc on est plus en interaction avec eux pour regarder comment optimiser la communication entre l'interne et l'externe, chose qui se faisait beaucoup moins par le passé. Pareil au niveau des relations presse : depuis qu'on a lancé les réseaux sociaux il y a quatre ans, comme nous avons eu beaucoup plus de contenus à communiquer en interne, nous avons commencé à échanger beaucoup plus. Une évolution au niveau des échanges au sein de l'organisation qui a été amenée par l'apparition et l'utilisation des réseaux sociaux.* » (F23)

Nous voyons que dans la relation de la communication opérationnelle à la temporalité, les développements et les usages technologiques ont rythmé une succession d'étapes évolutives dans les pratiques professionnelles allant d'activités communicationnelles unidirectionnelles ne requérant pas d'interactivité interne à de véritables moments institutionnalisés d'échanges structurés visant à optimiser l'efficacité des pratiques de chaque partie prenante dans une perspective professionnalisante participant de la stratégie de coalition (Olivier, 1991) à l'autonomisation des collaborateurs (Wittorski, 2008), (Kaciaf & Legavre, 2011) : « *Mon rôle est un rôle de coordination stratégique et de supervision de la qualité du travail : les guidelines sont-elles respectées, il y a-t-il un « tone of voice » homogène, les valeurs de l'organisation se retrouvent-elles dans les messages ?* » (F1) Nous retrouvons dans cette approche la volonté « *d'éliminer les perturbations majeures dans le processus global de production par une gestion très volontariste de la qualité* » (Gramaccia, 2006).

« Avec le département des nouvelles technologies, on a, une fois par mois un vendredi après-midi, une réunion où on se retrouve entre nous, et on fait le reporting de toutes nos actions. Du côté de la communication, on rapporte sur toutes les actions que nous avons eues le mois précédent, du côté des nouvelles technologies, il y a le reporting sur le nombre de visiteurs, le nombre de pages, le temps passé sur le site etc. l'objectif commun est de voir comment améliorer soit les contenus, soit les emplacements, soit la visualisation des contenus. On est dans quelque chose de tout à fait différent du reporting médias des agences d'il y a 10 ans. C'est un tout autre métier. Il faut être ouvert à l'aspect technologique. » (F2)

Les communicants-participants positionnent le « *storytelling* », la dimension narrative organisationnelle, comme trait d'union entre les différentes temporalités de l'organisation qui marquent la succession d'objectifs à atteindre sur le temps court et sur le temps long :

« C'est moi qui m'occupe du contenu de tous les écrans digitaux. C'est moi qui téléphone aux collaborateurs pour leur demander de ne pas oublier d'envoyer les mails **tel jour à telle heure** auprès de tel public cible. C'est moi qui demande de placer tel contenu sur la plateforme interne Yammer. **Maintenir la dynamique et le mouvement** sur les canaux internes, c'est mon rôle aussi. » (F13)

« Donc ici [« le performance marketing »], c'est un travail entre la communication et le business qui se fait en interaction **sur le temps court**. Mais il faut faire en sorte que ces histoires successives forment **sur le temps long** une histoire consistante en ligne avec la vision et les valeurs de l'organisation. » (H16)

« Il y a donc pour moi trois éléments-clés : **comprendre** le business, **raconter** une histoire super simple, **projeter** une image idéale mais réaliste du futur. Pour moi c'est une sorte de mantra. Mais c'est excessivement basique : c'est partir des objectifs de l'organisation, les traduire dans les objectifs du département spécifique, mais ne pas les présenter comme point de départ à l'auditoire, mais comme destination finale. » (H12)

Pour les communicants-participants, la communication est « *absolument nécessaire et fondamentale pour faire passer les messages de l'organisation aussi bien en interne que vers l'extérieur.* » (F1) Elle ne se conçoit pas sans une réflexion sur le public cible en rapport à l'objectif stratégique qui vise la concordance entre la perspective utilisateur et la valeur attendue (Dijoux, 2019), elle ne peut se dissocier de la création de sens (Coutu, 2003), (Giordano, 2006). Enfin, en accompagnant le changement, la communication inscrit la succession d'objectifs à réaliser sur une ligne du temps.

« Les outils de communication sont des outils de changement. Il faudrait me montrer des gens qui ont réussi à transformer en profondeur une organisation en passant juste par la communication interne sans toucher au positionnement stratégique, je ne sais pas, je ne crois pas que ce soit possible. Il faut qu'on puisse prendre la signature et lui donner un sens. » (F8)

Nous avons abordé l'anticipation réflexive, nous abordons à présent l'anticipation opérationnelle qui sous-entend la rapidité d'action basée tant sur le travail de veille continue (« *Il faut être également capable de jouer sur le fil de l'actualité pour bien communiquer. S'il se passe quelque chose, il faut essayer d'y adapter sa Story pour gagner de l'impact. Il faut donc être capable beaucoup plus qu'avant d'anticiper* » (F9)) que sur le travail de préparation, « *et la préparation, c'est du temps* » (F4) :

« On commence à mettre en place une certaine structure qui permet justement de suivre l'information, d'obtenir des informations, de comprendre comment certains processus se sont mis en route, de tracer le cheminement des développements, on essaye donc petit à petit, c'est mon rôle, d'introduire une systématique. Ce qui n'était pas le cas avant. Il faut tout construire. Et ça prend du temps. » (F22)

Il s'agit d'un effort de persuasion continu et dès lors que la communication n'est pas soutenue structurellement, lorsqu'il n'y a pas de lien entre la fonction du communicant et le CODIR, la légitimité est ardue à acquérir, menaçant ou empêchant les anticipations opérationnelles nécessaires pour garantir l'efficacité des activités communicationnelles : « *Je remarque malgré mes efforts que pour eux [département ventes] la communication vient encore toujours à la fin de leur processus de réflexion. Ils nous voient davantage fonctionner à un niveau opérationnel pour consolider et soutenir l'organisation.* » (F19) Une vision considérée comme appartenant à une autre époque, un modèle dépassé, même s'il est encore d'application dans certaines organisations en Belgique :

« Dans mon organisation la communication est le tout dernier chaînon. Nous arrivons tout en fin de parcours. L'organisation suit encore toujours l'ancien modèle très « Old School », un modèle qui date même des tous premiers temps de l'industrialisation : on a des matières premières, on crée des produits, on les développe, on les met en production, on demande à un service marketing de définir le prix, la distribution, et puis on se rend compte qu'il va falloir aussi communiquer. » (F20)

Soulignons que cette vision offre de nombreux parallèles avec la gestion par projets adoptée dans l'approche dite agile qui fonctionne de date butoir à date butoir sur le temps court, avantageant une vision fractionnée des activités (ProjectManagementInstitute, 2019) à l'opposé de ce qui inspire les communicants lorsqu'ils sont responsables de l'accompagnement de la transformation organisationnelle (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019) :

« Lorsque je demande aux collègues qui travaillent sur des projets quels en sont les jalons pour pouvoir venir en support des différentes phases, ils doivent réfléchir à deux fois parce que ne voyant pas du tout le projet dans son ensemble, mais en ayant une approche très fragmentée, étape après étape, ils n'ont jamais envisagé la communication sous un angle intégral actif, mais uniquement comme un support ad hoc, à des moments bien précis. » (F24)

3.1.4. La pédagogie au service de la communication

Selznick (1949, p. 50) avait fait de la fonction éducationnelle sa seconde doctrine organisationnelle en vue d'établir informellement des catégories de pensées et de décisions. Cette vision de la fonction éducationnelle doit permettre à la communication d'une image qu'il qualifie d'unifiée de renforcer la formalisation de la coordination afin de penser l'organisation comme un tout. Nous nous plaçons ici à un niveau d'interaction qui vise à influencer, sinon à induire le comportement des membres de l'organisation en les sensibilisant à la communication et, depuis l'omniprésence de la technologie dans tous les champs, en les formant à une utilisation professionnelle des outils technologiques. Cette approche s'adresse aux groupes publics internes à tous les niveaux de la hiérarchie. Et pour chacun de ces groupes, il y a une approche graduelle d'apprentissage qui s'accompagne de moments d'évaluation, rites institutionnalisés qui démontrent la valeur ajoutée d'une activité organisationnelle, quelle qu'elle soit. Une évolution dans le rôle du communicant qui s'inscrit donc aussi sur une trajectoire temporelle et où les dimensions précédentes se rejoignent à des degrés divers en fonction de la structure organisationnelle et de la place qu'occupe la communication dans l'organisation :

*« Il faut y aller par étapes : il faut d'abord **montrer ce qu'on peut faire**. Ce dont on est capable. Cela implique qu'il va falloir toucher un peu à tout. Il faut s'impliquer dans l'organisation, en comprendre les mécanismes, comprendre ce qui s'y passe. Mais aujourd'hui, au-delà de « become a trusted advisor », Ce n'est pas que conseiller, c'est également mettre ses collaborateurs au défi d'aller plus loin. C'est leur montrer, au sein de toute leur stratégie, les opportunités de communication. Ils sont tellement habitués à faire un petit peu de communication « plic ploc » qu'ils ne réfléchissent pas aux enjeux stratégiques de la communication. Ils sont capables de prendre des décisions business, mais ils ne comprennent pas comment une communication utilisée à bon escient peut les aider à soutenir les développements du business. » (F21)*

En 2004 (van Ruler, Verčič, Bütschi, & Flodin), le concept d'autonomisation n'était pas encore entré dans l'habitus organisationnel et il ne pouvait donc pas se parer des connotations qu'il a prises avec l'explosion de l'usage des médias sociaux. Il était toutefois déjà question dans certains pays européens d'aider les membres de l'organisation à devenir « communicativement compétents » pour répondre aux demandes de la société. Une tendance qui n'a pas été suivie immédiatement en Belgique si nous prenons en compte les témoignages des communicants-participants actifs à cette époque, ce qui reflète à nouveau l'attentisme belge.

« Au début des années 1990, les organisations se remettaient en question et toutes elles voulaient se créer une image à dimension européenne. Il y avait ce besoin d'unifier les choses. C'est l'époque des campagnes paneuropéennes. On est en 1994, dans les années après la crise [du Golfe], donc les sociétés n'investissaient pas encore ni en communication ni en formation. » (F1)

Fourrier, Martin-Juchat et Lépine ont montré (2010) que la communication n'a plus seulement pour objectif de faire adhérer tous les publics à un projet, mais qu'elle vise dorénavant à « fédérer direction et salariés autour d'un même projet aussi bien sur le versant commercial de la communication que sur son versant institutionnel », à les fédérer « autour d'une même vision stratégique » (p. 439). Cette évolution permet de renforcer la légitimité de la communication organisationnelle face « au poids des acteurs du marketing plus proches des directions » (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010, p. 440). Un travail éducatif qui commence au niveau de la direction car les organisations orientées « ventes »⁴⁹ n'ont pas encore adhéré au concept fédérateur et les communicants-participants confrontés à cette situation rapportent se trouver face à une lourde tâche de persuasion, « un gros travail d'éducation, de formation à la communication » (F5). Le défi est tout autre, mais non moins complexe, dans des multinationales où le communicant doit organiser des formations « pour coacher les différents membres du comité de direction afin qu'ils soient capables d'en assurer la transmission sur tous les sites au niveau mondial » (F13). Le communicant-formateur se fixe donc également pour objectif d'être à même de développer les compétences communicationnelles des autres collaborateurs de l'organisation, à tous les niveaux de la hiérarchie : « je pense que 80 % de mon boulot, c'est expliquer pourquoi la communication » (F12). Il participe à l'identification des manquements, il offre un soutien situationnel et l'intègre de manière systémique, facilitant son institutionnalisation (Hamrefors, 2010).

« Mon rôle dans l'organisation est assez clair : faire en sorte que chacun dans l'organisation comprenne le rôle de la communication et puisse y faire appel. Pour pouvoir le réaliser, il est primordial de bénéficier du support inconditionnel de la direction et de son CEO. Parce que le développement de la communication dans l'organisation, cela coûte non seulement du temps et de l'effort à mon équipe et à moi-même, mais tout autant aux collaborateurs des autres équipes qui vont devoir y mettre du leur, et qui donc vont devoir prendre sur leur temps, du temps à consacrer à la communication. » (F15)

Nous constatons que les communicants participent auprès de l'ensemble des membres de l'organisation à la construction d'un habitus spécifique qui s'ajoute à l'habitus que tous les acteurs acquièrent lors de leurs premières expériences professionnelles. A cette nouvelle socialisation ils peuvent par la suite ajouter d'autres schèmes en imitant les pratiques propres à un autre champ. (Bourdieu, 1994) En ce sens, « l'habitus est l'effet du temps et fait à son tour du temps » car l'expérience qui découle de la pratique prend du temps à se structurer et les communicants mettent en œuvre des instruments qui lui permettront de perdurer (Braz, 2011). Nous percevons ici un processus d'institutionnalisation qui s'inscrit sur le temps long et table sur l'internalisation de nouvelles pratiques professionnelles auprès d'acteurs qui sont étrangers au champ de la communication (F5, F6, F9, F11, F13, F15, F17, F18, F21, F22, F23, H7, H9, H10, H11, H12, H18). « Les gens n'aiment pas changer. Il faut donc de la patience et surtout il faut répéter le même message. Et si le même message est répété de divers côtés, son effet sera accru. Mais cela prend du temps. » (F13) Car tout le monde communique, mais tout le monde n'est pas un communicant... « S'il est une chose que de donner la bonne information, c'en est une autre que de la communiquer correctement. C'est la raison pour laquelle dans l'optique

⁴⁹ Nous référons à la figure 19, page 337.

que chaque collaborateur est un ambassadeur de l'organisation, des séminaires de formation seront mis en place. » (H11)

S'il est une qualité que tous les communicants-participants ont démontré, c'est la patience du formateur qui a confiance dans son travail d'influence et est persuadé qu'il finira par atteindre son objectif :

« Ne jamais perdre son calme, continuer à expliquer son rôle. Et je vois que ça commence à évoluer. Ce n'est pas de la mauvaise volonté de la part de mes collègues, c'est tout simplement de la méconnaissance. Il faut une certaine maturité pour le comprendre. Non : ils ne le font pas exprès, ils ne savent tout simplement pas de quoi il retourne. Et je trouve que c'est mon rôle au sein de l'organisation d'amener cette conscientisation auprès de l'ensemble des collaborateurs. » (H10)

Nous reviendrons sur le développement particulier de ces schèmes que nous avons dénommé le « nous-collaborateurs » lorsque nous aborderons l'identité professionnelle du communicant et sa professionnalisation (sous le point 3.3.5.).

Toutefois il s'agit tout autant de la professionnalisation de leur équipe qui n'a pas encore pu incorporer tous les nouveaux schèmes propres au champ de la communication qui ne cesse de se modifier : *« Il faut que je leur [mes collaborateurs] fasse prendre conscience du fait que la communication, aujourd'hui, elle s'optimise au quotidien. C'est un autre travail. Ça c'est l'impact de la digitalisation. » (F2)* Nous retrouvons l'effet caméléon de la mimésis reproductive de Bourdieu (1994) lorsque les communicants-participants rapportent que leurs pratiques sont imitées par les membres de leur équipe, mais également la mimésis cognitive qui implique le transfert conscient de schèmes cognitifs d'un acteur à un autre :

« J'essaie de suivre les traces de celui qui m'a inspiré à mes débuts. Tout comme lui, j'essaie d'inspirer mes proches collaborateurs, comme lui a pu m'inspirer. Et je trouverais extraordinaire de pouvoir à mon tour insuffler cette même volonté de « devenir » auprès de collaborateurs. Convaincre, trouver la bonne articulation, inspirer : c'est ce qui me motive dans la manière dont je gère mon équipe de trois personnes, travailler à leur « empowerment » et bénéficier du temps nécessaire à la réflexion stratégique de ma fonction. » (H12)

Nous la retrouvons également associée à la stratégie de détournement lorsque les communicants-participants réalisent qu'à la différence de tous les autres spécialistes de l'organisation, ils doivent abandonner leur métalangage communicationnel et s'approprier le vocabulaire managérial pour être reconnu, compris et cru. Une conception du rôle du communicant que nous plaçons sous la dimension éducationnelle car elle nous rappelle les principes de Vygotski ([1934] 1997) lorsqu'il explique le principe de la zone du développement proximal.

« Si pour nous la communication est l'élément central de notre fonction, elle n'est qu'une des petites pierres de l'édifice de ces interlocuteurs. C'est donc une erreur de vouloir trop entrer dans les détails, de vouloir démontrer qu'on est un expert en communication, d'aller préciser quels seront les instruments de communication qui seront utilisés, de quelle manière tout cela sera évalué : bien sûr ils veulent savoir tout cela, mais ils veulent l'entendre de manière concise et directement compréhensible. Ils veulent savoir quel effet cela va avoir et ce qu'ils peuvent attendre de la communication. Si on les prend

dans l'histoire, si on arrive à les convaincre, alors ils feront confiance et on obtiendra le feu vert. » (H12)

Cette posture « caméléon » ne signifie pas que le communicant-participant en oublie son identité professionnelle mais bien qu'il « *doive être flexible et doit pouvoir s'adapter rapidement à des situations instables et changeantes.* » (H11)

« Je suis le « visible invisible », je suis comme un éventail, mais certainement pas comme un caméléon qui s'adapte en fonction de son environnement ou de la situation. Le responsable de la communication interne doit avoir les pieds bien ancrés dans l'organisation, il ne peut pas tourner comme une girouette. Parce que bien sûr, j'ai surtout décrit la partie stratégique de ma fonction. Pour chacune de ces lignes stratégiques, il y a toute une série d'actions, de mises en place, d'opérationnalisation. » (F13)

Il est important d'ajouter que la dimension éducationnelle n'a pas que l'injonction de former les collaborateurs au moule agile auquel doivent se plier de gré ou de force toutes les organisations. Elle fonctionne également comme un relai pour faire remonter les demandes, les inquiétudes, les problèmes auxquels sont confrontés les cadres, les employés et les ouvriers, mais tout autant les membres des équipes de communication face à l'accélération et ses implications en ce qui concerne l'évolution et la professionnalisation de leurs pratiques communicationnelles. Ce n'est pas parce que les communicants se doivent d'être bien insérés dans des réseaux professionnels, qu'ils doivent donner de leur personne, qu'ils sont censés disposer d'un bon carnet d'adresses et avoir l'esprit ouvert et curieux, qu'ils sont polyvalents, autonomes et mobiles, capables d'engager les autres et de capter les bonnes sources d'information, donc de disposer de la plupart des qualités d'un coordinateur-entrepreneur (Boltanski & Chiapello, 1999) qu'ils s'adapteraient plus facilement ou présenteraient davantage de flexibilité au changement que d'autres fonctions :

« Cette dimension digitale a modifié la façon de travailler dans le département de communication au niveau de la rapidité, d'ailleurs, il y a certaines personnes dans l'équipe pour lesquelles c'est vraiment très, très difficile. » (F12)

La dimension éducationnelle a essentiellement été abordée dans un contexte de communication interne. Toutefois, cette approche qui s'inscrit sur le temps long est également d'application en ce qui concerne la communication externe dans une optique de communication de masse ou de communication très ciblée :

« Il y a aussi une dimension éducationnelle : ma fonction sur le long terme est d'essayer de faire évoluer le comportement des consommateurs. Là ce n'est pas en mettant un post pendant six mois sur Facebook, mais au moins pendant cinq ans. » (H9)

« Il y a également toute une dimension d'éducation. Nous travaillons avec les politiques sur la base d'études de cas pour les mettre au courant des « hot topics » comme par exemple la cyber sécurité. Mes deux plus grands concurrents disposent chacun d'un profil comparable au mien. » (H2)

Une dimension éducationnelle qui se teinte de sentiments doux-amers lorsque les communicants-participants de la première génération essentiellement évoquent leurs expériences de veille et de gestion des conversations sur les réseaux sociaux (F2, F4, F6, F14, H1, H2, H3, H5, H9) en lien avec certaines incivilités numériques (Laborde, 2016) :

« Une dimension temporelle qui a bouleversé les pratiques professionnelles des communicants : lorsqu'un commentaire est publié le week-end, non seulement il faut être averti par le biais de tout un système d'alerte, mais en plus il faut décider de la pertinence d'une réaction immédiate ou reportée. S'il est nécessaire qu'elle soit formulée rapidement, il faut s'assurer de la pertinence et de la véracité de la réplique. Et il faut la formuler de façon à ce qu'elle ne provoque pas une avalanche de nouveaux commentaires mais qu'au contraire elle endigue l'hémorragie. Une toute nouvelle forme de communication, un nouvel art de la rhétorique auquel très peu d'attention est prodiguée : comment détourner un fou furieux sur les réseaux sociaux vers la messagerie personnelle. » (H1)

Mais nous constatons que cette dimension s'inscrit dans l'esprit du pilier normatif (Scott, 2001), (Scott, 2014 (a)), car l'approche des communicants repose sur leur conception éthique de la communication et les principes et normes qu'ils promeuvent reposent sur des conclusions normatives directement liées à leur domaine d'expertise (Scott, 2008). De plus ils intègrent des contrôles normatifs pour s'assurer que leurs conseils prescriptifs sont bien suivis (Van Mannen & Barley, 1984).

Conclusion

Les communicants-participants, même ceux de la troisième génération, sont conscients de la fracture temporelle qu'ils ont vécu avec la fulgurance des développements technologiques, gommant les idées préconçues que ces jeunes professionnels de la communication belges -qui ont commencé leur carrière en communication après 2005 et ont au minimum 5 ans d'expérience- auraient un habitus très différent de celui de leurs prédécesseurs :

« J'apprécie énormément d'avoir pu vivre les deux situations : l'avant et l'après Internet. Je trouve cela très important dans ma profession de communicant aujourd'hui parce que cela me permet de comprendre les différentes générations : celles qui ne l'ont pas vécu et celles qui l'ont vécu, ce passage vers l'accessibilité de toute l'information à tout moment et à tout endroit. Je peux beaucoup mieux me rendre compte de ce que cela a dû représenter comme transformation de l'esprit auprès de toutes les générations qui m'ont précédé. Comprendre son public cible, réussir à s'imaginer son univers, c'est une des caractéristiques les plus importantes d'un communicant. » (H17)

La dimension temporelle est présente dans chaque entretien et elle reflète l'accélération du rythme de travail, la dimension de la vitesse temporelle, la disparition des ancrages temporels et spatiaux traditionnels, les nouvelles temporalités imposées par et dans le travail, la croissance de l'interaction des domaines des compétences et l'injonction à l'action immédiate en réponse à l'événementiel en continu dans une posture de disponibilité permanente (Carayol, 2005), (Coutant, 2009), (Mesnil, 2011), (Tétu, 2011), (Biagini, 2012) :

« Les temps changent tout le temps, on doit toujours s'adapter et ce, de plus en plus vite. Je pense que la jeune génération a le nez dedans. Parce qu'ils sont nés avec le smartphone en main, avec la digitalisation où on voit 36.000 infos par jour, ils ne se posent même pas la question [de la véracité de l'information]. Alors que pour des générations qui ont vécu la succession des transformations, on est passé d'une linéarité, d'un contrôle sur les contenus en tant qu'émetteur, à une situation où, avec les médias sociaux, on n'a plus le contrôle des contenus qu'on a émis parce que tout le monde peut devenir émetteur. Tout le monde devient journaliste. Et l'information vient de partout. 24 sur sept. Du coup, pour ces générations-là, l'accélération est énorme. Et je dois dire que nos métiers ne sont pas faciles. Il faut pouvoir réagir vite. » (F10)

Nous avons abordé le fait que nous sommes passés du temps collectif, partagé socialement, à l'espace du temps individuel, socialement construit, et que la « valeur » du temps en réagencant le temps et l'espace a introduit de nouveaux rapports entre sphère publique et sphère privée (Tétu, 2011), entre sphère professionnelle et sphère privée. En ce qui concerne le temps professionnel, l'hyperconnexion ne serait pas obligatoire, seule l'obligation de la réalisation des objectifs et des résultats prévaut (Carayol, Soubiale, Felio, & Boudokhane-Lima, 2019). Par ailleurs, aucun communicant-participant ne s'est plaint de situations d'hyperconnexion, les communicants soulignant qu'ils avaient dû investir beaucoup pour atteindre la position qu'ils occupent actuellement, les communicantes qu'elles avaient dû faire de nombreux sacrifices et que toutes et tous avaient trouvé un équilibre, estimant normal et évident à leur niveau de responsabilités de ne pas s'attacher à des horaires fixes, d'être en « stand-by » le weekend ou la nuit en période de crise, et insistant surtout sur le fait que les « jeunes communicants » de

moins de 30 ans cherchent d'emblée un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (F2, F3, F9, F10, F13, F14, F15, F19, F22, H1, H3, H11, H12, H15, H18).

« Entre le boulot et la maison. Ils arrivent après neuf heures. À cinq heures ils sont partis. Et après ça, il ne faut pas leur demander, vraiment, encore de faire quelque chose pour le boulot. Et c'est vrai qu'aujourd'hui tu te dis : il y a ça et il y a ça... tout est toujours une question d'adaptabilité. De vélocité, d'engagement aussi. » (F2)

« Ils font la part des choses : ils sont très clairs dans leur façon de séparer le professionnel du privé. Et je ne crois pas qu'ils aient tort de le faire. Ils n'ont pas la même vision de l'organisation non plus. Il n'y a plus cette loyauté. » (F3)

« Je le vois aussi à certains de mes jeunes collaborateurs, qui travaillent de manière très professionnelle pendant les heures de bureau, mais qu'il ne faut plus contacter en dehors des heures de bureau. » (F9)

« Pour eux la réussite est autre que la vie professionnelle. On voit vraiment que leur vie privée est un pilier excessivement important. Ils s'investissent quand il faut, mais un jour où il y a moins à faire, et bien ils partent plus tôt. Pourquoi devraient-ils rester plus longtemps ? » (F10)

« La jeune génération n'éprouve aucun problème à tirer la ligne entre vie privée et vie professionnelle. Dès l'instant où le travail est terminé, ils éteignent tout simplement le smartphone professionnel. Terminé. La nouvelle génération a adopté une attitude de travail très « neuf heures – 17 heures ». C'est assez phénoménal. » (F13)

« Je crois qu'aujourd'hui, les jeunes qui travaillent ont tendance à combiner beaucoup plus d'activités que nous ne le faisons quand nous avons leur âge. Il y a la vie privée, il y a les hobbies, activités de tout genre, il y a le travail. » (F14)

« Lorsque je regarde les jeunes communicants d'aujourd'hui, j'ai l'impression qu'il y a eu un changement de mentalité. Ils ne gardent pas ce niveau de célérité ou même d'accélération dans le travail. Ce n'est pas que je leur reproche : je crois même que c'est beaucoup plus sain de pouvoir prendre ses distances par rapport au travail. Parce que, bien sûr, on a droit à son temps libre. Mais, quand on est jeune, c'est alors qu'on a encore beaucoup à apprendre. » (F15)

« Une grande différence entre les générations : la jeune génération met de manière très stricte la limite entre temps privé et temps professionnel. Et donc là, je vois vraiment qu'il y a une évolution : les jeunes d'aujourd'hui estiment que si ce n'est pas prévu dans les heures de travail, ça empiète sur leur temps privé. » (F19)

« Quand je regarde maintenant les jeunes qui entrent en communication, j'ai l'impression aussi qu'ils viennent d'un monde différent du mien alors que je n'ai pas encore tellement d'années d'expérience moi-même. Les jeunes communicants, ceux qui débutent dans le métier, ils entrent aujourd'hui en conquérant. » (F22)

« Dans une société où la vie privée devient de plus en plus importante par rapport à la vie professionnelle, il devient très difficile à la communication organisationnelle d'être englobée dans le quotidien de tous les collaborateurs. » (H1)

« Je crois que c'est lié à un état d'esprit, que c'est générationnel : j'ai l'impression que la jeune génération est beaucoup plus conséquente en ce qui concerne la gestion de son temps. Et ça se manifeste, entre autres, dans la façon dont elle se comporte lors d'entretiens d'embauche. » (H3)

« Quand on commence dans son job aujourd'hui, on est beaucoup plus détaché. Le travail n'est pas ce qui prime, mais le travail est ce qui permet de se réaliser en dehors du travail, parce que la vie privée a pris beaucoup plus d'importance. » (H11)

« Je crois que la jeune génération a appris de ses aînés, et qu'elle cherche dès le départ, dès le premier travail, à mettre en équilibre vie privée et vie professionnelle. J'ai aussi l'impression que pour eux la valeur « liberté » est importante. » (H12)

« Quand je regarde la nouvelle génération des communicants, j'ai l'impression qu'ils ont, d'emblée, trouvé un meilleur équilibre pour leur vie privée, qu'il y a une prise de conscience de l'importance d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et que la nouvelle génération voyant ce que font leurs aînés, a pris un autre parti. » (H15)

« Faire la distinction entre les priorités et l'accessoire. Une distinction sage que j'applique aussi bien dans ma vie professionnelle que j'essaye de l'appliquer dans ma vie privée. » (H18)

Des réflexions existentielles qui soulignent le bon sens de l'attitude de cette nouvelle génération qui protège sa vie privée de l'alinéation professionnelle, mais avec un questionnement sur le temps long :

*« Cela aura certainement un impact lorsque cette jeune génération passera un niveau de responsabilité supérieure. Ils auront sans doute un gros problème d'adaptabilité par rapport aux injonctions de la fonction. Mais la réaction de la jeune génération est pour moi une suite logique des réactions sociétales actuelles. Il y a de plus en plus de voix qui s'élèvent pour **protéger** l'individu, pour protéger sa vie privée, pour protéger ses données individuelles et privées. Et il est vrai que nous vivons dans une société où les temps de pause sont devenus rares : la ville vit 24 heures sur 24. » (F13)*

« J'ai vraiment l'impression que la jeune génération n'est pas de ce monde, qu'elle n'a pas le sens des réalités de la vraie vie. » (H11)

Il y a donc une prise de conscience implicite du concept de temps-ressource utilisé stratégiquement dans les rapports de pouvoir (Carayol, 2005). Mais là où ce concept était garant d'une conjuration du gaspillage temporel en tablant sur une plus grande efficacité de la productivité des collaborateurs en recherchant la séquence d'activités la plus adéquate pour répondre aux objectifs de production, nous voyons émerger des débordements introduits par certaines implications technologiques, tel le suivi des feuilles de temps. Nous voyons alors surgir des incivilités, des évitements par rapport à ce type d'implications erratiques :

« L'objectif de la direction générale en mettant un coach en approche agile auprès de chaque Squad vise bien entendu à nous forcer dans un certain « mind set » agile qui devrait être présent lors de chacune de nos activités. Ces coaches sont là pour voir si on respecte bien les différentes étapes et les différents points qui sont ceux de l'approche agile : le stand up, les cérémonies, les démos, les différents types de meetings etc. A un certain moment, il fallait que je calcule le nombre d'heures que j'avais passé sur un

*projet. Mais pour moi, la journée ne se déroule pas comme un long fleuve tranquille. Je suis sans cesse sollicité sur plein de projets différents. Appliquer le système Scrum n'est donc pas une mince affaire. Heureusement une mes collaboratrices est très douée pour jouer le jeu. C'est elle qui tient le rôle du « P.O. » qui est un peu le gestionnaire de projet. Elle essaye de sauvegarder les apparences pour que nous puissions gagner les points. Normalement, on ne peut pas dépasser les 120 points par jour. Comme je travaille sur des projets très différents, si je devais additionner les points de toutes les tâches que j'effectue par jour, je dépasserais tous les jours la limite quotidienne. **Sans oublier le temps qu'on passe à calculer le temps qu'on doit compter** : une histoire de fou. Je crois que je perds en moyenne une demi-journée par semaine à calculer, à gérer, à reporter, à modifier toutes sortes d'activités pour essayer de rester dans les cases de ces 120 points, pour justifier mes activités. » (H18)*

Pour les communicants-participants, la communication organisationnelle est le moteur de l'approche stratégique organisationnelle dans un environnement qui arrive au bout de son accélération.

« Ce que j'y ai appris [auprès d'un Spin doctor], c'est que la communication peut être le facteur d'accélération de processus : la communication est capable de créer l'information, de définir l'agenda des médias, d'être relayé par la presse. Une communication bien pensée est une communication puissante. Et c'est comme ça que la communication peut véritablement être une force qui joue sur le développement de certains process. Là, j'ai vraiment vu ce que la communication pouvait avoir comme impact quand elle joue le rôle du premier violon. La communication peut vraiment être impactante et je dirais que l'accélérateur d'une stratégie organisationnelle peut être la communication. » (H4)

L'émergence de mouvements de « *détox digitale* », de nouveaux règlements intérieurs régulant l'usage temporel des technologies (F2, F9, F13, F14, F26, H10, H11, H15, H19) laisserait à penser « *que nous arrivons à une saturation au niveau de l'accélération continue* » (H19) : « *On essaie vraiment de reconstruire des points de repère sur la base d'activités récurrentes qui permettent de redonner un certain tempo, un certain rythme comme par exemple la réunion récapitulative que je dois faire tous les 15 jours à ma N +1, ou les moments que je dois vraiment planifier pour remplir toutes mes feuilles de time sheets.* » (H18). Cette remarque souligne l'importance des pratiques de communication « *comme des processus de temporalisation [qui] contribuent à générer des pratiques du temps collectivement et interactivement* » (Carayol, 2005, p. 82) en y ajoutant la création de sens commun collectif.

3.2. La mutation des pratiques professionnelles

Au sein de « *l'institution centrale de nos sociétés démocratiques* » qu'est devenue l'organisation dans les années 1980, la communication s'est scindée avec, à l'interne, « *l'espace de l'information et de la valorisation en direction des salariés ; à l'externe, la publicité de produit ou de marque par la mise en valeur d'une image flatteuse et d'un discours mélioratif* » (Brulois & Robert-Tanguy, 2015, p. 1).

La porosité et la perméabilité entre les activités dans l'organisation et les événements dans son environnement sont des vecteurs de pression pour reconnaître que la communication interne doit être traitée avec autant de rigueur professionnelle que la communication externe, tout en étant conscient de ses spécificités : nous constatons ici l'émergence d'un « sens pratique » bourdieusien, d'un « *système acquis de préférences, de principes de vision et de division (...) de structures cognitives durables (...) et de schèmes d'action qui orientent la perception de la situation et la réponse adaptée* » (Bourdieu, 1994, p. 45).

« *Je me suis très vite aperçue que la communication interne et la communication externe, il fallait présenter ça comme deux domaines très différents. Il est bien sûr évident que les groupes cibles sont différents. Les outils et le style de la communication peuvent être différents. Mais j'ai toujours dit à mes CEO que si on communique en interne il faut s'attendre à ce que ça sorte. Il faut traiter la communication interne avec autant d'attention, de rigueur, de prudence qu'avec les journalistes ou que sur le site Web. Parce qu'aujourd'hui, ça s'est confirmé, on n'est jamais à l'abri qu'un collaborateur transmette une information à l'extérieur à bon escient ou à mauvais escient, aujourd'hui, avec l'évolution des réseaux sociaux l'imperméabilité entre les deux n'existe plus. Il faut soigner la communication, le volume de la communication vers l'interne parce que ça peut toujours sortir.* » (F14)

Les développements technologiques sont la cause principale de ce changement de paradigme :

« *L'évolution des moyens de communication, des outils de communication n'a fait que confirmer cette approche. Parce qu'aujourd'hui évidemment sur un site industriel les ouvriers ont très vite fait de prendre leur smartphone, de faire des photos de tout ce qui se passe, de filmer le processus de fabrication, et de mettre ça sur Facebook ou sur un autre site social. De le diffuser. Peut-être dans un groupe fermé, mais ça peut sortir très vite.* » (F14)

Cette porosité modifie la perception que l'on a de la réalité par rapport à la virtualité. L'écran des outils numériques, sur lequel ces deux univers se recoupent, en recompose les frontières (Lelong & Gayoso, 2010), (Piotet, 2011), et tend à y mêler sphère privée et sphère professionnelle, intégrant et normalisant les usages de l'un dans l'autre (Parrini-Alemanno, 2015), (Paquienséguy, 2017 (a)), favorisant l'apparition d'un temps continu (Mesnil, 2011) :

« *Mais donc, comme je le disais, le fait d'être de plus en plus habitué à l'environnement des médias sociaux, d'avoir de plus en plus cette proximité et cette porosité entre sa vie professionnelle, la vie professionnelle des autres, sa vie privée et la vie privée des autres, cela amène les gens à accepter beaucoup plus facilement de partager des informations qu'autrefois ils n'auraient pas voulu partager. Il y a donc une autre façon de se comporter par rapport à la dimension de la « confidentialité ». Le monde*

professionnel lui aussi s'ouvre au monde extérieur. Avec les plateformes sociales, c'est l'organisation elle-même qui s'ouvre au monde extérieur. Ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation passe beaucoup plus facilement vers le monde extérieur par ce que ces informations, ces activités sont partagées parfois même en temps réel. Et on ne partage pas uniquement des mots, on partage aussi des photos, on partage des vidéos. Tout cela rend la vie réelle de l'organisation comme « réelle » sur la toile, dans une dimension virtuelle. C'est véritablement la réalité virtuelle. » (F19)

3.2.1. *L'impact de la technologie sur la communication interne*

Tous les communicants-participants sans exception ont évoqué, à des degrés divers, les pratiques de la communication interne et leurs descriptions rejoignent la définition qu'en donne Sylvie Parrini-Alemanno pour qui « *la communication interne s'occupe d'organiser, de gérer et de diriger les ressources humaines et les interrelations professionnelles à l'intérieur de l'enceinte organisationnelle* » (Parrini-Alemanno, 2003, p. 4).

Les récits expérientiels décrivent ces pratiques telles qu'elles se déroulaient et telles qu'elles sont vécues actuellement, dévoilant cinq éléments récurrents indicateurs de l'évolution de la communication interne (tableau 22). La plupart d'entre eux ont déjà été abordés précédemment. Nous les analysons maintenant à l'aune de leur relation aux technologies dans l'optique de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), ce qui nous permet d'appréhender la valorisation des pratiques communicationnelles. Comme la dimension temporelle est vécue différemment par les communicants-participants en fonction de leur trajectoire et que les développements organisationnels ont été mis en place à des moments très divers en fonction des secteurs et des orientations organisationnelles -certains étant encore dans un état embryonnaire-, nous distinguons un « avant » par rapport à un « actuellement ».

Une évolution lente dont les résultats semblent s'institutionnaliser : « *nous voyons qu'une fois le mouvement commencé, il perdure.* » (H17).

Tableau 22 : Synopsis des éléments récurrents indicateurs de l'évolution de la communication interne

| Phénomène | « Avant » | « Actuellement » |
|------------------------------|--|--|
| Le flux de la communication | Descendant | Horizontal et bidirectionnel (descendant et ascendant) |
| La fonction | Mise à l'étrier | Professionnalisation |
| Structure organisationnelle | Dépendance des RH | Alignement communication interne et communication externe |
| Positionnement et perception | Instrument opérationnel | Incluse dans la stratégie organisationnelle |
| La cible interne | Les « oubliés muets » de l'organisation | Les ambassadeurs de l'organisation |

Le flux de la communication

Telle qu'elle nous est donnée à voir, la communication interne vise à faire vivre la mission de l'organisation et semble remplir trois rôles pour y parvenir : celui de facilitateur, de traducteur et de simplificateur. La modification du flux de la communication est considérée comme la face visible de l'évolution :

« Le plus grand changement de la communication interne, c'est qu'elle n'est plus le filtre qu'elle a été. Comme je l'ai dit, la communication interne avant, c'était amplifier le message du CEO, disséminer la vision du comité de direction du haut vers le bas de manière unilatérale. C'était vraiment le modèle de l'information. Aujourd'hui, on est passé vers le dialogue, mais surtout on a évolué vers une communication de pair à pair, une communication beaucoup plus horizontale là où, avant, elle n'était que verticale. L'objectif est vraiment de s'inspirer les uns les autres, ce qui implique qu'il faut lâcher du lest et que, bien entendu, on perd en grande partie le contrôle sur l'évolution des messages. Il faut avoir confiance dans ses collaborateurs et dans leurs facultés d'identifier le prioritaire du superflu dans les messages qu'ils vont recevoir. » (F13)

Ce nouveau flux communicationnel est le résultat de l'introduction et de l'adoption de plateformes sociales internes qui transforment les pratiques professionnelles en y introduisant par mimétisme des usages et des échanges de contenus jusque-là réservés à la sphère privée :

« Il y a des conversations sur notre plateforme interne Yammer, des photos sur nos réseaux sociaux internes qui génèrent tout un suivi de commentaires, des vidéos avec des témoignages de ce que trouvent les collaborateurs de la culture organisationnelle, de ce que représente la culture organisationnelle pour eux, de l'importance de n'avoir qu'une seule culture organisationnelle. » (F13)

Toutefois le choix des plateformes est, nous l'avons vu sous le point 2.2.3., le résultat de décisions coercitives qui se font sous le couvert de pressions exogènes, évitant ainsi une levée de boucliers internes : *« au niveau global, l'organisation est en train de passer à Office 365. » (H12)*

Nous avons identifié trois cas de figures se rapportant aux plateformes sociales internes. Le premier est celui de l'organisation où la plateforme a trouvé très rapidement sa place, permettant aux collaborateurs d'adopter une forme horizontale de communication ce qui permet au communicant *« de rester en dehors du terrain et d'avoir de ce fait plus une vue d'hélicoptère. » (F13)* Le second cas est celui d'organisations récalcitrantes à introduire ce type de canal de communication :

« On a évoqué des pistes telles Yammer ou Facebook entreprise, mais ils n'ont pas été franchement partants. Ils ont préféré favoriser l'intranet et ses possibilités d'interaction. Le réseau social d'entreprise, c'est encore un autre niveau. La direction générale n'est pas encore prête à considérer qu'un réseau social puisse être tout à fait professionnel. Alors que cela pourrait être le cas. » (F23)

Et le troisième cas de figure s'illustre par les organisations qui ont essayé de l'introduire, mais n'y sont pas parvenues car *« lancer un média social interne, ce n'est jamais un facteur de réussite certaine. Dans de nombreuses organisations ça été un flop retentissant. Ce n'est pas que ce soit complexe à mettre en place, mais c'est surtout très complexe à activer. » (F17)* Comme le soulève Kets de Vries (2006), le changement organisationnel passe par le changement des individus qui la composent. Si certains collaborateurs considèrent que ce type de plateformes facilite et accélère les échanges, *« d'autres ont un sentiment de Facebook au travail, et ils en ont une aversion. Parce qu'ils trouvent que cette dimension Facebook, ça appartient à la sphère privée. Et que les réseaux sociaux internes n'ont pas l'heur d'exister » (F17).* De plus, tous les collaborateurs n'ont pas encore adopté la littéracie technologique : les freins se situant au niveau de la forme -des communicants-participants nous ont partagé des expériences de séminaires de formation avec des cadres de leur organisation pour créer leur profil LinkedIn- et au niveau du fond -la peur de perdre la face, que le contenu ne soit pas à la hauteur-. Et il y a également le problème des *« initiateurs, ceux qui sont présents et parfois même omniprésents, [qui] suscitent souvent envie, jalousie, ou autres sentiments négatifs auprès de leurs collègues. Parce que même si c'est un outil interne, c'est public en interne. Tout le monde voit ce que postent les autres. » (F17)* Eviter les développements d'incivilités numériques à l'origine de mutations des relations et du lien social organisationnel (Laborde, 2016) est une des raisons évoquées pour adopter la plateforme Yammer qui permet de créer des groupes fermés (F1, F13, F17, F23, H12). *« Et là, on se rend compte que les communautés sont beaucoup plus actives. Ce type de plateforme doit idéalement apporter quelque chose au partage de connaissances au niveau organisationnel. » (F17)*

A côté du flux horizontal, deux instruments sont utilisés pour la communication descendante et la communication ascendante : le journal interne et l'intranet. En analysant ces deux outils, nous essayons de comprendre à travers le spectre des expériences des communicants-participants comment les organisations « *se matérialisent dans des dispositifs* » (Loneux, 2009, p. 4).

Le premier instrument, le journal interne, est essentiellement utilisé pour mettre en avant certains départements, certaines activités de collaborateurs : un moyen de reconnaissance interne, de mise en visibilité. Il a connu une révolution technologique que nous expliquons en nous référant au modèle sous-jacent d'institutionnalisation qui implique l'amplification d'un nouveau cadre après une rupture de cadre provoquée par des pressions externes au champ (Gray, Purdy, & Ansari, 2015). Le recadrage induit de l'extérieur peut être déclenché par des changements dans les champs liés, aussi, lorsque la technologie numérique a déclenché un changement de l'usage de la presse, de la lecture des exemplaires sur papier au partage instantané d'articles, les journaux internes ont suivi le mouvement et se sont digitalisés.

« *Au niveau de la communication interne, les débuts étaient également encore très analogues, j'écrivais la newsletter mensuelle qui était imprimée au format A3 et pliée pour avoir quatre pages de texte, distribuée à chaque collaborateur. Et à côté de cela, pour les informations ad hoc, j'utilisais la plateforme de nos e-mails.* » (H5)

Une situation toujours d'actualité dans les organisations qui n'ont pas encore pris conscience de l'importance stratégique de la communication interne : « *La communication interne en Belgique est très souvent placée à un niveau exécutif, le niveau qui s'occupe d'une newsletter interne pour que circule de l'information, dans une direction unique, de la direction vers les collaborateurs.* » (F13)

Partagé via divers canaux tels l'e-mail, l'intranet et le réseau social interne, Yammer ou Team, le journal interne nous a permis d'identifier un phénomène inattendu appliqué par 16 communicants-participants, toutes générations confondues, pour collecter les contenus : le « *management by walking around* » (F5, F9, F12, F13, F15, F18, F19, F21, F23, F24, H1, H7, H12, H13, H14, H16), une « *approche managériale de la promenade* » (H1).

Introduit en 1982 par Waterman et Peters (Boardman, 2004) comme une philosophie managériale pour les dirigeants des multinationales, le « *management by walking around* » (MBWA) a été promu par Hewlett Packard comme le nouveau style de leadership permettant aux managers de se (re)connecter avec les différents niveaux de l'organisation en vue de les faire communiquer et de s'assurer une liaison avec les réalités du terrain. Selon les auteurs, les organisations qui visent et pratiquent l'excellence développent des réseaux de communication interactifs et informels au sein de la structure organisationnelle. Les cinq facteurs de réussite de cette approche sont (Boardman, 2004, pp. 48-49):

- 1) Une attitude ouverte et adaptable aux questions et aux incertitudes des collaborateurs ;
- 2) L'observation et l'écoute de toutes les parties prenantes internes ;
- 3) Les conversations informelles portant sur les activités personnelles et les centres d'intérêts des collaborateurs ;
- 4) La distribution d'un temps d'écoute et de dialogue similaire auprès des différentes unités de l'organisation ;
- 5) L'identification des bonnes pratiques et leur reconnaissance publique nominative.

Il est important de souligner que les développements technologiques accroissent le besoin de faire appel à la dimension du « *walk, listen, learn*⁵⁰ » (Babcock, 2003). Ce phénomène s'explique par le fait que les actions individuelles ne se déroulent plus sur « *un seul lieu, mais au travers de plusieurs milieux et dispositifs dans lesquels nos actions ont des conséquences* » (Le Deuff, 2019, p. 141). C'est au travers de ce prisme de « dézonage » qui place le communicant à un niveau hyperlocal, qu'il pourra connecter cette action spécifique à d'autres non seulement du même niveau -dans une perspective horizontale- mais aussi à d'autres niveaux -dans une perspective de verticalité-, mais de manière connectée ou en réseau. Car les communicants-participants rapportent qu'ils se doivent d'être aussi mobiles que l'est devenue la communication. Cette mobilité est liée à la collecte d'expériences qui nourrissent la narration organisationnelle dans un souci d'authenticité. Elle implique de nouvelles formes institutionnelles en ce qui concerne les pratiques professionnelles des communicants qui hybrident les champs de la communication et du management. Si nous nous référons au processus de structuration et aux mécanismes institutionnels de Gray, Purdy et Ansari (2015), cette pratique professionnelle correspond à un changement systémique.

« Étant donné qu'il est obligatoire d'être beaucoup plus réactif, il faut intégrer la réflexion stratégique à son quotidien. La réflexion stratégique doit devenir implicite et cela s'obtient en comprenant exactement les objectifs du leadership, en ayant de nombreux échanges avec eux. Mais il faut également être en connexion avec les collaborateurs de tous les niveaux, savoir ce qui se vit dans les différents départements, dans les différentes usines, sur les différents sites. Savoir comment les gens travaillent, connaître les différences culturelles, les comprendre et en tenir compte. Il est vrai que je voyage beaucoup, mais il est impossible de penser la communication organisationnelle sans connaître les collaborateurs de son organisation. » (H14)

Nous avons soulevé la dimension de l'interdisciplinarité (Perret, 2004) qui est propre aux SIC (chapitre 1, 1.1.) (Sfez, 1992), (Sfez, 2001), (Besnier, 2013), (Renucci & Péliissier, 2013), et il apparaissait que celle-ci pouvait permettre de résoudre les problèmes complexes auxquels est confronté le communicant (Naudon, 2013) et d'appliquer des méthodologies dérivées de divers champs scientifiques à des problématiques transversales (Miège B. , 2000). Des seize communicants-participants qui évoqué explicitement ou implicitement l'application de cette approche, nous remarquons que F13 et H1 sont particulièrement conscients de cette attitude managériale adoptée par leur dirigeant.

« Les livres de management parlent de « management by walking around » : mon CEO n'a pas le temps de se promener dans les différents départements et dans les différentes unités de l'organisation. Il a essayé, mais il n'a pas eu la possibilité de continuer à appliquer cette approche managériale de la promenade parce qu'il a d'autres priorités. Tous les deux mois, de manière systématique et structurée, une petite équipe composée de différents membres du comité de direction rend visite à une certaine unité de l'organisation. Mon CEO essaye toujours de les accompagner, moi je fais toujours partie de l'équipe. Quelle que soit l'unité à laquelle nous rendons visite, je connais toujours différents collaborateurs parce que dans ma fonction de responsable de la communication je me promène énormément dans toute l'organisation. Et cela fait

⁵⁰ Se promener, écouter, apprendre.

toujours très artificiel d'entendre ces directeurs poser des questions se rapportant aux activités de collaborateurs qu'ils rencontrent pour la première fois. » (H1)

« Lorsqu'il est ici, le CEO va toujours manger au restaurant, au milieu de tous les autres collaborateurs. Il faut dire aussi que le nouveau bâtiment dans lequel nous nous trouvons permet une dynamique d'approche du comité de direction : un peu plus loin il y a notre « bar » et lorsque le CEO veut boire un café un peu spécial, il fait la file comme tout le monde. (...) Le CEO vient d'une multinationale où cette approche leadership était une réalité. Il l'a donc emmenée avec lui dans ses valises. » (F13)

L'adoption de cette approche par le communicant-participant, si elle est empruntée au champ managérial, importée d'un cadre d'un autre champ (Gray, Purdy, & Ansari, 2015) par la seule action du communicant-participant, remplit des rôles communicationnels bien définis. Nous identifions la collecte des pratiques qui illustrent et valorisent certains collaborateurs ou certaines équipes dans le journal interne (F19, H1, H16), permettant au communicant de construire l'histoire de l'organisation (H7).

« Est-ce que mon prédécesseur se rendait ainsi auprès des collaborateurs ? Non. Mais c'est ma vision des choses, c'est la façon dont je veux remplir ma fonction. Je bloque régulièrement des journées entières pour aller sur les différents sites, et plutôt que de travailler de mon bureau, je travaille de là. Cela me permet de glaner des histoires que je classe dans un dossier spécifique et que je ressors en fonction des thématiques de la newsletter interne. » (H16)

*« J'ai un bureau, mais la plupart du temps on ne m'y retrouvera pas. Je **me promène partout** dans l'entreprise. Et si je me promène de la sorte, c'est pour pouvoir collecter leurs histoires, parce que l'histoire de l'organisation elle se construit sur la base de l'agrégation des histoires de chacun des membres du personnel. L'organisation est pleine d'histoires. » (H7)*

La « promenade managériale » est également l'opportunité de vérifier la compréhension de la communication descendante dans une perspective de *sensemaking* (Giroux N. , 1994), (Laroche, 1996), ainsi que de rassembler informellement les informations du flux communicationnel ascendant car la proximité crée un sentiment de confiance qui va accroître la crédibilité du communicant en plus de favoriser la visibilité de son rôle :

*« Je privilégie les contacts directs, je me promène sur les différents sites de l'unité logistique. J'ai mis un visage sur la fonction de la communication dans cette unité. Comme on me connaît, **on m'aborde** plus facilement et spontanément on va me faire part de suggestions, de petits problèmes, de nouveaux besoins. De même, **je vais poser des questions** sur l'utilisation de nos écrans d'informations digitaux, sur la réception qualitative d'un message de notre CEO, **vérifier** s'il a été remarqué et lu, mais aussi s'il a été correctement compris. Cela me permet d'**évaluer**, de faire une veille de l'utilisation des différents instruments de communication interne et de les **optimiser**. » (H12)*

Le communicants-participants nous ont confié combien il était ardu de se faire entendre parmi la multiplication des canaux et l'explosion du nombre de messages, les développements technologiques n'ayant pas simplifié les choix à faire pour avoir accès à l'information la plus pertinente au moment opportun. Face à la surabondance des moyens technologiques, certains collaborateurs prennent une position de rempli sur eux et se ferment à ce flux ininterrompu.

« Les mailles du filtre que nous plaçons autour de nous deviennent de plus en plus fines et laissent passer de moins en moins d'information. Le danger est que la sélection ne permettra plus qu'à un certain type d'information de nous parvenir. Nous n'allons donc entendre que ce que nous voulons déjà entendre. C'est un appauvrissement parce que nous nous fermons à l'apprentissage des choses nouvelles, à la découverte de ce qui nous permettra d'aller plus loin. » (F13)

Lorsque, pour se protéger de ce qu'ils considèrent être une agression, les collaborateurs ignorent systématiquement la communication digitale, l'organisation dispose de différentes options liées au modèle managérial adopté par les dirigeants. L'organisation a le choix entre adopter une attitude coercitive, sanctionner et écarter les éléments rebelles, ou être à l'écoute des besoins et redéfinir les objectifs internes en adoptant une communication à deux vitesses : une communication traditionnelle, « analogue » et directe, et une communication digitale. L'objectif visé par le communicant-participant est de retrouver des éléments de jonction pour (re)créer du sens commun partagé (Kanter, 1983).

« Une tendance que je remarque c'est l'importance accrue des contacts personnels. À titre de boutade, je dis parfois qu'il faudrait que je me transforme en « héraut » comme au temps jadis, et qu'il faudrait que j'aie de couloir en couloir avec trompettes, tambours et clochettes annoncer les informations que tous doivent connaître. Sachant que maintenant il faudrait que je me balade aussi avec un enregistreur pour pouvoir collecter tous les commentaires, les remarques, les questions que suscite la dissémination de ces informations. » (F13)

Cette option de l'écoute est parfois obligatoire car toutes les organisations ne font pas partie du secteur tertiaire : les communicants-participants ont parlé avec beaucoup d'empathie des difficultés auxquelles sont confrontés les collaborateurs à temps partiel, les ouvriers qui travaillent sur des chantiers, le personnel des équipes de nuit, les travailleurs en télétravail. Une multitude de profils qui n'a pas nécessairement la possibilité d'être connectée et donc d'être correctement informée en temps voulu.

« Je dois « descendre » auprès de tout le monde, je dois me mettre au niveau de chacun. C'est à moi à m'adapter à leur rythme de travail : c'est ainsi que j'ai distribué les enquêtes aux employés, mais aussi aux équipes de nuits, aux transporteurs, à ceux qu'on ne voit pas quand on ne travaille que de jour. » (F5)

« Je suis aussi dans un secteur où je suis rarement bureau, ce qui en soi est très agréable, parce que j'ai mon casque, mes bottes, ma veste de sécurité, et je rencontre mes interlocuteurs sur le chantier. Parce qu'il est très important de savoir ce qui se passe sur le terrain. » (F21)

« Cela me permet de détecter les dysfonctionnements, les besoins, les attentes auxquels je réponds d'une façon beaucoup plus pointue parce que je comprends d'où ils viennent et je comprends leurs conséquences. Pour moi, la fonction de responsable de la communication elle n'est pas cloisonnée dans un endroit bien spécifique de l'organisation, mais elle doit avoir sa visibilité partout où est l'organisation. » (H16)

L'approche de la « promenade managériale » qui devient l'approche de la « promenade communicationnelle » favorise la proactivité (H13) en plus de souligner la visibilité (F23) et de renforcer la légitimité (F12) de la fonction dans l'organisation. La dimension interactionniste

prend ici tout son sens de construction de sens favorisant l'apprentissage de nouvelles pratiques professionnelles pour toutes les parties prenantes, pour tous les interacteurs.

*« C'est un devoir absolu d'être présent dans l'organisation : ça ne veut pas dire une prise de parole constante, mais ça signifie une présence physique dans les différents départements, sur les différents sites de l'organisation afin que le personnel sache qui est le responsable de la communication, mais tout autant pour connaître les différents spécialistes dans l'organisation **qui demain devront peut-être être sollicités** pour répondre à une problématique spécifique. Si on souhaite obtenir une collaboration des membres du personnel, il faut construire une relation avec ces derniers. Et ceci prend du temps. » (H13)*

*« Ca nous a donné de la **visibilité**. Y compris au niveau de la direction générale. Mais aussi au niveau des syndicats. Tout simplement, parce qu'on a dû aller voir tout le monde. Et c'est la raison pour laquelle on s'y est mis un an à l'avance. Pour informer, pour rassurer aussi : pour que tous les collaborateurs soient au courant de ce qui allait changer, de ce qui allait rester à l'identique. » (F23)*

*« Et pour se construire une **légitimité**, et bien, il a fallu prendre mon bâton de pèlerin. Je suis allée rendre visite à tous les locaux (...) répartis sur toute la Belgique. J'ai utilisé tous les prétextes possibles et imaginables pour aller faire des présentations des prochaines campagnes, pour leur expliquer. J'ai été dans tous les départements. J'ai expliqué ce que c'était la communication, à quoi ça servait, comment l'aborder. » (F12)*

A côté du journal interne, le second instrument utilisé pour la communication descendante et la communication ascendante est l'intranet. Considéré comme un outil digital de base permettant d'informer rapidement l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, il est souvent ramené à des considérations opérationnelles liées aux fonctionnalités processuelles qu'il héberge.

« Quand je suis arrivée en janvier 2017, j'ai remplacé quelqu'un dans le département ressource humaines qui avait développé l'intranet, qui avait installé toute une série de process pour le partage de documents, qui avait organisé des formations pour aider les collègues à utiliser les différentes fonctionnalités de l'intranet, j'ai donc remplacé quelqu'un qui avait mis en place une fonction très opérationnelle, une fonction d'exécutante. » (F24)

Or, dans certaines organisations, l'usage de l'intranet n'est pas une évidence : *« Dans mon organisation, c'est un problème. Nous sommes 3900 et nous avons à peu près 1000 personnes qui travaillent de façon régulière à un bureau avec un ordinateur. Mais près des trois quarts des membres du personnel n'ont pas un accès continu à l'intranet. » (H1)*

Il est donc nécessaire d'adopter une approche réflexive et stratégique lors de sa conception, surtout lorsqu'il a pour vocation non seulement d'informer mais de devenir un véritable instrument de communication bidirectionnelle. Il importe alors de forger des coalitions gagnantes.

« Il s'agissait vraiment de le penser en mode projet [le nouvel intranet], avec les techniciens IT, avec la consultance, pour décider de ce que nous allions faire. (...) À développer quelque chose qui corresponde vraiment aux besoins de cette organisation.

Et ça, ça a nécessité un an et demi intensif de travail où on a pratiquement fait que ça. »
(F23)

Les communicants-participants nous ont rapporté que l'intranet permet d'élaborer des dimensions temporelles (Carayol, 2005) et de normaliser les différents modes de communication : *« On a la chance que certaines choses ont été développées à l'international et ont été institutionnalisées. Ça facilite la vie. Comme l'intranet (...) et on a chacun notre page. C'est pratique : on communique tous de la même manière. »* (F4) La bidirectionnalité d'un intranet interactif (Réguier, 2010) permet de remplacer digitalement la « promenade communicationnelle » car en faisant la veille des réactions et en les croisant avec le type d'information postées il est possible de suivre en temps réel ce qui se passe au sein de l'organisation, d'identifier des problèmes ou des projets futurs, de cerner des sujets émergents, démontrant ainsi que l'organisation *« est à l'écoute non seulement de ses utilisateurs externes mais aussi de ses collaborateurs en interne. »* (F7)

« Sans cette possibilité d'interaction, nous n'aurions jamais pris conscience que certaines informations qui nous semblaient claires puissent susciter tant de questions. Ce qui nous semble évident parce que nous connaissons le contexte, ne l'est pas nécessairement pour un collaborateur qui se trouve de l'autre côté du monde. Le fait d'analyser les commentaires, les questions et les réactions permet d'optimiser la façon dont nous informons l'ensemble du personnel. Il est donc déjà arrivé que j'organise des workshops ou des sessions de formation suite à un commentaire, une réaction ou une question. » (F13)

Mais comme pour tout nouvel usage, il faut une période d'acclimatation : *« Quand on a commencé avec les commentaires sur l'intranet, les gens n'osaient pas poster parce que ce n'est pas anonyme, il y a la photo, il y a le nom. Maintenant, ça n'arrête pas. Tout est commenté. Les collaborateurs prennent cette parole. L'intranet c'est un outil qui rapproche les gens. »* (F23) Nous reconnaissons ici l'interaction entre la déconstruction individuelle de la représentation d'une réalité et la reconstruction subjective collective qui crée le mouvement d'*organizing* permettant aux collaborateurs d'une même organisation d'agir (Laroche, 1996). Nous voyons le processus social en construction, l'anticipation des acteurs aux réactions d'un public dont ils sont acteurs et spectateurs, l'influence que jouent les autres sur l'injonction à adopter un nouveau comportement et de se conformer. Le rôle des communicants-participants est crucial dans l'accompagnement du changement car *« chaque modification de pratiques crée les conditions de changement à venir, qui en retour entraînent de nouvelles modifications des pratiques. »* (Autissier, Johnson, & Moutot, 2015)

L'intranet interactif est un espace organisationnel ouvert *« qui se régule tout seul »* (F23) sur lequel *« la ligne entre le privé et le professionnel peut être tenue »* (H12). Les communicants-participants rapportent la présence sporadique de contenu inapproprié, traces d'incivilités numériques qui non seulement se situent *« en deçà du registre de la loi »* (Laborde, 2016, p. 5), et trace de l'anachronisme de certains passages des règlements intérieurs qui n'avaient - évidemment - pas prévu l'intrusion des médias sociaux, inexistantes lors de leur mise en place. Ces plateformes entraînent dès lors *« une zone de grisé. (...) La frontière entre ce qui est permis et ce que l'on se permet de faire n'est pas très nette. »* (H12) Il y a donc une éducation à parfaire.

La dimension légale doit également être respectée, et elle entraîne des conséquences technologiques : *« il y a toute la problématique GDPR : on a été obligé de mettre en place un système de cookies. Si le collaborateur ne coche pas la case du cookie, sa photo ne sera pas mise sur l'intranet, et il n'y aura pas de possibilité d'interaction, ni d'abonnement, ni de participation aux enquêtes parce que l'information ne peut pas être traçable. Mais c'est la loi. »* (F23) Un détail qui a son importance car si les nouveaux instruments de mesure permettent d'identifier quantitativement l'usage de l'intranet par les collaborateurs, protégeant ainsi l'identité de ses usagers (*« Sur la base de nos Analytics, nous pouvons voir le nombre de visiteurs par post. »* (H1)), certaines activités intégrées à l'intranet facilitent un traçage qualitatif : *« Il y en a toujours qui croient que les gens sur le terrain ne lisent pas l'intranet. Mais moi, je vois dans les statistiques qu'ils le font. Parce que je vois sur quel type de 'device'⁵¹ les gens se connectent. Entre quelle heure et quelle heure. Je peux voir leur géolocalisation. Je vois aussi qui participe à nos concours. »* (F23) La frontière définie par la législation est tenue et la pression sociale « bienveillante » qui ne vise qu'une plus grande cohésion organisationnelle mène parfois les collaborateurs à renoncer aux droits stipulés par la législation.

Enfin, les communicants-participants utilisent les écrans d'information digitaux dans un objectif purement informationnel et unidirectionnel. Mais il ne s'agit plus d'y placer des messages textes : pour capter l'attention des collaborateurs hyperconnectés, il importe de tabler sur la communication visuelle pour capter leur attention. Aussi y a-t-il ici également un lien entre le communicant et le responsable informatique pour la programmation du format des messages. Un rôle davantage évoqué par les communicantes que par les communicants (F1, F8, F13, F16, F21, F23, F24, H12).

« Depuis la digitalisation, les outils se sont diversifiés. Il faut tenir compte du fait que les outils digitaux sont comme des ogres : il faut les alimenter de façon constante. Quotidienne. On a placé tout un réseau d'écrans sur les sites délocalisés qu'il faut alimenter aussi : ça prend entre huit à neuf heures par semaine. Ce sont des médias qui sont sans cesse rajoutés, pour lesquels il faut adapter tous les messages. Les gens sont beaucoup plus friands de vidéo, de belles galeries photos, d'infographie : des choses qu'on ne faisait pas avant. » (F23)

Nous pouvons conclure que confrontés à la complexité des flux communicationnels, les communicants belges vivent les différents types d'incivilités développés par Aurélie Laborde (2016, pp. 5-7).

Nous avons cité les incivilités liées à la surcharge informationnelle, mais les communicants-participants ont également mentionné l'incivilité des échanges professionnels hors temps de travail, la dimension asynchrone des mails leur permettant de ne pas se préoccuper des horaires de travail, ils s'immiscent dans la sphère privée et le temps libre de tous les collaborateurs, augmentant la pression, accélérant les rythmes de travail et le sentiment d'urgence (Carayol, 2006).

⁵¹ Le type d'appareil.

Ils ont mentionné les incivilités liées à l'usage de l'écrit et à la fonction d'archivage, cette dernière prenant d'importantes proportions en des temps où tout doit être partagé et aisément localisé, même en l'absence du responsable de l'information, enfin, les communicants-participants des deux premières générations ont émis le regret de devoir faire face aux incivilités liées à la forme du message, la disparition des formes les plus élémentaires de politesse se banalisant alors que des échanges polis et respectueux des usages facilitent les relations sur le temps long.

La fonction

Longtemps considérée comme la première étape de la socialisation professionnelle en communication dans les organisations (de La Broise & Brulois, 2010), la communication interne était le vivier où les communicants faisaient leurs armes sous le couvert du « *elle est à l'interne, si elle fait une erreur, il vaut mieux que ce soit en interne qu'en externe.* » (F14) Cette attitude pleine de commisération a subi une véritable transformation ces deux dernières décennies. Les formations de professionnalisation sont nombreuses et les communicants-participants néerlandophones ont reconnu la valeur ajoutée de l'association professionnelle en communication interne « Vonk », suivant les formations qu'elle offre ou les manifestations qu'elle propose (F13, F14, F24, H14). L'association francophone de communication interne ABCI a été mentionnée par F23, qui a précisé apprécier les documents mis à la disposition des membres, les visites d'entreprises, les présentations de bonnes pratiques et les discussions permettant de se rendre compte « *qu'on est tous confrontés aux mêmes défis, aux mêmes enjeux* » (F23).

Nous analysons l'évolution de la fonction et l'impact des technologies sur ses pratiques professionnelles à l'aune du modèle des processus de structuration et mécanismes institutionnels (Gray, Purdy, & Ansari, 2015) qui nous permet une lecture croisée de la légitimation et des relations de pouvoir.

« Pour moi le métier n'a pas changé, c'est du relationnel avant tout. Les outils eux ont changé. Et la notion de temps : vitesse et de moins en moins de recul. » (F3)

Un constat qui illustre parfaitement la dichotomie du maintien et du changement : maintien systémique, réel *statu quo* de ce qu'est l'essence de la communication, et changement épisodique, évolution progressive des formes que prend la communication.

Les arguments qui sous-tendent ce maintien relationnel sont principalement liés à l'aspect linguistique de la communication alors que ceux qui démontrent le changement sont majoritairement liés aux formes que peut prendre la communication.

Ils identifient trois niveaux de langage : un métalangage organisationnel interne qui tient compte des valeurs de l'organisation et définit le métalangage verbal et non verbal de tous les membres de l'organisation, un métalangage spécialiste qui se superpose au métalangage organisationnel interne et un métalangage organisationnel externe qui doit s'adapter au public cible, à l'écrit (en fonction des parties prenantes et des formats des médias) comme à l'oral (conférences de presse, prises de parole). Le responsable de la communication doit être à même de faire le bon usage de tous ces métalangages internes et externe (F2, F3, F5, F6, F7, F8, F10, F11, F13, F15, F16, F21, F23, H9, H12, H13, H14, H17, H19).

Ainsi, par rapport aux langages spécialistes :

« Il doit être capable de mettre les accents « finances » avec le directeur financier, il doit être capable de mettre les accents « juridiques » avec le directeur « Legal », il doit être capable de mettre les accents « management » et « business » lorsqu'il se retrouve avec le comité de direction. » (H13)

L'impact de la technologie sur le métalangage externe sera abordé sous le point suivant (3.2.2.). L'impact de la technologie sur le métalangage interne se situe au niveau de l'introduction d'une familiarité, d'un usage langagier plus informel dans les échanges sur les plateformes sociales internes qui contribue à la création d'un sens collectif commun (Fabbri, 2017), (Kanter, 1983) mais peut parfois dériver vers des formes d'incivilités (Laborde, 2016), et au niveau de la prise de conscience par le communicant-participant du pouvoir qu'octroie la maîtrise des langages spécialistes pour parvenir à une coordination par ajustement mutuel (Mintzberg, 1990).

Les développements technologiques ont également favorisé le recrutement d'un profil « communication interne » : l'obésité informationnelle occasionnant un chaos organisationnel entraînant de nombreuses frustrations, certains communicants-participants rapportent avoir été engagé(e)s dans des processus de professionnalisation de la communication interne allant de l'introduction de règles et de procédures pour l'utilisation de l'e-mail :

« Tout le monde en recevait une bonne centaine par jour, il y avait une utilisation à outrance des 'cc, bcc' » (13), « il y avait des messages de toute nature, dans toutes les langues, des informations confidentielles envoyées à tous, il n'y avait vraiment aucun système, aucune logique, aucune stratégie. » (F16)

à la restructuration et à la personnalisation des instruments de communication interne dans une optique de simplification informationnelle :

« La raison première de la création de cette fonction de communication interne : c'était des situations de stress intense auprès des collaborateurs, causé par un surnombre de canaux de communication, il y a tellement d'outils il y a tellement d'applications, que les gens n'arrivent plus à retrouver la bonne information. Ils s'y perdent. » (F17), « On essaie vraiment de personnaliser pour éviter l'infobésité : pour que les utilisateurs ne soient pas noyés. Parce qu'on est 9000. » (F23)

Une situation qui est intrinsèquement liée au phénomène de la promenade communicationnelle :

« Les collaborateurs viennent me voir pour me dire qu'ils ont bien souvent deux inboxes pour leur mail, qu'ils travaillent avec l'instrument de la « Google Community » et avec les « Google handouts », qu'ils utilisent WhatsApp, les SMS, le smartphone, Messenger, Facebook, Twitter, Instagram : ils sont perdus. Les gens ne savent plus où donner de la tête. Le résultat est que les gens se désinscrivent, se désabonnent, se protègent comme ils le peuvent du tsunami informationnel. Un très grand nombre de messages ne sont même plus lus. Je reviens donc à mon principe de simplicité : les gens ne lisent plus mais ils sont attentifs à la parole directe. » (H14)

Les communicants-participants de la première génération adoptent cette évolution avec une dose d'humour et un sens du réalisme économique qui conforte la prégnance coercitive de la technologie au niveau de la communication interne :

« Et avec le temps tu rentres dedans [dans l'aspect technologique]. Parfois j'hésite un peu face à un nouveau terme, les jeunes rigolent un peu, et alors je leur dis : « attendez un peu d'avoir mon âge, on verra bien si vous serez encore toujours à la hauteur ». En fait je crois, que nous avons une faculté d'adaptation incroyable. Sauf ceux qui sont vraiment réticents et qui se disent : non, je ne changerai pas. Mais quelque part tu n'as pas le choix : si tu ne le fais pas ce sera quelqu'un d'autre qui prendra place . » (F2)

La structure organisationnelle

Placée initialement sous les ailes du département des ressources humaines, la communication interne a amorcé un mouvement de légitimation de son rôle, indépendamment de celui des ressources humaines (de La Broise & Brulois, 2010). Une évolution cruciale pour être à même de se distancier du fonctionnement processuel et linéaire des ressources humaines et de pouvoir développer son propre positionnement. Une évolution ou une révolution (Gray, Purdy, & Ansari, 2015) dépendante des relations au pouvoir qui requiert le soutien (évolution) ou les directives (révolution) d'une vision organisationnelle non instrumentalisée : *« Il faut qu'il y ait de **claires gouvernances** pour régler les activités et les actions. Il faut qu'il y ait des **accords** entre les différentes parties prenantes, parce qu'il est impossible de se reposer sur les outils. On a vu ce que cela donnait : une multiplication effrénée d'instruments, et des collaborateurs stressés. » (F17)*

Ce mouvement est nourri par la digitalisation qui a modifié le fonctionnement des différents départements car les systèmes informatiques en place subissent les contraintes de l'obsolescence programmée et doivent être actualisés à des rythmes soutenus. Ces modifications nécessitent une coordination au niveau de la structure organisationnelle et non au niveau des différents départements. A ce changement continu, qui oblige les collaborateurs à régulièrement adapter leurs pratiques professionnelles et qui nécessite un accompagnement bienveillant mais professionnel, s'ajoute l'injonction à participer activement au rayonnement interne et externe de l'organisation par le partage des expériences et des bonnes pratiques sur les différentes plateformes. *« J'ai l'impression que depuis qu'on est très actif sur les réseaux sociaux, cela a changé notre métier à nous. Surtout au niveau de la communication interne. » (F23)*

*« Si les organisations souhaitent garder l'engagement de leurs collaborateurs, il est nécessaire que l'expérience du collaborateur, le « **employee experience** », soit intégrée dans les différents processus, soit en adéquation avec les outils digitaux que les collaborateurs doivent utiliser, tout ça, pour que les collaborateurs deviennent plus motivés, et s'engagent de manière plus profonde. Mais ça c'est une tendance qui a émergé il n'y a que deux ans. Pour moi, il est évident qu'il y a une convergence actuellement entre les ressources humaines, la communication interne, et tous les instruments digitaux utilisés en interne. Tous ces éléments devraient être intégrés. Il est impératif de développer une vision pour ramener ces éléments ensemble. » (F17)*

Le développement des technologies est considéré comme une opportunité d'émancipation structurelle de la communication interne qui implique une posture professionnelle de la part du communicant-participant (F4, F5, F6, F9, F12, F13, F15, F17, F18, F19, F23, F24, H1, H4, H7, H9, H10, H12, H13, H14, H16, H17, H19). Il est intéressant dès lors de constater que plus la

relation entre le communicant-participant et le dirigeant est forte, moins les développements technologiques et les transformations exogènes ont un impact sur sa fonction. En effet lorsque la fonction du communicant-participant est dans l'alignement des *modus operandi* stratégiques du CODIR, son apport, reconnu et dès lors légitimé, est sollicité pour faciliter toutes les actions et les relations internes et externes au niveau des prises de décision. Nous retrouvons ici le concept de l'ajustement mutuel (Mintzberg, 1990) qui est essentiel dans les formes complexes du travail. Plus le communicant-participant est relégué sous la supervision directe (Mintzberg, 1990) du département des ressources humaines, plus il lui sera uniquement demandé de transmettre les informations significatives extraites du quotidien (Carayol, 2000, p. 244). Des trames relationnelles que nous avons représentées dans le tableau 19, page 257.

Le positionnement et la perception

En se professionnalisant et en s'affranchissant des ressources humaines, la communication interne a évolué d'un instrument opérationnel à celui de « *fer de lance* » (F6) incontournable pour l'accompagnement de la transformation organisationnelle, affichant sa valeur ajoutée. « *On pourrait, à première vue, penser que les efforts que nous mettons en communication interne sont un coût pour l'organisation, mais en fait, à moyen et à long terme, ils sont un bénéfice. Au bout d'un certain temps, c'est comme si tout le monde respire au même rythme que l'organisation.* » (F7) Un sentiment d'appartenance à l'organisation qui doit motiver les collaborateurs à livrer des prestations qui se situent dans certains cas au-delà de ce qui est officiellement attendu d'eux : « *Il faut vraiment s'assurer que les gens ne renâclent pas par rapport à leurs habitudes et leurs attributions. Et même, qu'ils fassent ce surplus de travail avec plaisir. Quand ils comprennent les enjeux, les collaborateurs sont capables d'aller beaucoup plus loin que ce qui se trouve sur papier.* » (F6) « *C'est le niveau de participation qui me permet de mesurer dans quelle mesure la cohésion reprend et si l'on peut à nouveau parler d'une consolidation de l'engagement par rapport à l'organisation* » (F13). Le changement constant s'institutionnalisant, la flexibilité devient une compétence induite qu'il importe de mesurer pour en vérifier l'efficacité.

« Certains collègues travaillent avec Yammer, mais là maintenant ils vont aussi devoir migrer vers Teams. Donc ça veut dire, apprendre à travailler et à communiquer différemment. Des modifications intéressantes à suivre en interne. Parce que bien sûr, dès l'instant où il y a un choix stratégique mis sur la collaboration, il est essentiel de faire en sorte que tous les instruments choisis par les collaborateurs s'inscrivent dans cette même stratégie. Nous avons défini cinq types de Teams du point de vue de la gouvernance. Un pour les projets externes, un pour la dimension pré-vente, un pour les projets internes, un pour les Communities, une structure qui est fixe, et à laquelle s'ajoute la dimension communication. » (F17)

A la dimension d'un esclavage non perçu comme tel mais subi vient s'inscrire insidieusement le pouvoir des GAFAM qui sont parvenus à convaincre les dirigeants du monde entier de leur valeur ajoutée économique. Dans un objectif d'optimisation de l'efficacité visant à réduire la dépendance aux ressources, les organisations au niveau planétaire se sont laissé volontairement emprisonner dans les toiles tissées par ces quelques monopoles auxquels elles sont pieds et poings liées, se laissant également déposséder « *d'une partie de leur pouvoir* » (Carayol, 2000, p. 243).

« *Donc, si mon organisation souhaite recevoir des financements de Microsoft pour certains projets, on est obligé de suivre ces trainings « offerts » par Microsoft. Et Microsoft ne va pas s'avancer à la légère. Ils ont des analystes qui étudient à fond les opportunités et les menaces. S'ils investissent dans cette tendance si, c'est qu'ils y voient de gros avantages financiers.* » (F17)

Le public interne

« *Pour pouvoir prendre de la vitesse dans un environnement en accélération, il faut que l'organisation puisse anticiper* » (F7). Et nous avons rapporté que cette attitude se fait « *en coopération avec certaines de ces GAFAs* » (F7). Le recrutement de ces profils aux compétences technologiques de pointe force les communicants-participants à adapter leur mode de fonctionnement et à construire des coalitions car de ces échanges dépend leur légitimité : « *Ils sont quand même partie prenante dans tout le processus de la communication, et ils sont aussi considérés comme des experts. Alors que moi, je suis une généraliste de la communication.* » (F2) La présence de ces experts entraîne des changements dans les modes d'expression interne car « *leur langage est tout autant technique, technologique que l'est leur façon de réfléchir.* » (F7)

Mais ils facilitent l'intégration de diverses plateformes ou la mise en place de nouveaux systèmes, toujours plus performants, plus rapides et capables d'accueillir un nombre presque illimité de données. Le terme le plus utilisé par les communicants-participants lors des entretiens en lien avec le public interne est « *empowerment* » (H1, H12, H13, H14) ou autonomie (F6, F8, F9, F15, F17, F19, F22, F24, F26) : autonomiser les collaborateurs à tous les niveaux de la hiérarchie à faire un bon usage des plateformes et systèmes. Soulignons que le terme anglais n'est utilisé que par des communicants alors que les communicantes utilisent le terme français ou néerlandais. Le troisième terme qui se couvre d'une orientation quasi générique est celui d'« *ambassadeur* » (F4, F5, F6, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F16, F17, F18, F19, F21, F23, F24, H4, H11, H12, H15). Une injonction qui peut être véritablement coercitive dans certaines organisations où l'engagement et l'autonomie doivent s'institutionnaliser sous la guidance du communicant-participant : « *Tout le monde doit devenir ambassadeur de cette histoire. Pour relever ce défi, nous avons développé une stratégie de communication interne. Tout le monde sera obligé de suivre une formation concernant la dimension juridique et les aspects légaux liés à la « data privacy ». Il y aura donc des modules spécifiques en fonction de la position que l'on occupe dans l'organisation.* » (H11) Non satisfaits d'actualiser les programmes et applications en vue d'accroître d'une part la productivité et l'efficacité de leurs collaborateurs, et d'autre part leur satisfaction au travail et leur engagement (Welch, 2011), les dirigeants veulent également intégrer les membres du personnel dans des dispositifs de flux communicationnels (Munro, 2000). La raison est une prise de conscience de la porosité entre l'organisation et son environnement et de l'impact que peut avoir un message non contrôlé sur les réseaux sociaux.

Si le phénomène d'autonomisation faisant suite à celui de l'engagement a émergé il y a 20 ans déjà, nous constatons à nouveau un décalage temporel que certains communicants-participants attribuent à la mentalité attentiste belge, ce qui a permis aux dirigeants d'évaluer les expériences d'autres pays avant que de décider des mesures à prendre (Brownsword & Yeung, 2008).

*« Et malgré toutes ces belles paroles, et tous ces projets de développement de communautés en ligne, de plateformes sociales, je vois encore toujours **très peu d'organisations qui prennent vraiment le temps d'engager leur personnel dans les projets.** Il y a une définition des problèmes, une définition des besoins, une définition des objectifs, et puis il y a la recherche de la solution. Mais tout ce processus reste toujours très Top down. Les gens qui normalement sont impliqués dans les différentes phases du projet sont rarement sollicités, sont rarement entendus. Ce que je rencontre très souvent, c'est que les solutions ont déjà été pensées avant même que l'on ne réfléchisse aux besoins qu'elles vont satisfaire. Et étant donné qu'il n'y a pas eu de dialogue, qu'il n'y a pas eu de concertation, ces solutions sont imposées à ceux qui vont devoir les utiliser. » (F17)*

Il y a toutefois un mouvement de professionnalisation qui confronte les collaborateurs de tous les niveaux de la hiérarchie à l'étendue, à la complexité et aux spécialismes de la communication, entraînant une valorisation de la fonction. Comme indiqué dans la littérature, les innovations numériques ont des incidences importantes tant sur l'identité professionnelle que sur l'autonomie des collaborateurs, volontaire ou induite, et sur les frontières des professions (Hinings, Logue, & Zietsma, 2017). Nous voyons apparaître une reconnaissance de l'apport de la communication interne à la défense, la protection et la consolidation de la réputation organisationnelle au niveau du CODIR car *« le responsable de la communication va gérer la situation de l'organisation pour le bien de l'organisation, pour la réputation de l'organisation dans sa totalité, et non pas pour protéger ses objectifs financiers, pour mettre en sécurité sa ligne de produits. » (H13)*

*« Cette dimension de **communication interne** est vraiment importante : elle permet de mettre en avant ce que tous les membres du personnel réalisent au quotidien. Je leur montre combien ils peuvent être **fiers** de ce qu'ils font et de ce qu'ils sont. Cela **renforce la cohésion, l'appartenance à l'organisation.** » (H7)*

La dimension de cette autonomisation est également liée à la promenade communicationnelle : il faut aller à la rencontre des collaborateurs, il faut les activer après avoir réussi à capter leur attention :

« Lorsque j'ai commencé ce métier, la fonction de communication se faisait derrière son bureau. C'est du passé. Pour comprendre la réalité de son organisation, il faut se déplacer, il faut aller parmi les collaborateurs, il faut échanger et leur parler. Il faut aller là où a lieu l'action. C'est de cette façon qu'on arrive à organiser et à construire la dimension « empowerment » des collaborateurs : l'autonomisation est au cœur même de la communication organisationnelle. » (H14)

Ensuite, qu'ils le souhaitent ou non, sous le prétexte de l'autonomisation les collaborateurs doivent devenir des acteurs du réseau et, en tant que tels, sont soumis à un nouveau dispositif de contrôle et d'évaluation (Piotet, 2011), (Tobania, 2020). Il faut dès lors les familiariser avec un certain nombre de codes et de normes communicationnelles en vue de reprendre le contrôle sur l'incontrôlable : la communication des collaborateurs sur l'organisation hors de l'organisation.

« Cela nous a aussi permis d'activer les collaborateurs comme autant d'ambassadeurs potentiels. On fait beaucoup d'appel à des volontaires pour des campagnes, pour tester certaines choses, on essaye de les impliquer au maximum. On ne veut pas que la communication soit perçue comme « l'outil aux mains de la direction générale ». On ne veut pas qu'ils aient l'impression que l'information n'est que descendante. On essaye toujours de les impliquer. » (F23)

Il devient également nécessaire de faire la veille de leurs activités et d'introduire des moments de rétroaction qui, comme le rappelle Valérie Carayol citant Norbert Wiener est « *La façon de bien commander un système en l'informant du résultat de son action sur l'extérieur* » (Carayol, 2000, p. 240). Le rôle du communicant est de parvenir à créer ici un nouveau sens collectif commun qui nécessite une déconstruction de celui qui est partagé pour en reconstruire un nouveau auquel l'ensemble de l'organisation doit adhérer (Coutu, 2003).

« Nous avons actuellement un nouveau trajet qui est orienté sur les objectifs de développement, qui va devoir permettre à chaque individu de pouvoir se développer professionnellement, et ce trajet s'inscrit dans la nouvelle mission qui évolue de « commander et contrôler » à « autonomiser et faire confiance ». » (F24)

La tâche des communicants-participants se complexifie, car cet accompagnement dans la transformation dite agile ne répond pas nécessairement à une succession bien déterminée de processus comme le département des ressources humaines est habituée à gérer, mais correspond davantage à l'adaptabilité et à la flexibilité inhérentes aux pratiques professionnelles des communicants. Il vient naturellement s'ajouter aux activités de la communication interne. Une dimension de spécialiste qui nécessite un parcours professionnalisant complémentaire.

« Chaque individu est tellement assailli par les messages qu'il est obligé inconsciemment de construire des systèmes de tri qui vont l'aider à passer à travers l'information et à retenir celle qui lui semble la plus pertinente. Il devient donc de plus en plus compliqué non seulement de toucher la cible, mais aussi de capter son attention, d'être fiché comme pertinent, d'être lu et compris, d'être retenu, et au sommet de la pyramide, de réussir à augmenter l'engagement. Dans une société où la vie privée devient de plus en plus importante par rapport à la vie professionnelle, il devient très difficile à la communication organisationnelle d'être englobée dans le quotidien de tous les collaborateurs. » (H1)

Conclusion

Le rôle de la communication interne doit faire face à un paradoxe : si elle accompagne l'organisation dans sa transformation managériale qui la fait évoluer « *d'une logique de la stimulation des salariés, soumis à un contrôle quantitatif extérieur répressif (...) à une logique de l'adhésion* » (Carayol, 2000, p. 246), elle se voit dans l'obligation d'instaurer de nouvelles régulations de contrôle et d'évaluation. Ces dernières se rapprochent des démarches bureaucratiques qui, comme nous l'avons mentionné, sont contreproductives lorsqu'elles sont basées sur l'autorité et la sanction. Ce qui implique, de la part de l'ensemble des collaborateurs, l'adhésion à une discipline et le résultat d'activités éducationnelles qui s'inscrivent sur le temps long.

Nous constatons un mouvement institutionnalisant inverse à celui identifié dans l'étude de la Page Society : du récit des communicants-participants belges ressort que l'accompagnement de la transformation organisationnelle peut leur permettre d'acquérir crédibilité et légitimité au sein de leur organisation, un accompagnement réussi valorisant leurs pratiques professionnelles graduellement reconnues, alors que, si les 200 Chief Communication Officers actifs dans les grandes multinationales avaient été autorisés à l'accompagnement transformationnel, c'était parce qu'ils étaient officiellement les responsables de la communication organisationnelle, déjà institutionnalisée, et que ce statut leur en reconnaissait le droit (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019). Comme l'avaient décrit Dewhurst et Fitzpatrick (2007), le rôle de la communication interne a pris de l'épaisseur et il inclut la construction de relations effectives, l'optique « business », la dimension « consultance, coaching et écoute » en plus des compétences de rédaction, de design, d'innovation et de créativité.

3.2.2. *L'impact de la technologie sur la communication externe*

Les expériences des communicants-participants nous révèlent que la technologie exerce une influence à trois niveaux : elle modifie les formes d'organisation du travail, elle affecte les modes d'expression de la communication externe et elle transforme son contenu.

La gestion de la vitesse

Nous avons abordé les modifications de l'organisation du travail comme conséquence du phénomène de l'accélération amenant non seulement une modification temporelle, mais également « *une modification spatiale, une modification de l'espace de travail* » (H14). L'accélération et la multiplication des flux informationnels ont un impact sur les fonctions pan-européennes ou même mondiales en média planning qui, vue la lourdeur administrative, semblent vouées à l'échec :

« Aujourd'hui, avec l'apparition des médias sociaux et l'accélération non seulement des informations mais aussi des activités, cela ne suffit plus de vérifier la réalisation des objectifs. Un « glocal média manager », responsable média au niveau international qui accorde la stratégie média aux réalités des différentes régions en vue de pouvoir vérifier si les objectifs de la communication stratégique globale ont été réalisés, objectifs eux-mêmes alignés aux piliers stratégiques de la stratégie organisationnelle, ne permet pas une réactivité rapide, unique garante de la pérennité de l'organisation. » (H14)

Nous assistons à l'apparition de nouveaux modes de fonctionnement qui résultent de « *l'accélération du flux des informations. C'est 7/24* » (F3). Il est donc nécessaire de mettre en place des systèmes de veille, opérationnels jour en nuit en fonction des secteurs d'activités (F14) car « *les développements technologiques nous amènent à introduire de nouveaux trajets de transformation qui provoquent une accélération en matière de communication : une accélération dans le sens où il y a plus de contenus qui sont partagés, qui se suivent, qui alimentent donc un flot continu, et d'autre part l'adoption de nouveaux canaux de communication qui permettent un partage plus rapide et donc plus accéléré de tous ces contenus.* » (F24)

S'il est crucial, pour la pérennité de l'organisation, d'identifier les opportunités avant ses concurrents (Brousseau & Rallet, 1997), (Thelen, 1999), il en va de même pour l'identification des dangers par le biais de pratiques de veille (Carayol, 2005). Or : « *Aujourd'hui en réponse à la vitesse à laquelle tout se passe, nos concurrents directs ne sont plus nos concurrents en ce qui concerne la communication. Ce que je veux dire, c'est qu'il y a tellement de communication sur tous les canaux possibles et imaginables, je pense par exemple aux médias sociaux où la communication est incessante, que la communication de nos concurrents n'est plus une concurrence directe de la nôtre. Toute communication émise sur les canaux de communication que nous utilisons est une concurrence de notre communication.* » (H12) Et donc, « *C'est cette accélération de la communication par les réseaux sociaux qui fait que toutes les entreprises doivent se munir d'un département de communication. On ne peut plus communiquer deux jours après une crise. Il faut être dans l'instant.* » (F14) Dès lors que le communicant-participant est responsable de la communication externe, il doit maîtriser les technologies de l'information et de la communication (TIC) en vue de collecter, échanger et accumuler les informations « *nécessaires à la coordination des unités d'une organisation* » (Brousseau & Rallet, 1997) et s'approprier « *le langage et la terminologie propre à son interlocuteur* » (F15).

Il doit donc être à même de traduire une histoire complexe, scientifique, technique, économique, financière ou médicale (F9, F10, F15, F16, F18, F21, H1, H2, H8, H9, H17), en une histoire compréhensible pour des publics qui sont le plus souvent moins initiés qu'eux. Il importe de maîtriser les langages et d'identifier les canaux d'information utilisés par les publics visés. Ensuite, il faut saisir l'occasion, parasiter positivement le fil des actualités, profiter de l'intérêt souvent éphémère d'un thème pour y accrocher son message car « *même si au début, les investisseurs étaient très dubitatifs quant à l'utilisation des médias sociaux dans leur domaine, je vois maintenant qu'ils sont pratiquement tous dessus. Facebook, LinkedIn, Twitter... la publicité est vraiment passée vers les médias sociaux* » (F16). Le média planning connaît une transformation de ses pratiques et « *il est possible à l'instant où je parle de décider d'une campagne digitale, de passer à la réservation des espaces et d'avoir une campagne dès demain matin. Lorsqu'on parle d'une accélération, on en trouve difficilement une aussi rapide que celle-ci.* » (H17)

Pourtant, il est important de souligner que les médias de masse n'ont pas disparu : ils sont toujours utilisés aujourd'hui (F2, F6, F16, F20, F26, H4, H11). « *Mais ils n'ont plus l'exclusivité comme ils l'avaient à cette époque* » précise F7 en référant à la période précédant l'apparition des réseaux sociaux. Les certitudes d'un média planning linéaire sélectionnant une audience fidèle débouchant sur une couverture assurée ont fait place aux « *médias personnalisés. Et ça c'est l'effet de la communication globale et digitale.* » (F8) Un effet à l'impact très différent comme le résume H18 :

« *L'évolution sur les réseaux sociaux n'est pas comparable à l'évolution de la communication commerciale dans les autres médias de masse : c'est une évolution fulgurante. Mais ces réseaux sociaux sont tout autant un canal très volatile, très peu stable pour y construire toute une stratégie de marque. J'avais donc quelques difficultés à concevoir de proposer à un client d'investir pour sa marque sur les réseaux sociaux parce que pour moi ça n'avait pas de sens sur le long terme.* »

Une exception parmi les plateformes sociales, LinkedIn, qui, dans leur acceptation de ce qu'elles sont, n'en fait pas partie : « *Mais moi, je n'y suis pas [sur les réseaux sociaux]. J'ai un profil LinkedIn, mais ça, c'est du réseautage professionnel.* » (H4) ou encore : « *J'utilise LinkedIn, mais pour moi, ce n'est pas un réseau social, c'est un réseau professionnel. C'est très différent. C'est un réseau professionnel sur une plateforme digitale. Mais pour moi, ce n'est pas un réseau « social ».* » (F1)

LinkedIn est donc perçu comme un véritable canal professionnel orienté « entreprises et business », nécessaire pour assurer la visibilité de l'organisation, comparable aux magazines de la presse verticale mais présentant l'avantage du partage de contenu et de bonnes pratiques par le caractère bidirectionnel propre à la plateforme, utilisé par les départements de Ressources Humaines pour le recrutement, ou stratégiquement intégré dans les doubles approches « employés - ambassadeurs » et « employer branding » lorsqu'ils partagent ces contenus sur leurs profils dans une approche réputationnelle (F6, F13, F15, F16, F19, H6, H7, H8, H9, H10, H12, H16) :

« Mais moi personnellement je privilégie LinkedIn pour la communication Corporate. Parce que là, on retrouve vraiment du contenu. C'est un environnement tout à fait professionnel et c'est idéal pour le recrutement. C'est vraiment notre canal principal. Suivi par Twitter. On a aussi Facebook mais c'est uniquement pour une présence. On n'a pas d'objectifs chiffrés. C'est la toile de fond. Alors que LinkedIn c'est vraiment notre média principal. Direct et gratuit. Je pense qu'on a fort professionnalisé l'approche de la communication sur les réseaux sociaux. Je le remarque au nombre de suiveurs. » (F16)

Une approche de partage et de renforcement réputationnel des deux parties - l'organisation et le collaborateur - qui rencontre de moins en moins de résistance, ce qui indique une stabilisation dans son institutionnalisation. Certaines communicantes-participantes, toutes des générations 2 et 3, rapportent être encore sollicitées par des collaborateurs pour les aider dans les premiers pas sur cette plateforme (F9, F15, F17, F21, F23, F24), ce qui souligne la dimension temporelle nécessaire pour l'adoption de nouvelles technologies (NTIC) et de nouvelles formes de présentation de son identité professionnelle comme illustré par le témoignage suivant :

« Nous sommes une équipe de 150 personnes, et sur les presque 2 ans que je suis ici, il n'y a eu qu'un seul consultant, néerlandophone, qui m'a dit être absent de toutes les plateformes sociales, LinkedIn incluse, et qui m'a demandé de ne pas paraître ni avec sa photo ni avec son nom. Une exception. Il ne souhaitait pas que ces données soient diffusées de manière publique, il m'a également dit être à un point dans sa carrière où ce genre d'artifice n'avait plus aucun rôle à jouer. Il n'avait absolument pas besoin d'être mis en avant. » (F19)

Nous identifions quatre conséquences de l'accélération sur la communication externe, en réponse aux développements technologiques. La première est une injonction à davantage de professionnalisation (F2, F5, F6, F8, F14, F22, F23, F26, H1, H9, H14, H15, H19), à des efforts de professionnalisation « en permanence » (H16) car « *Je ne pourrais jamais me permettre de me faire dépasser par le développement technologique !* » (H11).

« Ce qui a le plus changé entre 1996 et 2019, c'est la vitesse. Ce qui est directement lié à ce phénomène d'accélération, c'est la difficulté d'appliquer la précision : à cause de la vitesse, à cause de la pression des publics à être constamment informés, on en oublie de vérifier les sources. Les organisations sont forcées de communiquer trop vite ce qui implique une perte de qualité dans les contenus communiqués. Il y a donc un jeu de dominos qui a pour résultat final que la communication pâtit de cette accélération. Cela signifie qu'il faut introduire une approche encore plus planifiée et structurée : il y a un véritable impératif à professionnaliser l'approche de la communication. » (H8)

La seconde conséquence est une reconnaissance de la communication comme métier, permettant à la communication de poursuivre sa course sur la courbe de l'institutionnalisation et de consolider sa place dans l'organisation car *« il faut être prêt dans l'urgence (...) être hyper agile. Et pour être toujours juste et stratégique dans cette urgence, on a besoin d'avoir un accès direct avec la direction. Avoir ce mandat pour pouvoir appeler son patron pour avoir la validation des messages clés. » (F14)*

« Le métier de la communication est vraiment devenu un métier à part entière avec toutes ses spécialisations. Cela requiert donc une fonction propre. La communication est devenue un métier dans lequel on retrouve des spécialisations très pointues. Et même dans ces spécialisations, je pense aux médias sociaux, on trouve d'autres spécialisations encore plus pointues comme par exemple le « referencig ». On a des spécialistes en communication de crise, on a des spécialistes en Storytelling, il y a toute une diversification de ce que je pourrais appeler des « sous métiers ». Pour être capable de chapeauter une équipe ou un département de communication, il est nécessaire de disposer d'une crédibilité qui découle des expériences que l'on aura eues. Il faut être capable de comprendre les spécificités auxquelles devront faire face chacun des spécialistes de la communication. » (F1)

Une troisième conséquence se situe au niveau de l'émergence d'un mouvement de désinstitutionnalisation du marketing qui peine à maintenir sa position phare organisationnelle depuis l'apparition des plateformes sociales qui ont introduit une zone de tension et un déséquilibre au niveau du jeu de pouvoir (F8, H4, H5, H14). Même si le marketing est toujours très présent dans les organisations belges à l'instar de la France (Lépine, Martin-Juchat, & Millet-Fourrier, 2014), nous constatons une prise de conscience de ses limites depuis les interventions incontrôlables du consommateur et de groupes de pression qui interfèrent et brouillent les messages lissés des marques et des enseignes : *« ce qui est important, c'est de montrer que l'organisation est une organisation avec un cœur qui bat. Il faut dépasser le « bla-bla » du marketing, champion du message construit et essayer de raconter une histoire authentique. » (H4)* car *« il y a une nette différence entre les actions sur le temps court qui soutienne les chiffres de vente et qui sont portées par le département des ventes et par le département marketing d'une part, et, la communication organisationnelle d'autre part. » (F5)* De plus, lorsque la communication est subordonnée au marketing, *« des candidats avec un profil sérieux, qui viennent d'une position où ils sont en ligne directe avec le CEO, ne reprendront jamais ce job » (F21)* alors que faire face aux nouveaux défis lancés par les parties prenantes externes nécessite un profil expérimenté.

Se rendre compte de l'utilité stratégique de la communication, y compris de celle portée par les réseaux sociaux, implique un découplage marketing – communication qui permet à cette dernière de se déployer, mais ôte au marketing une partie de sa raison d'être. L'ère de la spécialité institutionnalisée, ce n'est pas tant la croissance exponentielle du nombre de connaissances que l'apparition de murs épais qui cloisonnent et isolent les départements les uns des autres (Naudon, 2013). Dans une situation où les silos font place au partage obligatoire des informations et des savoirs sur des plateformes communes, où le décloisonnement implique l'interdisciplinarité, les acteurs qui représentent les intérêts de l'organisation dans sa totalité et sur le temps long, et non ceux d'un département sur le temps court, semblent bénéficier de la confiance des décisionnaires (Norrman, 2015).

Nous avons recueilli des récits témoignant du fait que le département marketing s'isole davantage : « *Le département marketing travaille avec des produits, moi je travaille pour des personnes, des individus. Y a-t-il des chevauchements ? Bien entendu, mais plutôt que de chercher un terrain d'entente, les collègues du département marketing effectuent un repli sur eux-mêmes.* » (F24) ou qu'il peut être évincé par la communication organisationnelle en ce qui concerne la gestion du contenu des plateformes sociales : « *Nous savons ce qui fonctionne bien sur les réseaux sociaux. Nous avons aussi des posts avec des listes : les cinq bonnes raisons pour, les 10 trucs pour etc. mais quelle est la pertinence de ce type d'information ? Et la question est aussi jusqu'où accepte-t-on de jouer ce jeu ? Si cela ne dépendait que des responsables marketing, on ne ferait plus que ça.* » (H4) D'autres récits rapportent qu'il peut être remplacé par la division technologie « *pour la gestion du site parce qu'il faut presque être informaticien pour pouvoir placer les contenus de façon optimale dans le site Web [et] pour tout ce qui est direct marketing parce qu'ils ont accès à toutes les données du client* » (F2), ou même supprimé de l'organigramme de certaines multinationales (H11, H18) qui adoptent l'approche dite agile et l'intègrent -éclaté- dans les différentes équipes de projets. Un constat partagé dans la presse professionnelle qui propose de mettre en place « *de nouveaux processus visant à améliorer la communication interne* » pour limiter les impacts négatifs des silos marketing (Filev, 2017).

« *Ce que je remarque de plus en plus, et ce n'est pas uniquement au niveau de la communication, mais également au niveau du marketing, c'est la présence de plus en plus prégnante des médias sociaux, du « content marketing », et je sens très fort le manque de compétences en la matière. Et je me rends compte que mes collègues du département marketing sont vraiment pris de court par l'accélération sociétale. Ils ne savent bien souvent plus à quel saint se vouer. Étant donné les nouveaux comportements du consommateur, les achats en ligne, la chasse au meilleur prix, je comprends qu'ils se réfugient dans la spirale négative des promotions. Mais ce n'est pas viable ni rentable à long terme. C'est une véritable crise existentielle que vivent actuellement les responsables marketing.* » (F26)

Une situation qui semble se confirmer par les difficultés que rencontre l'ancienne association marketing, Stichting Marketing, devenue STIMA, qui « *est allé se réfugier sous les ailes de l'UBA. Cela montre aussi que c'est le secteur marketing en Belgique qui se trouve dans une situation difficile que l'on pourrait comparer à une crise existentielle.* » (H13) Une situation qui démontre que les processus d'institutionnalisation des différents champs s'entrecroisent, s'influencent, redéfinissent leurs frontières sans pour autant pouvoir en déterminer l'étape suivante (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) :

« *Je crois qu'entre ces deux domaines [le marketing et la communication Corporate] il y a un grand nombre d'opportunités, **des opportunités que nous ne sommes pas encore capables de saisir.*** » (H4)

Une quatrième conséquence se situe au niveau du questionnement critique de l'efficacité présumée de la communication externe confrontée à l'infobésité ou surinformation (Sauvajol-Rialland, 2014) et à la production de « *fake news* » :

« *Je suis un adepte de l'introduction des nouveaux développements technologiques en matière de communication, je trouve que les possibilités que nous offrent les médias sociaux et les plateformes sociales présentent de nombreuses plus-values, mais de manière générale, je ne trouve pas que l'introduction des nouveaux développements technologiques a apporté une amélioration ou une augmentation de l'efficacité. Il est certain qu'en tant qu'utilisateur, en tant que communicant on a plus facilement accès à l'information. Mais est-ce que l'information que l'on trouve est une information correcte, valable, exacte ?* » (H3)

Cette dernière conséquence mène certains communicants-participants à souhaiter une éducation aux médias tant au niveau professionnel (F14, F22) qu'au niveau sociétal pour distinguer l'information des *fake news* ou des « demi-mensonges » (F1, F3, F4, F10, F18, H3, H8, H9, H10, H11, H14, H15) :

« *Il y a toute une éducation à faire pour expliquer la raison pour laquelle la communication a un coût : elle a un coût en amont, pour la collecte des informations justes et correctes, elle a un coût en aval pour la dissémination. Et je ne parle pas ici du travail de réflexion du communicant. Il faudrait renforcer l'éducation aux médias par exemple. Expliquer que l'information auxquels nous avons accès, pour qu'elle soit correcte, nécessite un coût. Il faudrait donc renforcer l'éducation à la communication. Éducation à la bonne information. Après bien sûr il y a la rapidité... mais ce qui est essentiel c'est la bonne connaissance du fonctionnement des médias. Médias sociaux et médias classiques.* » (F14)

« *Au départ, de par nos métiers, on était assez angoissés, et quand nous voyions cette information, nous avons l'impression que c'est la terre entière qui le lisait, qu'il fallait réagir. Mais maintenant, on prend plus de distance, parce que c'est dans la culture des *fake news*. Et d'ailleurs il n'est pas possible de tout contenir. Ce type d'information fait partie de la procédure de crise. Et là, on a tout un système qui est mis en place au niveau de la **veille**, du **monitoring**, des **réactions**. Et c'est vrai, sur les réseaux sociaux, on voit des commentaires sur tout. On les voit, mais on ne réagit absolument pas à tout. On a une procédure, mais elle n'a pas encore été quantifiée par rapport aux récurrences sur les réseaux sociaux. Mais depuis peu, **on a une nouvelle digitale manager qui nous a appris certaines règles à appliquer.** Elle nous a, par exemple, conseillé de laisser toutes les critiques, positives et négatives, de ne rien supprimer, de ne rien cacher. Aujourd'hui, dans l'air du temps, il faut la totale **transparence**. Et du coup, on laisse passer la vague. Quand il y a vraiment quelque chose d'erroné, alors on répond. On rectifie avec les informations sur la page. Et on voit aussi que des consommateurs vont réagir. Y compris en notre faveur. Mais il n'y a rien à faire, quand une multinationale lance un produit, il y a aussitôt des détracteurs.* » (F10)

Si les quarante-cinq communicants-participants ont tous dénoncé la propagation des fausses nouvelles comme une pratique à éradiquer, H8 a critiqué certains développements en agences de publicité :

« Je crains que les agences de publicité ne jouent un mauvais rôle dans l'acceptation de la dissémination de fausses nouvelles pour le plaisir d'avoir un coup médiatique. Je sais que dans certaines agences de publicité, il y a maintenant un département qui s'occupe de « fake news », un département qui écrit des « fake news » : je me demande vraiment où va la déontologie de notre profession. Il faudrait vraiment obliger chaque agence de communication de souscrire à une charte éthique. »

La saillance du consommateur

Les développements de propagation de fausses nouvelles, demi-vérités et semi-mensonges sont des traces tangibles de la transformation des modes d'expression éveillent *« un climat de méfiance, méfiance qui vient d'une certaine partie des consommateurs, des citoyens, par rapport aux élites. Mais aussi par rapport aux médias. Aujourd'hui, il y a des nouveaux véhicules qui apparaissent comme les influenceurs à qui ont fait de plus en plus confiance alors que tous ne méritent pas cette confiance. »* (H6)

Si les technologies, toujours plus puissantes, font encore rêver d'un avenir radieux (Magli & Winkin, 1999), pour Denis Benoît (2016) l'espoir que la communication allait instaurer une harmonie sociale s'est transformé *« en un discrédit patent, soit une dystopie de la communication, (...) espace-temps fictif »* aux connotations négatives. Malgré les inspirations qu'elles émulent, la communication et ses techniques présentent désormais des caractéristiques menaçantes, voire anxieuses. (Benoit, 2016, p. 29) À ce climat pesant s'ajoute le fait que *« le comité de direction est persuadé que le problème de l'accélération, des changements sociétaux, des modifications du comportement du consommateur, que tous ces problèmes ne sont absolument pas du ressort de la communication. Pour eux, tous ces problèmes ne peuvent être résolus qu'en termes de business. »* (F26) Or :

« Si on ne réfléchit pas à la façon dont les gens appréhendent la communication et la manière dont les gens vont utiliser la communication, la façon dont ils vont l'interpréter, ce qu'ils vont en faire en tant qu'êtres humains, alors on n'est pas orienté communication stratégique. Ce qui est important, c'est de voir l'effet de sa communication : de voir s'ils l'ont entendue, s'ils l'ont comprise, s'ils vous croient, et si ce qu'ils ont entendu, compris et croient correspond bien aux valeurs que vous voulez faire passer. Et c'est pourquoi il faut qu'on écoute le public cible : pour trouver la bonne longueur d'onde qui permettra aux deux parties de communiquer. » (H1)

Et donc, *« Il faut que ces schémas [d'analyse stratégique] tiennent compte du consommateur qui participe beaucoup plus activement au développement des organisations. Déjà rien que par les réseaux sociaux, il fait entendre sa voix. Je suis parfois ébahie de voir les interactions que nous arrivons à générer sur les médias sociaux par rapport aux événements que l'organisation sponsorise. Il y a une tout autre façon de s'engager avec le consommateur en tant qu'organisation. »* (F1) Une approche différente et différenciée des publics-cibles car *« les technologies ont accéléré la communication. Mais elles ont aussi permis d'identifier des filières de cibles plus facile à atteindre, ça a aussi rendu la communication vers les cibles plus directe.*

Maintenant, il faut savoir que c'est une technologie avec laquelle tout le monde n'est pas nécessairement à l'aise. » (F6) Et il est crucial pour un communicant d'identifier le canal approprié pour que passe le message souhaité en vue d'un objectif précis, mais tout autant pour capter les réactions qui se partagent sur la Toile : « Ce qui vit dans les médias sociaux, cela se vit dans la tête des consommateurs. Et de là bien sûr dans la tête des clients. On a tous le même agenda en fait. Parce que maintenant, avec la digitalisation, tout va vite, tout est vite connu. » (F10) Et cette information, le consommateur se l'approprie et, se faisant, il modifie les codes communicationnels : « il en sait presque autant qu'un vendeur en matière de spécificités techniques propres au produit qu'il souhaite acheter. Aussi, lorsqu'il passe à l'achat il ne va plus écouter les explications d'un vendeur, mais va négocier le prix par rapport aux prix qu'il aura vus en ligne. Aujourd'hui, l'information est à un petit clic du consommateur qui devient lui-même acteur. C'est un monde de différence qui a fondamentalement renversé le paradigme de la communication comme il m'a été enseigné avant l'arrivée de l'Internet. Parce qu'avec l'Internet, le monde de l'information a explosé et s'est retrouvé à portée de tous. » (F7) L'apport des plateformes sociales par rapport à la situation que vivaient les organisations avant leur apparition est résumée par H13 :

« Prenons par exemple le consommateur lambda : il a toujours eu une voix, mais elle était inaudible pour l'organisation. Il devait avoir beaucoup de chance pour que sa voix soit reprise par les médias traditionnels : presse, radio ou télévision. Ce que l'on n'entendait pas transmis par les médias traditionnels, on ne le savait pas. Cela signifie que les organisations n'avaient pas à tenir compte de l'opinion de ceux qu'elles n'entendaient pas. »

Ce qui n'est plus possible aujourd'hui et provoque des modifications forcées de registres organisationnels :

« Je remarque dans le secteur marchand que la communication digitale prend le pas sur toutes les autres formes de communication. Ainsi, des clients qui n'obtiennent pas gain de cause avec un vendeur, au téléphone, via donc les canaux dits traditionnels, jettent leurs griefs sur les réseaux sociaux parce qu'ils savent qu'ainsi ils seront entendus. Les réseaux sociaux deviennent la réalité : une évolution très dangereuse. Les médias sociaux sont devenus le mégaphone de l'individu, et les organisations y sont devenues particulièrement sensibles. » (H1)

Une évolution tant quantitative que qualitative, avec une explosion de messages qui se succèdent et qui visent à marquer le but, à obtenir gain de cause, à faire prévaloir son point de vue plutôt que de tendre à l'échange constructif et au dialogue, faisant écho aux incivilités numériques (Laborde, 2016) et à l'hyperconnectivité et ses pathologies (Carayol, Soubiale, Felio, & Boudokhane-Lima, 2019).

« Quand je réfléchis à la qualité et à la quantité de communication digitale, je dois conclure que certains freins ont disparu. Envoyer une lettre, téléphoner : cela obligeait à franchir un seuil, à avoir une certaine retenue, on réfléchissait à ce qu'on voulait dire avant d'écrire ou d'appeler quelqu'un. On réfléchissait à comment contextualiser le message qu'on voulait faire passer pour s'assurer que l'autre serait immédiatement capable de le comprendre parce que ça prenait du temps de donner un complément d'information dans des échanges écrits, ou qu'il était plutôt gênant de ne pas être bien compris par celui qu'on avait au bout du fil. Alors qu'aujourd'hui, en partie à cause de

la vitesse de transmission de la communication et des messages, on adopte un style beaucoup plus spontané, moins formel et moins réfléchi. Une des conséquences de ce style de communication plus rapide, c'est qu'il y a davantage de « dommage collatéral ». Les gens se lâchent, n'ont plus aucune retenue. » (H5)

Une violence dans la manière dont le consommateur s'empare de la parole sur des réseaux sociaux où l'anonymat efface les codes de la civilité, qui mène certains communicants-participants à questionner l'évolution de notre société (F1, F2, F6, F14, F20, H1, H2, H3, H5, H9, H16, H19) et à souhaiter le retour du respect de l'opinion de l'autre :

« J'essaierais de le temporiser, je changerais cette soif de l'être humain d'élever la voix tout le temps, de donner son avis partout et tout le temps, de crier sa haine tout le temps. Je fais référence aux médias sociaux, mais ils ne sont pas la cause de ce que fait l'être humain. L'être humain est responsable de ses actes. Et la communication fait partie de sa vie. Si je pouvais, je ferais tout pour le rendre plus respectueux, pour le rendre plus à l'écoute de l'autre, pour le freiner à émettre son message de façon irréfléchie, c'est une question de culture, c'est une question de génération, c'est une question d'éducation. » (F1)

Mais, comme le soulève H9, « Dans les années 80, on pouvait communiquer en disant : « le professeur untel a déclaré que », et ça c'était considéré comme la vérité. Personne n'allait le mettre en doute. À l'heure actuelle, si vous dites que le professeur machin a dit telle chose, les gens vont hausser les épaules, ils vont vous dire : « moi je pense le contraire, moi, mon voisin, il a... ». La communication a fortement changé, il faut trouver les arguments susceptibles de faire changer le comportement du consommateur en prenant appui sur des choses auxquelles il fait confiance. Et ce n'est pas évident parce que c'est très mouvant. Aujourd'hui il croit A demain il croira B. (...) Dans le postmodernisme, la science tend à disparaître au profit de l'émotionnel et du participatif. C'est l'émergence de Wikipédia qui remplace l'avis des experts. » Nous constatons qu'alors que l'autonomisation et l'« empowerment » interpellent les communicants-participants toutes générations confondues, ce sont ceux de la première génération qui sont particulièrement sensibles à la participation active du consommateur qu'ils ont connu comme « le tiers muet », récepteur passif, lors de leur première socialisation. F5 résume 40 ans de communication :

« D'omniprésente par le biais de la communication externe et surtout par l'utilisation massive de la publicité dans les années 1980, tant au niveau Corporate, mais davantage encore au niveau marque, elle est devenue plus diffuse, puis elle s'est fragmentée, elle est devenue fugace et elle est même maintenant hyper ciblée avec l'apparition de tous ces instruments digitaux : site Web et marketing direct en ligne, et surtout depuis l'utilisation intensive des réseaux sociaux par toutes les couches sociales. Parce que la communication aujourd'hui, ce n'est plus l'apanage exclusif des organisations. Le grand public s'est approprié le domaine. »

Le pouvoir des nombres et des mots

Il est donc primordial pour la pérennité de l'organisation de collecter et d'analyser les informations qui permettront d'identifier les points d'ancrage fluides auxquels se rattachent les réflexions des publics-cibles.

Comme le formule H4 : « *Nous entrons dans un jeu dont les règles ont été et sont dictées par les nouveaux dieux : les algorithmes.* » Et les communicants-participants sont conscients des limites et des dangers intrinsèques à l'utilisation aveugle des données et du rôle capital qu'ils peuvent jouer dans la collecte et l'agrégation des données en amont des analyses : « *Ce qui m'inquiète un peu par rapport à toutes ces données massives, ce sont les données erronées parce que l'information n'a été remplie qu'à moitié, parce que des informations venant de sources différentes auront été agrégées... cela sous-entend une dimension déontologique de ne pas utiliser ce type de données. L'attrait de le faire est bien entendu très grand. Mais il faut avoir cette fierté et cette conscience professionnelle de séparer le vrai du faux.* » (H16) Une dimension déontologique qui va de pair avec la professionnalisation car : « *Le challenge auquel nous sommes confrontés est d'apprendre à composer avec toutes ces innovations* » (H10) et les communicants-participants passent « *de nombreuses heures à étudier les dossiers avec les analyses obtenues en faisant les croisements des big data* » (H4), l'objectif étant de pouvoir « *enrichir l'information* » (F7) afin de cerner au plus près les besoins des parties prenantes et de répondre à leurs attentes.

*« Il y a tout un travail de veille sur comment le consommateur cherche des solutions à ses problèmes, les résultats de la recherche du consommateur sont ensuite vérifiés par le biais des évaluations en ligne : des **ratings** d'inconnus qui ont acheté ce produit et qui partagent leur expérience et à qui on fait totalement confiance parce qu'on part du constat que les gens maintenant partagent tout sur eux-mêmes, sur leurs habitudes, sur leurs activités quotidiennes, sans souci de la vie privée. On se rend compte que le choix final du consommateur en ce qui concerne l'achat d'une marque, ou plutôt celui d'un produit, peut donc se porter sur une marque qui était pour lui totalement inconnue. C'était impensable avant l'ère des réseaux sociaux. Le consommateur d'aujourd'hui est davantage porté par les expériences d'autres consommateurs que par les discours des marques. »* (F5)

Nous assistons à une transformation du contenu exacerbée par la fragmentation en interne des équipes marketing et l'absence de communication entre elles, ce qui entraîne souvent une perte de cohérence des messages adressés aux clients d'un département de l'organisation à un autre (Filev, 2017). Cette nouvelle situation, qui met en scène un consommateur acteur bouleversant la mise à l'agenda marketing qui pendant des décennies a tout misé sur le discours des marques (Aaker, 2009), renforcée par l'approche dite agile et ses « *squads autonomes* » (H18), crée une constellation favorable au rôle du communicant.

« On délivre aussi du contenu pour les équipes sales et marketing. Il a fallu longtemps parce que c'est très difficile pour eux d'accepter que nous puissions leur apporter du contenu pertinent pour eux. Je dirais qu'il a fallu beaucoup de diplomatie... et entre-temps l'organisation a pas mal changé, elle est devenue un peu moins senior ce qui facilite le process : ils viennent plus facilement en demande de contenu parce qu'ils se rendent compte qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment certains topics spécifiques. Les seniors en place précédemment parlaient des marques, ils ne parlaient pas de la catégorie et des problématiques liées à la catégorie. Les marques étaient centrales. On peut donc dire qu'il y a eu un double shift : d'une part les marketeurs senior ont fait place à des juniors, un renouvellement naturel, et d'autre part de nouvelles demandes venant des consommateurs, venant des clients. » (F10)

Nous identifions différents développements potentiels que nous décrivons au niveau micro-micro, au niveau micro-méso et au niveau micro-macro.

Au niveau micro-micro, les spécificités qui incombent au communicant responsable de la communication externe ont évolué, suivant au plus près les développements technologiques qui ont donné une voix et un rôle actif au consommateur :

« Cela ne fait que six ans que je suis ici, mais j'ai vraiment pu voir une évolution que je qualifierais de technologique de nos business modèles classiques. La manière de traiter la communication commerciale dans les médias de masse existe toujours, mais à côté de cela, il y a tout un éventail de propositions novatrices qui ont pour objectif d'amener les messages au plus près de la cible au moment même où elle semble disposer à les recevoir. Ces approches sont basées sur l'analyse des big data. Elles servent donc à influencer toute cette partie du public qui ne consomme plus les médias de manière linéaire. » (F7)

La maîtrise des tableaux de bord et de la lecture stratégique de leurs données qui se superposent aux compétences traditionnelles de la définition des messages, contenu et dissémination, permettent aux communicants d'accroître leur valeur ajoutée, de consolider leur expertise et d'empiéter sur le territoire du marketing :

« Notre objectif est véritablement de cadenciser le client afin qu'il n'ait pas envie d'aller voir ailleurs. Et cela implique de faire un suivi hyper pointu sur chacune des transactions des clients. Mais aussi d'essayer de convaincre les clients de nous recommander auprès de la cible que nous visons. » (F2)

La génération de « leads » et le travail de fidélisation de la clientèle a des implications en ce qui concerne les nouvelles coalitions au niveau micro-méso entre la communication et les NTIC : « Tous ces lead management qui dérivent des big data vont être générés par la communication mais aussi par l'entremise de cet autre département, la division technologie, avec qui, évidemment, je collabore beaucoup parce que nous sommes de plus en plus dépendants des nouvelles technologies. » (F2) Nous assistons, dans certaines organisations belges, à la mise en place de la pertinence de la communication qui participe activement à la réalisation des objectifs dits « business » et fonctionne comme une plaque tournante et un véritable « dispatcheur » stratégique :

« Avec tous les instruments d'analyse de données massives, de big data dont on dispose grâce aux développements technologiques, et qui sont connectés à notre système CRM, il va nous être possible de tracer tous les leads que nous avons générés et que nous avons passés au business, et de voir ce que le business en aura fait. Cela nous permettra de faire des analyses de performance sur les stratégies de communication qui nous fournissent les leads les plus porteurs, mais tout autant d'analyser les performances de nos collègues de l'autre département et de leur faire des recommandations stratégiques en vue d'optimiser leurs résultats aussi. » (H16)

Nous identifions une différence de « ton » entre les communicants-participants membres du comité de direction et ceux qui peinent à obtenir une reconnaissance malgré des formations professionnalisantes, un savoir et un savoir-faire comme l'illustrent les deux témoignages qui illustrent la mise en visibilité et la valeur ajoutée du communicant. Le premier présente la coopération avec les autres départements de l'organisation comme une évidence : F18 siège au

CODIR et les relations horizontales ne sont pas questionnées. Le second témoigne d'une volonté et d'une ténacité pugnace : le N+1 de F26, directeur de la communication, siège au comité de direction mais son passé d'imprimeur prédomine, laissant peu de place à la communication. Son département fonctionne comme une agence interne « servant » les différentes enseignes de l'organisation, institutionnalisant une relation de dépendance et de subordination dont elle peine à se libérer.

« Nous avons commencé à travailler sur les réseaux sociaux il y a plus ou moins 2 ans. S'il est vrai que c'est chronophage, cela permet également d'obtenir des informations et des « insights » très pertinents. Ainsi, dans l'équipe digitale, nous avons un collègue qui ne s'occupe que des « analytics ». Les analyses qui sortent de toutes ces big data permettent d'enrichir non seulement la réflexion de la communication organisationnelle, des public affairs, mais également du business. Certaines conclusions sont utilisées lors des meetings que nous avons avec les responsables business toutes les six semaines pour présenter certains résultats, pour proposer de nouvelles pistes, ou en approfondir d'autres. » (F18)

« J'ai donc proposé de travailler avec les collègues de la division Analytics, qui étudient les big data que génèrent toutes nos plateformes, et j'ai suggéré de suivre le routing des visiteurs du site jusqu'à une page précise afin de voir comment ils y sont arrivés pour pouvoir mieux les « targetter ». Une proposition qui me semblait assez basique vu qu'elle était construite sur le « customer journey », mais une proposition tout à fait novatrice pour les collègues business (...) Et maintenant, il s'agira de prouver ma crédibilité pour construire ma légitimité au sein de l'organisation. Parce qu'ici je m'avance en terrain inconnu : je présente de nouveaux services inconnus aux départements marketing des différentes enseignes qui devront payer pour l'obtenir, elles imposeront donc l'évaluation de ma valeur ajoutée par rapport au prix qu'elles auront payé. » (F26)

Nous remarquons également qu'au niveau micro-méso, les communicants-participants sont à même d'identifier les silos organisationnels et de développer des stratégies de coalition pour les neutraliser en vue de renforcer la pérennité de l'organisation. Comme le souligne Gino Gramaccia « la pérennité d'une entreprise repose d'abord sur sa capacité à s'inscrire dans un réseau » (1992) et l'esprit du réseau commence au sein de l'organisation.

« Il faut essayer de faire parler les données : faire des analyses plus pointues de toutes les big data que l'on a. Quand j'ai voulu lancer certaines analyses, je me suis rendu compte que mes homologues dans les départements de communication ne disposaient pas de ces données, mais qu'elles se trouvaient dans les services commerciaux ou dans les services clients. Et pourtant c'est important de pouvoir tirer de nouvelles conclusions de toutes ces informations. Essayer de voir si l'on peut déjà avoir des bonnes pratiques et les partager. » (H6)

« Je peux produire, sur la base des big data que j'analyse constamment, les munitions nécessaires au département marketing pour contrer une décision qui lui est imposée, et pour prouver qu'il a lui aussi une valeur ajoutée organisationnelle en ce qui concerne la pérennité de l'organisation. » (H17)

Il apparaît au travers des retours d'expériences que la dimension des *big data* offre de nombreuses opportunités au communicant mais que la structure organisationnelle le freine dans ses élans de professionnalisation : « *Entre le lead management et les big data, la place de la communication dans l'organisation dans laquelle je travaille n'est pas toujours aussi ambitieuse que je ne le souhaiterais.* » (F2)

Enfin, au niveau micro-macro, disposer de ces données permet aux communicants-participants d'identifier de nouvelles tendances sociétales et d'initier de nouveaux projets organisationnels :

« Nous avons toute une équipe qui travaille sur l'identification des tendances, qui analyse les « insights » des consommateurs et qui fait des études spécifiquement à notre demande, et à côté de cela il y a la veille permanente des réseaux sociaux, avec l'analyse poussée des big data. Et en fonction des informations que nous recevons, nous organisons des groupes WhatsApp. Ainsi nous avons organisé des discussions sur les seniors avec des seniors, ainsi qu'avec des Moslimas de la communauté musulmane : l'objectif est toujours d'identifier les besoins qui émergent auprès de ces publics niches. Pour nous, ce sont les études de marché 3.0. » (H11)

Nous voyons que les activités des communicants-participants se diversifient et se spécialisent tout en maintenant leur dimension englobante et holistique : « *le responsable de la communication ne doit pas être un des créateurs d'information, mais un des curateurs d'information. Cela signifie que le rôle du responsable de la communication s'est vraiment transformé.* » (H14)

Dès les années 2000 la dimension de l'optimisation pour les moteurs de recherche, SEO (*Search Engine Optimisation*) contribue à souligner le rôle important de la communication car « *chaque mot devait pouvoir correspondre à un mot-clé utilisé au niveau de la recherche optimisée, la SEO. Une tout autre façon de penser la sémantique : partir du vocabulaire de recherche de ses prospects.* » (H3) Et « *ce qui fait la plus grande différence entre tous les instruments de communication c'est le moteur de recherche : Google permet de donner une réponse de 1 à 1.* » (H17) Car actuellement, lorsqu'il fait face à une situation problématique, « *le consommateur lambda pose la question à Monsieur Google* » (F4). Amener les profils choisis sur la bonne page du site web requiert un travail continu basé sur les vases communicants : site Web optimisé d'un point de vue technique, contenu pertinent et choix de bons mots-clés (F6, F11, F22, H16, H17). Sachant que « *la sélection de ces mots-clés n'est jamais qu'une solution à court terme car ils sont liés à une page bien spécifique. Et cette page ne va générer des leads qu'aussi longtemps que le contenu qui s'y trouve est pertinent.* » (H16) Le rôle du communicant est de veiller à ce que « *les actions sur le temps court qui favorisent la génération de chiffre d'affaires pour le département business soient en ligne avec une stratégie de contenu sur le temps long.* » (H16) Et c'est ici qu'intervient l'intelligence artificielle (IA) car « *en fonction des mots-clés utilisés pour la recherche, ou en fonction de la page visitée précédemment, le visiteur aura une annonce personnalisée* » (H17). Et les communicants-participants décrivent comment l'IA entre naturellement dans leurs pratiques professionnelles et comment elle impose une réflexion proactive anticipatrice et flexible des comportements des publics-cibles (F2, F5, F7, F9, F10, F19, F21, H5, H10, H11, H15) :

« Comme nous avons constamment les mêmes questions qui sont posées par le biais de notre site Web, l'idée m'est venue d'automatiser un système de Q&A⁵². Auparavant, j'aurais créé une section « FAQ » des questions les plus souvent posées, je l'aurais placée sur l'intranet, maintenant, il est bien plus simple d'y répondre par le biais de l'intelligence artificielle. Et donc maintenant je dispose d'un « chat bot » » (F9).

« D'un point de vue programmatique, nous sommes déjà à ce point avancés, qu'il nous est tout à fait possible d'attribuer des codes à nos différents utilisateurs, afin de pouvoir leur envoyer des messages ciblés qui permettront d'optimiser leur expérience utilisateur. Cela signifie bien entendu que nous devons réfléchir en amont aux différentes actions de nos utilisateurs, et que nous devons décider des messages que nous souhaitons leur envoyer en fonction du comportement qu'ils présentent, en comparant ce dernier avec celui que nous avions prévu. » (H15)

Mais ils réalisent que l'intelligence artificielle peut être leur alliée dans la consolidation de leur position dans l'organisation car seule la communication est à même de construire des relations sur le temps long :

« L'intelligence artificielle vous permet une approche très ciblée. Elle offre l'opportunité d'obtenir des résultats avec des big data qui appartenaient avant au domaine de la fiction. Les actions marketing n'ont jamais été aussi précises grâce aux données de masse. Mais elles ne permettent pas de construire des relations. Et c'est là que moi je vais jouer. Plutôt que de mettre l'accent sur les systèmes, les procédures technologiques, les possibilités digitales, moi je vais m'intéresser à la réflexion : comment construire une relation, comment la renforcer, comment la garder, comment la faire tenir sur le long terme, comment la nourrir. » (H10)

Il y a un énorme défi à relever, un changement dans la compréhension du fonctionnement de l'organisation qui est tout autant un changement dans le comportement de chaque collaborateur et c'est au communicant « à trouver les mots justes pour les convaincre du bien-fondé de la nouvelle organisation. » (F5)

3.2.3. L'impact de la technologie sur l'alignement de la communication interne et de la communication externe

La littérature et les entretiens nous ont confirmé la porosité entre l'organisation et son environnement (Parrini-Alemanno, 2015), (Lelong & Gayoso, 2010), (Mesnil, 2011), soulignant l'urgence d'aligner les discours vers toutes les parties prenantes : internes et externes, pointant la nécessité d'une fonction coordinatrice au sein de l'organisation comprenant leurs besoins et leurs attentes parfois contradictoires mais privilégiant la vision, la mission et les valeurs de l'organisation comme « benchmark ». Nous abordons successivement les influences managériales, la synchronisation et l'expert et son expertise en « alignement communicationnel ».

⁵² Q&A: Questions and Answers, rubrique sur le site Web présentant les questions les plus fréquemment posées (FAQ : Frequently Asked Questions) et les réponses de l'organisation.

Les influences managériales

Nous constatons que, tout comme la communication interne, la communication externe subit les influences des approches managériales. Ainsi la terminologie « *outside-in* », où la planification stratégique se décline à partir de l'analyse externe soit à partir des opportunités et des menaces de l'environnement, et « *inside-out* », où elle part de l'analyse interne soit des forces et des faiblesses de l'organisation, introduite par Ewing (1968) il y a un demi-siècle, est couramment utilisée par les communicants-participants et actualisée par l'apport des données massives.

*« Nous, nous sommes une marque très « inside-out ». On est par exemple présent avec des campagnes lors de la période Batibouw, et on s'imagine que tout le monde a besoin d'un prêt hypothécaire. Mais faisons plutôt de l' « outside-in ». Il faut regarder ce qui se passe dans le marché. Il est donc nécessaire d'avoir la possibilité **d'analyser le comportement** de nos clients, de pouvoir **faire des analyses pointues de toutes les données que l'on peut réunir, collecter, comparer.** » (F2)*

« Les décisions imposées par ce département R&D sont donc des recherches qui suivent le modèle « inside-out » plutôt que de suivre le modèle « outside-in » incluant les développements environnementaux, les développements sociétaux, les développements extérieurs qui influencent tous les acteurs, y compris les organisations. » (H17)

Il s'agit d'un discours également mis en avant par Porter (1980) lorsqu'il développait les mécanismes de l'avantage concurrentiel et vantait les mérites du changement organisationnel. S'il parlait de remodelage de la chaîne de valeur, la démarche managériale était comparable. Rappelons que cette notion de chaîne de valeur se retrouve chez Kaplinsky et Morris (2001) qui démontrent la valeur ajoutée de la communication organisationnelle et qu'elle est reprise comme un des quatre niveaux organisationnels des opérations organisationnelles du « *four-by-four model of strategic public relations* » (Gregory & Willis, 2013).

« J'ai donc cassé le paradigme dominant « big is bad » par le biais d'une réflexion disruptive qui n'est toujours pas intégrée dans l'approche managériale malgré les prétentions à une approche « agile ». Je suis donc parti d'une approche « customer focus », des besoins et des souhaits du consommateur ou du client, plutôt que d'adopter une position « organisation focus ». Une approche qui n'est possible qu'à partir du moment où on a suffisamment de confiance en soi et de confiance en l'organisation. » (H14)

Nous avons identifié des stratégies de détournement ou d'alliances permettant de reconverter les normes d'usage des technologies numériques en puissance d'agir et, dans certains cas, en pratiques émancipatrices (Labarthe & Trainoir, 2019) pour le communicant et/ou pour les collaborateurs.

« J'ai découvert l'importance des « social seaders » que sont les ambassadeurs dans l'organisation, à savoir nos propres employés. L'idée, c'est de créer un projet d'ambassadeurs au départ de ses propres collaborateurs, et de leur demander de disséminer des histoires que nous écrivons sur leurs propres canaux sociaux. Au sein du groupe, nous avons actuellement quelque 160 ambassadeurs. Ce n'est pas évident car il faut non pas les recruter, mais il faut les attirer de manière informelle. Mais une fois qu'on identifie les bons ambassadeurs, ils disséminent avec plaisir des informations

sur l'organisation pour autant qu'elles soient authentiques. Et nous voyons, par notre travail de veille, que ce type de communication est très efficace : non seulement sur la base des réactions aux posts de ses ambassadeurs, mais également en voyant le nombre de visiteurs sur notre site Web. Car en effet, les histoires que nous leur demandons de partager mènent à ce que l'on appelle une « landing page » et il est très important que cette page d'accueil sur laquelle arrivent les visiteurs contienne à son tour un message pertinent menant vers d'autres pages « produits » avec la possibilité de laisser ses données. De cette manière, nous avons vraiment la possibilité de fermer la boucle. C'est l'utilisation du bouche-à-oreille virtuel. Aussi, lorsqu'on souhaite que des histoires soient partagées, il faut pouvoir les raccrocher à un narratif fort. » (F9)

Mais certains témoignages se font l'écho de situations d'aliénation, une boucle bouclée par l'intrusion et la manipulation des systèmes informatiques dans le système organisationnel. Toutes les informations sont collectées et réunies pour former les « big data ». Tous les départements sont interconnectés supprimant « de facto » les silos. Tous les collaborateurs sont soumis à l'injonction d'adopter de nouvelles pratiques professionnelles à chaque modification imposée par les GAFAMI, déchargeant la responsabilité des dirigeants et entraînant la transformation continue des organisations dans une dynamique qui pénalise le *statu quo* et implique la nécessité d'un accompagnement perpétuel, chaque modification renforçant le pouvoir monopolistique des GAFAMI. Les communicants-participants nous ont décrit des usages de technologies prescriptives, discrétionnaires et flexibles (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003), (Bobillier-Chaumon M.-E. , 2020), ayant un impact sur l'alignement de la communication et, par la même, sur leur approche qui consiste à inviter et convaincre tous les collaborateurs de tous les départements à partager toutes leurs informations.

Ainsi les technologies prescriptives tels les systèmes panoptiques qui organisent une maintenance collective en temps réel, où la machine prend le contrôle sur le travail et peut prédire les conséquences des actions de l'individu sur les résultats de son travail ce qui entraîne une perte totale du contrôle sur son travail et nous amène à l'arraisonement de l'homme par la technique dans la logique de l'exploitation tel que l'a décrit Ellul à la suite de Heidegger (Ellul, 1954, p. 7) ; les données massives et l'intelligence artificielle qui encadrent et contrôlent les pratiques professionnelles à tous les niveaux de l'organisation et prescrivent la rationalité en limitant les marges de manœuvre, obligeant le communicant-participant à s'adapter aux dispositifs en place ; ou encore les alertes et les planificateur Microsoft qui rappellent de manière personnalisée à chaque collaborateur ce qu'il n'a pas encore fait et ce qui lui reste encore à faire, augmentant la pression et le sentiment de perte de contrôle sur son travail. Une alinéation proche du travail programmé carcéral (Foucault, 1975).

« Afin de ne pas verser dans une sélection qui discriminerait de manière positive les groupes sous-représentés, le recrutement se fait dorénavant par le biais de l'intelligence artificielle et non plus sur la base de CV. Les développements technologiques ont été entièrement intégrés dans toutes les phases de l'organisation et ils occasionnent des transformations en profondeur. » (H11)

« Nous collectons énormément de données massives qui proviennent de nos joueurs afin de suivre leur condition physique après les entraînements et qui détermineront leur alimentation, leur entraînement. Cela n'entre absolument pas en ligne de compte dans ce que je fais au niveau de la communication, mais le fait que nous suivions de cette

façon nos joueurs est bien entendu visible, nos supporters le voient et cela renforce notre image de club à la pointe de la technologie. » (H15)

Comme le développe Bobillier-Chaumont (2020), nous assistons ici à l'éclatement du collectif, c'est la machine qui prescrit ce qu'il reste à faire sur la base de données algorithmées, ce qui fait dévier le communicant vers du travail qui crée du sens « managérial » à côté du travail qui est le cœur de métier : « *Je n'ai donc plus à définir le public cible comme c'était le cas auparavant : maintenant il est défini sur la base des données massives.* » (F7).

*« Je pense que cette partie analyse de revue de la presse pourra se faire par le biais de l'intelligence artificielle. On n'y est pas encore mais c'est l'étape suivante. Et du coup, le métier ce sera de **davantage être proactif** dans la communication de ce qu'on fait et dans la traduction de ce que sont toutes les data. Car en effet il faut pouvoir traduire de manière simple les données chiffrées. Les visualiser pour qu'elles ne soient pas indigestes. » (F10)*

La machine donne les ordres, définit l'ordre des choses à faire en fonction de critères managériaux de rapidité, de performance, d'efficacité, pouvant ôter la fierté du travail réalisé par l'individu : « *Depuis cette année, nous avons commencé à travailler avec un nouvel instrument sur les plateformes sociales. Cet outil nous permet de planifier de manière automatisée nos présences en ligne en fonction des différentes activités que nous introduisons dans le calendrier.* » (F19) Ces critères de qualité machiniques peuvent représenter un déni des critères du travail « bien fait » de l'individu même si dans le récit le communicant-participant tente de réclamer sa place face à la machine car à un moment il a été nécessaire d'anticiper le message : « *Le comportement des utilisateurs de la plateforme est suivi et enregistré, et les données sont constamment croisées et « entrecroisées », permettant d'enrichir le profil de chacun de nos clients. **Nous allons également, de manière automatisée** sur la base de différents algorithmes, injecter des contenus légèrement diversifiés qui ont pour but d'influencer, d'élargir le comportement de nos utilisateurs.* » (F7). Le cynisme est atteint dès l'instant où les dirigeants demandent « *de réfléchir aux tâches que nous devons remplir, on nous demande d'évaluer celles qui pourraient être automatisées.* » (F2) Quand bien même les Belges sont attentistes, « *il y a le big data, il y a l'intelligence artificielle qui est en train de développer des robots pour des vidéos chats, pour remplacer les départements qui sont ouverts jusqu'à 10 heures du soir. Et en fait on utilise déjà des petits robots en interne qui accueille les collègues lors des événements. Le train est en route.* » (F2)

Les technologies discrétionnaires (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003), (Olivier, 1991) permettent des aménagements concertés, des ajustements réciproques et sont, dès lors, davantage des repères de travail que des contraintes quoique l'espace d'actions possibles ait été déterminé par un processus extérieur.

« On passe d'une organisation où chacun avait une place et une tâche bien définie, sans se préoccuper de ce que faisait l'autre, à une organisation où les tâches sont partagées entre automatisation et suivi logistique et où il est crucial que chacun soit très conscient de son rôle dans la chaîne logistique. » (F5)

Ainsi les outils de « *knowledge management* » comme la plateforme EDGES de Microsoft ou les canevas proposés par Power Point, toujours de Microsoft, ne sont pas imposés par la direction de façon prescriptive, mais suivant une logique de l'adhésion : il y a une nécessité à les adopter même s'ils ne font pas -encore- partie de des pratiques professionnelles (F1, F9, F12, F18, H5, H10).

« Avant, les invitations étaient personnelles ou personnalisées. Il y avait tout un protocole de l'invitation en fonction de son caractère officiel, en fonction du rang de la personne invitée. Aujourd'hui, tout le monde est à la même adresse avec MailChimp. C'est une tout autre façon d'interagir avec son public. La massification par opposition à l'approche personnalisée. Mais il y a vraiment une injonction à suivre le mouvement. » (H10)

*« Il sera important de réfléchir à de nouveaux systèmes qui permettront à la connaissance, au savoir, d'être présents d'une certaine manière, y compris en dehors des heures de travail, afin que les collaborateurs aient la possibilité d'aller puiser dans des banques de données pour parfaire et optimiser leur savoir-faire. Cela semble peut-être futuriste, ça ne l'est pourtant pas parce que ces données, elles existent et je suis parfois un peu étonnée qu'on n'ait pas encore mis en place une nouvelle façon de travailler : le « *knowledge management* » va connaître une transformation importante dans les années qui viennent. » (F9)*

Nous identifions des techniques de prédiction et de recommandation « pertinentes » qui placent l'individu dans une normalisation « collective » nécessitant -dans certains cas- son approbation formelle et l'acceptation volontaire de céder des éléments ou informations de sa sphère privée (de La Boétie, [1548] 2013) pour l'utilisation et le suivi de ses données personnelles (Jammet, 2018) dans le cadre légal de la réglementation européenne sur les données de la vie privée, la GDPR.

« Une technique que j'ai mise au point, découle de la veille : avertir les gens de manière personnelle que leur département, que leur responsable direct se trouve dans la newsletter. Sur la base des big data, des Analytics des visites sur la plateforme, je peux voir que c'est une méthode très efficace. J'espère de la sorte amener les collaborateurs encore récalcitrants à découvrir les autres sujets et les autres thèmes abordés dans la newsletter. » (F13)

Une approche également utilisée dans le suivi des données récoltées par les leads digitaux attirés dans l'entonnoir numérique intégré à la stratégie du CRM (Iwata, Bolton, Hynes, MacDonald, & Monteiro, 2019), (Ughetto, 2002), (F2, F19, F21, F22, H5, H8, H13, H14, H16, H17, H18, H19), « *le fameux entonnoir que l'on applique à la stratégie en ligne* » (H13), « *les premiers pas du « customer journey* » (H5) qui permettent de personnaliser les messages en vue d'optimiser les taux de conversion.

« Ça c'est une approche très stratégique. Et moi, de plus en plus, j'ai commencé à analyser les leads qui entraient. L'analyse de leurs sources, l'analyse des contenus qui permettaient de favoriser certaines conversions, la décision de continuer certains contenus ou de les adapter, de les modifier, en fonction des réactions en ligne, j'étais donc de plus en plus dans l'analyse de la mise en place des campagnes. » (F22)

Ces techniques de « ratings » et de recommandations jouent un rôle positif sur l'ordre d'apparition des résultats de recherche (la « SEO ») et un rôle communicationnel de premier plan car « même un esprit très critique se laissera inconsciemment influencer s'il voit qu'un grand nombre de personnes recommande un produit plutôt qu'un autre. » (H17) Comme le précise H8, avec « la dimension de l'optimisation pour les moteurs de recherche et toute la dimension du « inbound marketing », on se retrouve vraiment avec des organisations qui sont orientées vente et marketing », « on est dans une dimension communication marketing » (H19). Une orientation qui peut être sémantiquement détournée comme le rapporte ce témoignage :

« En ce qui concerne ma première organisation, le dernier responsable de la communication a directement intégré les plateformes sociales au département de communication. Il a donc professionnalisé son équipe pour qu'elle soit capable d'appliquer toutes les étapes du « funnel », de l'image de l'entonnoir typique de la théorisation du marketing en ligne. Il n'a plus parlé de ligne de produits, mais il a parlé de branding organisationnel sur les médias sociaux. Cette approche permet vraiment de simplifier l'intégration de la démultiplication des canaux de communication. » (H14)

Enfin, les technologies flexibles (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003) ont pour vocation de favoriser l'autonomie et le développement de l'activité en prescrivant la subjectivité, en suscitant l'agilité et la prise de responsabilité. « Je crois beaucoup plus en l'autonomie, que chacun prenne ses responsabilités. Je crois que cela donne à chacun plus l'envie de grandir, d'être plus dans une dynamique positive et stimulante. » (F22) Le dispositif et les outils collaboratifs s'ajustent de manière flexible aux réalités du travail tout en imposant une perte d'autonomie et de flexibilité, ce qui peut être ressenti comme déstabilisant par l'individu. Le communicant-participant positive la dimension de l'autonomisation, du choix de sélectionner les informations : « On essaie vraiment de personnaliser pour éviter l'infobésité : pour que les utilisateurs ne soient pas noyés. On a également permis beaucoup plus d'interaction. On a mis en place des systèmes d'abonnement. On utilise des tags, liés à des types de contenus, liés à des divisions. Si quelqu'un like un de mes commentaires, je reçois une notification. On a vraiment essayé de jouer sur l'interaction pour un peu rapprocher les gens. L'interactivité permet de diminuer le clivage. » (F23) En ce qui concerne l'obligation de se conformer aux systèmes, le rôle du communicant-participant s'inscrit dans la loyauté à l'organisation, dans sa pérennité qui passe par l'adoption de nouvelles technologies pour renforcer sa compétitivité et maintenir à bord ses collaborateurs. « Mais, comme tout changement, ça fait peur à tous ceux qui ne l'ont jamais utilisé. Donc là maintenant, on a un certain nombre de coachs qui sont sur les chantiers et qui vont expliquer comment travailler avec cet outil. (...) J'organise un Award interne pour tout le groupe, pour stimuler les gens à partager ce qu'ils ont réalisé, pour partager les bonnes pratiques, pour donner des idées aux collègues. » (F21) Dans certaines situations ce sont les cadres qu'il faut convaincre : « cela fonctionne déjà sur certains sites. Mais sur d'autres, ça ne fonctionne absolument pas parce que cela ne convient pas au manager du site d'accorder cette autonomie et cette confiance à ses collaborateurs. Il y a donc également un travail d'éducation à faire au niveau du leadership. » (F24)

Pour faire un usage approprié des données massives, les communicants doivent suivre un trajet de professionnalisation. Certains bénéficient de formations conseillées par leur organisation, d'autres reposent sur le parrainage de leurs pairs, certains adoptent une posture autodidacte, suivant des MOOCS et autres tutoraux en ligne.

Selon les théoriciens du néo-institutionnalisme, les organisations sont des acteurs individuels qui peuvent être considérés comme des créateurs potentiels de nouvelles structures institutionnelles (DiMaggio, 1988), (Zucker, 1988), plaçant la reconnaissance externe au cœur de leurs préoccupations (Townley, 2002). Nous assistons à la mise en pratique des postulats théoriques :

« Et quand on voit les nouveaux modèles d'entreprises, les entreprises collaboratives, les entreprises où la hiérarchie tend à s'aplatir, oui, il y a de moins en moins de silos, ce sont les organisations qui doivent s'organiser pour pouvoir réagir, pouvoir prendre les devants, pouvoir gagner en autonomie, gagner en « time to market » et en agilité pour changer leur offre, pour pouvoir être mobiles, libres, pour pouvoir répondre aux attentes du consommateur, ou bien le séduire avec du contenu approprié. Et donc les organisations changent. » (F8)

La synchronisation

« Lorsque je vois toutes les transformations qui ont eu lieu ici en l'espace de deux ans, je dois constater une certaine synchronisation entre une évolution organisationnelle et une accélération des développements technologiques, des développements en matière d'innovation sur le marché, des attentes de rapidité de réactivité de la part des différentes parties prenantes aussi bien internes qu'externes. » (F24)

Les communicants-participants avouent encore être pris de court par la vélocité des activités et des réactions qu'elles entraînent, remarquant qu'elle a été le catalyseur de la propagation de l'approche dite agile qui « combine l'accélération et l'évolution » (F21). « *Quelle organisation pouvait prévoir l'accélération dans laquelle nous retrouvons aujourd'hui ? Raison pour laquelle il est très important pour une organisation de mettre en place une structure qui lui permette de réagir, d'être flexible, d'être « agile ».* » (H14) Le rythme de travail s'est encore accru car, depuis l'intrusion des réseaux sociaux dans l'organisation, la gestion des parties prenantes associe de plus en plus publics-cibles internes, cibles externes et publics externes. Comme le précise H12, les médias sociaux sont un rappel constant que les organisations ont perdu leur emprise sur le temps et sont même prises de vitesse : « *Quand quelque chose doit être communiqué en interne, neuf fois sur 10 tout le monde est déjà au courant, mais ne dispose pas toujours de l'information la plus précise ni la plus correcte. Et lorsqu'il s'agit d'information délicate, on marche parfois sur des œufs : les syndicats ne sont pas tendres et ils ne jouent pas toujours le jeu de manière tout à fait correcte.* » (H12)

Définir une stratégie de communication en 2020 implique l'analyse de l'opinion publique et du monde politique, tous les communicants-participants sont conscients de l'importance de ce qu'ils appellent la « *stakeholders analysis* » (F5, F10, F16, F17, F25, H2, H4, H13, H15, H16), l'analyse des parties prenantes dans son sens large et le « *stakeholder management* » (H2, H4, H16). Une analyse qui avait eu l'appellation d'approche à 360° (F4, F7, F14, H3, H13), « *une terminologie qui a été bannie du vocabulaire depuis, car elle trahit l'âge et la génération de celui ou celle qui l'utilise* » (F7) et à laquelle on semble préférer le terme « intégré » ou « aligné » qui, dans un mouvement d'inclusion, ne vise pas uniquement les parties prenantes, mais également les dimension business, marketing et communication (F1, F6, F7, F9, F10, F11, F14, F17, F18, F19, F21, F22, F25, H3, H6, H8, H10, H14, H16).

La synchronisation communicationnelle doit permettre l'harmonisation des discours malgré la plurivocité des acteurs : « *Il ne s'agit pas simplement de communiquer la mission, la vision et les valeurs vers l'extérieur, mais il faut aussi qu'elles soient appropriées en interne. Les deux sont liés. Sinon, on se retrouve avec des clashes de cohérence.* » (F6) Elle nécessite davantage d'efforts de négociation depuis la démultiplication des équipes de projets de l'approche agile, efforts que les communicants-participants comparent à de l'évangélisation (F8, F9, F12, F15, F17, F22, F26, H8) : « *ce n'est pas toujours évident car, si nous, du point de vue de la communication, devons comprendre les différentes phases de la mise en place du projet, cela ne se passe pas toujours de la même façon de la part de nos collègues de la gestion du projet. Ils ne comprennent pas toujours la raison pour laquelle nous venons avec certaines actions de communication.* » (F17) Enfin, la synchronisation intègre et immerge totalement la communication dans l'ensemble des activités de l'organisation : « *Il est très important que la communication ne soit jamais considérée comme une entité « à part » et autonome de l'unité : il faut que la communication soit alignée au niveau organisationnel.* » (F19)

L'expert et son expertise

Les deux témoignages suivants reflètent le quotidien des communicants-participants qui visent à aligner les contenus en interne sur les différentes plateformes tenant compte des demandes et des besoins de la direction (communication descendante), des différents départements et équipes de projets (communication horizontale), des collaborateurs (communication ascendante) et des programmes ambassadeurs, et les contenus vers les différentes parties prenantes externes tenant compte des mêmes demandes et besoins en plus de ceux de ces publics-cibles et des analyses de la veille de l'environnement et de la collecte des *big data* :

« *La majorité **des experts en interne** qui travaillent sur les différentes plateformes des médias sociaux **viennent de chez Google**. Et c'est assez surréaliste : **quand ils parlent, on ne les comprend pas**. Ils sont excessivement intelligents, mais ils vivent vraiment dans un monde différent, un monde de chiffres, de données massives, d'algorithmes, de calculs.* » (F7)

« *Et la semaine dernière, on m'a posé la question de savoir si nous avions **un expert tik tok**. Heureusement, pour pouvoir répondre à des questions aussi pointues, nous travaillons de manière ad hoc avec des **partenaires externes**. Ainsi, pour le développement de vidéo que nous mettons sur YouTube, ou pour la sélection d'influenceurs ou d'influenceuses, ou pour la rédaction de stories pour certaines plateformes, nous allons faire appel à des agences spécialisées **pour des actions spécifiques qui répondent à des hypes**.* » (F26)

Il est intéressant de noter l'utilisation du terme « expert ». L'expert, c'est celui « *qui possède une capacité de validation, grâce à une accumulation d'expérience, et qui met en perspective l'énoncé évalué par rapport à un paysage scientifique* » (Daynac, 2002, p. 6). Selon le pragmatisme Peircien, les certitudes individuelles confrontées à l'expérience pratique doivent converger vers la découverte de la Réalité. L'émergence de la figure de l'expert s'explique par la prise de conscience de la complexité croissante des systèmes.

En effet, l'approche pragmatique implique de faire converger l'exigence d'une vision globale et la nécessité de la vérification des énoncés, ce qu'une seule personne n'est plus à même de réaliser (Daynac, 2002). La complexité des situations requiert la coordination d'expertises interdisciplinaires ce qui entraîne de nouvelles contraintes, telle la mise en place d'un langage commun, la hiérarchisation des relations par rapport au jeu de pouvoir et l'imposition d'un objectif commun à atteindre (Naudon, 2013, p. 63). Selon les modèles fonctionnalistes de Goode (1969), de Merton (1960) ou de Parsons (1968), le savoir professionnel doit aboutir en fin de parcours au contrôle social de l'expertise (Eraut, 1994). L'expertise revêt donc différentes formes mais elle « ne vaut que par sa rareté » ce qui signifie qu'il n'y a que peu d'acteurs organisationnels qui, « *reconnus pour leur capacité à servir l'organisation de manière décisive, ont également le pouvoir de la bloquer* » (de la Broise & Grosjean, 2011, p. 79). Le terme « expert » ou « expertise » apparaît 216 fois dans le corpus et les seules à ne pas y avoir fait référence sont F5, F6, F8, F12, F16 et F20. Les communicants-participants se reconnaissent majoritairement dans ce vocable, mais reconnaissent que les responsables des NTIC et certains profils pointus peuvent également se l'approprier.

L'expertise en communication fait son entrée dans l'organisation dès qu'elle décide d'internaliser la fonction de responsable en communication au niveau organisationnel plutôt que de faire appel à l'expertise des agences de communication : « *Il y a 30 ans, c'était l'agence qui disait à l'organisation comment elle devait communiquer. C'est pourquoi à l'époque, de nombreuses organisations n'avaient pas de département de communication en interne. L'expertise de la communication, ils allaient la chercher à l'extérieur. Et donc en interne, dans les organisations, ils avaient assez d'un profil moins senior qui se retrouvait sous le département marketing. Maintenant, c'est le mouvement inverse avec le « insourcing », l'introduction de l'expertise au sein même de l'organisation, et donc l'apparition d'un rôle différent pour le responsable de la communication dans l'organisation.* » (F1)

Rejoignant Lépine, Martin-Juchat et Millet-Fourrier (2014, p. 141), les communicants-participants s'accordent sur le fait que leur expertise provient de leur formation, de leurs expériences et de leur approche de la professionnalisation qui leur permet d'acquérir des compétences managériales : « *un autre élément de professionnalisation, qui s'est intensifié ces dernières années, c'est comment parler au business. Parce que ce sont des métiers d'expert. Parce qu'au niveau de l'organisation, du business, c'est comme ça que ça fonctionne. Il faut des preuves. Et ça, c'est donc intégrer un peu plus de jargon business dans notre façon de communiquer pour convaincre le business.* » (F10) Ce qui leur permet d'afficher des qualités dont ne disposent pas leurs collègues : « *Mais si les gestionnaires des projets étaient de bons gestionnaires en projet, ils n'étaient toutefois pas experts en communication.* » (F17). L'expertise a également une double fonction éducative : elle permet d'éduquer les membres de l'organisation à la communication (F26) et elle permet de former les membres de l'organisation à la communication dans le cadre des programmes d'autonomisation (F13).

« *Je trouve que c'est ma tâche, en tant qu'expert en communication, d'aller expliquer auprès de chacun de ces directeurs des différents business le rôle de la communication, sa fonction dans l'organisation, la plus-value qu'elle peut avoir dès l'instant où elle a vraiment un rôle stratégique à jouer dans l'organisation* » (F26)

« L'évolution du rôle de l'expert en communication : je dois former les responsables, faire en sorte qu'ils internalisent bien chacune des phases de la communication, et je dois leur laisser ensuite la latitude et la liberté d'adapter le message en fonction de leurs propres biotopes. Cette dimension de formation est vraiment un élément très nouveau : je dois former des responsables qui n'entendent rien à la communication. » (F13)

L'expertise est une énonciation de la valeur ajoutée et de la raison d'être du communicant : *« Je sais que pour l'élaboration de la stratégie de toute cette transition dans laquelle nous nous trouvons actuellement, ils ont besoin de mon expertise, de mes connaissances, de mon savoir-faire. » (H11)* Mais elle est soumise à une actualisation constante qui place le communicant dans une situation de pression continue : *« J'essaie toujours d'avoir une longueur d'avance sur mon CEO dans mon domaine d'expertise afin qu'il perçoive constamment ma valeur ajoutée. » (H1)* De plus, les communicants-participants reconnaissent l'injustice à laquelle ils doivent faire face : *« Une expertise qui est rarement mise en question en ce qui concerne les autres départements de l'organisation. Mais pour la communication, c'est un défi qui reste encore toujours à relever dans beaucoup d'organisations : prouver l'importance stratégique du rôle que joue la communication au niveau des prises de décision organisationnelle. » (H12)* Comme le décrivent ces deux communicants-participants parmi tant d'autres témoignages :

« Le communicant est responsable d'un domaine dont tout le monde est persuadé en savoir autant que l'expert : parce que tout le monde communique. Et comme tout le monde communique, tout le monde se croit expert en communication. » (H13)

« Moi qui suis un expert en communication, je n'irais jamais dire à un ingénieur dans une centrale nucléaire sur quel bouton il doit appuyer. Mais le nombre d'ingénieurs qui me disent comment je dois faire mon boulot sont légion. » (H5)

La communication paraît *« trop abordable » (H13)* alors qu'elle ne cesse de se complexifier et de plus *« ce n'est pas toujours facile de faire valoir cette expertise parce qu'il n'y a pas toujours des données chiffrées pour prouver ce que l'on avance. Il n'y a pas toujours de statistiques » (F26)*. Un retour sur investissement avancé par différents communicants-participants qui ressentent qu'ils doivent fournir davantage de preuves tangibles que leurs collègues pour justifier leur fonction (Kresic & McCorkindale, 2020) : *« Je prouve également mon approche professionnelle en rapportant que je teste, que je mesure, que j'analyse » (H17)*.

Nous remarquons que les communicants-participants s'alignent sur une interprétation large du concept d'effets qui s'oppose à celle de l'école de Columbia (les années 1940-1950) qui limitait le concept aux effets *« attendus »*, ignorant l'action du médium comme véhicule sensoriel et cognitif, ainsi que l'influence à long terme sur l'ensemble des cadres culturel et idéologique, et non uniquement les opinions, et sur les institutions et la vie collective, et non les seuls individus (Breton & Proulx, 2012, p. 161). Des éléments qui soulignent l'approche fonctionnaliste de la profession. Différents communicants-participants ont fait le lien avec les situations de crises pour contextualiser l'introduction de la communication -et leur recrutement- dans l'organisation : *« C'est bien souvent en période de crise que l'on se rend compte de cette complexité et qu'il faut faire appel à des experts pour pouvoir la gérer. » (H13)* Comme le décrit H4 : *« nous sommes en train d'évoluer vers une équipe d'experts multidisciplinaires »*. Le communicant est tout à la fois généraliste et spécialiste (H18), il est un expert capable *« d'analyser, de comprendre et de transposer ces nouveaux savoirs dans son domaine, en vue de les traduire de manière stratégique » (H19)* et il est un généraliste dans chacun des domaines

d'expertise de ses parties prenantes, technologies, finances, économie, psychologie, sociologie, pédagogie (F2, F7, F9, F22, H1, H2, H4, H7, H8, H19). Et parfois il leur semble plus opportun de faire appel à un renfort d'expertise extérieure (F10, F24, F26).

L'expertise joue un rôle important dans la légitimation du communicant-participant :

« Et donc, quand on leur donne notre avis par rapport à une de leurs idées, même si ce n'est pas toujours facile d'accepter notre verdict quand il est négatif, ils finissent par l'accepter parce qu'il y a une reconnaissance de notre expertise. » (F23) « À chacun son expertise. Et mon expertise est reconnue, ce qui fait que lorsque je prends des décisions, celles-ci ne sont pas mises en question. » (F15)

Si les responsables des NTIC sont reconnus comme des experts, les communicants-participants qui collaborent avec eux ne manquent pas de mettre leur rôle en valeur. Ainsi F2, lorsqu'elle explique que les *leads* dérivés des *big data* sont générés par la communication, ajoute : *« Je me dis que sans moi, comment est-ce que ces experts de la technologie, des datas, pourraient avoir une plus-value dans la communication ? »* Et F7 présente simplement la dépendance mutuelle aux ressources qui valorise les pratiques communicationnelles : *« Sur la base de la compétence de ces experts internes, une stratégie est définie, et c'est à moi d'en définir le contenu. Je suis donc en partie tributaire de ces experts. C'est comme si ces experts technologiques respiration les plateformes des réseaux sociaux. »* Quant aux organisations qui sont entrées de plain-pied dans l'approche dite agile, elles se restructurent en équipes -ou *squads*- composées d'experts : *« un Squad est responsable pour son propre fonctionnement, il se compose de diverses fonctions dont celle de data analyste, d'expert digital, et de spécialistes dans le domaine bancaire du Squad. Aux Pays-Bas, chaque Squad a son expert en communication » (H18).*

Comme l'indique George Akerlof lorsqu'il compare le rôle des histoires et des narrations (considérées comme « *soft* », appartenant aux sciences dites « molles » car objectivement non quantifiables) à celui des outils analytiques (qui appartiennent aux sciences « dures ») : *« Chaque terrain requiert un véhicule approprié »*⁵³ (2020, p. 416).

Conclusion

Pour obtenir crédibilité, confiance, loyauté et légitimité, plutôt que de s'aligner sur des métaphores managériales technomorphes qui tablent sur le « construire », nos interviewés avancent qu'il est préférable de « cultiver » (Nothhaft, 2009) ou d'opérer un « contrôle contextuel » (Willke, 1999) sur les situations organisationnelles. Ainsi les communicants-participants introduisent et intègrent graduellement des éléments de l'approche dialogique (Taylor & Kent, 2014), consultant les publics internes et externes sur leurs attentes en installant des instruments et des procédures qui en faciliteront la collecte et l'analyse. Le contrôle contextuel met tout en œuvre pour la mise en place des conditions optimales au développement de résultats positifs suivant leur propre dynamique plutôt que d'en définir à l'avance les objectifs selon l'approche « SMART » (Spécifique, Mesurable, Assignable, Réaliste, Temporel).

⁵³ « *Different terrains call for different vehicles* ».

3.3. Le rôle du communicant face au poids de l'histoire et des usages

Nous souhaitons éclairer dans ce dernier volet d'analyses du niveau micro les priorisations des communicants-participants lorsqu'ils abordent leur éthos (Bourdieu, 1984), (Rémy, Voyé, & Servais, 1988), (Fusulier, 2011). Certains éléments s'inscrivent en filigrane tout au long d'une carrière professionnelle, d'autres sont saillants lors de crises, de transformations ou de certains événements personnels.

Nous abordons successivement : la déontologie et l'éthique dans les pratiques professionnelles et dans les relations avec les parties prenantes internes et externes, suivie par la fonction du communicant dans sa relation avec le dirigeant, puis l'importance des crises dans la légitimation de la fonction et la responsabilité sociale et environnementale ; la construction de l'identité professionnelle porte un regard réflexif des communicants-participants sur les expériences de leur vécu professionnel. Nous terminons le dernier volet du triptyque au niveau micro avec les métaphores rapportées sur la communication ou le communicant.

3.3.1. La déontologie et l'éthique

D'implicite, la communication est devenue explicitement présente dans toutes les activités de l'organisation : son rôle « organisant » qui donne du sens aux activités des acteurs et permet la production et la reproduction continue des organisations (Weick, 1979) est devenu saillant en se complexifiant. Nous identifions un mouvement qui favorise la reconnaissance et la sédimentation de la communication comme facilitateur et accompagnateur de la transformation organisationnelle continue. Dans leurs relations à la dépendance aux ressources internes et externes -liées à la valorisation de leurs pratiques professionnelles-, les communicants-participants réfèrent parfois directement, parfois de manière moins univoque, à la dimension déontologique de leurs pratiques professionnelles et aux problèmes d'ordre éthique auxquels ils se sont trouvés confrontés au cours de leur parcours professionnel. « ... *toujours avec une approche déontologique : c'est la base de toute relation de confiance. Et c'est aussi mon éthique professionnelle qui m'a inspirée toute ma carrière durant.* » (F3)

Nous suivons Patrice de la Broise pour qui la déontologie est « *l'écriture d'une morale collective* » et l'éthique, « *la manifestation individuelle de valeurs orientant l'action* » (de La Broise, 2013, p. 41). Comme le cite Robert Craig, pour Kant, la philosophie pratique (éthique) réfléchit aux lois purement idéales de liberté qui devraient rationnellement régir la conduite morale (2016, p. 2055).

Cet angle d'approche de la régulation est également celui adopté par Guy Giroux (1997) qui voit le signe d'un contrôle social croissant dans la multitude de codes auxquels l'éthique donne prise lorsqu'il cite Alain Baccigalupo :

« *Les chartes apparaissent bien davantage comme un recueil de droits fondamentaux de la personne humaine, les codes d'éthiques et de déontologie se veulent, eux, davantage un recueil de devoirs auxquels se doivent d'obéir les responsables de nos sociétés politiques* » (Giroux G. , 1997, p. 18).

Cette vision lui permet de poser que l'éthique, « *sur la base des codes s'en réclamant au sein des entreprises publiques et privées, viendrait ajouter son cortège de régulations à celui des exigences et des normes d'efficacité et d'efficience* » (Giroux G. , 1997, p. 25), ce qui mènerait à renforcer les injonctions de qualité dans une société dominée par la performance et la compétitivité (Carayol, 2000).

Pour structurer cette analyse de l'approche déontologique nous référons aux trois profils que Nothhaft (2009) a ajoutés aux dix rôles proposés par Mintzberg (1990) : le missionnaire (« *missionary* »), la bonne conscience (« *agent of common sense* ») et le bouc émissaire (« *the buck's stop* ») (Nothhaft, 2009, pp. 497-502). Il est intéressant de se pencher sur cette typologie dans une société occidentale qui tente de recontextualiser sa tradition judéo-chrétienne. Ensuite, nous aborderons la position éthique des communicants-participants face à deux parties prenantes distinctes : les parties prenantes internes et les publics-cibles externes.

La posture déontologique du communicant-participant

Le Missionnaire (Nothhaft, 2009, p. 497) n'occupe pas de rôle proéminent comme la « figure de proue » ou le « champion » de Mintzberg (1990), il n'est pas une personnalité hors du commun ni charismatique mais il propage le « crédo » organisationnel : sa vision, sa mission et ses valeurs. Parfois utilisé en gestion du changement, il est celui qui guide les collaborateurs sur les routes sinueuses des transformations organisationnelles, celui qui oriente les équipes vers le bon port. Un profil représenté par une expression récurrente (F8, F9, F12, F15, F17, F22, F26 et H8) : celle de l'« évangelisation », posture citée par Powell (2008) lorsqu'il mentionne les entrepreneurs institutionnels comme défenseurs de l'adoption ou de l'influence de pratiques spécifiques telle F8 qui se targue d'avoir été une « *digital évangéliste* » lors de ses expériences en agence de communication (1994-2012) « *parce qu'il en fallait au début* » (F8) ou F12 qui s'était fixé de « *démontrer en permanence la pertinence de la communication* ».

*« J'entends mon approche comme un **travail d'évangélisation**, comme celui qu'avaient entrepris les prêtres lorsqu'ils partaient en Afrique apporter la bonne parole en vue de **conversions** massives. Pour moi, il s'agit un peu du même trajet : apporter une nouvelle vision pour obtenir une narration organisationnelle plus en ligne avec ses valeurs. »*
(H8)

Un travail de fond qui vise non seulement une modification du comportement, mais également un changement d'attitude. H8 constate que ce travail d'évangélisation peut être contrecarré par une stabilité sédimentée par l'institutionnalisation, les systèmes se maintenant et prolongeant leur cycle de vie « *même si leur pertinence est contestable* ». Un travail que ces communicants-participants intègrent à la professionnalisation de la communication de leur organisation.

La Bonne Conscience (Nothhaft, 2009, pp. 497-498) est dérivée du « fixateur de problèmes » de Mintzberg (1990), lui ajoutant d'une part une dimension de diplomate -la bonne conscience se comprenant alors davantage comme le « bon sens »- et d'autre part une extériorité au problème débattu, une dimension qui peut être sociale, environnementale ou éthique, élargissant ainsi le débat en vue de définir des réponses qui s'inscrivent sur le temps long parce qu'elles adressent les causes et non les symptômes du problème. En endossant ce rôle, le communicant se positionne en gardien des valeurs organisationnelles, s'opposant au marketeur qui ne vise que la réalisation de ses objectifs marketing.

Les lignes de conduites déontologiques peuvent être fixées au niveau macro par les organes associatifs ou sectoriels sous la forme de codes de déontologie (chapitre 2, 3). Lorsque le cadre déontologique est défini par les différents acteurs sectoriels qui visent à trouver un équilibre entre les différents acteurs macro (Boyer, 2003), il s'institutionnalise au niveau de l'organisation (niveau méso) qui, en s'ancrant à la responsabilité sociale de l'entreprise, la RSE, « *éradique les excès et veille à ce que la dimension éthique soit respectée* » (H3) tout en facilitant une mise en visibilité de la communication :

« Il était donc important de bien contrôler que les messages publicitaires soient entièrement en ligne conformément à la convention Arnoldus, avec les accords déontologiques repris dans le code de conduite et de publicité du groupe Arnoldus. C'est là que, pour la première fois, je suis entrée en contact avec la valeur ajoutée de la communication. » (F18)

Le développement de groupes de pression sociétaux favorise la conscientisation des citoyens par rapport à des problématiques éthiques et nous constatons l'émergence de mouvements normatifs tels l'auto-régulation sectorielle et l'alignement organisationnel en réponse aux revendications sociétales et aux réactions citoyennes :

« Le code déontologique signé par les acteurs de l'industrie de la confection qui est devenu la « Fair Wear Foundation » en 97, a fait tache d'huile sur tout le secteur textile. Et aujourd'hui, nos clients nous font savoir que les consommateurs, leurs clients, commencent à demander s'il est possible d'acheter un salon recouvert de textile recyclé. Cette prise de conscience est en train de croître. » (H7)

Lorsque le référent du cadre déontologique est l'association professionnelle (niveau macro), il s'internalise aux pratiques du communicant (niveau micro) : « *notre code de déontologie en tant que responsables de la communication nous impose à tout mettre en œuvre pour ne communiquer que la « vérité »* » (H3). C'est ainsi que « *cette dimension éthique, cette déontologie professionnelle est le garde-fou de la crédibilité que l'on obtient des différentes parties prenantes avec lesquelles on a à collaborer tout au long de sa carrière* » (H1). Une adoption qui n'est pas une évidence : « *je sais que notre association professionnelle en communication suit le code. Mais ce n'est pas parce que l'association souscrit au code déontologique que tous ses membres le suivent automatiquement. Le fait de ne pas respecter le code déontologique est une tache sur le blason de notre profession.* » (H8) Ce genre de situations peut amener une mise à l'agenda aboutissant à ce que certains secteurs soient dès lors réglementés de manière coercitive par le cadre législatif européen :

« L'authenticité, la véracité des bonnes pratiques de commerce au niveau de la vente des produits en ce qui concerne l'allégation environnementale, tout cela est réglementé par notre code de déontologie. Il est vraiment important de définir des guidelines pour la rédaction de toute une série de communications : ce qu'on peut dire, ce qu'on ne peut pas dire, pourquoi et pourquoi pas. Ces règles de déontologie sont basées sur les réglementations européennes. » (H9)

Pour F7, le curseur est déterminé au niveau méso par l'organisation et la communication « *suit une ligne déontologique très stricte* » alors que F11 le place au niveau micro, au niveau personnel : « *pour moi c'est une approche déontologique de la vie que je ne cache pas dans mon quotidien professionnel (...) J'essaye aussi de l'appliquer dans mon travail* ».

Une posture qui n'est pas unanimement partagée lorsqu'elle n'est pas portée par les valeurs organisationnelles, lorsque l'organisation est orientée « ventes » et que les « limites » ne répondent pas aux mêmes critères : « *j'ai très vite ressenti l'animosité du département de vente.* » (F11)

L'étude ECM2020 confirme ces trois niveaux de sources de l'attitude déontologique des communicants belges : 1 communicant sur 2 s'inspire des codes d'éthique des associations professionnelles (27 des 53 communicants belges), 83% suit les directives éthiques de son organisation (34 des 41 communicants belges) et 90.56% se base sur ses valeurs et croyances personnelles (48 des 53 communicants belges) (Zerfass A. , Verhoeven, Moreno, Tench, & Verčič, 2020).

Le Bouc Emissaire (Nothhaft, 2009, pp. 498-499) se porte volontaire pour porter le blâme au cas où une situation venait à dégénérer. Il peut être considéré comme occupant un rôle passif qui lui est imposé parce qu'en tant que communicant, il doit assurer les arrières de son organisation ou de son dirigeant.

« Le responsable de ce département est venu vers moi et a déclaré que s'il y avait un problème de communication dans son département, c'était ma faute car le responsable de la communication, c'était moi. » (H5)

« Mon prédécesseur en partant m'a dit : « en communication, on ne gagne jamais ». Si c'est bien, ça passe et d'autres empochent le gros lot. Si ce n'est pas bien, la baraque est trop petite et on est les seuls en faute. » (F13)

« Mon ancien CEO me disait que j'allais agir comme lui l'entendait et que si je n'obtenais pas les résultats annoncés ce serait ma faute. » (H5)

« J'étais la responsable de la communication, j'étais responsable de la visualisation de la marque, j'étais donc responsable des effets qu'elle pouvait produire : en bref, j'étais responsable de la chute des chiffres de vente. C'était ma faute si on ne vendait plus comme avant. On m'a accusé de ne pas comprendre comment fonctionnent les chiffres, comment on réalise des ventes, toute la partie finance. Et tout ça. On a aussi conclu, tout simplement, que la communication ne servait à rien. Au contraire, qu'elle était contre-productive. » (F5)

Il peut toutefois se transformer en un rôle actif, presque chevaleresque dans l'abnégation de soi pour le « bien » et la pérennité de l'organisation.

« Accident à l'étranger : dans les 48 heures qui suivent l'organisation sera traînée dans la boue. Il n'y aura plus moyen de faire entendre un son de cloche positif. Mon CEO me déclare vouloir faire une déclaration aux médias. Je lui ai répliqué que s'il faisait une seule faute lors de ses déclarations, le résultat serait que son homologue CEO de Londres serait dépêché pour le remplacer. Et que la crédibilité de l'organisation tomberait sous zéro. Par contre, si c'était moi qui prenais la parole, et si je devais commettre une faute, il n'aurait qu'à me licencier, il pourrait intervenir et l'organisation belge aurait réussi à résoudre la crise. Il a accepté ma proposition et nous avons maintenu notre cours en Bourse. » (H13)

La position éthique du communicant-participant

Nous suivons Giroux pour qui « *l'éthique s'exprime sous la forme de modes d'autorégulation de la société à partir des individus qui la composent, sans suggérer pour autant que celle-ci soit la somme, pure et simple, de ces derniers. Il s'ensuit un mouvement de régulation de la base vers le sommet* » (Giroux G. , 1997, p. 30). Un mouvement que nous retrouvons dans le témoignage suivant :

« Il [CEO] a également facilité la possibilité de mettre les structures en place qui permettent ce mouvement du bas vers le haut. Il y a maintenant des structures qui permettent une communication bidirectionnelle. Pas que ce soit tous les jours aussi facile que ce que je ne retrace maintenant, mais il y a une claire volonté de la part du CEO d'avoir une plus grande participation des collaborateurs aux activités de l'organisation pour en faire partie intégrante. Faire fi de tout contrôle, c'est bien entendu une utopie. Il y a des processus, il y a des règles, il y a des décisions qui doivent être prises. Et il n'est pas question que cela se passe dans le chaos. Mais c'est dans l'approche participative que se trouve toute la différence. » (H12)

Nous déclinons le mouvement de la transformation organisationnelle en fonction des deux catégories de parties prenantes : les parties prenantes internes pour lesquelles les communicants-participants doivent accompagner la gestion de l'infobésité d'une veille constante (Biagini, 2012), du rapportage institutionnalisé et de la gestion et de la communication du risque afin « *d'en prévenir les causes ou, au mieux, d'en réduire les effets* » (Carayol & Gramaccia, 2001, p. 2) ; et les publics externes qui se définissent en fonction de la porosité du dedans et du dehors amenant les communicants-participants à devoir aligner la communication des collaborateurs, à les autonomiser, à gérer les fuites et les *fake news* (Lelong & Gayoso, 2010).

*« Il y a deux ans, **dans mon organisation**, nous avons entrepris un vaste projet qui vise à amener l'organisation vers beaucoup plus de transparence. Un grand mouvement de changement qui préconise que même lorsque cela ne va pas, il faut le dire, il faut le communiquer, quitte à se retrouver « les fesses à l'air », ce qui est une position des plus inconfortables. Mais **il faut pouvoir expliquer** la raison pour laquelle les choses ne se passent pas comme on l'avait prévu et quels sont les défis auxquels l'organisation est confrontée. En toute transparence. » (H11)*

Les parties prenantes internes

Selon le Edelman Trust Barometer, un salarié ambassadeur génère en moyenne deux fois plus de confiance que le chef d'entreprise. Les internautes font davantage confiance aux collaborateurs lorsqu'ils s'expriment sur les réseaux sociaux car ils gèrent eux-mêmes leurs différents comptes, ce qui n'est pas nécessairement le cas du ou des comptes du dirigeant, et ils disposent d'une excellente compréhension et connaissance du produit ou du service de l'organisation. (Michiels, 2017 (b)) Toutefois, l'étude ECM2020 révèle un questionnement éthique auprès de 40.8% des 2.121 directeurs de communication en Europe en ce qui concerne les efforts motivationnels mis en œuvre auprès des collaborateurs pour qu'ils disséminent des messages organisationnels sur leurs plateformes personnelles (Zerfass A. , Verhoeven, Moreno, Tench, & Verčič, 2020).

Ce questionnement est ressenti par 35.2% des communicants belges (n=108). H1 parle même du paradoxe de l'« empowerment » qui place l'organisation entre l'injonction à l'autonomisation, à l'esprit d'initiative et à la créativité, et le réflexe organisationnel du contrôle, de l'obligation à suivre les règles, les procédures et les dictats :

« Ce sont deux objectifs totalement opposés que bien des organisations expriment en même temps. La passion ne s'accorde pas à des règlements de 500 lignes. (...) C'est vraiment le paradoxe de l'empowerment : une plus grande efficacité et une plus haute qualité dans l'organisation qui résultent d'une approche top down avec un très haut degré de sécurité, et en même temps une injonction à plus de créativité, à plus de passion parce que l'on veut optimiser la satisfaction. » (H1)

Cette dimension paradoxale, liée à la communication interne, ne cesse de se complexifier car nous avons déjà souligné celle qui oppose le contrôle quantitatif à la logique de l'adhésion (Carayol, 2000).

Nous identifions une gradation dans l'approche des programmes « ambassadeurs » qui commence avec le respect de l'individu en combinaison avec la prise de conscience de la porosité (F14) pour évoluer vers la stimulation « bienveillante » laissant le collaborateur libre de son choix de partage (F18), « de se faire « ambassadeur » sans même s'en rendre compte » (F23), spontanéité qui résulte en conversions dans un climat d'authenticité (F21).

*« Si vous communiquez avec vos collaborateurs, il faut **les considérer comme des ambassadeurs**. Toute la communication, tous les outils de communication, tous les messages **pourraient** être acceptés ou réutilisés par les employés et les collaborateurs. Donc **il faut les soigner** et il faut soigner la communication, le volume de la communication vers l'interne parce que ça peut toujours sortir. » (F14)*

*« Quand il y a un Award, quand on lance un projet CSR, il est important de le communiquer auprès de ses propres employés. Parce que, eux, ils peuvent devenir des ambassadeurs. Et puis, c'est aussi **une source de fierté**. Quand on partage avec eux des projets, des choses qui sont différentes du business classique, ils aiment partager autour d'eux : **ça renforce l'appartenance**. Mais ça ne fait que trois ans que la communication interne en fait partie. Tout ce mouvement fait que **la communication est renforcée**. » (F18)*

*« J'ai toujours été convaincue que ce n'est pas idéal de scinder la communication interne et externe. Les premiers ambassadeurs sont des collègues. Si ton collègue parle de ton produit de manière **positive et enthousiaste**, on a des chances de pouvoir ramener un client. Ce que je développe pour la communication interne va être inévitablement à un certain moment développé pour la communication externe. Et vice versa. Donc, au final, pour moi, je me suis rendu compte qu'il fallait voir le tout de manière beaucoup plus holistique. » (F21)*

Une approche éthique du concept de l'ambassadeur qui s'inscrit dans la vision de l'organisation et dans ses valeurs organisationnelles tout en maintenant un discours réaliste quant à l'apport productif de ce concept aux finalités économiques de l'entreprise :

« *Plutôt que d'avoir une personne qui va clamer la vision et la mission de l'organisation sur les fora internationaux, nous évoluons vers l'internalisation de cette vision et mission au sein de la mise en place des stratégies dans tous les différents départements de l'organisation. Cela revient à dire que chaque collaborateur devient un ambassadeur de la vision de la durabilité de l'organisation. [...] C'est ainsi qu'un réseau d'ambassadeurs peut avoir le plus d'effet, être efficace et servir la stratégie organisationnelle.* » (H11)

S'il y a des partages « spontanés » d'événements organisationnels, nous voyons que les communicants-participants y voient une possibilité d'instrumentalisation (F4) en y introduisant une composante professionnalisante (F13) qui mène à l'injonction normalisée (F16).

« *On a quand même aujourd'hui, parmi les gens qui sont là, des gens qui sont attachés à l'entreprise, ils sont actifs sur les réseaux sociaux, et ont, en fait, cette fierté d'appartenance. Voilà. Et donc, avec ceux-là, on pourrait commencer à développer cette approche ambassadeur.* » (F4)

« *C'est devenu un véritable réflexe : être actif sur les réseaux sociaux et partager son quotidien professionnel comme son quotidien privé. Mais ils le font sur des plateformes bien séparées. Cela signifie que je vais les utiliser, même si le mot n'est pas très positif, mais je vais les utiliser, les intégrer dans la stratégie de communication comme ambassadeurs.* » (F19)

« *Il faut donc engager le réseau et faire en sorte que ces différents points de contact agissent comme des ambassadeurs et qu'ils renforcent l'importance de se tenir au courant de ce qui se passe dans l'organisation. Je mise de plus en plus sur ce groupe qui compose ce réseau : j'organise des sessions de formation.* » (F13)

« *La stratégie a besoin de plein d'ambassadeurs pour faire passer les messages. Un bon CCO gère une équipe d'ambassadeurs, il installe les principes de communication, il développe une attitude communicationnelle auprès de chacun des collaborateurs, basée sur la transparence, il n'oublie pas de se remettre régulièrement en question et il éduque les gens à la communication. Parce que tout le monde communique.* » (F16)

Ces quatre derniers partages reflètent les deux objectifs contradictoires soulevés par H1 qui placent les communicants-participants dans une situation éthique double par rapport aux « *social seaders* » que sont les ambassadeurs dans l'organisation, à savoir nos propres employés » (F9). Les projets d'ambassadeurs reposent sur la dissémination de messages organisationnels sur les plateformes sociales personnelles des collaborateurs. Ces messages s'inscrivent dans le « *storytelling* » de l'organisation et ont été rédigés pour renforcer la stratégie organisationnelle (F5). Nous identifions une double manipulation : au niveau interne, car il s'agit de convaincre les « ambassadeurs » qui répondent au profil souhaité, et au niveau externe par le fait que ces collaborateurs n'avertissent pas leurs contacts de la nature construite du message partagé.

*« Les cadres, mais tout autant les ouvriers et les employés, **doivent être appréhendés comme autant d'ambassadeurs de l'organisation**, car ils sont constamment en contact avec le monde extérieur où tout le monde communique avec tout le monde tout le temps. Il est donc essentiel de reconnaître les valeurs intrinsèques de chacun des collaborateurs, de voir qui peut devenir porte-drapeau, qui peut collecter des **informations qui pourront être retravaillées en contenu** pour disséminer sur les réseaux sociaux, qui est apte à monter sur le devant de la scène « sociale » et « publique », qui préfère rester dans l'ombre mais peut quand même apporter son caillou à l'édifice. » (F5)*

La dimension « empowerment » est plus complexe qu'il ne paraît à première vue car il ne s'agit pas uniquement du concept de programme d'ambassadeurs. Il y a également tout un travail d'apprentissage que nous avons développé sous la dimension de la pédagogie au service de la communication (3.1.4.), auquel s'ajoute celui d'accompagnement psychologique et de responsabilisation qui incombe de plus en plus au communicant. Il vient en soutien du département des ressources humaines qui doit faire face à « *un mouvement de digitalisation qui a changé le fonctionnement des RH. Et donc ce que l'on voit au sein des organisations, c'est que si elles souhaitent garder l'engagement de leurs collaborateurs, il est nécessaire que l'expérience du collaborateur, la « employee experience » soit intégrée dans les différents processus, soit en adéquation avec les outils digitaux que les collaborateurs doivent utiliser, tout ça, pour que les collaborateurs deviennent plus motivés, et s'engagent de manière plus profonde. Mais ça c'est une tendance qui a émergé il n'y a que deux ans. L'entreprise de consultance multinationale Gartner en a déjà parlé.* » (F17) Ces nouvelles pratiques professionnelles témoignent une fois de plus de l'aspect interdisciplinaire propre aux SIC (Sfez, 1992), (Sfez, 2001), (Besnier, 2013), (Renucci & Pélissier, 2013), et de l'importante flexibilité intellectuelle des communicants-participants qui, exception faite de F5 qui en souligne la complexité, n'ont pas suivi de formation en psychologie.

*« C'est un **travail de longue haleine** que de modifier le comportement et l'attitude des collaborateurs. Il n'y a pas de pire sourd que celui qui ne veut pas entendre. Il faut donc également engager le réseau et faire en sorte que ces différents points de contact agissent tous en tant qu'ambassadeur et qu'ils renforcent l'importance de se tenir au courant de ce qui se passe dans l'organisation. » (F13)*

*« C'est donc à moi de **leur apprendre à être conscient du rôle actif qu'ils jouent** dans le bon fonctionnement de l'organisation [introduction de processus d'automatisation] : ce n'est pas seulement un job de telle à telle heure, c'est une responsabilité pour que le collègue qui va le relayer sur la chaîne de production puisse faire son boulot aussi efficacement qu'il avait pu le faire parce que le ou la collègue avant lui l'avait fait avec la même disposition d'esprit. **C'est donc complexe. C'est responsabiliser** ceux qui ne se sentaient pas responsables avant parce qu'ils pensaient que tout coulait de source. Un énorme défi à relever, parce que tous ont leurs habitudes et personne n'aime changer ses habitudes. On ne veut pas sortir de sa zone de confort. C'est donc à moi à trouver les mots justes pour les convaincre du bien-fondé de la nouvelle organisation. » (F5)*

A cela s'ajoute la dimension du contrôle auquel faisait allusion H1 qui s'exerce par le suivi des actions des collaborateurs et par l'application des technologies discrétionnaires (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003), (Olivier, 1991) qui imposent une logique collective ôtant la faculté de réflexion individuelle pour adhérer à de nouvelles pratiques professionnelles « professionnalisantes » : le communicant-participant « pense » en lieu de ses collègues, il est investi d'un pouvoir de prédiction de ce qui est « bon » pour les collaborateurs .

« Au niveau de la communication, on a un monitoring instantané : dès que quelqu'un poste un commentaire, on en est averti. S'il s'agit d'une question, on la dispatche parce que, même si on pouvait répondre nous-mêmes, on estime qu'il est important dans l'organisation de savoir que telle question est posée et que la personne responsable de ce sujet, ait la possibilité de répondre. Ça valorise le travail de tout le monde. Et ça permet aussi de responsabiliser tous les collaborateurs, d'attiser leur curiosité par rapport au contenu partagé sur la plateforme, de les amener à la consulter régulièrement. » (F23)

Etant donné la porosité entre le dedans et le dehors, entre le professionnel et le privé (Parrini-Alemanno, 2015), (Mesnil, 2011), cette dimension est également utilisée pour aider les collaborateurs à faire face aux rumeurs et aux fausses nouvelles dans la prise de parole proactive ou réactive dans leur sphère privée avec pour objectif communicationnel la défense de la réputation de l'organisation intégrée à la totalité de la stratégie de communication organisationnelle.

« La seconde année, j'ai mis l'accent sur la dimension « conversation » et nous avons développé un « toolkit » pour aider nos collaborateurs – ambassadeurs à lancer ou à contrebalancer une conversation sur l'organisation ou sur le secteur. Cette approche stratégique de la communication se construit sur un axe éducationnel : en donnant des arguments et des contre arguments, nous enseignons d'une certaine manière comment placer l'organisation dans son environnement. (...) L'argumentaire reprend bien sûr les points de discussion les plus courants. » (F18)

« Par rapport aux collaborateurs, il faut leur donner tous les outils pour qu'ils puissent communiquer, pour qu'ils puissent faire face au monde extérieur. Donc, en ayant une communication parfaitement alignée en interne, à 360°, vers l'externe, avec tous les groupes cibles internes et externes, on peut donner l'assurance d'un message clair, univoque, assez bien contrôlé, un message qui permettra de protéger la réputation. Et puis aussi d'éviter le risque de fake news. » (F14)

« On a rajouté sur notre site à quoi sert chacun des ingrédients pour chacun de nos produits et la raison pour laquelle il est utilisé. Ça c'est quelque chose de nouveau. Et on va d'abord en informer tous nos collaborateurs pour les rassurer eux aussi. Pour qu'ils soient aussi armés pour répondre aux fausses informations. » (F4)

« L'approche que nous déployons actuellement vise à renforcer l'engagement de chaque collaborateur vis-à-vis de l'organisation. Et elle permet de tuer les rumeurs dans l'œuf. Comme la riposte aux rumeurs est basée sur une information concrète, complète et vérifiée, qu'elle émane d'un collaborateur de l'organisation qui ne fait pas partie de l'équipe de communication et qui l'envoie à quelqu'un de son réseau, à quelqu'un qu'il connaît, à quelqu'un qui lui fait confiance, elle aura plus d'impact et

*bénéficiera d'une **plus grande crédibilité** parce qu'elle est partagée dans le cadre d'un réseau personnel. C'est ainsi qu'un réseau d'ambassadeurs peut avoir le plus d'effet, être efficace et servir la stratégie de l'organisation. » (H11)*

Nous constatons que le rôle du communicant responsable de la communication interne prend de l'épaisseur au sein de l'organisation, s'ancre davantage dans les décisions prises au niveau du comité de direction, sert de lien entre les différentes entités organisationnelles et, en préparant les collaborateurs à s'investir dans un rôle d'ambassadeur, ce rôle transforme le communicant en médiateur vers un alignement assumé de la communication interne et de la communication externe.

Les parties prenantes externes

*« Le secteur dans lequel nous sommes actifs m'amène à être confronté à des questions éthiques. Ainsi, déjà dans mon job précédent j'y avais été confronté lors de la crise financière. Mais j'ai l'impression qu'ici, c'est encore plus complexe. Parce qu'il est nécessaire dans toutes les décisions que nous prenons, de prendre en compte différents paramètres **éthiques**. Nous visons les objectifs de **développement durable** qui impliquent toute une série de paramètres sociétaux qui jouent chacun leur rôle. Nous travaillons dans un **contexte** excessivement réglementé. » (H10)*

*« Le problème actuellement, c'est qu'il y a une telle injonction de **transparence** avec la possibilité d'avoir accès à toutes les informations, que les organisations se trouvent pour ainsi dire « dénudées ». Et c'est pourquoi la communication n'a jamais été aussi importante aujourd'hui : c'est elle qui transmet en interne et en externe la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. En étant **authentique**, la communication permet une parfaite adéquation entre l'identité de l'organisation et l'image qu'en ont les parties prenantes. C'est là que la communication fait la différence. » (H19)*

*« J'ai l'impression que ce concept d'**authenticité** avait connu une importance dans les années 1980, puis qu'il avait sombré dans une zone d'ombre, et qu'il a resurgi ces cinq dernières années suite à ces **mouvements d'accélération**. Je crois que c'est également lié aux développements technologiques tels les blocs Chain et l'intelligence artificielle qui ne feront que souligner l'importance de cette authenticité. Et ça souligne l'importance de la communication organisationnelle. » (H19)*

L'authenticité devient une construction sociale, construite de toutes pièces pour influencer le comportement des internautes tout en devant composer avec les réglementations européennes de plus en plus strictes.

*« Je pense également que la dimension des « ratings » et celle des recommandations sur des sites de comparaison jouent un rôle important dans les décisions que prennent les internautes. C'est un élément que je n'ai pas encore ajouté à notre Webshop. Mais je l'envisage car des études font penser que les témoignages, les recommandations et les évaluations, les « social proofs », lorsqu'ils sont publiés avec le nom de leur auteur, **ajoutent beaucoup à l'authenticité et à la crédibilité** de la marque et, par extension, à celles de l'organisation. » (H17)*

« *Les problématiques auxquelles le secteur est confronté sont de plus en plus liées à la communication : les réglementations de la DGPR, la composition des produits, la réglementation européenne... ce sont des challenges de communication. L'authenticité, la véracité des bonnes pratiques de commerce au niveau de la vente des produits en ce qui concerne l'allégation environnementale, tout cela est réglementé par notre code de déontologie.* » (H9)

Les communicants-participants ont identifié d'autres problématiques éthiques en plus de la « *prise de conscience en faveur de l'authenticité.* » (H5) Ainsi un questionnement par rapport à la pertinence de l'approche éducative et réflexive envers les parties prenantes externes que H1 associe à une approche paternaliste :

« *Je veux attirer l'attention de mon public cible et l'amener à se poser des questions par rapport à des problématiques qui devraient, à mon sens, être pertinentes pour lui. Et formulé de la sorte, cela semble un peu proche de **l'esprit colonialiste**, de celui qui sait mieux ce qui est bon pour l'autre. Mais il est un fait que je suis mieux au courant de certaines choses que d'autres, et j'estime qu'il est alors de mon devoir en tant que responsable de la communication de partager ce savoir. Et étant donné que nous sommes assaillis de toutes parts par un flot d'information continu et constant, je me vois obligé **d'utiliser des techniques de communication qui me permettront d'être remarqué.** Je suis un adepte de la liberté de penser et j'estime que chacun a le droit d'avoir son opinion. Mais dans cette optique, j'estime également qu'il est important d'être ouvert aux opinions des autres pour se forger sa propre opinion sur la base de faits réels et vérifiés.* » (H1)

Ils se posent également des questions liées au « politiquement correct », aux positions de mises à l'agenda et aux revendications sociétales souvent exacerbées par des campagnes de groupes de pression sur les réseaux sociaux.

« *Nous devons développer des lignes de Policy qui déterminent ce que nous intégrons dans nos portefeuilles [bancaires] et ce que nous refusons. Ainsi la Policy de la gestion des armes est très claire. Elle interdit toutes les armes nucléaires. Mais là, on se trouve face à un défi : certaines organisations dans notre portefeuille ont, à côté de leurs activités civiles, des activités liées au domaine militaire. Et lorsqu'on touche ce **domaine militaire**, on touche très vite à une dimension du **nucléaire**.* » (H2)

« *La manière dont nous gérons cette communication, cette conversation en ligne avec nos utilisateurs, elle suit une ligne déontologique très stricte : nous ne réagissons jamais à des commentaires ayant trait à **la religion, à la politique ou à des propos racistes.** Nous avons également une ligne de conduite en ce qui concerne les commentaires qui ont trait aux opinions personnelles de nos utilisateurs. Nous n'entrons donc véritablement en dialogue que dès l'instant où un commentaire à trait à ce que fait l'organisation.* » (F7)

Il y a donc une apparition de mécanismes de régulation sociale qui dépassent la portée des codes d'éthique ou de déontologie et « *qui n'ont d'autre but que de standardiser des comportements individuels et collectifs* » (Giroux G. , 1997, p. 35).

« Il y a toute une série de **choses qui me sont interdites** de faire. Tout ce qui pourrait faire penser à une volonté d'influence, ou une pensée d'influence, ou une possibilité d'influence, **tout ce qui est lié** à un soupçon éventuel d'influence, pourrait mener à une affaire d'extorsion, de corruption. Lorsqu'on souhaite organiser un tel événement avec des ambassadeurs, il est obligatoire que tous soient enregistrés, que tout soit vérifié. Les règles sont très sévères, très strictes. Il est donc **crucial que j'agisse de manière éthique**. » (H2)

Et il y a tout ce qui touche à la manipulation, au lobbying, aux limites de ce que l'on se tolère de faire. Dans un texte inédit publié par l'hebdomadaire « Réforme », Jacques Ellul explore la dimension éthique de la notion de limites (Ellul, 2020). Se poser une limite fait partie de l'artificiel spécifique à l'homme qui lui permet de mesurer ou de limiter volontairement les actions qu'il estime dangereuses et auxquelles appartiennent les règles morales, sociales ou politiques : « C'est un jugement de modèle éthique » (Ellul, 2020, p. 3).

« Il y a eu diverses étapes avec des questions portant sur l'éthique et la déontologie de ma profession. Tous ces moments successifs ont fait que je me suis forgé ma propre idée sur mon métier et qu'un certain moment **j'ai décidé de couper** avec certaines activités parce qu'elles n'entraient plus dans la ligne de ce qui pour moi est acceptable. » (H2)

« J'ai vraiment vécu personnellement le conflit entre ce que l'on prêche et ce que l'on fait. (...) Et c'est là qu'en tant qu'individu on doit décider de la ligne que l'on franchit ou non. C'est la raison pour laquelle **j'ai remis ma démission et j'ai quitté** l'agence. Cela illustre la déontologie personnelle, mais cela montre aussi que je ne souhaitais pas abuser de la communication pour réaliser des objectifs financiers qui me semblaient déontologiquement ne pas correspondre à l'éthique de la profession. » (H3)

« Le fait de ne pas pouvoir être certain que cette dimension déontologique était bien remplie a fait que **j'ai fini par remettre ma démission**. » (H7)

« **J'ai décidé de couper court** avec ces expériences de production. Ce qui me déplaisait le plus, c'était la manipulation des témoignages, cette dimension spectacle, doublée d'une **absence de sens éthique** qui m'a fait décider de changer d'orientation. » (F17)

« De 2001 à 2013, pendant 12 ans, je me suis retrouvé dans le monde du lobbying. Un monde industriel que je ne connaissais pas du tout. Le lobby des industries qui gravitent autour des institutions européennes. C'était vraiment un autre monde, un grand tournant. En ce qui concerne **la dimension de l'éthique, c'était parfois un peu borderline**. Je pense que la difficulté, il ne faut pas se faire d'illusions, le lobbying est nécessaire, c'est que la communication n'est plus une fonction parmi d'autres, mais c'est la fonction centrale. Et **la communication, en fait, c'est un outil de pouvoir**. Même si, de plus en plus, dans ces fonctions-là d'experts, il y a une dimension communication, par la presse interposée. Parfois j'avais l'impression qu'on représentait tout et son contraire. Et alors ils s'étonnent qu'on ne soit pas dans la presse parce que les journalistes n'y comprennent rien au discours qu'on leur tient. Donc ça c'est très difficile. **Ce qui l'est plus, c'est quand on a l'impression de défendre l'indéfendable**. Et qu'on se retrouve devant des journalistes, à défendre la position de l'industrie par rapport à un sujet bien précis, et que le journaliste pose une question très personnelle

par rapport au sujet... là on ne sait plus très bien quoi dire. Je ne veux pas du tout diaboliser les secteurs, mais il y a parfois des situations très complexes qui font que l'on se pose des questions personnelles. » (H6)

*« L'organisation a décidé de mettre tous les responsables de la communication de tous les pays dans un avion et ensemble, nous sommes allés en Chine. Nous sommes allés sur place voir de nos yeux ce qui se passait dans les fabriques. C'est là que **mentalement, quelque chose s'est cassé en moi**. En fait, c'était un coup « RP » comme on ne veut pas en avoir sur son CV. Et là je me suis rendu compte que **l'organisation nous avait floués**. L'organisation s'était jouée de nous. D'un point de vue éthique, je me suis rendu compte qu'on m'obligeait de jouer dans une pièce que je n'avais pas choisie. Je ne pouvais pas me justifier à moi-même des actes qu'on me faisait endosser. Ça a vraiment sapé ma motivation. Malgré toutes les très belles expériences, **je n'arrivais plus à renouer avec l'organisation** et ce qu'elle représentait à mes yeux depuis ce voyage, quelque chose s'était cassé, je ne pouvais plus vivre professionnellement avec l'idée que je mentais. » (H4)*

Nous voyons que, quand bien même les organisations mettent en place des mécanismes servant à « hétéroréguler » les structures organisationnelles ce qui réduit « *l'initiative des agents sociaux au sein des associations, des corporations ou des établissements concernés* » et fait en sorte qu'ils standardisent leurs comportements et se conforment au règlement intérieur, les communicants-participants ne cessent de se questionner sur leurs pratiques professionnelles obéissant « *à un processus d'autorégulation des groupes sociaux par eux-mêmes* » ce qui nous permet de dire qu'il s'agit toujours d'éthique (Giroux G. , 1997, p. 35). Les six témoignages ci-dessus montrent que lorsque l'opposition entre le profit et l'éthique dépasse les limites que se fixe le communicant-participant, il n'hésite pas à prendre des décisions qui impactent son parcours professionnel (Parsons, 2004), (Fawkes, 2015 (a)). Cette posture éthique explique également les témoignages critiques de H1, H3, H5 et H10. Elle illustre également la tension présente entre les différentes prises de positions des acteurs organisationnels qui déterminent les changements de la structure du champ.

*« En adoptant une attitude éthique, l'organisation peut influencer les individus dans un contexte sociétal. **Le communicant porte une responsabilité éthique**. Quand on voit maintenant un des mots buzz : « nudging » on est quand même en droit de **se poser des questions par rapport à l'éthique de l'utilisation de ce concept**. Parce qu'il s'agit bien ici d'une forme de manipulation et qu'en plus, en utilisant cette technique, on fait tout sauf offrir à sa cible la possibilité de cet « empowerment » dont il est toujours question. Parce que cela devrait signifier que la cible doit prendre son destin en main mais en fait, ceux qui sont « empowered » sont préparés pour être manipulés. Ça c'est ce que fait le « nudging ». Je suis ce phénomène dans la presse professionnelle parce qu'il m'interpelle et qu'il m'intéresse par rapport à mes pratiques professionnelles, mais jusqu'à présent **je n'ai pas encore rencontré un seul article qui traite de cette dimension éthique**. Ce ne sont que des articles élogieux qui préconisent que cette technique est le futur. » (H1)*

*« En ce qui concerne le volet externe, on est souvent confronté en tant que consultant à des projets de communication qui touchent **des sujets ou des thèmes socialement contestés ou contestables**. Indépendamment de l'aspect financier, il faut toujours tenir*

compte du fait qu'on a besoin de gagner sa vie, mais indépendamment de cet aspect financier, **on a le choix de définir sa ligne de conduite**. Mais à l'époque, les techniques de propagande et de détournement utilisé par ce cigarettier n'avaient pas encore été dévoilées publiquement. Il ne s'agissait pas uniquement d'informations non communiquées par omission, mais il s'agissait vraiment de fausses informations, **d'informations fabriquées**, ce que nous appelons aujourd'hui communément « fake news ». Alors que notre code de déontologie en tant que responsables de la communication nous impose à tout mettre en œuvre pour ne communiquer que la « vérité », même avec la meilleure volonté du monde, **nous n'aurions pas été en mesure de le faire**. Ce qui ne veut pas dire que je n'ai pas travaillé pour d'autres secteurs « sensibles » qui ont pu me convaincre de l'authenticité et de la véracité des informations qu'ils souhaitaient diffuser. J'estime que **chaque organisation**, pour autant qu'elle soit **légitime** et qu'elle ait sa « licence to operate », **a le droit de communiquer ses objectifs** auprès de ses publics pour autant qu'il n'y ait **pas de motivation à les manipuler** mais bien **une motivation à les informer**. Il est important que les organisations qui font partie de notre environnement sociétal **participent aux débats politiques et sociétaux**. » (H3)

« L'effet et le résultat d'une stratégie de communication seront toujours **dépendants du contexte dans lequel la stratégie pourra s'ancrer**. Ce contexte influencera la perception du public cible et il est donc important de pouvoir en tenir compte. Être conscient que chaque être humain a un regard différent sur la réalité à cause des expériences qu'il a vécues, c'est une faculté dont devrait disposer chaque responsable de la communication. Aussi longtemps qu'une société s'en tient à certaines **règles**, respecte les **convenances** dans les échanges, il y a moyen de **construire** quelque chose. Dès l'instant où on laisse tomber tous les freins, ou le pire de l'humain s'épanche sans retenue, alors c'est le **cerveau reptilien qui prend le dessus** et qui va empêcher ou tout au moins interférer dans le processus de communication. Ce type de situation est **dramatique** pour la communication organisationnelle qui essaye de tabler sur la **construction d'une confiance mutuelle** permettant petit à petit un dialogue. Dès l'instant où le respect fait place à l'injure, il n'y a plus de dialogue, il n'y a plus d'ouverture vers l'autre, il n'y a plus d'écoute, chacun va s'installer dans une **guerre des tranchées**. Restant campé sur sa position. C'est le genre de situation qui mène droit à la crise parce que comme personne ne veut baisser la défense, personne ne veut perdre la face, personne ne fera un pas en arrière. Et au plus longtemps cela dure, au plus difficile cela devient de résoudre ce type de situation. » (H5)

« Il suffit simplement de faire référence aux médias sociaux : on y rencontre tout et n'importe quoi. Il nous manque encore la **Nétiquette** mais aussi les moyens de sanctionner les **dérives**. Dans la vie réelle, des sanctions sont prises dès l'instant où l'on désobéit aux règles, dès l'instant où l'on s'écarte de la loi. Il y a les formes de courtoisie dans les échanges, et il y a la loi pour régler les échanges. Mais les réseaux sociaux, c'est le Far-West. C'est lié au fait que ce média est très jeune, qu'il est en train de se chercher, qu'il est en train de se construire. Donc la technologie mène le bal. Je ne crois pas que les gens ont changé. L'humain ne change pas si vite que ça. » (H10)

Des choix de vie, de ligne de conduite éthique que nous avons retrouvés tout au long des récits de vie professionnelle lorsque les communicants-participants nous ont confié des informations portant sur les intersections entre sphère professionnelle et sphère privée, entre plan de carrière

et vie familiale, entre rythme hyperconnecté et santé fragilisée. Des équilibres problématisés par l'omniprésence des pratiques professionnelles qui se sont engouffrées dans l'espace personnel par le biais des NTIC.

« Alors, il faut que nous en arrivions à poser volontairement des limites. Il faut procéder à la critique totale de toutes nos notions dans le monde moderne. Pour que nous cessions d'être dominés par de faux impératifs (rendement, concurrence, consommation, etc.) qui conduisent à l'inverse de ce que nous voulions. Actuellement, la question éthique du monde est celle-là, et pas du tout les grands principes de justice, de droit, de fraternité, de légitimité, de souveraineté nationale, de lutte de classe, d'autodétermination, etc. Car c'est de cette question éthique que tout le reste dépend ». (Ellul, 2020, p. 5)

Nous constatons une réelle conscience morale dans le comportement des communicants-participants, une sincère internalisation de réflexes déontologiques qui ne peuvent être simplement imputés à la « convenance ou la complaisance sociale », ces retours d'expériences s'inscrivant dans un flot continu de souvenirs que le communicant-participant considère comme pertinent au moment de leur restitution par rapport au questionnement initial de se raconter et de raconter comment il a vécu l'évolution de la communication et celle de la fonction de communicant à travers ses propres expériences professionnelles. Ne répondant à aucune question précise pouvant soulever ou induire ce thème, les évocations spontanées du communicant-participant sont saillantes dans le récit qu'il est en train de (re)construire et la quête de légitimité est en congruence avec les valeurs actuellement présentes dans l'espace public. Certaines de ces réflexions sont introduites par des « *maintenant que j'y pense...* », « *à la réflexion...* », nous permettant de conclure que nous avons pu collecter des retours sans langue de bois de communicants-participants qui ont accepté de baisser la garde et de se raconter sans fard.

*« En faisant ainsi une rétrospective de 35 ans de carrière, je peux dire que **je n'ai aucun regret des choix que j'ai faits et des décisions que j'ai prises.** Parce que **j'ai toujours été très conséquent** et que si l'on devait tirer une ligne de qui j'étais au début de ma carrière et qui je suis devenu aujourd'hui, on n'identifierait pas de fausses notes par rapport à **mon éthique de vie professionnelle**. J'ai exploré les différents terrains de notre champ disciplinaire, j'ai travaillé en consultance, j'ai travaillé pour une O.N.G., j'ai eu ma propre entreprise, j'ai fusionné, j'ai travaillé pour le secteur marchand : je sais exactement quelle est ma valeur ajoutée et quelles sont les choses que j'aime moins faire et celles pour lesquelles je suis tout à fait incompetent. Et dans toutes les fonctions, j'ai toujours mis le focus sur mes capacités. Et maintenant, en publiant également mes expériences, j'ai la possibilité de partager de manière encore plus large mes expériences et ce que j'ai pu rassembler de bonnes pratiques. »* (H1)

Il semblerait donc que les communicants-participants mettent en œuvre le principe avancé par Parsons (2004) en appliquant des prises de décisions éthiques basées sur leur propre conscience morale plutôt que de se baser sur les injonctions organisationnelles (Budd, 1991) lorsqu'il s'agit de situations où profit et éthique ne s'harmonisent pas.

« J'ai toujours été sensible à ce qui touche à la justice. Je voulais une certaine part de justice, j'avais un idéal d'une société légitime. Pour moi, la communication a fait en sorte que j'ai une plus grande liberté de choix. Parce qu'on retrouve la communication dans toutes les organisations. » (F16)

Si le code ne définit pas le cadre théorique des pratiques professionnelles, il prêche à se questionner sur ces dernières (Fitzpatrick & Bronstein, 2006). Nous devons toutefois constater que les codes du champ communicationnel ne bénéficient pas d'une large reconnaissance. Pour clarifier leurs doutes éthiques (Osty, 2010, p. 270), les communicants-participants se réfèrent d'une part aux codes sectoriels et d'autre part à des décisions éthiques prises au quotidien, issues de formations et de discussions qui forgent la conscience morale.

3.3.2. La fonction du communicant dans sa relation avec le dirigeant (CEO)

Nous rappelons le postulat du sociologue Selznick (1949) pour qui les membres d'une même organisation poursuivent des objectifs parfois contradictoires pour cadrer la raison invoquée par différents communicants de placer le communicant comme conseiller du dirigeant, le communicant n'ayant d'autre objectif que de réaliser ceux de l'organisation dans sa totalité : « *Pour le CEO, avec lequel je travaille en tandem, je suis sa grande force silencieuse. Il m'a confié que grâce à moi il ne prenait pas de décision à la légère parce qu'avant chaque prise de décision nous échangeons et nous discutons.* » (F13)

Différents qualificatifs ont été associés au rôle du communicant aux côtés du dirigeant : si F13 réfère à la « force silencieuse », H1, H13 et H14 se décrivent comme son premier défenseur, son premier allié, ils pensent être les seuls à toujours lui dire la vérité qu'il apprécie leur honnêteté ou non. Certains communicants-participants ont confié faire partie du cercle restreint à utiliser WhatsApp avec leur dirigeant pour des échanges dans l'urgence (F3, F13, F16, H1, H14, H15, H19).

La construction d'une relation de confiance repose sur l'accessibilité du dirigeant et sur son aptitude à appliquer la transparence avec son communicant par rapport aux exigences et aux attentes du comité exécutif (F6, F10, F14, F16, F25, H16) afin de « *savoir jusqu'où on peut aller dans la transparence* » sans aller à l'encontre de l'authenticité (H4). L'importance d'être informé en priorité et de comprendre ce qui se joue dans les coulisses pour être stratégiquement proactif, pour rebondir sur des risques identifiés lors de la veille, simplifie la formulation des messages : « *c'est beaucoup plus simple pour moi d'expliquer à un collègue la raison pour laquelle telle chose est acceptée ou telle autre chose ne l'est pas, tout simplement parce que telle chose cadre ou ne cadre pas avec la stratégie de l'organisation.* » (F21) Nous retrouvons ici les caractéristiques propres à la pratique prudentielle qui vise à appréhender la complexité et la singularité des situations tout en tenant compte de son caractère incertain (Champy, 2011), (de La Broise, 2013), (Maas & Domenget, 2018).

Les communicants-participants en ligne directe avec leur dirigeant rapportent des rencontres qui, même si elles se déroulent de manière informelle, répondent à un rythme temporel institutionnalisé (F3, F4, F5, F6, F8, F12, F13, F15, F16, F18, F21, H1, H2, H4, H6, H7, H8, H10, H12, H13, H14, H15, H16) et 5 communicants-participants décrivent ces discussions stratégiques comme un « *jeu de ping-pong intellectuel* » qui devrait être enrichissant et stimulant (F2, F7, F13, H6, H7, H10).

Il est intéressant de remarquer le cheminement introspectif des communicants-participants lors du récit et l'importance que revêt le travail et la qualité du travail dans leur vie :

« Dans la première organisation, je n'avais pas ce lien avec le CEO. Mais c'était au début de ma carrière, je n'avais pas encore réalisé combien cette relation est cruciale pour permettre à la fonction de la communication organisationnelle de jouer pleinement son rôle. Je le ressentais, mais ce n'est que par après que j'ai pu en mesurer toute l'importance. Dans cette relation entre partenaires, parce que je n'y vois pas directement la possibilité d'une véritable relation hiérarchique bien que la décision finale soit toujours entre les mains du CEO, il y a cette dimension de protection et défense de part et d'autre. Il est impensable pour moi d'imaginer de travailler avec un CEO sans qu'il n'y ait une véritable « communion des esprits ». » (H14)

Nous constatons dans les discours des communicants-participants qui mentionnent des relations constructives avec leur dirigeant, des références aux développements organisationnels futurs (H7) et à une satisfaction professionnelle (F15) mais sans naïveté (H1).

*« Ce que j'apprécie beaucoup chez lui c'est la vision stratégique qu'il a de l'organisation aujourd'hui et de ce qu'elle doit devenir. C'est lui qui a défini les lignes de ce qu'elle est et de ce qu'elle va devenir. Et moi, mon rôle, c'est de remplir le « comment elle est ce qu'elle est » et **comment on va réaliser ce qu'elle va devenir**. De cette façon, nous nous complétons parfaitement. » (H7)*

*« Mon équipe et là pour la partie exécution, moi, je suis là pour la partie stratégie. Un rôle qui m'a clairement été demandé par mon CEO. Pour lui, il était essentiel d'avoir à ses côtés quelqu'un qui soit capable d'assurer au niveau stratégique **la traduction intelligible de la vision, de la mission, mais aussi des réalisations de l'organisation**. Le fait d'avoir un CEO avec une telle vision de mon rôle et de la fonction de la communication dans l'organisation, c'est cela qui m'a vraiment aidé et permis de faire un grand pas en avant dans **le développement de mon identité professionnelle**. Et très vite il m'a demandé de travailler à la dimension stratégique, de réfléchir avec lui à la façon de positionner l'organisation, et il m'a donné le feu vert pour agrandir l'équipe de communication afin de me donner toute latitude pour me développer dans ce rôle stratégique. » (F15)*

*« J'ai la chance de pouvoir travailler avec un excellent CEO, quelqu'un de brillant, d'intelligent, qui n'a pas peur d'être créatif, un homme ouvert, très ouvert par rapport à la communication et en comprend l'importance. **Mais la raison pour laquelle il m'accorde sa confiance, c'est parce que je représente une valeur ajoutée à ses yeux** : j'essaie toujours d'avoir une longueur d'avance, d'être en possession d'informations qui lui permettront d'anticiper. Nous formons un bon tandem : il est très rationnel, porté sur les faits, il dispose d'un réel talent d'orateur. Ma valeur ajoutée c'est d'apporter la touche humaine, la touche émotionnelle, la touche communicationnelle à la dimension de la vision, de la mission et des valeurs organisationnelles. » (H1)*

Enfin, il est important de préciser que la relation entre le communicant et le dirigeant concrétise la reconnaissance de la fonction et lui confère une visibilité qui participe à sa légitimité (illustrée par le témoignage de F11) et à l'optimisation de la construction de sens collectif (F6).

« **Mon rôle n'a jamais été discuté** : les propositions que j'ai faites ont été acceptées après délibération. L'énorme avantage de cette fonction, c'est qu'elle dépendait directement du CEO. J'avais donc vraiment la possibilité d'un échange franc et direct qui me permettait de savoir si cela valait la peine de continuer mes réflexions dans une certaine direction ou non. » (F11)

« Ce qui est donc important, c'est cette notion d'**adhésion**. Pour moi, une communication réussie, c'est une communication qui fait que la cible va adhérer. Et donc dans cette adhésion, il y a un sentiment de **fierté**, mais aussi un sentiment d'**appartenance**. Il est important que les différents membres d'une équipe puissent s'approprier cette communication. Il faut un **endossement** de la manière de communiquer, de tout présenter, de porter la communication. Il faut donc que la communication soit intériorisée, qu'elle soit appropriée par les membres de l'équipe. Et ça, c'est parce que tout le monde dans une organisation communique. Donc il faut que l'on communique de manière consistante. Et cela à tous les niveaux de l'organisation. » (F6)

Le communicant ne se considère pas comme un « *homo laborans* », un exécutant, mais comme un « *homofaber* » ingénieux tel qu'il est défini par Hannah Arendt, à savoir quelqu'un pour qui le travail ne se fait pas uniquement au bénéfice d'un autre, mais aussi pour et sur soi, tel un constructeur du monde⁵⁴ (Arendt, [1958] 2018, p. 126). Nous rejoignons ici l'élaboration d'Olivier Le Deuff sur la reconnaissance du travail qui passe par un système de valeurs davantage contributif que monétaire (Le Deuff, 2019, p. 139).

« C'est ça aussi notre métier : fédérer. Fédérer autour de valeurs, autour de la mission, ne pas venir avec des concepts hyper stratégiques, mais illustrer la vie de l'entreprise. » (F23)

3.3.3. L'importance des crises et leurs rôles dans la légitimation de la fonction

Huit communicants-participants ont été recrutés parce qu'une crise sévissait, crise à laquelle l'organisation se devait de pouvoir répondre (F1, F8, F10, F11, F12, H1, H8, H9). Ils ont donc dû mettre en place une nouvelle structure pour cette nouvelle fonction. Ce type de situation place l'organisation dans une position d'incertitude, de perte de repères, d'absence de normes pour s'orienter. Les théoriciens néo-institutionnalistes décrivent cet état comme propice pour appliquer l'isomorphisme mimétique : l'organisation qui peine reproduit le comportement de celle qui réussit. Nous nous situons au niveau méso-méso.

Des trente-sept communicants-participants qui ont commencé leur fonction sans qu'elle ne soit liée à une crise, treize en ont vécu lors de leur parcours professionnel qui ont impacté leur parcours de communicant (F2, F3, F4, F6, F14, F23, H2, H3, H4, H8, H10, H11, H14).

⁵⁴ « *The ideals of homofaber, the fabricator of the world, which are permanence, stability, and durability, have been sacrificed to abundance, the ideal of the animal laborans.* » [Les idéaux de l'homofaber, le fabricant du monde, qui sont la permanence, la stabilité et la durabilité, ont été sacrifiés à l'abondance, l'idéal des animaux laborans.] (Arendt, [1958] 2018, p. 126).

Les deux premiers témoignages se rapportent à « la Mère des crises belges », la crise de la dioxine qui a sévi en 1999. Le premier apporte une réflexion sur le rôle du dirigeant et son attitude par rapport aux conseils des experts de la gestion de crise. L'intérêt de ce récit est qu'il réfère au dirigeant de l'entreprise par qui le scandale est arrivé et que la portée de son contenu est confirmé par H13 lorsque ce dernier passe en revue les moments de rupture en Belgique sur le temps long : « *il y a eu la crise de la dioxine que j'ai vécue parce qu'à l'époque je travaillais au niveau du cabinet, et nous avons eu des sessions de travail à porte close avec le CEO de l'organisation où tout avait commencé pour en tirer des enseignements. Une expérience passionnante et très humaine car elle avait été organisée de manière **bidirectionnelle** : que pouvait-on apprendre de ce CEO, mais aussi comment pouvait-on lui venir en aide d'un point de vue de la communication, de la perspective de la communication.* »

Le second récit présente un instantané de la courbe de l'institutionnalisation et explique la raison pour laquelle la communication organisationnelle est davantage reconnue et institutionnalisée dans certains secteurs de l'industrie belge.

*« Et dans ce type de situation de crise, la position du CEO est excessivement importante. Par rapport à cette situation précise, sa position était d'autant plus importante que cette crise avait amené la totalité de notre pays dans une situation de chaos total. Il ne s'agissait donc pas uniquement d'une crise au sein d'une organisation, mais d'une **crise qui s'est étendue à la totalité du territoire de notre petit pays**. C'est alors qu'on se rend compte combien il est crucial que le CEO soit capable de gérer la direction des événements, qu'il soit le tampon entre le monde extérieur et l'organisation, amenant un peu de sérénité dans son organisation qui baigne dans l'incertitude. Je dois dire qu'il y est bien parvenu parce qu'il était ouvert à nos conseils. Nous avons des meetings de crise toutes les trois heures, toutes les informations étaient partagées : il y avait énormément d'interactions avec toutes les personnes concernées au sein de l'entreprise, tout le monde était ouvert au **dialogue**. Cette situation était due au fait que le CEO avait cette posture : ouvert au conseil. Si un CEO perd le nord, c'est toute l'organisation qui est déboussolée. » (H2)*

« Un très grand nombre d'organisations qui ont dû faire face à la crise de la dioxine et qui se sont professionnalisées en un temps record au départ d'une stratégie de communication de crise, ont continué leur travail de professionnalisation en matière de communication organisationnelle. Le fait d'avoir été confrontées à cette situation-là leur ont fait prendre conscience de l'importance d'être préparées, et que cette préparation va de pair avec l'élaboration d'une stratégie de communication organisationnelle. » (H3)

Un constat confirmé par différents communicants-participants par rapport aux différentes crises nationales et internationales qui ont secoué l'économie : « *En y pensant maintenant, je crois qu'après la crise, la communication s'est intégrée un peu plus dans l'organisation.* » (F16)

Les deux témoignages suivants montrent la différence entre une communicante déjà aguerrie siégeant au CODIR et un communicant novice du secteur et son apprentissage accéléré face à l'urgence.

« Lors des **crises bancaires**, j'ai passé des nuits ici, on était en contact constant avec les journalistes. J'étais en ligne directe avec le CEO et les membres du conseil de direction pour définir les messages. Il fallait réagir tout de suite. Et tout le temps, sans répit. » (F3)

« En septembre 2007 j'ai commencé dans cette société financière. La **crise financière** a éclaté en 2008 : j'ai suivi des cours concentrés d'économie pour comprendre les tenants et les aboutissants. Des moments parfois hallucinants : je voyais la panique dans le regard de mes collègues. Ils ne comprenaient pas ce qui leur arrivait. La panique pure. Et là, je peux vous avouer qu'on réalise qu'il se passe vraiment quelque chose de grave. Et on apprend très vite à connaître et comprendre les arcanes de la finance et de l'économie. Il fallait que je m'approprie très vite le jargon du monde financier. » (H10)

Le témoignage suivant se rapporte à une crise dans le secteur du tourisme liée à des problèmes récurrents au niveau de certains moteurs d'avion et aux décisions de maintenir au sol -ou non- certains appareils, occasionnant de nombreuses rumeurs.

« Forcément ça fait partie de la stratégie de l'entreprise. Pour y faire face, en tant que communicant, il faut beaucoup d'énergie. Ce que ça m'a appris, ce que ça a confirmé, c'est qu'il est nécessaire de donner des informations sur la gestion de crise. Il faut pouvoir réagir tout de suite. Ne pas rester dissimulé derrière une série de messages « tout fait », mais il faut le dire. Il faut le dire tout de suite. Il faut prendre la main sur la communication. Sinon quelqu'un d'autre va le faire à votre place. » (H14)

Se retrouver au tout début de sa carrière seul aux manettes de la communication avec pour tout contact une N+1 aux Etats-Unis pour l'organisation d'événements à l'étranger implique un processus de professionnalisation accéléré qui repose sur les acquis théoriques et le savoir pratique -le niveau préprofessionnel (Hargreaves, 2000) - et sur les conseils extérieurs d'une agence.

« Je me suis fait mentalement toute une série de scénarios possibles et j'ai contacté une agence bruxelloise spécialisée dans la communication de crise. Mais il faut souligner que pour m'aider dans ma professionnalisation en communication de crise, j'ai recherché le soutien d'agences de communication. Je savais ce qu'il fallait faire en théorie, je savais qu'il y avait toute une série de procédures à prévoir, qu'il y avait un cahier de charges à définir, mais les risques étaient trop importants ici que pour faire ça seul. » (H8)

Enfin, H9 illustre la devise du royaume belge : « L'Union fait la Force ».

« J'ai créé un réseau avec mes collègues européens. Ce réseau on l'a institutionnalisé. Il réunit tous les responsables de communication des associations nationales du réseau. Ça permet de faire une veille des « issues » qui émergent dans les pays avoisinants sachant qu'une crise en Flandre provient soit d'Angleterre, des Pays-Bas ou d'Allemagne alors qu'une crise en Wallonie naît en Suisse romande, traverse la France avant d'arriver chez nous. Mon objectif est de faire en sorte que les crises au nord du pays ne passent pas vers le sud et vice versa. Mais je suis maintenant toujours informé de ce qui se passe par le biais de ce réseau institutionnalisé et ça me permet d'être proactif. Quatre fois par an on se réunit dans un des pays pour une demi-journée

d'échanges de bonnes pratiques. Et, dans ce contexte-là, on organise un programme de formation. » (H9)

Signalons parmi les expériences spontanément relatées, celle de H14 qui implicitement fait état des activités coercitives organisées en haut lieu par des décisionnaires invisibles pour répondre à des critères de qualité déterminés unilatéralement par des organismes d'audit soucieux de la résistance à la réputation pour rassurer les actionnaires (Duvernay, 2006). Une simulation de crise qui a prouvé la nécessité de la présence d'un communicant et a renforcé sa légitimité auprès du CODIR.

« Le mois dernier, à l'initiative d'une décision du niveau global, nous avons organisé une simulation de crise avec la totalité du comité de direction. La conclusion a été frappante : ils m'ont tous dit qu'ils réalisaient pour la toute première fois quelle était ma valeur ajoutée. Ce type de simulation, imposée au niveau international, fait partie des dernières mesures qui nous ont été envoyées. Il fait partie d'un audit et permet d'évaluer la résistance de la réputation de l'organisation, une dimension très importante pour l'international. Il y était cette fois question d'un incendie et d'une fuite de data. Deux situations tout à fait plausibles. Et au final, c'est moi qui ai piloté les deux exercices. J'ai donné des instructions au management team et il était donc plus que visible quels étaient ma valeur ajoutée et mon rôle dans l'organisation. Encore une fois, « the proof of the pudding is in the eating » : il faut toujours prouver sa valeur ajoutée. Et si on ne reçoit pas l'opportunité de le prouver, il faut créer la situation pour le prouver. » (H14)

3.3.4. La responsabilité sociale et environnementale

La dimension des problématiques sociétales, RSE, environnement et transparence, occupe une place importante dans les pratiques professionnelles de treize des quarante-cinq communicants-participants (F4, F9, F10, F12, F15, F16, F18, F26, H1, H3, H7, H9, H11) parce qu'elle est liée à la gestion des enjeux stratégiques.

« Notre organigramme n'est vraiment pas simple. Le département « environnemental » existe toujours, mais on lui a enlevé la dimension CSR parce que cette dernière est devenue de plus en plus importante pour l'organisation. Les raisons en sont évidentes : la problématique du climat et les questions se rapportant au CO2 sont au cœur de nos activités. Il est donc essentiel que notre communication organisationnelle prête une attention toute particulière à ces dimensions qui peuvent très facilement passer du stade de « issues » au stade de crise. Un travail de monitoring continu. » (F9)

Enfin, comme nous l'avons développé en présentant le rôle de l'organisation face aux revendications sociétales (chapitre 5, 1.3), dix-huit communicants-participants soulignent le lien actif entre les valeurs organisationnelles et la place des citoyens et des publics externes dans la société (F2, F4, F7, F8, F10, F12, F18, F21, F22, F23, H1, H7, H9, H11, H13, H15, H17, H19).

« On dit qu'on a pour mission d'apporter la santé par l'alimentation : il faut aussi prendre sa responsabilité, sa « social responsibility » pour montrer qu'à côté des marques, on investit pour la société. Pour son bien-être. Il fallait que ce soit en adéquation avec notre mission. Ça va au-delà des ventes. Je crois que c'est à ce moment-

*là aussi que pas mal d'entreprises ont commencé à faire plus de CSR. C'est à cette période-là. Parce qu'on se rendait compte que les stakeholders en voulaient plus. Et je pense qu'on peut dire maintenant que depuis trois à cinq ans, ce sont aussi **les citoyens qui veulent savoir** ce qu'il y a derrière les marques. » (F10)*

*« Nous voulons vraiment réussir à réaliser un échange entre les porte-parole de l'organisation et différents individus dans la sphère publique, dans l'environnement extérieur à l'organisation. Je pense ici aussi bien au monde politique qu'à un citoyen, un patient, un journaliste : cela importe peu. Ce qui est important, c'est que grâce à cette **conversation**, en expliquant qui nous sommes et comment nous travaillons, quelle est notre philosophie organisationnelle et la vision que nous avons de ce **que peut apporter notre organisation à la sphère publique**, nous pourrions améliorer la perception de l'organisation auprès de nos parties prenantes. Et nous souhaitons le faire à un niveau d'égalité entre l'organisation et le monde extérieur. » (F18)*

Nous nous trouvons dans un trajet de professionnalisation de la communication organisationnelle, un trajet qui s'inscrit dans une approche normative et se situe au niveau micro-méso. En effet, ce trajet répond d'un combat collectif des membres d'une profession qui vise à définir les conditions et les méthodes de travail de ses pratiques professionnelles, qui se fixe pour objectif d'établir une base cognitive et une légitimation de son autonomie occupationnelle ou professionnelle (DiMaggio & Powell, 1983, p. 152). DiMaggio et Powell (1983) réfèrent ici aux formations initiales et ils pointent l'influence des associations professionnelles qui définissent les règles des comportements professionnels.

En ce qui concerne leurs formations, les quarante-cinq communicants-participants confirment qu'elles sont importantes pour asseoir leurs compétences et leur savoir bien qu'il soit nécessaire de rappeler que seize communicants-participants n'ont pas suivi de parcours SIC et que le champ des SIC est encore éloigné d'une standardisation lorsqu'il est comparé aux études de gestion ou de marketing (chapitre 2). Toutefois, un processus normatif mis en place par l'ARES en Belgique francophone et par la NVAO en Flandre régularise les formations unissant dans ce mouvement dynamique en continu les mondes académique et professionnel. Et la dimension de la responsabilité sociale y occupe une place liée à l'étude de la gestion des parties prenantes, au « *stakeholder management* » (H4).

La référence à l'influence des associations professionnelles est moins suivie par les communicants-participants du fait de la disparité des associations professionnelles en Belgique qui éclate leur pouvoir plutôt que le rassembler (chapitre 2, 2.4). Si dans certains pays d'Europe les associations travaillent à la reconnaissance de certifications et d'accréditations avec les établissements d'enseignement supérieur, la situation est différente en Belgique. Aussi, si des initiatives locales émergent entre des établissements et des associations ou un regroupement d'agences en communication, elles n'aboutissent pas à une diplomation officiellement reconnue par l'Etat.

3.3.5. *Le regard réflexif du communicant sur son identité professionnelle*

Nous abordons cette analyse en mobilisant le modèle interactionniste du processus de construction de l'identité professionnelle de Gohier, *et al.* (2001, p. 6) que nous avons adapté à la profession de communicant⁵⁵, et celui de la construction de l'identité professionnelle de Fray et Picouveau (2010). L'état identitaire étant dépendant du choix entre soit le compromis ou la coopération, soit la rupture, nous éclairons cet aspect de la première socialisation des communicants-participants par rapport au processus de construction identitaire des communicants-participants dans leur affirmation de soi (le « je »), rappelant que selon le modèle de la structuration (Giddens, 1984), (Barley & Tolbert, 1997) l'encodage et l'adoption intentionnelle ou inconsciente des principes institutionnels dans les scripts ont lieu lors de la socialisation (Berger & Luckmann, 1967). Nous reconnaissons ici le rôle que jouent les crises dans le développement identitaire des communicants-participants et l'importance du concept de résilience, notion empruntée à la physique où elle désigne la résistance d'un matériau au choc, et pour laquelle nous utilisons la définition que Holling (1973) en a donné car elle intègre le temps et l'espace. La notion de résilience réfère à la capacité d'un système à intégrer une perturbation dans son fonctionnement, à y réagir positivement, avec créativité, par le biais de multiples changements et réajustements, ce qui implique le maintien de sa structure et l'assurance de la continuité de sa trajectoire, non pas en préservant un équilibre ou une stabilité immuables ou en revenant au même état qu'avant la perturbation, mais en intégrant des transformations lui permettant d'évoluer (Holling, 1973). Nous analysons ensuite comment les communicants-participants traduisent les connaissances en savoirs et travaillent à leur processus de construction identitaire, au « nous », pour amplifier le sentiment d'appartenance. Les dimensions psycho-individuelles de l'identisation, ou de la singularisation, et sociales de l'identification, ou de l'appartenance, se manifestent par une dialectique interactionnelle, chez le communicant, entre la connaissance de soi et le rapport à l'autre qui provoque « *des moments de remise en question, moteurs de la dynamique du processus de construction identitaire* » (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001, p. 5).

La résilience

Nous considérons d'abord la rupture avec la formation initiale.

Le premier élément qui contribue à la construction de l'identité professionnelle est l'éducation qui détermine le choix du métier (Fray & Picouveau, 2010). Comme indiqué dans la présentation de l'échantillon⁵⁶, seize des quarante-cinq communicants-participants ont suivi une formation qui ne les destinaient pas initialement à embrasser leur profession actuelle : neuf communicants-participants de la première génération, six communicants-participants de la deuxième génération et un communicant-participant de la troisième génération).

⁵⁵ Voir figure 11, page 94.

⁵⁶ Nous référons au chapitre 4, 5 - tableau 19, page 257.

Pour F1 (musicologie), F5 (psychologie), F10 (agronomie), F11 (histoire), F12 (ingénieur), H10 (philologie germanique), la rupture a eu lieu dès l'entrée dans la vie active professionnelle, le premier emploi s'inscrivant immédiatement dans la communication et non dans la continuation logique de leur formation académique. Ceci signifie que ces communicants-participants n'ont pas pu mettre en pratique les acquis du niveau préprofessionnel, première étape du développement professionnel dont les évidences ne sont habituellement pas questionnées (Hargreaves, 2000). Ils ont traversé la seconde étape de leur développement professionnel, le niveau autonome (Hargreaves, 2000), sans référents préprofessionnels. Cette étape décisive pour le développement du professionnalisme collégial correspond au processus d'intériorisation des normes et des rituels propres à la profession, des caractéristiques « corporatistes » en termes d'attachement et d'appartenance.

Pour F2, F9 et H5 (interprétariat et traduction), F4 (école de commerce), F6 (management international), H2 (relations internationales), H4 (économie), H7 (graphisme), H9 (sciences biomédicales) et F18 (droit), la rupture a eu lieu après la première socialisation professionnelle. La phase d'isolement pendant laquelle tout individu se cherche dans sa première expérience professionnelle s'est déroulée dans un autre environnement professionnel : ces communicants-participants ont dès lors acquis une autonomie professionnelle basée sur d'autres normes et rituels professionnels. (Hargreaves, 2000)

Nous constatons toutefois des références à la formation académique et des emprunts aux champs de ces formations qui font dire aux communicants-participants que « *la boucle est bouclée* » (F5) parce que, dans un mouvement de congruence, leur fonction de communicant fait appel à ces connaissances ce qui leur permet de développer un plus grand sentiment de singularité par rapport aux autres fonctions de l'organisation, de conforter une affirmation de soi par la maîtrise de ces compétences qui fait croître leur estime de soi. « *On pourrait facilement ici tirer le parallèle entre cette formation de chef d'orchestre que j'ai suivie et la coordination que je mets en place au niveau de l'organisation.* » (F1) Dans certains cas il y a même une contiguïté lorsque le communicant-participant se professionnalise dans les deux domaines parce que tous deux coexistent et évoluent indépendamment au sein de son organisation : « *je donne aussi un cours à l'ULB ce qui me permet de rester à jour d'un point de vue académique. Parce qu'il faut que je reste à jour d'un point de vue scientifique pour pouvoir répondre du tac au tac un journaliste.* » (H9) Il semblerait donc que le niveau post-professionnel réalise effectivement le gommage des frontières des champs où s'acquiert le savoir (Hargreaves, 2000) dans la détermination de la « direction de soi » (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001).

Considérons à présent les ruptures en cours de parcours professionnels.

Le second élément de l'identité professionnelle est le métier qui évolue dans le temps et qui, à travers ses transformations, amène le communicant-participant à s'explorer et à s'évaluer, et le troisième élément est le lieu où s'exerce le métier, agence et/ou organisation, qui varie tout au long de la vie professionnelle. Tous deux, métier et lieu, jouent un rôle-clé au niveau de l'engagement professionnel et de l'éthos, ensemble de principes pratiques englobés par l'habitus qui s'opposent aux principes explicites de l'éthique (Bourdieu, 1994, p. 133), principe organisateur des pratiques qui recouvre à la fois la « *disposition psycho-affective, éthique et cognitive à appréhender le possible, le normal et le désirable (...) et son actualisation contingente qui leur donne sens et forme* » (Fusulier, 2011).

Les communicants-participants nous ont confié des ruptures de parcours (Grossetti, 2006), (Bidart, 2006, pp. 31-32) qui les ont profondément affectés.

Les sept témoignages suivants illustrent les rapports de pouvoir (Schotter, 1981 (b)), (Jennings & Greenwood, 2003), (Jackson, 2011) : F1, F11 et H4 ont pris les devants et ont quitté une organisation où les relations devenaient toxiques. H2, F5 et F22 évoquent le ressenti d'impuissance face à la manipulation dans les jeux de pouvoir. Enfin, H14 rapporte un échange court, tout au début de sa carrière, portant sur les valeurs managériales à effet immédiat et durable sur l'identité professionnelle.

*« Le conflit a couvé plusieurs mois, et comme **j'ai horreur des guerres et des disputes**, je suis partie. Je l'ai regretté, mais je n'avais aucune envie de passer les 15 dernières années de ma carrière dans des guerres politiques. » (F1)*

*« Au bout de quatre ans, la vision du CEO ne correspondait plus à la vision que j'avais moi de ce que devait être l'organisation. Il y avait aussi **beaucoup de liens familiaux** entre les collaborateurs, et je me suis rendu compte que je n'apprenais plus rien. J'ai donc **décidé de quitter** l'organisation. » (F11)*

*« Le directeur général de l'agence me considérait davantage comme un fournisseur de gros clients auxquels je présentais d'abord un programme de communication axée sur les employés, pour que lui puisse ensuite les récupérer et **leur fourguer une campagne publicitaire**. Et ce n'était pas du tout ça ma vision des choses. Aussi, nos chemins se sont séparés. **Quand j'ai remis ma démission** et que j'ai quitté l'agence, **j'ai retrouvé le sourire**. J'étais soulagé. » (H4)*

*« J'ai donc eu très vite cette impression d'être une « vache à lait » et le sentiment d'être utilisé comme un **pion** sur un échiquier. » (H2)*

*« J'ai de fait été "**déclassée**". On est revenu aux promos, aux ristournes, à tout ce qui avaient été appliqué avant mon arrivée, à la communication marketing. Les chiffres sont remontés. Et je suis tombée malade. Un an. » (F5)*

*« Ce qui m'a laissé un **goût plus amer**, c'est le processus décisionnel pour décider de qui allait rester manager de telle équipe ou de telle autre. » (F22)*

*« Je me suis donc retrouvé au 10^e étage, avec le CEO et le responsable des ressources humaines, lorsque j'ai voulu commencer ma présentation, le directeur RH a précisé qu'il souhaitait recadrer l'étude et le CEO l'a interrompu et m'a demandé de commencer. Là, **j'ai compris que le directeur RH était « out »**. Il a été licencié la semaine suivante. Ce genre de situation, c'est une leçon non seulement managériale, mais **c'est une leçon de vie qu'on n'oublie pas**. C'est un véritable « **reality check** ». Ma courbe d'apprentissage a connu à ce moment-là une envolée vertigineuse. On se rend compte qu'à ce niveau-là de la hiérarchie, **on ne fait pas de cadeaux** et que certaines décisions sont inexorables. » (H14)*

Nous avons également remarqué que les bifurcations de parcours professionnels au cap de la cinquantaine sont vécues très différemment par les femmes que par les hommes de la première génération. Si pour les communicants-participants (H2, H1 et H6) il s'agit de passer à une étape supérieure de leur plan de carrière, les communicantes (F2, F7 et F6) vivent ce passage comme celui de la dernière chance car les organisations semblent moins sensibles à l'attractivité de la

jeunesse physique que les agences de publicité. Elles leur offrent l'opportunité de transférer leur savoir et leur savoir-faire tout en se reconstruisant par la participation active à la consolidation du *sensemaking* collectif alors qu'elles doivent elles-mêmes encore s'approprier ce nouveau sens qui les aidera à apprendre de nouveaux comportements (Coutu, 2003). Comme l'indique Parrini-Alemanno, l'organisation est constituée « *comme un système, avec ses règles et ses normes auxquelles elle soumettra tout 'nouvel entrant'* » (2003, p. 4), ce qu'expriment ces communicants-participants à travers leur vécu. Autre type de rupture : F5 et F15 ont partagé leur mal-être au travail, les pressions psychologiques qui ont un impact néfaste sur la sphère privée et imposent une rupture professionnelle.

Si certaines ruptures professionnelles peuvent être appréhendées objectivement parce que la situation actuelle ne répond plus aux aspirations du communicant-participant, parce que les compromis ne valent pas le retour sur l'investissement personnel et intellectuel (F21 et H10), il y a aussi des ruptures annoncées qui témoignent du cynisme managérial (H11).

« J'ai décidé de quitter cette entreprise parce que notre CEO, avec lequel je m'entendais vraiment très bien, était anciennement DRH au niveau global du groupe auquel on appartenait, et, il n'avait pas de vision business. Or, en communication, pour moi, c'est super important d'avoir une connaissance très claire de la vision du boss parce que c'est celle-là que je dois traduire. » (F21)

« Je pouvais trouver très frustrant de devoir travailler avec des collègues qui non seulement ne comprenaient pas ce que je faisais, mais n'avait aussi aucun intérêt à comprendre ce que je faisais. Pour qui ma fonction était, à la limite, inutile. » (H10)

« Je sais que pour l'élaboration de la stratégie de toute cette transition dans laquelle nous nous trouvons actuellement, ils ont besoin de mon expertise, de mes connaissances, de mon savoir-faire. Et il y a également une fabrique à fermer et toute une stratégie de communication à élaborer et à mettre en œuvre. Je crois que notre entretien vient à point nommé parce qu'une fois la stratégie de communication sur la transition faite, et une fois la fabrique fermée, je m'attends à une seconde évaluation négative [licenciement]. Je le vois à divers signaux. » (H11)

La professionnalisation

Si le rôle que joue la rupture dans le développement, le réajustement et l'évolution identitaire des communicants-participants semble important, nous souhaitons également souligner le rôle de la professionnalisation du communicant-participant par rapport à sa propre représentation comme communicant (Champy, 2011).

La professionnalisation permet aux communicants d'élargir leur potentiel d'efficacité (Sharpe, 2000), (Sinaga & Callison, 2008), en optimisant leur réflexion délibérative, soulignant par leur prudence leur engagement organisationnel (Champy, 2014), (Maas & Domenget, 2018). S'ils approfondissent les compétences de leur champ, (on parle alors du niveau autonomie), et intériorisent les normes et rituels communicationnels, (on parle alors du niveau du professionnalisme collégial), nous constatons qu'ils gommement également les frontières du

champ communicationnel en acquérant des savoirs d'autres disciplines, (on parle alors de niveau post-professionnel) (Hargreaves, 2000)⁵⁷.

Tous les communicants-participants ont mentionné la lecture de la presse professionnelle : « *je retire beaucoup de mes expériences et de mes analyses que j'essaie de confirmer au travers de mes lectures* » (F14). Ils se professionnalisent en s'octroyant des temps de déprise pour refléter sur les contenus d'articles de management, de marketing, de ressources humaines ou de communication/relations publiques (F1, F2, F5, F6, F8, F13, F14, F17, F22, F26, H1, H3, H6, H7, H9, H13, H14, H16, H17, H19) : « *J'essaie de voir de quelle façon les « insights » que je peux en distiller peuvent être repris à la « sauce communication interne » de mon organisation.* » (F13) Comme le résume H16 : « *Lectures, discussions, échanges, réseautage : tout est bon pour apprendre.* »

Seize communicants-participants ont suivi des formations diplômantes au cours de leur carrière professionnelle. H1 est le seul communicant-participant à avoir défendu une thèse de doctorat en SIC. Différents communicants-participants ont suivi des Master Exécutif : H14 en gestion de la réputation, F18 en management, F9 en leadership, H5 et F13 en change management, F16 en philanthropie et, comme H8, en gestion financière, F14 en marketing et H13 dans une spécialité du marketing, la gestion de la distribution. D'autres ont suivi des formations pour se parfaire dans le domaine digital : F8 a fait quatre ans d'immersion de pur digital puis s'est spécialisée en nutrithérapie, F26 a commencé un post-graduat en communication digitale et H15, H18 et H19 en ont suivi un pour comprendre comment fonctionnent les algorithmes, comment utiliser les données massives et comment sortir des informations d'une banque de données CRM pour optimiser l'impact de la communication, F11 a suivi des formations en informatique et graphisme et un master en fashion design pour se spécialiser dans la communication visuelle. Enfin, F5, H9 et H14 ont mis en place des collaborations, F5 « *avec un professeur de l'université de Gand, spécialisé dans l'analyse de la gestion des changements et des transformations organisationnelles liées à l'utilisation de l'intelligence artificielle lors d'automatisation des processus de production et de logistique. Je l'ai rencontrée alors qu'elle faisait son doctorat sur ce sujet, et nous n'avons cessé d'échanger à ce propos. Ses réflexions plus abstraites me permettent de prendre une certaine **distance** à mon quotidien. Moi, qui suis le nez dans le guidon, à la lecture de certains de ces articles, je peux prendre de la **hauteur**. Cela me permet de **regarder différemment des décisions que j'envisage de prendre**. C'est un enrichissement extraordinaire qui n'a pas sa pareille.* » ; H9 et H14 ont des échanges avec des universités et hautes écoles qui leur permettent de s'actualiser différemment.

F10 explique la raison de la poursuite de formations et du travail de professionnalisation dans une perspective pluridisciplinaire, confirmée par les communicants-participants à divers moments de leur récit :

« *Un autre élément de professionnalisation qui s'est intensifié ces dernières années, c'est **comment parler au business**. Parce que ce sont des métiers d'expert. Et quand on parle avec un communicant d'une autre entreprise, on se comprend tous. On parle le même langage. Mais le business, il faut parler son langage. Et du coup, on essaye de mettre un peu plus de KPI dans ce qu'on fait. On était beaucoup sur des démarches qualitatives, mais maintenant on essaye de mettre des quantités derrière. Parce qu'au niveau de l'organisation, du business, c'est comme ça que ça fonctionne. Il faut des preuves. Et ça,*

⁵⁷ Nous référons ici au chapitre 1, 2.3.

c'est donc intégrer un peu plus de jargon business dans notre façon de communiquer pour convaincre le business. » (F10)

Comme l'indique Craig, la capacité de parler une langue ou de participer à toute autre pratique sociale est une question de « *capacité intrinsèque comme le savoir-faire, les compétences, la compréhension tacite et les dispositions* » (2016, p. 2064). « *La communication, et encore plus la communication organisationnelle doit avoir un objectif final business : si la communication organisationnelle ne crée pas de valeur ajoutée pour le business, que ce soit de manière explicite ou de manière implicite par le biais de son soutien aux performances du business, tôt ou tard ça lui revient comme un boomerang.* » (H14)

Les communicants-participants décrivent ainsi comment ils intègrent les perturbations, réajustements et autres ruptures dans leurs pratiques professionnelles dans une dimension post-professionnelle (Hargreaves, 2000), répondant aux besoins de la transformation dite agile (Dijoux, 2019), (Tobania, 2020) telle que nous l'avons rencontrée dans de nombreuses organisations décrites.

A la différence du modèle du processus de construction de l'identité professionnelle (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001), nous identifions dans le cas des communicants-participants belges, un double « nous » : le « nous-communicants » du champ professionnel de la communication des organisations et le « nous-collaborateurs » de l'organisation depuis l'émergence des programmes d' « *empowerment* ».

Le « nous-communicants » s'inscrit dans l'approche néo-institutionnaliste étendue de Hoffman et Ventresca (2002) et structurée par Leca (2006)⁵⁸ car il englobe les activités au niveau du champ, c'est-à-dire les activités organisées par les associations professionnelles auxquelles participent les communicants-participants pour se professionnaliser. Cependant, les communicants-participants belges, toutes générations confondues, adoptent une attitude critique par rapport au fonctionnement et à l'offre des associations professionnelles.

« Ça reste très difficile de se tenir au courant. Et le problème des formations qui sont offertes par les associations professionnelles, c'est qu'elles ne sont pas toujours de très haut niveau. Elles sont toujours très généralistes. En tant que communicant dans une organisation, on est presque obligé d'aller frapper aux portes des agences pour obtenir des informations pointues. » (F2)

« Je suis assez déçu du niveau de l'offre des associations professionnelles, raison pour laquelle je ne suis plus affilié à aucune d'entre elles. Pour me maintenir à niveau, je préfère donc faire appel à mon réseau. C'est là que peuvent s'échanger les bonnes pratiques, les expériences positives ou négatives. » (H17)

Soulignons toutefois les retours constructifs des communicants-participants de la troisième génération par rapport aux associations en communication interne, aussi bien francophone (ABCI) (F23) que néerlandophone (VONK) (F24). Leurs témoignages indiquent que ces formations, qui ouvrent au métier de communicant et participent à la construction d'une identité collective, proposent des boîtes à outils, nécessaires dans l'étape de l'autonomie professionnelle et celle du professionnalisme collégial (Hargreaves, 2000), ce qui conforte la remarque généralisante des communicants-participants plus chevronnés (F13).

⁵⁸ Nous référons à notre description dans le chapitre 1, point 1.11 et au tableau 7, page 78.

« L'ABCI organise pas mal de **workshops**, elle met beaucoup de **documents à disposition** de ses membres, on fait des **visites d'entreprises** pendant lesquelles l'entreprise qui nous accueille, fait une présentation de ses bonnes pratiques et, soit pendant ou après la présentation, **on discute** de comment on est perçu dans sa propre organisation. Justement sur ce nouvel essor de la communication interne, il y a eu une présentation chez Randstad et ce qui en est sorti c'est que nous devons devenir ces experts. C'était très intéressant. On s'est rendu compte qu'on est **tous confrontés aux mêmes défis**, aux mêmes enjeux. » (F23)

« J'y ai déjà suivi la **formation en communication interne** qu'elle propose à ses **nouveaux membres** et cela m'a beaucoup **aidé pour définir l'approche stratégique** que j'avais à mettre en place. La professionnelle qui présentait les contenus est quelqu'un de très inspirant et elle m'a vraiment donné un **boost pour continuer à approfondir la matière**. » (F24)

« En assistant aux activités de VONK, je dois me rendre à l'évidence qu'il y a encore énormément de collègues, responsables de la communication interne, qui sont encore **confinés dans des situations purement exécutives**. Lorsque j'entends les questions, je me rends compte combien faible est l'impact qu'ils ont au niveau des activités organisationnelles et au niveau des décisions qui se prennent dans le comité de direction. En fait, **la majorité n'est jamais en contact avec le comité de direction**. » (F13)

Comme nous avons pu le constater au niveau des formations diplômantes, les affiliations des communicants-participants sont pluridisciplinaires et incluent les dimensions managériale et marketing : la FEB, la *Fédération des Entreprises Belges* (F14), l'ADEB, l'*Association des Entrepreneurs Belges* (F21), l'*Executif Global Network*, EGN, qui a une dimension communication (F21), l'UBA, *Union Belge des Annonceurs*, « *parce que c'est plus marketing* » (F2, F5, F7, F8, F14, F22, F25, H13), l'association de marketing belge BAM (F5, F8, F9, H3), la VMA qui regroupe les agences médias (F8, F21), et bien entendu, en communication, l'association européenne des directeurs de communication EACD (F9, H6), C² (F14, F21, H1, H8, H13, H16), la fondation *Stichting Corporate Communicatie* (H13), VONK et l'ABCI (F13, F14, F23, F24) : « *Les perspectives d'autres professionnels m'apportent tout simplement un éclairage différent*. » (F5)

En réponse à la posture critique par rapport au fonctionnement et aux offres de formations des associations professionnelles, les communicants-participants développent un sens poussé des contacts entre pairs qui s'organisent de manière informelle dans des réseaux parallèles aux associations professionnelles (F8, F9, F14, F24, H2, H13, H17, H18) : « *on s'upgrade les uns les autres* » (H9). D'autres sont initiés par les agences de communication (F2, F8, F18, H11) : « *Pour la communication, ce sont les agences qui me **biberonnent***. » (F8). Certains réseaux naissent au sein de l'organisation avec des collègues communicants pour l'échange d'expériences ou d'autres départements pour la professionnalisation pluridisciplinaire dans le cas de grandes organisations ou d'organisations multinationales (F4, F7, F9, F13, F17, F18, F19, H6, H9, H10, H11, H14, H16), certaines organisations ayant mis au point leur propre « université » (F4, F13, H11, H12) : « *à côté des réseaux internes auxquels j'ai déjà fait référence, il y a aussi cette université qui est vraiment un département à part entière au sein de l'organisation*. » (H12).

D'autres multinationales, enfin, institutionnalisent la professionnalisation de leur équipe de communicants par leurs agences dans une optique d'internalisation annoncée :

*« Pour mieux comprendre la façon dont fonctionne Instagram, j'ai demandé à pouvoir bénéficier d'un **mentorship** auprès d'une **agence** externe qui m'explique patiemment toutes les différentes étapes en les appliquant à nos différentes marques. Une autre façon de se professionnaliser, c'est en demandant aux agences externes de présenter les résultats trimestriels des campagnes sur les médias sociaux. C'est une **clausule** qui est reprise dans les **contrats** que nous avons avec les agences : elles doivent expliquer les raisons pour lesquelles certains posts ont vraiment très bien marché et pourquoi d'autres n'ont pas eu le succès escompté. Une obligation contractuelle qui doit nous permettre à terme de **pouvoir entièrement internaliser ces services**. Car l'objectif est que la cellule communication devra être capable d'assurer elle-même la mise en place et le suivi de toutes les stratégies de contenu sur les médias sociaux. » (H11)*

Cette tendance inter-pairs était déjà soulignée dans l'étude du ECM 2012 où pas moins de 64.9% des Dircoms reconnaissent y faire appel (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2012).

Lorsque nous réunissons les formations diplômantes et les formations professionnalisantes organisées par les associations professionnelles (voir le tableau 23 ci-dessous), nous pouvons vérifier le besoin d'acquisition de compétences pluridisciplinaires et nous devons constater la faible pénétration des activités professionnalisantes des associations professionnelles en communication dont la pertinence n'est pas mise en doute en ce qui concerne la socialisation des jeunes communicants, mais dont l'offre ne suit pas les développements, les besoins et les demandes de ses membres plus chevronnés. H8, engagé dans l'association belge en relations publiques C² et acteur dans ses fusions successives, analyse la situation belge en faisant référence d'une part à l'absence de vision professionnalisante et d'autre part à l'isomorphisme mimétique :

*« Je crois qu'une des réponses à cette problématique est la **professionnalisation** de l'association professionnelle : aussi longtemps qu'il n'y a pas de **managing director** avec un salaire adéquat, aussi longtemps qu'une association professionnelle se maintient grâce au bénévolat, il n'y a pas de miracle : elle ne sera jamais performante. Il faut à l'organisation professionnelle qui représente la communication quelqu'un qui applique à l'association tout ce qui est propre à une stratégie organisationnelle. C'est la raison pour laquelle **je faisais le parallèle avec l'UBA** : son **managing director** est connu et reconnu, il y a de temps à autre des articles dans la presse, cela augmente la **visibilité** de l'association, lorsque les articles sont partagés, cela augmente la **crédibilité** de l'association et cela permet d'obtenir plus facilement l'aval de ses supérieurs lorsque l'on demande de pouvoir suivre les formations d'une telle association. D'autant plus que l'UBA dispose également de quelqu'un qui est responsable de l'acquisition de nouveaux membres. On voit donc ici l'interaction des deux mouvements : le mouvement « pull » grâce à cette **visibilité, crédibilité** de l'association et le mouvement « push » que l'association peut se permettre parce qu'elle a déjà un certain niveau de **légitimité** au niveau du marché belge. »*

Un constat sur le tissu associatif en porte-à-faux avec l'attitude professionnalisante des communicants-participants qui, par ailleurs, le déplorent et qui rejoint le questionnement de Patrice de la Broise en ce qui concerne la quête de reconnaissance diffuse à laquelle se livrent les associations professionnelles, partagées entre la profession, les métiers, le marché ou encore l'éthique professionnelle (2013, p. 45). Faisant écho à de la Broise et en l'absence d'instances légales représentatives, les associations professionnelles seraient les organes les plus légitimes pour « garantir l'unité des multiples segments professionnels et régir les conditions d'exercice des métiers qu'ils recouvrent » (2013, pp. 45-46).

Tableau 23 : Synopsis des formations diplômantes et professionnalisantes par génération et par genre

| Formations diplômantes | | Formations professionnalisantes | |
|--|---|--|---|
| F8 – digital | H1 – doctorat SIC H5 – change management | F2, F5, F7, F8 – marketing (UBA) F8 – médias | H3 – marketing H1, H6 – communication |
| F9 – management F11 – TIC & design F13 – change management | H8 – finances H13 – marketing & distribution | F9, F14 – communication, management et marketing (UBA) F13 – communication | H8 – communication H13 – communication et marketing (UBA) |
| F14 – marketing F16 – finances F18 – management F26 – digital | H14 – réputation H15 – digital H18 – digital H19 – digital | F21 – communication, management et médias F23, F24 – communication F22, F25 – marketing | H16 – communication |
| 8 communicantes | 8 communicants | 12 communicantes | 12 communicants |

Seconde conclusion à côté de la pluridisciplinarité dans les efforts continus de professionnalisation nécessaires pour réaliser le métier de communicant, et, comme nous l'avons signalé, élément qui nous distingue du modèle du processus de construction de l'identité professionnelle (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001), l'apparition d'un double « nous ». Si nous identifions le « nous » du champ de la communication avec ses savoirs, ses idéologies et ses valeurs, ses systèmes normatifs et ses codes déontologiques que nous venons de décrire (le « nous-communicants »), nous découvrons un second « nous » par rapport à l'organisation dans laquelle les communicants s'inscrivent, aux valeurs de laquelle ils doivent non seulement adhérer, mais qu'ils doivent partager, « communiquer » en interne comme vers les parties prenantes externes. Le « nous-communicants » a pour nouvel objectif de préparer et de former tous les collaborateurs de l'organisation aux savoir-faire communicationnels, de les amener à un niveau de performances communicationnelles opérationnelles professionnelles : le « nous- collaborateurs ».

Nous avons identifié vingt-six communicants-participants investis de nouvelles tâches pédagogiques et professionnalisantes qui les obligent à mobiliser un ensemble de dispositifs, d'outils, de stratégies pour développer des compétences communicationnelles auprès de collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques dans un mouvement de *sensemaking* organisationnel collectif (F2, F5, F6, F8, F9, F11, F12, F13, F14, F15, F16, F17, F18, F19, F21, F23, F24 et F26 ; H1, H2, H5, H6, H7, H9, H10, H12 et H18). La finalité est triple : elle est normative dans son approche professionnalisante au niveau de la forme, visant un usage optimal des moyens de communication utilisés par les collaborateurs dans leurs sphères tant professionnelle que privée ; elle est coercitive dans la mise en œuvre de programmes d'autonomisation au niveau du contenu, plaçant les collaborateurs dans une position d'acteurs involontaires et cadrant leurs discours sur l'organisation ; elle est « organisante » (Weick, 1979) car elle vise à créer un sentiment d'appartenance, le « nous », par une univocité construite sur la vision, la mission et les valeurs organisationnelles.

Comme le résume H19 : « *Pour moi, la communication est indissociable de l'organisation et vice et versa.* »

3.3.6. *La profession : métaphores de la fonction et du rôle*

Nous avons collecté des fragments de vies professionnelles, confiés par quarante-cinq communicants-participants nous permettant de reconstruire plus de 35 ans de communication dans les organisations en Belgique. En clôture des entretiens nous leur proposons de terminer sur une image du rôle du communicant ou de celui de la communication en organisation, inspirée par Gareth Morgan qui déclare que l'idée originale de la résolution de problèmes est que « *toutes les théories sont des métaphores* » (2011, p. 461). En mettant l'accent sur la façon dont nous essayons toujours de comprendre le monde à travers des images, des idées, des théories et des concepts qui sont à la fois perspicaces et déformants, Morgan conduit la nature paradoxale de la métaphore à une conclusion logique, créant une dialectique entre les forces et les limites de différentes perspectives métaphoriques pour prôner des façons de voir, de penser et d'agir. Cette approche de la « *déconstruction constructive* » permet une compréhension plus large, plus créative et plus critique des organisations (Morgan G. , 2011, p. 464).

Nous identifions trente-cinq métaphores ou descriptions imagées de la fonction du communicant (#17) et du rôle de la communication dans l'organisation (#18) (tableau 24 et annexe 11). Nous basant sur Morgan pour qui les métaphores répondent du domaine de l'épistémologie - traitant des constructions à travers lesquelles nous essayons de connaître et de négocier le monde dans un processus ontologique où des images ou des mots sont utilisés pour évoquer et saisir le sens - (Morgan G. , 2011, p. 463), nous avons réalisé que les métaphores utilisées par les communicants-participants pour décrire la fonction de communicant réfèrent à la position qu'il devrait occuper par rapport au comité de direction.

Nous les avons groupées soit dans le comité de direction, soit hors du comité de direction (CODIR). Il est ensuite apparu une autre distinction dans chacun de ces deux groupes : certaines métaphores impliquaient le rôle du communicant dans la totalité de l'organisation alors que d'autres se limitaient aux interactions au niveau du dirigeant ou du CODIR : nous avons dès lors identifié des métaphores décrivant un niveau « organisationnel » et d'autres illustrant un niveau « stratégique » ; de même, dans l'autre groupe, nous distinguons des métaphores se

référant à la gestion et la médiation que nous avons placées sous le dénominateur « managérial » et d'autres liées à l'exécution, à la mise en place, au niveau « opérationnel ». Les métaphores se rapportant à la communication répondent d'une même systématique.

Tableau 24 : Analyse des métaphores du communicant et de la communication

| | Communicant siège au CODIR | | Communicant hors CODIR | |
|------------------------------|--|---|---|--|
| | Organisationnel | Stratégique | Managérial | Opérationnel |
| Le communicant (N = 17) | F14, F16, F21, H1, H13 Le maître d'œuvre Le fou du roi L'éponge (Sponge Bob) L'arbre, la forêt La pieuvre | F3, H14 La porte ouverte L'ange gardien Le Champion (Robin de Batman) | F1, F9, F13, F19, H11, H16 Le chef d'orchestre Le visible invisible Le pont Le forger d'alliances Le caméléon | F6, H7, H8, H15 La couturière Le tisserand L'aiguilleur (ciel) Le libéro Le filtre (qui réduit ou amplifie) |
| | L'entrepreneur | Le conseiller | Le médiateur | L'artisan |
| La communication (N = 19) | F5, F6, F8, F14, H1, H3, H5, H7, H12, H18, H19 La vapeur/l'huile/ le moteur/le cœur battant La toile d'araignée La ruche La longue table/ le fleuve Les racines et les ailes/ lier, relier, connecter Le storytelling | F15, H15 Le passe-plat L'Apple du secteur | F9, F19, F23, H11 Les anneaux olympiques Le moteur de croissance/d'accélération | F20, F22 La machine orientée ventes Le gros paquebot |
| | L'ADN | L'intelligence | L'optimiseur | Le mécanisme |
| N = 36 | N = 16 | N = 4 | N = 10 | N = 6 |

Notre analyse répond à l'approche développée par Morgan pour qui la métaphore, au sens le plus élémentaire du terme, fournit un mode d'engagement par lequel nous façonnons notre relation avec notre monde et doit finalement être jugée en fonction de ses impacts pratiques (Morgan G. , 2011, p. 470). Nous retrouvons dans certaines métaphores les quatre éléments de l'identité professionnelle : leur éducation, l'évolution de leur métier dans le temps et dans l'espace, les groupes qui l'accompagnent (Fray & Picouveau, 2010), mais également les différents concepts théoriques des SIC.

Les métaphores « organisationnelles »

Lorsque F14 décrit que le rôle du communicant est « *de bétonner, de consolider toutes les informations pour qu'elles soient correctes vers le monde extérieur et pour que pour la presse l'organisation soit l'unique source d'information* » ou que H1 et H13 disent « *que le roi a besoin de son **fou du roi** pour fonctionner* » et qu'il « *tient une parole non filtrée au CEO* », c'est parce qu'il « *porte les objectifs de l'organisation dans sa totalité* » (H13). Nous nous trouvons au niveau organisationnel et le communicant tient ici un rôle actif aux côtés du CEO. Il entreprend activement de réduire la déconnexion interne et externe du CODIR par le biais de la parole libre propre au « fou du roi », positionnant l'organisation dans son environnement en faisant appel à tous les canaux de communication, incluant les programmes ambassadeurs ce qui s'exprime à travers l'image de « *la **pieuvre**, du poulpe, avec ses tentacules, ses bras : la stratégie qui a besoin de plein d'ambassadeurs pour faire passer les messages. (...). Many voices dans l'organisation qui parlent à many voices dans l'environnement. Mais avec cette dimension éducation, parce que ces many voices doivent faire passer un seul message.* » (F16) L'« *organizing* » (Weick, 1979) s'inculque et cette fonction incombe par essence au communicant lorsqu'il est en position de le faire. Nous retrouvons également une dimension de mise en scène au sens que lui attribue Goffman (1991) dans l'aménagement de l'orchestration de l'action collective organisationnelle.

Ces descriptions imagées font écho à la théorie des cadres d'expériences de Goffman (1991) avec des représentations et des codes de conduites basés sur l'expérience individuelle de la vie sociale menant à l'action collective (Coutant, 2009) car ces communicants estiment qu'ils disposent autant de l'autorisation de pratiquer leur fonction, la légitimité sociale, que d'un mandat les plaçant dans l'obligation d'assurer une mission spécifique. La dimension organisante et flexible, même agile de la fonction du communicant, enracinée dans l'organisation avec une vision globale des processus internes et des évolutions de l'environnement, collecteur de renseignements et conseiller attentif aux petites vagues qui peuvent être avant coureuses de lames de fond, se retrouve dans la métaphore de F21 :

« *Un arbre ou même carrément une **forêt**, parce qu'on a toujours besoin d'être bien ancré, d'avoir une vue d'ensemble et de toucher un peu à tout. Donc, les ramifications vont loin, mais en même temps, on nous regarde aussi pour cette inspiration, pour ce calme, parce qu'en période de crise, on arrive vite à scinder l'essentiel du superflu, et à obtenir un aperçu global. Comme l'arbre change tout au long de l'année, que ses feuilles prennent différentes couleurs tout au long de l'année, moi aussi, mon job évolue tout au long de l'année, il change tout le temps* » (F21)

Si ce rôle organisationnel du communicant -que H13 associe à celui d'une éponge dynamique qui collecte et rassemble des informations du dedans et du dehors pour les travailler et les communiquer n'est décrit que par cinq communicants-participants, le rôle organisationnel de la communication l'est davantage (11 des 36 métaphores), même par des communicants-participants qui ne font pas partie du CODIR. Nous retrouvons sous diverses formes le concept de l' « *organizing* » (Weick, 1979), ce « *processus organisant* » (Giroux N. , 1994), « *un des cœurs battants, à côté de l'argent, parce que ça irradie* » (F8) tant à l'interne : « *la communication c'est l'huile qui doit passer à travers chacune des articulations de l'organisation. Là où la communication ne passe pas, l'organisation va coïncider.* » (H5) qu'à l'externe : « *En devenant vapeur, la communication donne la saveur à chacun des ingrédients, chacun des départements de l'organisation, qui ensemble deviendront un plat dont l'odeur qui s'en échappe une fois que les ingrédients cuisent, attirera le consommateur.* » (F5) Pour F5 comme pour McDaniel Johnson (1977), l'organisation résulte des processus de communication. Comme le décrit H19, à l'origine est la vision et la communication lui permet de se concrétiser, de s'organiser :

*« Au niveau de l'organisation, le **moteur**, c'est la communication, et les roues, ce sont tous les départements. Cela signifie que la communication fait démarrer mais tout autant peut arrêter des mouvements dans l'organisation. De temps à autre, il faut remplacer l'huile : ça ce sont les formations continues, les analyses en continu. Parfois le moteur fait des ratés : sommes-nous en overdrive, sommes-nous en quatrième vitesse alors on devrait être en cinquième ou plutôt en troisième ? (...) le business est la puissance qui résulte du mouvement. Tout commence avec la vision, la conviction et la passion de celui qui imagine le moteur qu'il va utiliser pour réaliser ses objectifs. Il faudra informer, sensibiliser, enthousiasmer avant même que de pouvoir vendre. Et en tant que moteur, la communication sera à même de lancer, d'accélérer, de décélérer si nécessaire. »*

Nous identifions ensuite des références aux éléments des mondes animal et végétal qui illustrent la façon dont l'institutionnalisation capture les structures de sens créant ainsi une base macro-structurelle qui nourrit le savoir, le savoir-faire et le savoir-être des acteurs de l'organisation (Cornelissen & Werner, 2014) car « *ce que la communication doit faire c'est **lier, relier, connecter**. Renforcer la cohésion sociale* » (H1), mouvement continu entre *sensebreaking* et *sensemaking* (Weick, 1979), (Coutu, 2003), entre stabilisation institutionnelle et dynamique transformationnelle comme le décrit Valérie Carayol (2004).

Nous avons recueilli parmi les rituels d'interaction entre le dedans et le dehors ceux propres au règne animal comme celui de la ruche « *qui permet d'amener toutes les informations de l'extérieur à l'intérieur de **la ruche**, mais inversement qui permet à la ruche d'exister en faisant sortir toutes ses abeilles qui pourront partir butiner de manière très ciblée grâce à toutes les informations qu'elles ont reçues. La communication, c'est la fenêtre vers l'extérieur qui apporte l'information à l'intérieur et qui lui permet de ressortir.* » (H18) Nous citons également la *toile d'araignée* qui relie tous les départements entre eux. *La direction est au sommet mais elle fait partie d'un ensemble interconnecté relié par la communication qui doit protéger l'image de l'entreprise.* » (F14) Les éléments de la nature inspirent les communicants-participants et nous retenons que « *la communication c'est comme **la rivière Amazone** : la communication est un fleuve continu, un canal qui a des effets très positifs pour le développement du monde, qui pourvoit en travail, en plaisir et en information parfois même en savoir à des millions de*

personnes. Et elle n'est pas prêt à s'assécher. » (H3) ou encore « *La communication c'est pour moi une **longue table** à laquelle viennent s'asseoir toutes les parties prenantes.* » (H7) En lien avec F21 qui ancre le communicant dans l'organisation et lui permet du haut de la cime des arbres de collecter les informations pertinentes, « *La communication, c'est aider à identifier et à mettre en place les outils qui permettront de concrétiser les rêves d'une organisation. Je suis dans cette tradition "**des racines et des ailes**". Savoir d'où on vient pour pouvoir développer le courage et l'audace d'aller plus loin, de se projeter dans un avenir en pleine confiance.* » (F6)

Le « *storytelling* » organisationnel sert de liant à l'organisation mais sans perdre de vue la dimension persuasive de la communication : « *La communication doit être capable de transformer un sergent de l'armée américaine en Leonardo DiCaprio lorsqu'il fait son speech aux téléphonistes dans « Le loup de Wall Street ». Tout un programme qui permet aux messages de devenir **une histoire qui prend vie** et qui sera mémorisée.* » (H12) La communication porte l'ADN, l'essence de l'organisation.

L'approche « organisationnelle » permet au communicant et à la communication d'être omniprésents et de toutes les activités organisationnelles : « *j'ai toujours les lunettes « communication » sur le nez qui me font regarder les choses de cette perspective de communication organisationnelle. Et je trouve que c'est un regard beaucoup plus large que celui que j'avais avant.* » (H7). Le communicant est sollicité par les différents niveaux hiérarchiques soit comme acteur soit comme conseiller reconnaissant ainsi sa compétence supérieure de professionnel de la communication ce qui lui confère une « *autorité culturelle* » (Starr, 1982) lorsque nous nous référons à la perspective néo-institutionnelle culturelle-cognitive (Scott, 2001), (Scott, 2014 (a)).

« *La communication c'est comme Dieu, tout le monde connaît, mais personne ne peut dire qui il est. Pareil pour la communication, **elle est partout**, mais personne ne peut la définir avec exactitude, ou plutôt, chacun aura sa propre définition de ce qu'elle est.* » (H19)

Si nous poursuivons la métaphore séminale de McLuhan (1964) pour qui toutes les formes de technologie se comprennent comme des extensions des sens humains, « le médium est le message », tenant compte des transformations temporelles et spatiales, nous atteignons un niveau d'abstraction de la communication qui, en les organisant, transforme la nature et le fonctionnement des organisations permettant de considérer que « les organisations sont des médias ». Si la communication écrite a facilité l'émergence du modèle bureaucratique, les médias électroniques sont générateurs de nouvelles formes de réflexion, d'action, de connexion et d'organisation. (Morgan G. , 2011, pp. 471-472)

Les métaphores « stratégiques »

Nous identifions quatre communicants-participants qui réfèrent à cette approche. F3 et H14 décrivent la fonction de communicant de la perspective du CODIR, soulignant la dimension du conseiller et privilégiant la relation du communicant et du CEO telles que la décrivent Zerfass et Sherzada (2015) et les auteurs anglo-saxons ou scandinaves adeptes du concept de la communication dite « stratégique » (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007), (Falkheimer & Heide, 2014), (Falkheimer, et al., 2017).

La faculté de collecter les informations pertinentes est cruciale dans cette approche de la fonction : « *Je suis la **porte** entre le monde extérieur et l'organisation. Je veux qu'elle [la porte] soit toujours ouverte. Il y a des organisations qui la ferment. Qui ne transmettent aucune information. Ou d'autres qui l'entrouvrent, juste un tout petit peu. Elles sont dans la méfiance. Moi pas.* » (F3) A cette compétence s'ajoute celle de la gestion des enjeux ou des risques détectés et leur traduction en opportunités pour les activités de l'organisation :

*« Le rôle de la fonction du communicant dans l'organisation, j'utiliserais celle de l'Ange-Gardien. Parce que je vois en première ligne la relation entre le CEO et le communicant pour garantir un pouvoir réel à la communication organisationnelle. (...) Le champion du département des ventes, en fait je dois être le champion de chaque département de l'organisation. Parce que je dois être le **champion** de mon organisation. Et j'utilise le terme « champion » dans le sens chevaleresque du terme. Parce que si ce rôle n'est pas rempli par le responsable de la communication, personne d'autre ne le remplira et les parties prenantes ne seront pas informées correctement. » (H14)*

Comme ce communicant-participant l'a décrit pour caractériser sa relation avec son dirigeant, il est « Robin » dans « Batman ». Une relation qui s'inscrit dans une approche descendante, de la direction vers les collaborateurs.

Vu de la perspective de la communication, « *dans le sens de l'organisation vers le monde extérieur, on peut considérer que la communication est comme un **passé-plat** : si je prends le site Web, ou nos brochures, nous servons d'intermédiaire entre l'organisation et le monde extérieur. Dans l'autre cas de figure, lorsque nous organisons des événements, lorsque nous sommes présents sur des foires, lorsque des gens viennent assister à des présentations, c'est le public cible qui vient prendre l'information. Le rôle de la communication c'est d'actionner aussi bien le mouvement « push », que le mouvement « pull ». » (F15) La communication véhicule un discours organisationnel qui se préoccupe peu des revendications internes et instrumentalise plus qu'elle n'intègre les retours des parties prenantes externes. Ainsi la réflexion de H15 qui rapporte que son organisation voulait être considérée comme la « **Apple des clubs sportifs en Belgique** ».*

Les métaphores « managériales »

La dimension managériale développée par Moss et Green (2002) rejoint l'approche fonctionnelle (Fayol, 1917) développée ensuite par Mintzberg (1990) et complétée par Nothhaft (2009) qui distingue l'autorité fonctionnelle, qui peut être celle du communicant, de l'autorité formelle des membres du CODIR, l'amenant à chercher des alliés pour réaliser ses objectifs afin qu'à terme de « managériale » la communication évolue vers la dimension « organisationnelle ».

*Mon département au sein de l'organisation est comme un jardin d'enfants, bien délimité par une clôture. Au début, comme un bambin, on part à la découverte et il arrive qu'on en franchisse les limites. À ce moment-là on se fait gronder : on dispose d'un grand terrain de jeu, mais il est interdit de colorier en dehors des lignes. Je dirais que le but du jeu c'est de se trouver un partenaire, de **forger des alliances**, pour déplacer ensemble les piquets de la clôture. Ce sont bien souvent des collègues du département business. La situation idéale, c'est que la superficie de ce jardin d'enfants qui correspond au*

département communication, corresponde exactement à la superficie de l'organisation. Dans une situation idéale, le bureau du responsable de communication se trouve à côté du bureau du CEO. » (H16)

La quête d'alliance est également le quotidien de F9 : « *Ce que j'ai déjà appris, c'est qu'il ne sert à rien de vouloir nager à contre-courant. Par contre, il est intéressant d'identifier les différents courants de la rivière : en identifiant ceux plus rapides qui coulent sous le courant principal de la rivière, il est possible, en réunissant ses forces d'accélérer le courant principal. (...) s'il y a moyen de faire avancer les choses en utilisant certains détours, pourquoi ne pas créer ces **alliances** ? Car elles se font au bénéfice de l'organisation [dans] un mouvement du bas vers le haut mais, avec une certaine harmonie, dans un certain respect des règles qui nous sont instituées. » Nous reconnaissons dans cette quête la résonance du principe actif de légitimation qui découle de l'action collective telle que l'a décrite Hanna Arendt (1963), (1972) ainsi que l'effet indirect de la domination par le biais de la structure subie par les agents (Bourdieu, 1994). Il semble que les communicants-participants exclus du CODIR valorisent les avantages de l'efficacité technique du modèle bureaucratique en établissant des objectifs transversaux (Darbon, 2002), (Meyer & Rowan, 1977) évitant toutefois par leur rapprochement stratégique, les freins découlant des luttes et des conflits (Gouldner, 1954), (Adler & Borys, 1996).*

Nous retrouvons certaines dimensions du contrôle managérial dans la métaphore du **chef d'orchestre**, très en vogue dans les années 1990, mais tout à fait à propos en ce qui concerne F1 qui tire « *le parallèle entre cette formation de chef d'orchestre que j'ai suivie et la coordination que je mettais en place au niveau de l'organisation* ». Cette dimension managériale de la fonction est reconnue par les communicants-participants dont la fonction se situe au niveau de la communication interne : « *Je suis le « **visible invisible** » et j'espère que cela illustre correctement ce que je voulais dire lorsque je parlais de l'équilibre fragile entre mettre la communication interne sur le devant de la scène et travailler en tant que responsable de la communication interne dans les coulisses. » (F13) De même : « *nous sommes vraiment un pont entre le business et les ressources humaines, nous sommes un pont entre l'organisation et les consultants, au niveau de la communication interne, oui c'est vrai, nous sommes vraiment **un pont qui relie les différentes parties prenantes internes** : la communication joue un rôle crucial de traducteur de mission organisationnelle. » (F19)**

Si F13 rejette l'image du caméléon qu'elle associe à l'instabilité de la girouette, H11 s'y associe spontanément lui joignant les qualités propres à l'approche dite agile : « *le **caméléon** doit être flexible et doit pouvoir s'adapter rapidement à des situations instables et changeantes. » (H11) Il y ajoute la description imagée de ses activités de communicant dans une multinationale dont l'activité essentielle se répète inlassablement en concertation avec les autres agents organisationnels (Carayol, 2004) :*

*« Il y a 10 ans, j'aurais peut-être encore parlé d'un pétrolier, mais aujourd'hui tout va à un tel tempo, à une telle vitesse que je me vois forcé de comparer les responsables de la communication dans mon organisation à des **speed boats**. Nous allons tous dans la même direction, la direction qui nous est montrée par la stratégie organisationnelle, mais nous nous croisons, nous nous entrelaçons, mais nous allons droit au but. Quand on est en mer, il arrive parfois que l'hélice se fasse prendre dans un filet de pêche et qu'il y a des ratés au niveau du moteur. Et il est important à ce moment-là de faire halte*

car il ne faut pas que l'hélice s'empêtre de trop dans le filet. Et il faut attendre que la tempête se calme pour repartir dans des eaux plus calmes. » (H11)

En réponse à cette métaphore ce communicant-participant complète le tableau en précisant le rôle de la communication « *qui fait repartir le moteur. Parce que c'est la communication qui va définir le **narratif** qui permettra en finalité la pérennité de l'organisation. » (H11) Une métaphore similaire à celle de F19 : « *Ce qui est excessivement positif et constructif, c'est qu'ils appellent la communication le **moteur de croissance**. » Sous l'autorité fonctionnelle du communicant (Nothhaft, 2009), la communication réussit, à terme, à franchir les obstacles organisationnels et relationnels (Berger B., 2005), effaçant les silos, favorisant la collaboration transdisciplinaire et participant activement aux succès financiers de l'organisation :**

*« J'ai utilisé des phrases quelque peu sloganiques pour faire comprendre à ces décisionnaires que nous étions non seulement en ligne directe avec eux, mais que nous étions également en lien direct avec les résultats des ventes : je leur ai expliqué que nous étions une des raisons pour lesquelles les ventes pouvaient être boostées. C'est alors que j'ai utilisé comme image pour ce comité de direction, **les anneaux olympiques** : je leur ai expliqué qu'il y avait les relations média, le « Branding », la communication interne, la responsabilité organisationnelle, et la communication commerciale. Toutes ces composantes, tous ces anneaux font partie d'un même concept qui les englobe tous, et c'est la raison pour laquelle il faudrait que chacun de ces anneaux travaille avec les autres. J'ai voulu leur démontrer que le travail en silos n'apportait pas de valeur ajoutée, alors que $1+1=3$. On obtient beaucoup plus en travaillant ensemble, en collaborant qu'en travaillant chacun sur son îlot. » (F9)*

A la différence de l'approche stratégique, en plus d'être descendante dans l'exécution des objectifs formulés par le CODIR, la dimension managériale est ascendante parce qu'elle est naturellement horizontale : « *Pour illustrer le rôle de la communication dans mon organisation, je prendrai la pochette de l'album des Pink Floyd : « Dark side of the Moon », avec le triangle et le prisme. Parce que pour moi, c'est vraiment ça. On part du terrain, on va le transformer pour le faire remonter vers la direction générale, et vice versa. Tout rassembler et pouvoir renvoyer ce qu'il faut dans la bonne forme avec le bon canal et ce, dans toutes les directions, du haut vers le bas et du bas vers le haut. Et en fait de plus en plus du bas vers le haut. Parce qu'on donne de plus en plus la possibilité de s'exprimer à tous les gens « du bas ». Et donc ils prennent cette parole. » (F23)*

Ces 10 métaphores « managériales » nous permettent d'identifier une fonction de médiateur (Rémy, Voyé, & Servais, 1988) et d'ajouter un rôle d'optimiseur à la communication.

Les métaphores « opérationnelles »

Nous avons relevé des métaphores de quatre communicants-participants portant sur le « technicien en communication » (Broom, 1982), (Dozier, 1992), (Moss & Green, 2002), une image associée au professionnalisme de l'expert mais sans la froideur de la technicité (Rangeon, 1991). Au contraire, les communicants-participants qui se projettent dans cette fonction opérationnelle lui confèrent une dimension artisanale avec la métaphore du **tisserand** (H7) ou de la couturière (F6) : « *On est ici dans le secteur du textile : c'est donc à moi de trouver le bon métier à tisser, et puis de monter d'une certaine façon les fils de chaînes pour y passer les fils*

*de trame. Et petit à petit, se crée l'histoire de l'organisation. » (H7) « Je me sens un peu comme une **couturière** dans un atelier, je prépare le modèle, le patron, et on doit habiller telle équipe pour être prête pour tel événement : c'est le même principe, il faut savoir qui dans l'équipe pourra assumer quel rôle, il faut voir les modèles, les découper, choisir les tissus, les couleurs, je me considère vraiment comme un artisan. Et je crois qu'on a un travail assez artisanal. » (F6)*

L'aspect opérationnel ne revêt pas les connotations péjoratives de l'exécutant mais se pare de celles, valorisantes, de l'expert qui est à même de négocier, d'établir un climat de confiance mutuelle et de guider les parties prenantes vers la réalisation d'un objectif communicationnel (Fillieule, 1997).

*« Je suis un catalyseur et peut-être un **aiguilleur du ciel** qui essaye de voir où on se situe dans la carte du ciel et quelles sont les informations que je peux collecter pour que l'avion ne se crashe pas. Et aussi, un **projectionniste**. Une mise en lumière. Parce que c'est aussi ça un communicant : quelqu'un qui sait rester dans l'ombre pour que le reste soit dans la lumière et qui oriente le projecteur sur les éléments les plus importants au sein de l'équipe dans les activités. C'est quelqu'un qui est au service de sa structure. » (F6)*

Comme l'a décrit Chazel (1964), F6 exprime la dimension créatrice de l'approche opérationnelle, précisant que le communicant s'inscrit dans une tradition « agile » ce qui apporte un éclairage particulier à la définition de l'expert, source de normes professionnelles (DiMaggio & Powell, 1983), (Scott, 2001), (Leicht, 2005) :

*« Si je n'aime pas le mot carriériste, c'est à cause de son étymologie. Ça vient du mot carrière, c'est la trace que laissent les chariots, et pour moi, il y a là quelque chose d'inflexible là-dedans. On est sur des rails, on n'en sort pas. Et quand on est sur des rails et qu'on n'en sort pas, ça veut dire qu'on accepte des messages sans les remettre en question et qu'on doit toujours aller dans la même direction. Moi, je veux trouver des solutions, d'autres chemins, pour prouver que même si on me dit que quelque chose est impossible, il y a toujours quelque part une route qui n'a pas encore été investiguée, qui permettra de trouver une solution. Il y a donc là, une certaine dose de créativité. Et ça, c'est mon moteur. **Trouver des solutions inédites**. Du moins, inédites pour le secteur dans lequel on va l'appliquer. Ce qui est le propre de la **créativité**, mettre ensemble de choses qui n'avaient pas encore été assemblées jusqu'à maintenant. » (F6)*

L'agilité du communicant opérationnel implique une capacité proactive associée à des compétences réflexives : « Je suis le « **libéro** » de l'équipe : je suis le joueur qui a la possibilité de jouer à n'importe quel endroit du terrain. Mais je suis aussi celui qui prévoit toutes les actions qui vont devoir avoir lieu. » (H8) ainsi que la capacité de distinguer l'essentiel du superflu afin de prendre les décisions en réponse aux objectifs communicationnels : « Le **filtre** qui va soit amplifier soit réduire soit rediriger l'impact des messages de l'organisation vers le monde extérieur, mais tout autant les messages du monde extérieur sur l'organisation vers le monde extérieur. » (H15)

Le communicant est donc tout sauf un expert technique qui joue cavalier seul, mais au contraire, il pense l'organisation comme un tout répondant ainsi à la troisième doctrine de Selznick (1949, p. 51) pour qui l'organisation requiert un sentiment d'unité favorisant une représentation commune de l'organisation.

Le rôle opérationnel de la communication ne bénéficie pas des mêmes caractéristiques positives que la fonction opérationnelle du communicant : les deux communicantes-participantes qui témoignent de cette approche communicationnelle dans leur organisation expriment leurs frustrations par rapport à une situation qu'elles estiment obsolète : « *Mon organisation est une machine orientée vente comme dans les années 50.* » (F20) « *Plutôt que d'être un train à grande vitesse, on est encore toujours une locomotive à vapeur.* » (F22)

Nous retrouvons le visage autoritaire de la bureaucratie coercitive qui sanctionne, supprime l'autonomie individuelle et renforce l'asymétrie du pouvoir tel que l'a décrit Weber (Adler & Borys, 1996), (Kauffmann, 2014) :

« Malgré le fait que on évolue, on est quand même encore toujours en retard, parce qu'on est encore toujours bloqué par énormément de contraintes techniques. Et administratives. C'est donc tout un ensemble : l'organisation est un gros paquebot, il y a tous ces nouveaux développements, les nouveaux métiers, la technologie, la communication qui doit s'adapter, et il faut aussi le temps de pouvoir s'approprier toutes ces informations. » (F22)

Si nous considérons les communicants-participants comme des agents culturels-cognitifs (Scott, 2001) qui, sur la base de leurs observations, sélectionnent, combinent, améliorent, reconstituent et organisent la réalité organisationnelle au quotidien, nous distinguons une typification (Scott & Backman, 1990) culturelle-cognitive indépendante des contrôles normatifs ou régulateurs qui repose sur une conception commune des résolutions de problèmes que nous avons reliée à nos observations empiriques. En effet, notre analyse sur les métaphores (tableau 24, page 454), nous révèle que ces dernières ne sont pas nécessairement liées à la position qu'occupe le communicant-participant dans l'organisation. Ainsi, F6 et H8, bien qu'actifs dans leur comité de direction respectif, utilisent une métaphore « opérationnelle » pour décrire leur fonction, l'assimilant à une expertise artisanale. Tous deux ont connu une première socialisation « *sur le terrain [...] très intuitive* » (F6), dans une organisation qui « *ne disposait d'aucune équipe en communication ni d'aucune structure de communication* » (H8) ; alors que F5 et H5, H7, H18 et H19, tous les cinq hors du CODIR ont une vision « organisationnelle » du rôle de la communication, le comparant au rôle de l'ADN, et que H15 adopte une vision « stratégique » du rôle de la communication où prône l'ingénierie de l'intelligence dans son acceptation de regroupement d'informations stratégiques.

Les communicants-participants F3, F8, F14, F15, F16, F21, H1, H3, H12, H13 et H14 sont tous membres du CODIR. Trois d'entre eux adhèrent à la vision « stratégique » de leur fonction et du rôle de la communication. F3, responsable des relations médias d'un groupe financier et membre de la cellule de crise, la privilégie tout comme H14, bras droit du CEO de la division Europe, Moyen Orient d'une multinationale *Business to Business*. F15, quant à elle, est responsable de la communication corporate et scientifique d'un centre de recherche de pointe et elle considère que le rôle de la communication est un rôle stratégique qui vise à collecter, analyser, travailler les données de la veille systématique dans une perspective d'« intelligence »

en vue d'apporter un conseil stratégique lors des prises de décisions, rejoignant la conception de H15, inspirée par l'isomorphisme mimétique.

Les communicants-participants F1, F9, F13, F19, F23 et H11 et H16 sont hors du CODIR et confèrent à leur fonction et au rôle de la communication des caractéristiques managériales ou opérationnelles valorisantes en phase avec la vision, la mission et les valeurs organisationnelles. Seules F20 et F22 portent un regard négatif sur leurs expériences professionnelles, n'ayant vécu que l'approche opérationnelle « mécanique » de la communication qui ne sert que les objectifs à court terme et néglige la dimension réputationnelle. Ces retours d'expériences soulignent un profond malaise par rapport à leur éthos professionnel et ils traduisent que, pour elles, cette approche « mécanique » peut signifier un frein au développement de l'organisation.

Si nous tirons un parallèle entre notre analyse des métaphores et les forces qui génèrent les structures des organisations, les forces institutionnelles et les forces techniques (Scott, 2001), (Scott, 2005, p. 474), nous constatons un rapprochement entre les approches organisationnelles et managériales qui expriment le « comment s'organiser ? » à travers les systèmes de gouvernance (l'entrepreneur / l'ADN) et les systèmes managériaux (le médiateur / l'optimiseur), usant pour ce faire de leur autorité culturelle résultant de la dépendance des parties prenantes à leur compétence supérieure de professionnel (Starr, 1982) et les approches stratégique et opérationnelles qui développent le « que faire ? » par le biais de la centralisation (le conseiller) et de la coordination (l'artisan).

Conclusion du niveau professionnel

Ce troisième volet d'analyse du corpus a abordé les pratiques professionnelles en trois temps. Nous avons cherché à identifier l'évolution des pratiques communicationnelles au rythme des développements technologiques mais également l'évolution de la mission de la communication, de l'adhésion à la fédération (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010), par le biais de différentes stratégies ponctuant temps long et temps court. Nous avons ensuite détaillé l'impact de l'évolution des technologies sur les pratiques professionnelles amenant, par l'émergence prégnante de la porosité entre le dedans et le dehors, l'alignement systémique progressif entre la communication interne et la communication externe en s'inspirant du contrôle contextuel (Willke, 1999). Nous avons, enfin, analysé le cheminement introspectif de la professionnalisation des communicants-participants, détaillant la déontologie et l'éthique, la fonction, puis l'identité professionnelle dans toute sa complexité (Fray & Picouveau, 2010), (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001), (Hargreaves, 2000), (Osty, 2010).

Nous avons recueilli quarante-cinq regards et autant de représentations de ce que ces quarante-cinq communicants perçoivent comme étant la réalité, leur réalité, leur vision du monde. Nous avons collecté de ce fait des visions de ce que signifie la communication organisationnelle (Mucchielli, 2001), de ce que signifie l'introduction et la prédominance des technologies sur les pratiques professionnelles des communicants : *« analyse des big data, réflexion, conclusion, action, évaluation et optimisation. Il est extraordinaire de pouvoir développer des réflexions sur la base d'autant de données. Il ne s'agit pas simplement d'intuition : ce sont des faits, il y a des preuves, ces données existent, impossible de les ignorer. »* (H17)

Nous n'avons pas adopté de logique binaire opposant les perceptions différentes, mais nous lui avons préféré une logique complexe permettant la synergie des pensées et des réflexions de chaque communicant sans qu'elles ne s'excluent et ce, malgré leurs caractères parfois contradictoires ou divergents. En se référant au sens étymologique du mot « complexus », soit ce qui est tissé ensemble dans un enchevêtrement d'entrelacements (plexus), Morin (1995) décrit que dans la complexité les constituants sont différents mais qu'il importe de voir, comme dans une tapisserie, une figure d'ensemble. Il souligne que l'individu a appris à séparer plutôt qu'à relier. Or, *« relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle »* crée *« une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers »* (Morin, 1995). Cela fait écho à la métaphore de H1 *« lier, relier, connecter »*. Il importe de dépasser la linéarité mécanique du *« mode de gestion paradigmatique de l'entreprise »* avec ses états d'avancement, ses affectations de ressources, sa reconnaissance de passages critiques et sa mesure de chemins critiques, d'embrasser le monde complexe sans cesse en mouvance dans sa *« complexité relationnelle »* et sa *« complexité technique »* et d'accepter les mutations qui en découlent (Bloch & Nabat, 2009, p. 114). *« Dans ce contexte très complexe, il est de plus en plus difficile de définir le rôle et la fonction de la communication. En fait la communication est une partie du tout et est une partie de chaque chose. »* (H5) Le monde complexe bouge et le regard que lui porte chaque acteur *« n'est que le reflet d'une réalité insaisissable »* (Touvard, 2013, p. 7). Or, dans le monde complexe qui est celui des organisations, *« des modes de pensées et d'actions s'élaborent. Ils émergent de cette construction. Le changement est un processus continu. »* (Touvard, 2013, p. 8)

Reprenant la métaphore de Morin, c'est alors au communicant « *de trouver le bon métier à tisser, et puis de monter d'une certaine façon les fils de chaînes pour y passer les fils de trame. Et petit à petit, se crée l'histoire de l'organisation.* » (H7)

En nous référant à cette logique, comme nous l'indiquait la littérature, les institutions deviennent des outils de pouvoir systémique, car si elles apparaissent comme des routines et des pratiques neutres, les rapports de force et les relations de pouvoir asymétriques dans un champ organisationnel les feront avantager les uns et désavantager les autres (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2000, p. 35). Ce qu'exprime H16 qui en appelle au système éducationnel et aux injonctions technologiques en relation avec l'évolution de la profession :

« Aujourd'hui on dispose plus facilement des données qui permettent de nourrir ces différents contenus. Donc les réflexes que j'ai sont des réflexes qui sont liés à un contexte à un moment donné. Pour les communicants d'autres générations, c'est une compétence qu'ils ont été obligés d'acquérir : c'est différent. »

Dans cette complexité, les normes, mécanismes, accréditation et standards technologiques confèrent aux agents qui les mettent en place et les contrôlent -en dehors d'eux et sans qu'ils aient été consultés- un rôle de première importance (Leca, 2006, p. 77) qu'ils sont tenus d'imposer volontairement (Le Moëne, 1994, p. 43).

« La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain. » (Morin, 1990, p. 178)

Quelles que soient leur position et leur fonction dans l'organisation, l'incertain est ce qui constitue l'environnement exogène et endogène des communicants. Les incessantes transformations organisationnelles entraînent des modifications de signification du travail tant pour le communicant, le forçant dans un parcours professionnalisant constant, que pour l'ensemble des collaborateurs internes qu'il se doit dans de nombreux cas d'accompagner. Les relations interpersonnelles et l'appartenance aux groupes qui forment son identité collective (Osty, 2010), montrent un lien assez faible avec les associations professionnelles qui, comme le décrit Osty, ne lui apportent que peu de ressources lui permettant d'accroître la crédibilité et ainsi, à terme, la légitimité de sa fonction. Toutefois, l'approche dite agile et ses implications dans les pratiques professionnelles place le communicant dans une situation de médiateur et d'optimiseur de process où il lui importe de former l'ensemble des collaborateurs à une compréhension de la complexité de la communication. Au communicant d'apporter un *sensemaking* collectif (Coutu, 2003) en ligne avec la vision, la mission et les valeurs organisationnelles qui, par sa simplicité, doit permettre à tous les collaborateurs d'adopter un comportement communicationnel responsable par rapport à l'organisation (Parrini-Alemanno, 2003). En effet, chaque collaborateur doit s'aligner sur le sens commun en vue d'obtenir un sens collectif (Weick, 1979), (Kanter, 1983). Cette posture interactionniste que peut adopter le communicant résonne avec le phénomène social et performatif du cadrage tel que nous l'avons développé sous le chapitre 3 (1.2) qui réfère aux négociations comme catalyseur des processus dynamiques de construction de sens au sein et entre les groupes organisationnels (Cornelissen & Werner, 2014) dans une perspective de stabilisation et d'institutionnalisation.

L'idéal de métier semble agir comme un nouveau moteur pour une action collective atypique car internalisée par des acteurs involontaires et issus de champs étrangers à la communication. Cette situation novatrice nous a amenée à identifier un « nous-collaborateurs » en plus du « nous-communicants » qui pourrait réduire le déficit de reconnaissance institutionnelle identifié par Osty (2010). Il nous permet de constater que le collectif peut être acteur en plus d'être ressource dans ce que Osty décrit comme « *le développement d'un référentiel partagé de compétences et de valeurs* » (Osty, 2010, p. 275). Et qui plus est, pourvoie le communicant d'une nouvelle marge d'autonomie en lui conférant un statut proche de celui d'expert et en réinstaurant des critères qualitatifs de compétences en lieu des critères quantitatifs et objectivants pour évaluer la réalité de ses savoirs pratiques (Dubar, 1991). Enfin, la trajectoire professionnelle du communicant et sa perception de l'avenir qui définissent son appartenance à une organisation, bien que soumis aux incertitudes du marché, est « illuminée » par l'éthos du communicant comme nous avons pu le décrire à travers les métaphores.

Nous pouvons donc confirmer à l'instar de Dubar (1991) que l'identité professionnelle se construit davantage par le changement et le renouvellement des savoir-faire que par l'appartenance sociale continue à un même univers professionnel. Le contexte semble favorable au communicant pour qu'il puisse participer au processus d'institutionnalisation de sa fonction. Toutefois, les modifications endogènes impliquent que la communication comme profession subit des changements empiriques comme le développement de connaissances spécialisées et l'extension de ses domaines d'expertise.

Si nous nous basons sur les quatre conséquences des croissances professionnelles de Scott (2008, p. 229), la communication comme profession devra encore faire face à de nombreux défis avant que de pouvoir atteindre les phases ultimes du processus de l'institutionnalisation (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) : la spécialisation entraînant la fragmentation des intérêts professionnels, Scott (2008) prévoit que ces deux phénomènes provoquent d'une part le déclin du nombre de membres affiliés à l'association de la profession qu'il qualifie de « primaire » (ce qui semble se confirmer aux dires des communicants-participants des générations 1 et 2) et d'autre part l'apparition de nouvelles associations impliquant la perte de pouvoir de la profession causée par la polyphonie d'intérêts. La situation de la vie associative professionnelle en Belgique, si elle a connu ce type de multiplication dans les années 1990 et 2000 avec l'émergence des NTIC et l'apparition de nombreuses spécialisations, présente actuellement une tendance à la rationalisation et à la concentration. Tant dans le champ des relations publiques avec la création de C² qui regroupe le BPRCA (l'association belge des bureaux-conseil en communication) et 3C (l'association belge des professionnels de la communication), que dans le champ du marketing et des développements interactifs qui ont rejoint l'Union Belge des Annonceurs (UBA) qui recouvre l'ensemble des activités de gestion et de marketing, les associations regroupent leurs efforts, proposant des offres différenciées aux divers profils mais sous une même enseigne.

Les deux autres conséquences de Scott (2008) ont trait aux fonctions et nous avons pu constater que, dès lors que la communication n'est pas considérée comme une fonction organisationnelle autonome, les communicants-participants présentent des intitulés de fonctions « à trait d'union » combinant des activités de plusieurs champs organisationnels. Ce phénomène n'est toutefois pas lié à la croissance des spécialisations mais bien à la lenteur du processus d'institutionnalisation de la communication organisationnelle ce qui rejoint partiellement la quatrième conséquence : il ne s'agit pas du développement de fonctions parallèles et

subordonnées mais du maintien de celles-ci. Comme l'indiquait à juste titre Freidson (1970), au niveau de l'arène professionnelle, ce *statu quo* impacte la progression de la profession de communicant, confinée dans des rôles subalternes dans la division du travail, et dont les activités communicationnelles sont encore supervisées et exercées sous l'autorité des ressources humaines ou du marketing.

Il semblerait donc, dans le cas du *statu quo*, que la communication comme profession flotte dans l'entre-deux de la phase III et de la phase IV des changements institutionnels (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) or, un niveau de spécialisation et d'expertise plus élevé va de pair avec une croissance du savoir et du savoir-faire ainsi qu'avec le développement de la mécanisation et de routines ce qui entraîne une déqualification du travail (Braverman, 1974). Nous avons collecté des témoignages abondant en ce sens, soulignant l'apparition et la maîtrise de nouvelles connaissances ainsi que la disparition de certaines activités au profit de l'automatisation, mais il s'agissait à chaque fois de tâches opérationnelles. Les communicants-participants considèrent, au contraire, l'apport de l'IA comme une opportunité qui libère du temps de réflexion. Certains communicants-participants confient indirectement que l'arrivée des NTIC leur permet d'affirmer une nouvelle position au sein de l'organisation face aux informaticiens. Ces derniers exploitent les machines, mais doivent recevoir des consignes pour l'agrégation stratégique des données massives afin que ces dernières fassent sens pour la réalisation des objectifs organisationnels. Les communicants étant les seuls à œuvrer pour l'organisation dans sa totalité, ils sont en position de force dans le jeu de pouvoir organisationnel, directement lorsqu'ils participent au comité de direction, indirectement lorsqu'ils dépendent d'un autre département, ce qui modifie les règles du jeu et permet au processus de l'institutionnalisation de progresser.

Chapitre 6 : Interprétation des résultats

L'analyse des quarante-cinq récits de vie nous indique qu'il existe une mémoire publique de la communication en Belgique qui, comme la définit John Bodnar (1994, p. 15) regroupe un ensemble de croyances et d'idées sur le passé construit dans la sphère publique sur la base de nombreux échanges entre différents acteurs, qui aide le public ou une société à comprendre son passé, mais également son présent et même son futur. Ce processus communicationnel et cognitif ne vise pas tant le passé que la nature des pouvoirs et la question de la loyauté aux cultures officielle et vernaculaire au moment où le travail de la mémoire est activé. En effet, la mémoire ajoute perspective et authenticité aux perspectives articulées par les acteurs car elle active des souvenirs sélectivement choisis en fonction des activités du présent. (Bodnar, 1994) Lorsque cette mémoire publique devient le discours dominant, il est nécessaire d'identifier le degré d'adhésion à ce discours du groupe analysé car il peut influencer l'interprétation du travail de mémoire des sujets qui participent à l'étude (Blair, 2006).

Peut-on identifier des réalités institutionnelles socialement construites (Jensen, 2009) émanant de ces quarante-cinq témoignages ?

Les travaux autour de l'institutionnalisation organisationnelle (Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2018) expliquent que le comportement organisationnel ne dépend pas d'acteurs ni d'actions individuels ou d'unités organisationnelles, mais doit s'interpréter comme le résultat de processus institutionnels qui affectent l'organisation (Sandhu, 2009 (a)).

L'approche macro-méso-micro que nous avons choisi de suivre nous permet de considérer l'environnement et la société (Boyer, 2003) comme première source de pression institutionnelle qui oblige l'organisation à adapter certaines de ses stratégies aux injonctions et demandes externes afin d'obtenir ou de maintenir sa légitimité (Meyer & Rowan, 1977). Le niveau méso nous offre l'opportunité d'analyser les effets institutionnels sur l'organisation, notamment les moteurs de l'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983, p. 151). A ces deux niveaux, l'organisation est considérée comme acteur, alors qu'au niveau micro, elle est considérée comme une structure par le communicant, et c'est ce dernier qui devient acteur (DiMaggio, 1988). En considérant l'organisation comme une structure, nous nous sommes placée dans une perspective micro-institutionnelle qui définit « *l'organisation comme institution* » (Zucker, 1987, p. 446), (Le Moëne, 1994), (Jacot, 1994), (Bazzoli, Kirat, & Villeval, 1994), (Le Moëne, 1997), (Bazzoli & Dutraive, 2002), (Parrini-Alemanno, 2003) ce qui signifie que des petits groupes dans l'organisation sont capables de générer des institutions ce qui, en retour, mène à une stabilité organisationnelle.

En adoptant cette double fonction de l'organisation, acteur et structure, nous nous rapprochons de la théorie de la structuration de Giddens (1984). Considérer l'organisation comme une structure crée un cadre construit de règles et de ressources pour les acteurs individuels dans une perspective micro-méso. La voir comme acteur réfère aux actions collectives des organisations dans un cadre de référence inter-organisationnel ou dans un sous-système sociétal. L'organisation est alors perçue comme une unité supra-individuelle ce qui est particulièrement pertinent du point de vue de la communication qui vise, entre autres, à renforcer les relations entre l'organisation et son environnement.

Comme développé dans la théorie de la dépendance aux ressources, « *l'organisation est l'ensemble des activités inter-structurées dans lesquelles elle est engagée à tout moment et sur lesquelles elle a tout pouvoir d'initier, de maintenir ou de terminer les comportements* » (Pfeffer & Salancik, 1978, p. 32).

1. L'évolution de la communication dans l'organisation : perspective diachronique

Nous constatons à travers les quarante-cinq trajectoires professionnelles une évolution de la perception de la communication dans les organisations en Belgique. Nous y voyons un parallèle avec l'évolution des théories institutionnalistes qui ont déplacé leur attention de l'organisation dans un environnement à l'organisation de l'environnement (Scott, 2001) : nous évoluons de la communication de l'organisation dans un environnement à l'organisation de l'environnement communicationnel. Une description qui permet d'intégrer le phénomène de la porosité.

Si la présence de la communication au sein de l'organisation n'est jamais formellement contestée, son rôle a été et est toujours diversement défini allant d'une fonction de présence subordonnée aux départements marketing (pour la communication externe), ressources humaines (pour la communication interne) et/ou à un membre du comité de direction (pour la communication corporate sous la forme de la communication financière, des relations presses, des *public affairs*, du lobbying, du sponsoring) comme schématisé dans les figures 20 et 21, à une fonction stratégique participant aux prises de décisions organisationnelles (voir figures 22 et 23).

1.1. L'organisation et la digitalisation

Les transformations sociétales impactant l'ensemble des acteurs sociaux, les communicants-participants témoignent de l'institutionnalisation de certaines structures organisationnelles et de la désinstitutionnalisation d'autres, ce qui occasionne une déstabilisation de l'organisation à certains moments de son histoire impliquant un « *sensebreaking* » offrant de nouvelles opportunités de reconstruire et de redonner du sens à l'organisation (Weick, 1979), (Coutu, 2003).

Nous schématisons et visualisons les principales transformations structurelles organisationnelles au départ de la situation précédant (figure 20) puis suivant (figure 21) la digitalisation en Belgique, dont les communicants-participants situent le début dans les années 1990.

Dans les témoignages des communicants-participants de la première génération, dont la socialisation professionnelle s'est déroulée dans les années 1980, l'organisation se présente comme une forteresse protégée des effets qu'occasionnent les développements et les événements qui se déroulent hors de ses murs et sont étrangers à son macro-environnement (Boyer, 2003), exception faite des situations engendrant des crises⁵⁹. Elle communique de manière descendante vers ses parties prenantes internes, appliquant l'autorité formelle, et de manière unidirectionnelle vers ses différentes parties prenantes externes (figure 20). La communication remplit les fonctions de porte-parole au niveau de la communication *corporate* envers les actionnaires, la presse et le monde politique telles qu'elles sont apparues au 19^{ième} siècle (Page & Adams, 2014), (Myers, 2016), (van Ruler & Cotton, 2015).

La communication interne, première étape et passage obligé dans la carrière du communicant en organisation, subordonnée aux ressources humaines, est considérée comme le porte-parole servile du comité de direction.

La communication n'est que rarement alignée, ou mise en cohérence, entre les différents départements : ressources humaines pour les annonces de recrutement, ventes pour la communication directe et personnelle des représentants, et marketing pour la communication des différentes marques (Catellani & Sauvajol-Rialland, 2015). Les informations qui remontent vers le comité de direction sont filtrées (Van Bol & Ugeux, 1983), et les communicants-participants de la première génération rapportent que seules transparaissent celles qui devaient figurer à l'agenda des membres du comité de direction. Nous voyons toutefois apparaître dans les récits la distinction entre les publics -internes et externes- et les cibles, ces dernières correspondant aux acheteurs dans une optique marketing et vente (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010), (Patruti-Baltes, 2015).

Nous ajoutons que le département informatique a fait son apparition dans les années 1980 et que ce champ a connu une institutionnalisation propre, analysée, commentée et rapportée pour laquelle nous référons à Pierre-Éric Mounier-Kuhn qui en a -entre autres- retracé l'histoire en France. Toutefois, comme son émergence et sa présence n'ont pas été spécifiquement décrites par les communicants-participants, comme ce département n'a pas occasionné d'impact direct sur les pratiques professionnelles de communicants lors de son introduction, nous l'avons

⁵⁹ voir figure 18, chronologie des incidences marquantes, page 261.

indiqué dans la figure 20, n'identifiant avec les flèches horizontales que les départements ou les organes organisationnels (tel le comité de direction) qui ont une relation fonctionnelle avec la communication. Précisons que lors de leur apparition dans les organisations, les technologies ont été introduites pour améliorer l'efficacité des procédures existantes (Brousseau & Rallet, 1997). La situation des organisations belges, telle que nous la schématisons dans la figure 20 sur la base des récits des communicants-participants de la première génération, est restée en place jusqu'au début des années 1990 et est fonction du rythme propre du processus d'institutionnalisation de l'informatique dans les organisations.

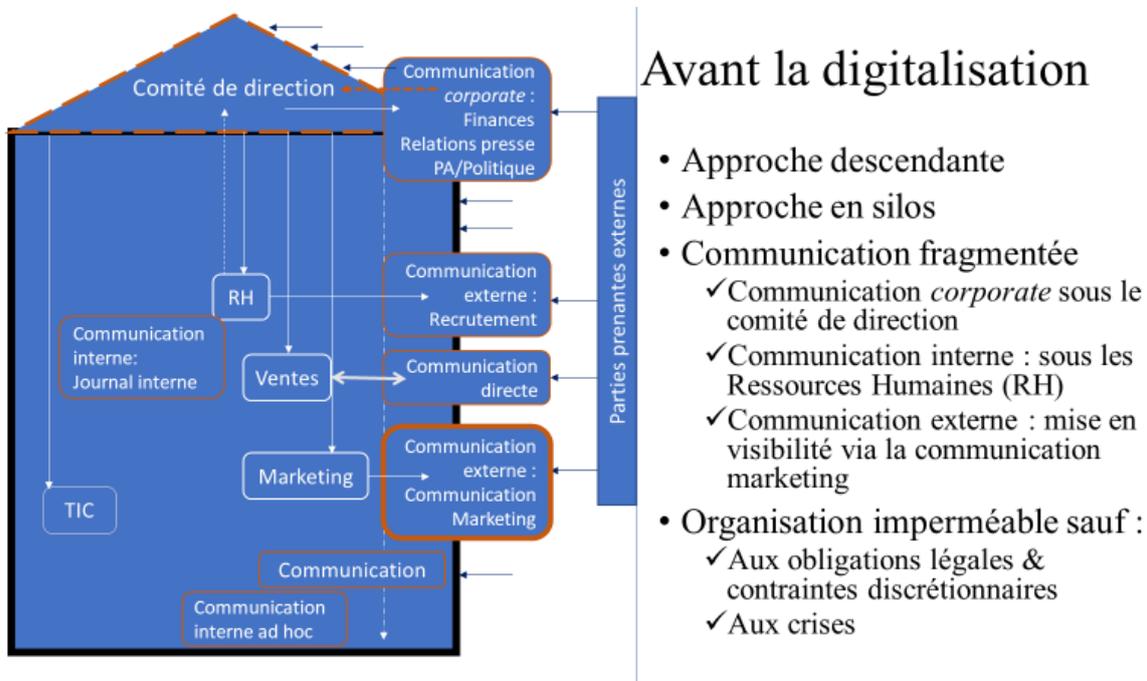


Figure 20 : visualisation de l'organisation en Belgique avant sa digitalisation

Les informations de l'extérieur sont collectées sans coordination structurelle par les différents départements, isolés par la structure en silos, en fonction de leurs besoins et de leurs objectifs propres. Les résultats des analyses ne sont pas partagés mais rapportés au comité de direction suivant un cérémoniel temporel bien défini par le jeu de pouvoir confortant le système cloisonné.

Nous identifions dans un second temps l'apparition des pressions sociétales et des pressions technologiques.

Les pressions sociétales qui ont suivi l'émergence, l'organisation et la professionnalisation des groupes de pression (voir figure 18, page 261), ont successivement mené au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise, la RSE, et au développement de la responsabilité environnementale. La RSE définie par F18 comme « l'obligation de lien entre ce que l'organisation dit et ce que l'organisation fait » impacte les organisations orientées « ventes ». Ainsi les pressions d'une opinion publique défavorable sur l'ensemble d'un secteur provoquent l'émergence d'une autorégulation devançant les régulations gouvernementales toujours plus restrictives dans un mouvement isomorphe normatif.

Cette autorégulation se traduit dans les organisations par l'apparition de la responsabilité sociale (RSE) qui émule la réflexion et la définition d'un cadre déontologique dans lequel les différents acteurs cherchent un équilibre. Ces facteurs expliquent l'institutionnalisation rapide de la RSE dans certaines organisations belges actives dans les secteurs des boissons alcoolisées ou pharmaceutique (F18, F21, H1, H4 et H9) dans leurs tentatives de devancer et d'influencer un cadre législatif coercitif (Giroux G. , 1997), (Accbelgium, 2020 (a)). Mais les pressions sociétales ont également forcé les organisations à chercher un nouvel équilibre entre secret et transparence, les groupes de pression exigeant davantage d'information quant aux prises de décisions ayant des implications humaines ou environnementales.

La première vague de pressions technologiques qui a suivi l'institutionnalisation de l'informatique et celle du département des TIC dans les organisations en Belgique y a introduit une autorité fonctionnelle horizontale qui s'est imposée à côté de l'autorité traditionnellement formelle et verticale. Les systèmes informatiques ont ainsi fait leur apparition dans tous les départements des organisations, modifiant en profondeur les habitudes de travail et les pratiques professionnelles (la figure 21 indique en gras les changements majeurs). Nous constatons « *une relation dynamique entre technologie et organisation formulée en termes de co-évolution, l'organisation étant tour à tour ce qui conditionne la diffusion des technologies et ce qui est transformé par elles* » (Brousseau & Rallet, 1997, p. 287). Nous rejoignons ces auteurs qui posent que si les TIC peuvent faire évoluer la structure ou le mode de fonctionnement d'une organisation, elles sont dépendantes d'un déterminisme organisationnel « *reformulé dans la mesure où les caractéristiques des organisations fixent à la fois les conditions initiales des trajectoires technico-organisationnelles et les limites à l'intérieur desquelles les TIC peuvent déformer la structure des organisations ou privilégier certains principes de fonctionnement* » (Brousseau & Rallet, 1997, p. 290). Une situation qui a évolué à leur avantage comme nous l'avons développé lorsque nous avons traité des GAFA (chapitre 5, 1.2.).

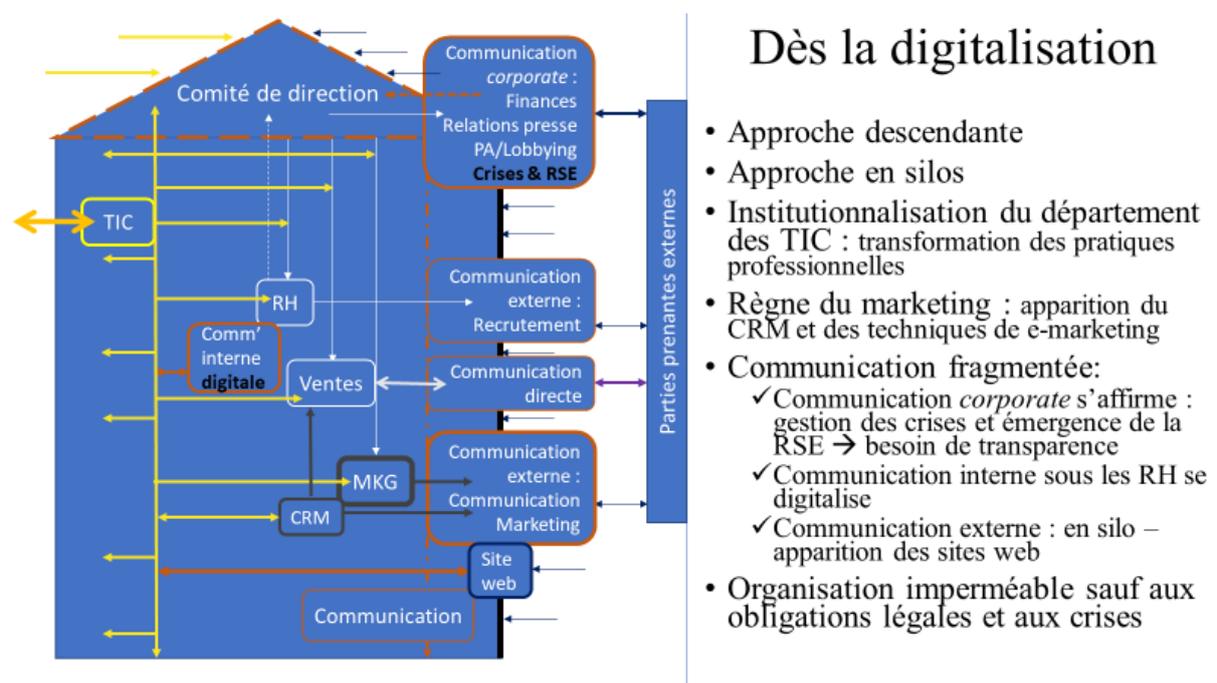


Figure 21 : visualisation de l'organisation en Belgique dès sa digitalisation

Les expériences des communicants-participants de la première génération nous ont permis de retracer la pénétration insidieuse des systèmes informatiques au sein de toutes les pratiques professionnelles de l'organisation : de l'ouvrier au PDG. Symbole de modernité et de compétitivité, l'informatique a développé sa spécificité en spécialité dont l'expertise lui a permis de s'affranchir et de s'autonomiser, ce qui a eu pour effet de cloisonner et d'isoler davantage les départements, renforçant sa position de pouvoir croissant auprès du comité de direction (Naudon, 2013). Cette situation a créé une véritable dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) informatiques et aux connaissances expertes des spécialistes des TIC, seuls à maîtriser tant les développements technologiques que le métalangage constamment en évolution et a, de ce fait, valorisé leurs pratiques professionnelles.

L'ensemble des parties prenantes internes a dû adapter ses pratiques professionnelles aux nouvelles normes et règles instituées. Le département marketing avec son orientation « ventes » et ses objectifs à court terme réalisés, entre autres, par le biais du marketing direct et ensuite par celui du e-marketing s'est emparé des avantages de l'informatisation des banques de données qui se sont traduits dans l'optimisation des résultats chiffrés et ont favorisé l'essor du *Customer Relationship Management* (CRM).

Cette stratégie a couronné la valeur ajoutée du marketing (Ughetto, 2002) qui n'a plus eu à faire d'effort pour valider une reconnaissance organisationnelle et dont le processus d'institutionnalisation s'est accéléré pour s'étendre à toutes les organisations belges, soutenu par les associations professionnelles du champ (chapitre 2, 2.4). A la domination du marketing qui subordonne le communicant au rôle opérationnel de technicien de la communication marketing (Ehling, White, & Grunig, 1992), s'ajoute la subordination aux ressources humaines en ce qui concerne la communication interne. Les seuls mouvements émancipatoires de la communication se situent dans la relation avec le département des TIC pour négocier les interfaces du site web ou celles du journal interne qui se digitalise. Nous assistons ici à l'éclatement de l'unité du message par la fragmentation des activités communicationnelles qui suivent la logique des silos organisationnels.

Le témoignage des communicants-participants stipule que seules les crises qui ont secoué l'économie au niveau national ou international ont permis de désinstitutionnaliser certaines structures en place, permutant les rôles internes et revalorisant la vision à long terme, apanage de la communication organisationnelle. Des mutations qui, dans certains cas, se sont ancrées dans la structure formelle de l'organisation permettant alors d'aligner les stratégies dispersées et d'obtenir une certaine reconnaissance du rôle de la communication et de la fonction de communicant.

1.2. L'organisation et la transformation digitale

L'organisation a traversé l'âge de la rationalisation représenté par la « cage de fer » (DiMaggio & Powell, 1983), elle a été confrontée à l'ère du Panoptique comme « cage de verre » (Borel, 2016), (Ferraris, 2018), et elle entre à présent dans la post-modernité sous une forme fluide qui défie le temps -nous référons aux connexions continues- et l'espace -nous pensons à la présence virtuelle-, soulignant la dimension de la porosité (Clegg & Baumeler, 2010). Du point de vue de la technologie, nous constatons qu'avec l'introduction de systèmes informatiques qui ont forcé tous les collaborateurs à utiliser des plateformes les obligeant à partager des documents dans une approche « agile », certains silos traditionnels ont disparu. Nous assistons actuellement à la création de nouveaux silos car chaque équipe, « *squad* » dans la terminologie de l'approche dite agile, « *team* » dans la terminologie propre à Microsoft, travaille repliée sur elle-même, avec ses budgets propres, de date butoir en date butoir, telles qu'elles sont planifiées dans le flux des activités successives et concomitantes. Dans cette constellation d'activités organisationnelles, le marketing est éclaté sur chaque équipe, perdant son statut dominant et la communication fait son apparition comme coordinateur d'actions répondant à des objectifs parfois contradictoires et comme liant pour créer un discours narratif organisationnel qui fasse sens pour les parties prenantes et les publics-cibles.

Du point de vue digital, l'apparition suivie de l'introduction d'éléments exogènes à l'organisation dans son fonctionnement endogène, tels les réseaux sociaux, a accéléré la porosité et la perte de contrôle sur les messages tant au niveau de l'organisation (communication *corporate*) qu'au niveau des enseignes et marques (communication marketing), qu'au niveau des propres collaborateurs (communication interne) : « *par rapport à ces réseaux sociaux, il y a aussi cette prise de conscience qu'il n'y a plus moyen de les gérer. Il faut accepter de devenir un des joueurs qui participent à la conversation qui a lieu.* » (H12) Une acceptation qui ne se teinte pas de fatalisme car les communicants-participants confrontés à cette réalité sont investis d'une mission d'autonomisation des collaborateurs afin de reprendre un certain contrôle sur les flux communicationnels générés par la porosité entre le dedans et le dehors.

Selon la projection managériale de l'organisation dite « agile » telle que nous l'avons trouvée décrite tant dans la littérature académique que professionnelle, la communication organisationnelle doit être transversale. Elle accompagne la transformation organisationnelle qui est devenue une "constante", plaçant les organisations dans une dynamique de transformation continue (d'où notre visualisation d'une sphère qui tourne en boucle dans la figure 22), ce qui promeut le statut de la communication interne à une forme d'intervention "stratégique". Une visualisation qui correspond également à une transformation spatiale utilisée comme catalyseur d'un « *sensebreaking* » pour amener la construction d'un nouveau sens commun collectif en phase avec l'approche dite agile qui, comme nous l'ont confié les communicants-participants, se traduit par des déménagements, des constructions de nouveaux sites, le réaménagement des bureaux, la création d'espaces virtuels ou encore le télétravail. L'organisation fait régulièrement « peau neuve », une mue physique qui facilite le passage à un autre stade du développement organisationnel et qui illustre le fait que les organisations sont des constructions sociales qui évoluent. De plus, la communication organisationnelle, responsable de la veille, gère la communication digitale qui s'est imposée à

tous les niveaux de l'organisation, rendant l'organisation perméable à toutes les influences et attaques extérieures, gestion réalisée par le biais de la planification des contenus et des instruments et par leur harmonisation et intégration en ligne avec les valeurs organisationnelles.

Depuis la transformation digitale

- Approche horizontale bidirectionnelle
- Approche projet en équipes « agile » :
 - Dissolution des silos
 - Intégration du marketing
 - Emergence du retour sur investissement de la communication
- Institutionnalisation de la transformation continue : injonction interne (TIC) et externe
- Communication organisationnelle intégrée :
 - Communication *corporate* avec le CODIR
 - Communication interne avec les RH
 - Communication externe accompagnement des squads et coordination des actions
- Organisation perméable

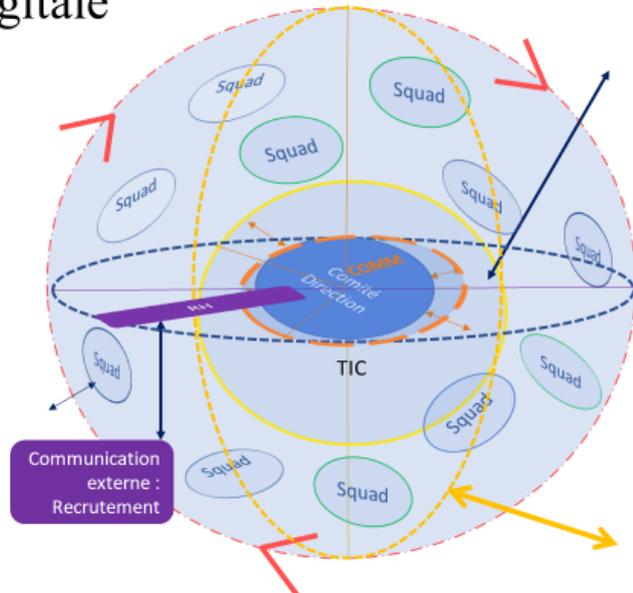


Figure 22 : visualisation de l'organisation « agile » décrite dans la littérature académique et professionnelle

Cette vision de l'organisation « agile » implique que la communication organisationnelle opère à un niveau décisionnel, en ajustant les développements technologiques, pour répondre tant aux pressions externes qu'aux besoins et aux pressions internes. Cette situation répond à l'adoption d'une approche dans laquelle « *les acteurs ont la volonté de dialoguer pour rapprocher leurs points de vue [...] et en outre que les points de vue sont 'rapprochables'* » (Mucchielli, 2001, p. 11). Il est toutefois nécessaire de porter un regard critique sur cette projection et de la placer en miroir de la réalité organisationnelle en Belgique, caractérisée par une lenteur à mettre en place les innovations technologiques due à un attentisme prudent : « *C'est donc symptomatique de l'attitude du Belge : d'un côté il y a cette volonté d'aller de l'avant, d'évoluer, d'innover, et puis d'autre part cette position prudente, sceptique par rapport aux nouveaux développements.* » (H16)

Il faut également juxtaposer à la reconnaissance du rôle que le comité de direction ou, dans certains cas, le conseil d'administration, veut attribuer à la communication par le biais de la place assignée au communicant dans l'organigramme, le mandat officiel qui lui est octroyé et sa position par rapport au comité de direction.

Rappelons enfin qu'à l'exception des start-ups, les organisations belges se caractérisent par une approche que nous qualifions d'« approche descendante de l'horizontalité » : si les informations, les besoins et les retours ascendants sont de plus en plus reconnus, s'il y a une volonté croissante d'écoute et de réalisations consensuelles, volontaire ou forcée, s'il y a une prise de conscience des pressions sociétales et technologiques, il n'en demeure pas moins que les décisions finales sont prises « au sommet » (figure 23).

Dans cette nouvelle constellation qui se voit, bon gré mal gré, forcée d'accueillir la perméabilité, il importe que la narration organisationnelle chapeaute chaque activité communicationnelle, interne et externe (H1) pour veiller à une certaine transparence. Nous voyons en effet se disséminer et s'ancrer des pratiques professionnelles qui avaient été initiées par certains secteurs « à risques » en réponse aux pressions sociétales :

« Ça ne suffit plus de dire qu'on a le bon produit. Maintenant il faut dire d'où il vient, qui sont les gens derrière, est-ce qu'il est « environmental friendly », etc. » (F10)

Depuis la transformation digitale

- Approche descendante et ouverture ascendante
- Approche projet en équipes « agile » :
 - ✓ Dissolution des silos
 - ✓ Intégration du marketing
 - ✓ Emergence du retour sur investissement de la communication
- Institutionnalisation de la transformation continue : injonction interne (TIC) et externe
- Communication organisationnelle intégrée :
 - ✓ Communication *corporate* avec le CODIR
 - ✓ Communication interne avec les RH
 - ✓ Communication externe accompagnement des teams et coordination des actions
- Organisation perméable

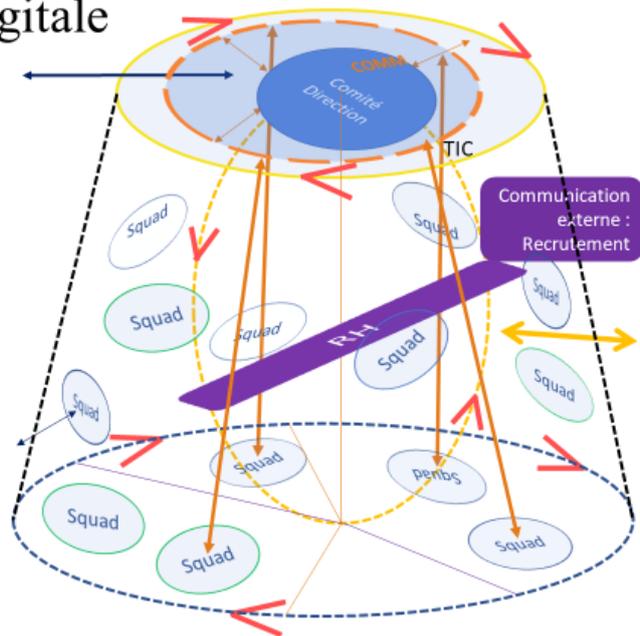


Figure 23 : visualisation de l'organisation en Belgique depuis la transformation digitale

Le communicant devient le responsable de l'analyse et de la gestion tant de la permanence que du changement des systèmes de communication. C'est la raison pour laquelle dans la figure 23 ci-dessus, elle « entoure et conseille » le comité de direction. Considérant l'organisation comme un système évolutif au sein duquel un jeu complexe d'interactions se déploie et dont la communication organisationnelle fait partie intégrante, nous adoptons une perspective socio-constructiviste dans laquelle le communicant est responsable des processus de construction collective du sens partagé par les différents acteurs qu'il coordonne et dont il vise à améliorer la compréhension mutuelle en favorisant l'émergence de la communication ascendante.

« C'est donc vraiment un mouvement qui va de l'intérieur de l'organisation vers le monde extérieur, mais en même temps, en tant qu'organisation, on subit aussi toutes les modifications qui ont lieu à l'extérieur, dans la société. Et ce mouvement, il s'est accéléré. Il y a 10 ans, le temps de préparation s'étalait sur une à deux journées. Aujourd'hui, avec les médias sociaux, c'est devenu totalement impossible. Il suffit que quelqu'un passe, prenne une photo de quelque chose, le mette en ligne, et les réseaux s'enflamment. Une action qui a lieu aujourd'hui, doit être communiquée aujourd'hui. Le mouvement de l'intérieur de l'organisation vers l'extérieur, vers la société, ce mouvement-là s'est accéléré. » (H15)

Grâce à la technologie et à la digitalisation, la communication est graduellement plus reconnue et les communicants-participants s'accordent sur la reconnaissance de ce qu'elle permet de réaliser en interne et en externe ; la place du communicant dans le processus des prises de décisions est de moins en moins contestée et il semblerait que son inclusion dans le comité de direction n'est plus une exception ce qui nécessite un questionnement fondamental concernant les compétences qu'il doit maîtriser, soit tous les aspects liés à la communication, mais également une compréhension technologique et digitale lui permettant de dialoguer avec le département des TIC, ainsi que des connaissances des dimensions managériales, économiques, financières et juridiques, crédibilisant ses interventions au niveau du comité de direction.

« Le département de communication se trouve vraiment à la croisée de toutes les autres activités de l'organisation. Je me trouve aussi bien impliqué dans des partenariats avec des médias, que dans des développements avec l'équipe de ventes, que dans des partenariats digitaux avec des partenaires stratégiques, que dans des développements à dimension plus managériale ou financière : tout converge vers la communication et repart de la communication vers l'extérieur. » (H15)

La nouvelle réalité du communicant belge, c'est d'être un généraliste de la communication organisationnelle englobant toutes ces spécialités, qui doit pouvoir s'entourer d'experts des différents champs actifs dans l'organisation.

« S'il y a 20 ou 30 ans, le responsable de la communication était un généraliste, il y a eu une tendance dans les années 2000 à aller davantage vers des spécialistes, engager des communicants spécialistes dans certains domaines parce qu'il y avait l'émergence des nouvelles technologies. Aujourd'hui, je crois que l'on est face à un retour au généraliste. Le communicant doit avoir une vision holistique de l'organisation et il se fera seconder par des spécialistes dans des domaines qui sont en évolution constante d'un point de vue technologique et qui se fragmentent sans cesse. » (H19)

Si, comme l'affirment Lépine, Martin-Juchat et Millet-Fourrier (2014), l'environnement n'a pas donné aux communicants l'opportunité de prendre part au projet politique de l'organisation malgré leur volonté d'y participer et que la communication s'est principalement mise « *au service du développement économique* » (2014, p. 230), notre interprétation diachronique nous permet d'identifier des fractures dans la dominance des logiques marchandes basées uniquement sur le discours marketing. Les pressions sociétales et l'émergence d'une génération sensibilisée aux changements, qu'ils soient climatiques, environnementaux, énergétiques ou émancipatoires, provoquent une lame de fond avec des effets déjà détectables.

Nous relevons également des mutations au niveau de l'autonomisation des collaborateurs qui entraînent la diffusion de la communication jusqu'au dernier maillon de l'organisation, forçant les dirigeants -pour autant qu'ils n'en soient pas encore convaincus- à reconnaître le rôle majeur de la communication dans chacune des articulations organisationnelles.

2. Le rôle des moteurs isomorphiques dans l'institutionnalisation de la communication

Nous retenons des retours d'expériences que les transformations organisationnelles du type « agile » ont précipité l'intégration de la communication dans les processus de prises de décision. En l'espace de deux décennies, nous constatons que les organisations belges prennent davantage en considération leurs valeurs et leurs principes stratégiques, se rendent compte de la plus-value de la veille environnementale, de l'anticipation des risques, de l'avantage compétitif que confèrent la construction et la consolidation des relations ainsi que la gestion de la réputation. Là où précédemment seuls les processus techniques et opérationnels étaient institutionnalisés (Macnamara, 2006), (Muzi Falconi, 2006), nous voyons s'inscrire une institutionnalisation de la communication organisationnelle en vue d'aider les organisations à répondre aux changements de leur environnement (Wakefield, Plowman, & Curry, 2013).

En agrégeant les récits des communicants-participants par rapport aux quatre indicateurs pour analyser le niveau d'institutionnalisation⁶⁰ (Swerling & Sen, 2009, p. 134), nous identifions en fil rouge l'importance de la présence -création ou maintien- d'un lien direct avec le PDG dans lequel prévalent confiance et transparence : « *Non pas que le rôle de la communication dépasse le rôle de tous les autres acteurs dans une organisation, mais s'il n'y a pas de ligne directe entre le responsable de la communication et le CEO, il n'y a aucun sens à créer une fonction communication dans l'organisation.* » (H13) ; nous percevons à travers les résultats de notre analyse une tendance à l'amélioration des perceptions du comité de direction vis-à-vis de la communication ; nous constatons une reconnaissance de la fonction du communicant à travers son intégration ou son acceptation parmi les autres fonctions managériales ; et nous remarquons enfin l'émergence sinon l'établissement de méthodes d'évaluation qui non seulement qualifient, mais également quantifient les résultats de certaines activités communicationnelles, avec les précautions qu'implique toute mesure quantitative.

Quels processus d'institutionnalisation⁶¹ de la communication organisationnelle en Belgique identifions-nous à travers les quarante-cinq récits de vie et de pratiques professionnelles qui permettraient de reconnaître une certaine homogénéisation des pratiques communicationnelles ?

Notre objectif n'est pas de généraliser les résultats de notre terrain qualitatif pour leur donner une dimension nationale, mais, comme le déclare Yin (2009), il est possible de tirer des généralisations par rapport à la théorie. Dans le cas de l'institutionnalisation, cela signifierait qu'il devrait y avoir une conception commune des principes et des procédures de base quelle que soit la fonction exercée et quel que soit le responsable de la communication organisationnelle. Nous avons extrait des quarante-cinq récits de vie professionnelle les agents du changement récurrents les plus saillants, les classant en fonction de leur caractère endogène (agent interne), exogène (agent externe) ou mixte (voir tableau 25 ci-dessous).

⁶⁰ Nous référons au chapitre 2, 1.2. Conceptualisation de l'institutionnalisation et de la communication des organisations.

⁶¹ Nous référons ici au tableau 2 d'après (Scott, 2001), (Scott, 2014 (a)), page 41.

Nous avons ensuite caractérisé la réponse organisationnelle au facteur de changement ayant un impact sur le rôle de la communication, indiquant si la réponse avait un effet direct sur le processus d'institutionnalisation de la communication au sein de l'organisation, si non, l'effet est indirect. Nous lui avons ensuite attribué un moteur isomorphique et avons défini le vecteur qui permet la transmission des cadres institutionnels (Scott, 2003).

Tableau 25 : Analyse isomorphique des agents du changement

| Agent du changement | Agent | Réponse de l'organisation & Effet sur l'institutionnalisation de la communication | Isomorphisme | Vecteur |
|---|-------------------|--|------------------------------------|--|
| Nouveau Dirigeant (PDG) | Interne | Accompagnement de la transformation structurelle Remise en question du rôle de la communication et de la fonction → Effet DIRECT structurel | Mimétique Normatif | Systèmes identitaires (R) Systèmes d'autorité (R) |
| Nouveau Directeur Financier | Interne | Introduction de KPI → Effet DIRECT cadre Coalition communication & TIC | Normatif Normatif | Standards, normes (S) Comportement adéquat (S) |
| Introduction de l'approche agile | Interne | Accompagnement de la transformation structurelle Remise en question du rôle de la communication et de la fonction → Effet DIRECT structurel | Mimétique Normatif | Systèmes identitaires (R) Systèmes d'autorité (R) |
| Organisation-réseau | Interne | Suppression des silos | Coercitif | Systèmes de gouvernance (R) |
| CRM | Interne | Analyse big data Suppression des silos | Mimétique Coercitif | Scripts (AC) Systèmes de gouvernance (R) |
| Intranet | Interne | Coalition communication & ICT Accompagnement de la transformation structurelle | Mimétique Coercitif | Systèmes identitaires (R) Procédures opérationnelles standards (AC) |
| Informatisation des lignes métiers | Interne / Externe | Adoption programmes Accompagnement de l'apprentissage Suppression des silos | Normatif Coercitif Coercitif | Régimes (R) Systèmes de pouvoir (R) Systèmes de gouvernance (R) |
| Présence sur les réseaux sociaux | Interne / Externe | Réflexion stratégique et narrative → Effet DIRECT cadre Mise en place et opérationnalisation des contenus | Normatif Mimétique | Valeurs (S) & Répertoire d'actions collectives (AC) Scripts (AC) |
| Enquête Audit réputation | Interne / Externe | Coalition communication & Ressources Humaines Introduction de KPI → Effet DIRECT cadre | Normatif Normatif | Valeurs (S) Standards, normes (S) |
| Introduction en bourse | Interne / Externe | Coalition communication & Département Finances → Effet DIRECT structurel | Coercitif | Systèmes de gouvernance (R) |
| Rapport de durabilité | Interne / Externe | Définition des critères d'évaluation Coordination des actions → Effet DIRECT cadre | Normatif | Valeurs (S) & Répertoire d'actions collectives (AC) |
| Autorégulation sectorielle | Externe | Régulation de la communication → Effet DIRECT cadre | Normatif | Standards, normes (S) |
| GDRP – législation sur la protection de la vie privée | Externe | Coalition communication & Département juridique | Coercitif | Systèmes de gouvernance (R) & Protocoles (AC) |
| Crise dans le secteur | Externe | Légitimation de la communication → Effet DIRECT cadre | Normatif | Standards, normes (S) |
| Crise « fake news » médias | Externe | Recrutement communicant → Effet DIRECT structurel Crédibilité communication & Valorisation fonction communicant → Effet DIRECT cadre | Coercitif Normatif Normatif | Systèmes de gouvernance (R) Valeurs (S) Standards, normes (S) |
| Attaques sur les réseaux sociaux | Externe | Veille et rapportage | Normatif | Attentes, comportement adéquat (S) |

(R) : les systèmes relationnels
(S) : les systèmes symboliques
(AC) : le répertoire d'actions collectives

Premier constat, sur la base des expériences partagées par les communicants-participants, nous n'identifions pas d'artefacts symboliques, normatifs ou conformes aux prescriptions coercitives : les remises de prix (exemple d'artefact culturel-cognitif), les codes déontologiques (exemple d'artefact normatif), les chartes (exemple d'artefact régulateur) ne jouent pas de rôle visible dans le processus d'institutionnalisation de la communication.

Ainsi, les communicants-participants soulignent l'esprit rationnel et cartésien des organisations. Les dirigeants belges sont peu transportés par le discours héroïsant et réifiant des dispositifs de récompenses (Bruno, 2013). Les résultats prévalent sur l'exposition de trophées et la portée de ce type de reconnaissance extérieure (F5, F7, F9, F15, H3, H13). Nous nuancions toutefois ce constat, soulignant la distinction fondamentale entre les récompenses qui augmentent le prestige du communicant et ont un effet à court terme sur leur crédibilité, tels les Lions de Cannes (H12), et celles qui renforcent le caractère culturel cognitif de la fonction de communicant (H1) qui repose davantage sur une conception commune des problèmes organisationnels et de leurs solutions communicationnelles, impactant leur légitimité sur le temps long.

*« Me retrouver avec mon N+1 de l'époque sur le podium de Cannes pour **recevoir un Lion d'or a certainement contribué à accroître ma crédibilité en tant qu'expert en communication en interne.** » (H12)*

*« Le fait d'avoir gagné des prix, d'avoir obtenu des récompenses pour nos activités communicationnelles prouve que nous avons atteint ce niveau [de compétences et d'expertise]. Je me rappelle que le premier prix que j'ai obtenu était pour un rapport annuel. C'est la première fois que j'ai été invité par le conseil d'administration. Suite à cela, le conseil d'administration m'a invité **chaque année** pour présenter le rapport annuel. Le fait d'avoir gagné un prix a donc signifié une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation. **C'est donc un prix octroyé par mes pairs qui m'a permis d'obtenir ma légitimité aux yeux du conseil d'administration.** » (H1)*

*« Lorsque nous avons gagné un Award, il y a brusquement eu **un regain d'intérêt** pour nos activités de communication. J'ai vraiment l'impression que cela a accru la confiance dans notre approche. Et cela surtout **apporté une légitimité à ma fonction** car c'était une récompense **pour la communication digitale**. À moi maintenant de tabler sur cette **crédibilité** nouvellement acquise. » (H17)*

Nous avons reconnu certaines activités propres au processus d'institutionnalisation (**AC** dans le tableau 25) tels les scripts qui répondent de l'isomorphisme mimétique, les répertoires formalisant les actions collectives ou certains protocoles ou procédures standardisées qui eux sont le résultat du moteur isomorphique normatif.

Ce sont toutefois les systèmes symboliques (**S** dans le tableau 25), externes, notamment les standards, normes et comportements adéquats, qui sont simultanément internalisés comme cadre ou comme croyance (Hercheui, 2011), ou les systèmes relationnels (**R** dans le tableau 25), soit les interactions structurées connectées aux réseaux de positions sociales où règles et croyances sont codées, qui ressortent de cette analyse et soulignent la présence de propriétés transformationnelles à caractère permanent et stable de l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation.

Sont donc simultanément introduites et internalisées, les nouvelles pratiques professionnelles liées à l'arrivée d'un directeur financier (CFO) qui introduit la normalisation des indicateurs de performances (KPI) liés à l'évaluation quantifiée d'activités communicationnelles comme nouveaux standards de mesure impliquant une coalition entre le responsable de la communication et le responsable des TIC pour leur mise en application, celle-ci nécessitant l'analyse des données massives récoltées par le département informatique ; de même l'adoption d'enquêtes liées à l'audit de la réputation organisationnelle et celle du rapport de durabilité qui requièrent la coordination d'actions de divers acteurs dans différents départements et la définition de critères d'évaluation répondant aux valeurs organisationnelles.

Si la collecte d'informations nécessaires à la réalisation de ces productions renforce la mise en visibilité de la fonction de communicant, le besoin de conformité qui ressort de ces mesures démontre que ces pressions normatives sont prises pour acquis. Elles crédibilisent les activités du communicant.

Nous retrouvons ces répertoires d'actions collectives en ce qui concerne la présence de l'organisation sur les réseaux sociaux qui nécessite une réflexion en amont portant sur la stratégie à adopter ainsi que sur le *storytelling* organisationnel en cohérence avec la vision, la mission et les valeurs de l'organisation avant que ne puissent s'opérationnaliser les contenus qui répondront aux différents objectifs à atteindre. Nous constatons que les communicants-participants se basent sur des standards et des normes lorsqu'il s'agit de réguler (autorégulation sectorielle), de légitimer (crise sectorielle) ou de valoriser (crise provoquée par des *fake news*) la communication par rapport à l'environnement de l'organisation, faisant front dans une volonté de professionnalisation qui vise à établir une base cognitive et légitime qui valorise leur autonomie. Ils développent également des cadres de comportements adéquats pour répondre aux différentes parties prenantes sur les plateformes sociales se référant aux valeurs organisationnelles pour renforcer leur crédibilité. Notons que les réponses aux changements portées par le vecteur des systèmes symboliques ont toutes été abordées par le moteur isomorphique normatif. Les communicants-participants n'ont pas évoqué les règlements intérieurs, régulateurs et coercitifs, ceux-ci étant du ressort des ressources humaines et non de la communication. L'uniforme comme représentation symbolique « *d'appartenance, de cohérence* » a été mentionné par F6 comme métaphore, les communicants-participants n'ont pas cité de classifications, schémas ou typifications propres au pilier culturel-cognitif.

Les changements portés par les systèmes relationnels présentent davantage de diversité. Les implications de la désignation d'un nouveau dirigeant (CEO) et l'introduction de l'approche « agile » s'accompagnent, toutes deux, d'une part, d'une transformation structurelle très souvent appliquée en s'inspirant d'autres organisations où ces changements sont des réussites publicisées, créant une équivalence structurelle qui forme une « identité organisationnelle » unique (Albert & Whetten, 1985), et d'autre part, d'une remise en question du rôle de la communication et de la fonction de communicant. Les récits des communicants-participants soulignent tous les similitudes de l'impact de ces deux changements sur l'évolution « organique » de l'organisation. S'ils sont adeptes de l'organisation-réseau, celle-ci ne supprime les silos que lorsqu'elle est imposée et est intégrée dans la gouvernance. Pareil pour le *Customer Relationship Management* (CRM) qui déploie tous ses avantages lorsque les différents départements coopèrent en toute transparence parce que la gouvernance l'impose. Si la suppression des silos relève d'une gouvernance endogène, la nouvelle législation sur la vie privée numérique (GDRP) impose aux départements communication et juridique de coopérer

pour déterminer les protocoles à suivre. Enfin, lorsque l'organisation décide d'entrer en bourse, elle doit se soumettre à diverses régulations exogènes qui se traduisent dans le système de gouvernance supervisé par les départements communication et finances (Hufty, 2007). Les deux derniers changements ont trait aux changements technologiques. Utilisé pour identifier les départements, structurer, classifier et typifier l'information que peut recevoir chaque unité, l'intranet est introduit comme système identitaire par mimétisme, amenant des coalitions naturelles ou forcées entre les responsables de la communication et des TIC.

La transformation structurelle qui en résulte est imposée à l'ensemble des collaborateurs par le biais de procédures opérationnelles d'abord unidirectionnelles descendantes, ensuite bidirectionnelles en réponse aux injonctions d'autonomisation.

Enfin, nous avons titré « Informatisation des lignes métiers » tous les changements liés aux pratiques professionnelles faisant suite à l'adoption de programmes informatiques qui témoignent de la position quasi monopolistique de Microsoft dans les organisations de nos informateurs. Leur introduction se fait le plus souvent sous le couvert de la professionnalisation et des normes promues par les parties prenantes. Le cadre de leur apprentissage est devenu un cadre communicationnel car il s'inscrit dans l'approche dite agile et tous les collaborateurs sont tenus de s'y adapter, octroyant ainsi un nouveau pouvoir au responsable de la communication et accroissant sa légitimité. La conséquence de l'adoption des programmes informatiques est la disparition, de fait, des silos, les espaces numériques étant par nature collaboratifs, ce qui inscrit également ce changement dans les systèmes de gouvernance.

En croisant les récits, nous avons pu identifier quatre réponses organisationnelles à l'agent du changement occasionnant un effet direct structurel qui impacte l'institutionnalisation de la communication :

- 1) L'arrivée d'un nouveau dirigeant qui s'accompagne d'une remise en question du rôle de la communication et de la fonction de communicant ;
- 2) L'introduction de l'approche dite « agile » qui se traduit par le même effet sur le rôle de la communication et sur celui de la fonction de communicant ;
- 3) L'introduction en Bourse, lourde d'implications légales, qui participe au développement d'un profil en communication financière, légitimant la présence de cet expert au comité de direction ;
- 4) La crise liée aux « *fake news* » qui nécessite le recrutement d'un communicant « à part entière ».

Nous avons pu identifier sept réponses organisationnelles à l'agent du changement occasionnant un effet direct de cadre impactant l'institutionnalisation de la communication :

- 1) L'arrivée d'un nouveau directeur financier qui introduit la notion d'indicateurs de performances liée aux activités de communication ;
- 2) La présence sur les réseaux sociaux qui implique une réflexion stratégique communicationnelle et un alignement des discours organisationnels avant leur opérationnalisation ;
- 3) La formalisation de l'audit de réputation qui standardise l'utilisation d'indicateurs de performances, crédibilisant les activités de la communication ;
- 4) La publication du rapport de durabilité qui standardise l'utilisation de critères d'évaluation, valorisant les pratiques communicationnelles ;

- 5) L'autorégulation sectorielle qui se met en place en parallèle avec la régulation de la communication ;
- 6) La crise qui légitime le rôle de la communication et la fonction de communicant ;
- 7) La crise liée aux « *fake news* » qui souligne la crédibilité de la communication et valorise la fonction.

Nos analyses et les moteurs isomorphiques nous ont également permis d'éclairer la contribution du développement des technologies aux transformations des pratiques communicationnelles (comme présenté dans le tableau 26 ci-dessous).

Nous avons identifié une technologie « structurelle » qui suit le moteur coercitif et place tous les collaborateurs dans l'obligation de se plier aux dictats technologiques, d'accepter et d'appliquer des changements organisationnels imposés. Les technologies sont perçues comme des violences auxquelles il est impossible d'échapper. La communication est investie du pouvoir de changement de mentalité où prévalent la manipulation et la domination.

Nous avons ensuite une technologie « informationnelle » qui s'introduit suivant le moteur normatif, par laquelle s'exprime la volonté d'intégrer des processus de professionnalisation déjà internalisés au sein du champ organisationnel, mais encore absents ou insuffisamment développés dans l'organisation. Nous identifions ici le souhait de se conformer aux normes en vue de bénéficier d'une légitimité comme organisation respectueuse des règles et des standards du champ. La professionnalisation est alors interprétée comme l'effort collectif des membres d'une profession pour définir les conditions et les méthodes de leurs pratiques professionnelles. La coordination de la communication s'organise autour de l'acquiescement et l'internalisation des nouveaux comportements organisationnels.

Enfin, nous avons identifié une technologie « communicationnelle » qui insuffle une conformité par l'imitation de ce que font d'autres organisations opérant soit dans le même champ organisationnel, soit dans d'autres champs, mais présentant un facteur de succès pertinent pour l'organisation. L'adoption de *modi operandi* d'organisations considérées comme exemplaires dans la recherche constante de légitimation suggère une institutionnalisation par mimétisme. L'incertitude qui résulte de technologies organisationnelles mécomprises, d'objectifs complexes, ou d'environnements suscitant de la défiance, représente une force qui encourage l'imitation d'organisations perçues comme plus légitimes. Nous identifions un rôle d'évangélisation et d'autonomisation de la communication qui visent le développement et l'épanouissement personnel de chaque collaborateur sans qu'il n'y ait nécessairement eu de consultation préalable.

Tableau 26 : Les technologies et les rôles de la communication selon les moteurs isomorphiques

| Technologies | | | |
|--------------------------|---|--|---|
| Ressenties comme: | une violence, brident la « liberté » | vecteur de professionnalisation, facilitatrices des échanges à tous les niveaux: transversalité, même langage, disparition des silos | libératrices, facilitatrices, créatrices, permettent le développement et l'épanouissement personnel |
| Moteur isomorphique | coercitif | normatif | mimétique |
| Rôle de la communication | Modification et imposition des mentalités | Simplification et unification des contenus Partage des bonnes pratiques | Evangélisation et autonomisation (empowerment) |

Communicant

La présence simultanée des trois moteurs isomorphiques dans l'accompagnement communicationnel de nouvelles pratiques professionnelles liées aux développements technologiques souligne la complexité des tâches auxquelles fait face le communicant.

3. Les pierres d'angle de l'institutionnalisation de la profession de communicant

En nous référant à l'institutionnalisme historique (Bannerman & Haggart, 2015), nous avons pu expliquer la position réservée sinon effacée des dirigeants lorsque de nouveaux changements technologiques sont introduits, obligeant les collaborateurs à adapter et modifier leurs habitudes de travail. Sur la base du poids de l'histoire et des usages⁶² qui propulse certaines technologies dans une position dominante (Dudouet, Mercier, & Vion, 2006), Bannerman et Haggart (2015) ont conclu que les organisations qui ne suivent pas le mouvement ou ne s'alignent pas sur le système dominant, accusent une perte de légitimité et perdent en compétitivité (Thelen, 1999). Cet argument permet aux dirigeants d'attribuer les implications de leur prise de décision à des phénomènes exogènes et à limiter ou freiner les réactions des collaborateurs faute d'adversaire tangible. Mais si ce comportement limite le choix organisationnel des dirigeants (Pfeffer & Salancik, 1978), (Friedland & Alford, 1991), qui se conforment volontairement aux perspectives d'une stabilité et d'une légitimité organisationnelles (DiMaggio & Powell, 1983), (Zucker, 1988) qui renforcent la position de pouvoir des GAFAMI, il offre aux communicants l'opportunité d'accroître leur légitimité auprès des dirigeants en démontrant aux collaborateurs le « bien-fondé » des nouvelles technologies. Nous avons remarqué des prises de positions générationnelles par rapport à cette situation qui force les collaborateurs à adapter leurs habitudes professionnelles à chaque introduction technologique. Pour les communicants-participants de la troisième génération, s'adapter et adopter les technologies les plus performantes pour renforcer sa position sur le marché est le propre d'une organisation saine. De plus, pour eux, ces mises à jour n'ont rien d'étonnant car elles font partie du quotidien, telles celles des applications sur les téléphones portables. Ils ont internalisé ce comportement et ne le questionnent plus. Les communicants-participants de la première et de la deuxième génération sont plus attentifs à l'impact psychologique de ces mises à jour continues. Certains ne se retenant pas d'intervenir auprès du département des TIC lorsqu'ils ne perçoivent aucune valeur ajoutée leur permettant de valoriser le changement auprès des collaborateurs concernés. Cette posture critique témoigne d'une assurance croissante de leur position au sein de l'organisation, d'une reconnaissance interne de leur fonction.

L'institutionnalisme historique (Bannerman & Haggart, 2015), avance deux autres arguments en faveur de l'objectivation de la fonction de communicant, qui viennent en soutien à sa diffusion dans les organisations belges (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002).

Le premier argument est lié aux évolutions technologiques. Celles-ci ayant occasionné une porosité entre l'organisation et son environnement, la veille systématique doit obligatoirement s'étendre à tous les secteurs d'activités, les environnements étant devenus soit collectifs soit interconnectés (DiMaggio & Powell, 1983). Comme le communicant est naturellement formé à l'identification, la collecte et l'analyse d'informations dites sensibles et pertinentes pour la pérennité de l'organisation, ce constat renforce l'importance stratégique de son rôle. Nous avons pu dresser un parallèle entre la définition de la profession « à pratique prudentielle » (Champy, 2011) dont les activités sont liées au traitement de problèmes complexes dont

⁶² Notre appellation de la « dépendance au sentier », théorie selon laquelle les décisions passées influent sur les décisions futures

certaines facettes sont imprévisibles parce que tributaires de comportements des parties prenantes et/ou d'évolutions de l'environnement, ce qui implique une singularité et un caractère incertain qui ne permet pas de les formaliser (Champy, 2014), et la profession exercée par le communicant telle qu'elle nous a été décrite tout au long des réflexions délibératives qui ont parsemé les quarante-cinq récits de vie professionnelle. Au regard de la raison même de l'institutionnalisation, à savoir la maîtrise de l'environnement en vue d'optimiser sa prédictibilité et de réduire les incertitudes (North, 2005), il semble évident que si l'organisation souhaite garantir sa pérennité, elle doit « *améliorer l'aptitude [du communicant] à maîtriser l'environnement* » (North, 2005, p. 32) en reconnaissant sa légitimité au sein de l'organisation. Ne plus avoir à lutter pour obtenir la crédibilité auprès de l'ensemble des collaborateurs, toutes fonctions hiérarchiques confondues, permettrait au communicant de concentrer toute son énergie dans la professionnalisation et l'excellence de ses pratiques professionnelles qui, comme l'annonçait Scott (2001), se doivent de guider et d'accompagner l'organisation de l'environnement (voir figure 23, page 478) là où précédemment elles positionnaient l'organisation dans son environnement (voir figures 20 et 21, pages 473 et 474). Ceci implique que la communication, comme profession, devrait pouvoir entrer de plain-pied dans la phase IV du processus de l'institutionnalisation⁶³, la phase de la théorisation, et que son adoption dans les organisations, en augmentant son objectivation et sa légitimation, devrait lui faciliter l'accès à la phase V, la phase de la diffusion (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002).

Le second argument est lié aux mouvements sociétaux qui, en provoquant une injonction à plus de transparence, pressent les organisations à reconnaître la fonction du communicant afin de répondre professionnellement à ces attentes (d'Almeida & Carayol, 2014), (Tufekci, 2014). Partant de la définition de Dubar (2003, p. 51) nous posons que la visibilité sociale qui résulte de la phase V de la diffusion favorise l'assise de la profession et son accès à la phase VI, phase ultime du processus d'institutionnalisation. Car, comme le souligne Alemanno, « *la difficulté de l'autonomie des groupes professionnels dépend de leur régulation interne et se situe au niveau de leur reconnaissance publique* » (2015, p. 183). Elle est tributaire de l'interaction des facteurs organisationnels et sociétaux.

Les récits expérientiels nous permettent d'identifier deux agents institutionnels qui nous semblent déterminants pour développer et stabiliser la phase IV du processus d'institutionnalisation de la profession de communicant, soit la théorisation et l'abstraction conceptuelle. Un premier, endogène, répond à la régulation interne qui repose sur l'agent institutionnel associatif répondant aux attentes et aux besoins de professionnalisation des communicants-participants ; un second, exogène, fait référence à la reconnaissance publique qui se traduit par la légitimité sociale et découle de la coalition avec l'agent institutionnel académique tenant compte des nouvelles réalités organisationnelles.

Le croisement des récits dévoile également que cette autonomie va de pair avec deux pierres d'angle du processus d'institutionnalisation : la crédibilité⁶⁴ et la légitimité⁶⁵.

⁶³ Nous référons à la figure 12, les 6 phases des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), page 115.

⁶⁴ Nous référons au chapitre 2, 1.3.

⁶⁵ Nous référons au chapitre 1, 1.9.

3.1. La crédibilité

Les retours d'expériences nous apprennent que ce qui caractérise actuellement le paysage associatif belge est l'absence d'une vision professionnalisante qui englobe, représente et défend l'ensemble des pratiques de la communication. Pourtant, les pratiques professionnelles reprises dans le tableau 25 (page 481) et les moteurs isomorphiques qui articulent leur processus d'institutionnalisation au sein de l'organisation (tableau 26, page 486) démontrent que la professionnalisation des communicants belges est bien réelle et que l'institutionnalisation de la communication au sein des organisations belges poursuit son processus, étayant l'hypothèse que la communication gagne en crédibilité.

Si actuellement l'apport structurel d'un réseau associatif en communication semble faire défaut aux communicants plus expérimentés lui préférant d'autres affiliations orientées management ou marketing, les communicants-participants de la troisième génération, confrontés à leur première socialisation professionnelle, reconnaissent la plus-value de l'association auprès de laquelle ils sont affiliés. En ce qui concerne les communicants-participants de la première et de la deuxième génération, quelle qu'ait été leur formation, les développements sociétaux et technologiques ont été tellement disruptifs qu'ils les ont obligés à adopter un parcours post-professionnel (Hargreaves, 2000) pluridisciplinaire de « formations tout au long de la vie », une attitude professionnelle qui ne se questionne plus.

Nous soulignons également un fait marquant dans le processus d'institutionnalisation lié à la reconnaissance du corpus de connaissances propre à la communication. Les communicants-participants, toutes générations confondues, remarquent qu'actuellement, lorsque de jeunes communicants sont recrutés, ces derniers ont le plus souvent des profils « communication », qu'ils possèdent des compétences liées aux nouvelles pratiques communicationnelles sur les réseaux sociaux et présentent un flair et une certaine littéracie pour l'analyse des big data, incontournables pour une meilleure réflexion stratégique. Nous constatons ici que le schéma générationnel des chercheurs en SIC semble se reproduire auprès des communicants belges : les nouvelles générations de communicants ne présenteraient plus cette double identité résultant de l'interdisciplinarité car formées en SIC (Ollivier, 2001). Cet apport permettrait à la profession de se professionnaliser de l'intérieur même si certains communicants-participants demeurent critiques vis-à-vis des formations académiques ou professionnalisantes belges actuelles :

« Les formations en communication devraient aujourd'hui préparer les communicants de demain à être économiquement opérationnels, mais elles ne les font plus utiliser leur matière grise, sortir des routes balisées, colorier hors des lignes, penser « out of the box » : des qualités indispensables quand on veut être responsable de la communication organisationnelle, quand on veut non seulement se différencier mais aussi différencier son organisation des autres. Et je reviens à ce que dit Foucault : les gens sont disciplinés. On se discipline à penser d'une certaine façon, on se discipline à ne surtout pas penser autrement. » (H1)

A défaut de certification officielle par l'Etat belge reconnaissant et protégeant le port d'un titre professionnel répondant à des qualifications professionnelles pour avoir accès à la profession

de communication, en l'absence d'associations professionnelles nationales fédératrices, et au regard de l'évolution de la politique de recrutement des organisations belges en faveur de diplômés en communication, il semblerait que la piste la plus garante de la poursuite d'une institutionnalisation stable soit la prise en main du futur de la profession par les communicants. En devenant des acteurs actifs dans les jeux de pouvoir organisationnels et en disposant d'une certaine indépendance, les communicants pourraient guider de manière autonome l'institutionnalisation de la communication organisationnelle par rapport aux autres fonctions organisationnelles (Sandhu, 2009 (b)).

La négociation de cette prise d'autonomie est toutefois tributaire du degré de crédibilité dont jouit le communicant au sein de son organisation. Elle résulte des jugements qu'émettent les parties prenantes internes (Callison, 2009) sur la base de leurs expériences sur le temps long. La crédibilité n'est jamais acquise car elle se construit en fonction des situations et contextes organisationnels, eux-mêmes en constante transformation. Elle est liée à l'authenticité, valeur réclamée par la société et qui fait partie intrinsèque de la communication organisationnelle au même titre que l'intérêt public, le dialogue, la confiance, la transparence et l'éthique (d'Almeida & Carayol, 2014) : « *c'est ce que je préfère dans ma fonction : c'est cette quête d'authenticité. Par cette attitude proactive, j'ai également réussi à obtenir la **crédibilité** de la communication organisationnelle.* » (H14) Une description de l'authenticité que nous retrouvons chez d'autres communicants-participants pour qui « *cette ligne de conduite **authentique** devrait permettre à l'organisation de tenir ensemble* » (H5), ce qui nous ramène au concept de l'« *organizing* » (Weick, 1979).

« *Pour moi, c'est également l'histoire d'une organisation. Les valeurs organisationnelles, c'est ce qui permet de connecter, de relier, de lier les différents acteurs dans une organisation. Et il faut toujours se référer à ses valeurs quelle que soit la communication, quel que soit le message, afin de réaliser ses objectifs qui mènent à la mission de l'organisation. Il faut que cette couche, créée par les valeurs, transpire l'authenticité.* » (H1)

La réputation interne du communicant participe également à cette construction : « *Pour être capable de chapeauter une équipe ou un département de communication, il est nécessaire de disposer d'une **crédibilité qui découle des expériences que l'on aura eues.*** » (F1) Et la réputation peut bénéficier de la reconnaissance des pairs (F2, F7, F10, F18, F21, H12, H17) « *Tout cela aide certainement à construire notre **reconnaissance** et notre **crédibilité*** » (F18) parce que « *cela montre, souligne, prouve qu'on sait vraiment de quoi on parle. Qu'on **mérite** ses galons.* » (H12)

Autre composante de la crédibilité : la fiabilité qui résulte des compétences professionnelles du communicant et de son savoir et savoir-faire, mais également de son savoir-être et de ses capacités relationnelles.

« *Je dois mettre au crédit de **ma stratégie de communication interne** le fait d'avoir donné de la **crédibilité** à la réorganisation qui devait **amener à terme plus d'efficacité** en développant le nombre de canaux de communication, **en développant un réseau de communication interne au niveau local, régional, et international.** Mais ce qui a vraiment permis à cette stratégie de communication interne de réussir, c'est l'arrivée de mon **CEO qui a cru** dans mon approche.* » (F13)

« Le travail du communicant comme « formateur » : [...] demander à faire confiance à l'expertise, et la plupart du temps, cela se passe bien. Parce que on a les arguments, l'expertise et la reconnaissance du terrain. On doit moins se battre pour faire passer nos idées. » (F23)

Le résultat de la consolidation de la crédibilité du communicant est qu'elle renforce sa responsabilité et la présence de la communication dans toutes les activités organisationnelles :

*« Non seulement je devais développer la **stratégie de communication**, mais il me fallait également développer la totalité du **business modèle**, et en plus de la **partie stratégique** de prendre en main toutes les **dimensions opérationnelles** telle la stratégie de contenu, la stratégie de présence en ligne. A ces dimensions c'est également ajoutée la dimension du service à la clientèle. J'ai donc **accompagné et guidé les projets techniques**. À chaque nouvelle étape, j'ai eu la possibilité **d'élargir mon équipe** et de sélectionner les profils adéquats dans les fonctions que je décrivais. Cela m'a permis de **déléguer les tâches de l'opérationnel pour davantage travailler sur les différents aspects stratégiques**. » (F11)*

Nous constatons que les communicants-participants partagent un corpus de compétences et de connaissances propres à leur profession. Aux différents scripts institutionnels que nous venons de décrire, les communicants-participants, toutes générations confondues, ajoutent celui du rôle que joue la maîtrise du langage des affaires pour mériter et consolider ces responsabilités au niveau de la coalition dominante, ce qui fait écho à la problématique du lien entre les stratégies business et communication soulevée dans l'étude longitudinale du European Communication Monitor (voir tableau 4, page 63).

Ils nous ont non seulement décrit les scripts qui favorisent le processus d'institutionnalisation, mais ils nous ont également identifié un frein intergénérationnel important lié à la crédibilité. S'ils ont à prouver leurs compétences communicationnelles au même titre que leurs collègues, ils ont également à prouver la raison d'être et la valeur-ajoutée de leur fonction, ce qui, d'une part, est paradoxal étant donné qu'ils ont été recrutés pour la remplir, et d'autre part, cela rend leurs tâches plus complexes et laborieuses que celles de leurs collègues (F5, F9, F12, F14, F15, F18, F19, F22, F23, F24, F26, H1, H5, H6, H9, H12, H14, H16, H17).

*« Il faut vraiment démontrer que je ne suis pas une super secrétaire. Que j'ai vraiment une **valeur ajoutée**. » (F23) « Pour construire de la crédibilité, **il faut prouver** que ce que l'on fait marche, fonctionne, porte ses fruits. » (F12) « Il faut d'abord que le département de communication **prouve sa valeur ajoutée** avant que de pouvoir compléter les besoins de base business sur le temps court, avec des dimensions d'image et de réputation sur le temps long. » (H14)*

Mais dès l'instant où raison d'être et valeur-ajoutée sont acquises et reconnues, c'est l'ensemble de l'organisation qui en bénéficie :

*« La **reconnaissance** de la communication au niveau organisationnel permet d'être plus **efficace**. Il permet d'**augmenter la rentabilité** des investissements en communication. Dès l'instant où l'on a une meilleure connaissance des choses qui bougent sur le marché, des tendances qui émergent dans la société, on est plus vite à même de prendre des décisions favorables au business. » (F10)*

De là, le caractère ardu et parfois éprouvant de l'acquisition de cette crédibilité nécessaire dans le cheminement vers l'institutionnalisation. Nous retrouvons ici le cœur même de la problématique de la communication : une discipline avec ses spécificités que tout le monde s' imagine maîtriser naturellement car « *tout le monde communique* » (F5, F6, F12, F16, F23, F24, H6, H13). Or, comme toute discipline, elle comprend son propre triptyque composé de savoirs, savoir-être et savoir-faire.

Nous avons pu identifier différents scripts qui illustrent comment le communicant-participant prend le futur de sa profession en main, devient un acteur actif dans son trajet de professionnalisation et dans l'ancrage de la communication dans l'organisation, et comment il arrive à lever le frein identifié. Un premier consiste à accompagner les collaborateurs et à les former aux principes de base de la communication en leur offrant un canevas à suivre :

*« J'ai déterminé des **check-lists**, des **scénarios** qu'ils peuvent suivre : ce qu'ils demandent ce sont des formulaires à suivre, des **processus prédéfinis** à mettre en place. Ils ont besoin de documents qui leur présentent **les normes et les règles à suivre**. Cela les aide à **concrétiser** quelque chose qui pour eux est trop **abstrait**. »* (F15)

H13 explique pourquoi cette approche est la plus appliquée : « *dès l'instant où l'on pense « formation », on pense « école » et les systèmes institutionnalisés de l'apprentissage scolaire se remettent à fonctionner.* » Un second script consiste à introduire et faciliter la culture du « *knowledge transfer* », le transfert de connaissances encore peu pratiqué dans les organisations belges. Nous avons pourtant rencontré des communicants-participants qui s'y sont attelé : « *je vois que l'approche de pair à pair est un élément qui renforce l'adoption de nouvelles méthodes de travail.* » (F24) Et F17 a mis en place un réseau de « *juniors tech savvy* » qui seront couplés à des « *senior managers* » pour instruire ces derniers dans les nouveaux usages technologiques, soit un autre script qui adapte le « pair à pair » :

« On a cherché une autre approche qui soit plus près du terrain, directement liée à la mise en pratique de ce qu'on apprend, et moins chronophage. Je suis vraiment curieuse du résultat parce que ce sera la toute première fois que nous allons mettre ce type d'apprentissage renversé en pratique. » (F17)

Un troisième script vise l'internalisation de la communication organisationnelle par les collaborateurs. Nous constatons combien la première socialisation peut jouer un rôle prépondérant dans la maîtrise de ce rôle complémentaire du communicant : « *on se retrouve à nouveau au niveau de la culture organisationnelle de la collaboration et du partage* » (H13).

« Nous offrons des formations de « message training » au management, des tactiques que j'ai distillées de mon expérience en agence de consultance et que j'ai regroupées dans un programme de formation. Elles ont permis aux différents directeurs de se sentir beaucoup plus sûrs d'eux, d'avoir beaucoup plus confiance en eux, d'avoir une meilleure maîtrise des messages à faire passer, de mieux savoir ce qu'ils pouvaient dire et ce qu'il valait mieux ne pas encore dévoiler, ces formations ont vraiment eu un très grand effet. (...) Comme nous leur avons aussi appris à jouer sur l'interactivité, ils ont pu apporter le message de manière beaucoup plus dynamique ce qui a conforté les différentes parties prenantes qui ont pu poser des questions et ont pu ainsi s'approprier la stratégie organisationnelle au niveau de leur unité et de leur équipe. » (F13)

*« Je suis persuadé qu'il faut essayer d'obtenir une **situation « win win »** entre ce que le **business** comprend de la **communication**, il faut que le business considère vraiment la communication comme un partenaire, et ce que la communication comprend du business, parce qu'il faut qu'elle aussi comprenne les défis du business, qu'elle comprenne le marché, les parties prenantes, les objectifs. Il faut vraiment **qu'on apprenne les uns des autres** : business et communication. Et pour cela je crois que **le communicant est le mieux placé** pour faire cette jonction, parce qu'il a les compétences d'écoute et parce qu'il est important pour lui d'être capable de former les autres : **il y a toujours quelque part une dimension éducation et formation.** » (H12)*

Nous concluons que ce qui motive les communicants-participants à développer ces scripts favorisant l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation, est ce besoin de reconnaissance organisationnelle qui reproduit, au niveau du professionnel, ce qui devrait se produire au niveau de la profession elle-même pour qu'elle puisse délimiter ses frontières. Un défi qui ne peut être appréhendé qu'en connaissance des luttes livrées au sein de la profession pour la définition des représentations et des catégories qu'elle considère légitimes (Dezalay & Garth, 1996), ce qui correspond à l'achèvement de la phase IV du processus d'institutionnalisation (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002).

Toutefois, aux dires des communicants-participants de la première et de la deuxième génération, le morcellement des associations professionnelles en communication actives sur le territoire belge ne fournissent actuellement pas l'arène idéale pour que ces débats de fond puissent avoir lieu. Et cependant, le processus d'institutionnalisation se poursuit.

3.2. La légitimité

Si les effets temporels de l'influence et de la discipline⁶⁶ d'une part et ceux de la force et de la domination⁶⁷ d'autre part (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001) permettent de visualiser la façon dont se construit le processus d'institutionnalisation de la communication, ils n'expliquent pas comment se construit la légitimité du communicant et ne divulguent pas les leviers qui en impactent la consolidation.

Rejoignant Domenget et Michel pour qui la légitimité consiste à « *être jugé assez crédible pour participer aux choix stratégiques en amont de la communication* » (2014, p. 177), neuf communicants-participants de la première génération (F3, F4, F6, F8, H1, H2, H3, H4, H6), dix communicants-participants de la deuxième génération (F10, F12, F14, F15, F16, H8, H9, H10, H12, H13) et trois communicants-participants de la troisième génération (F18, F21, H14) sont en position de légitimer leur fonction et le rôle de la communication au sein de l'organisation aux yeux des dirigeants parce qu'ils ont eu la possibilité de démontrer l'impact économique de l'investissement en communication interne et externe sur le temps long.

Nous avons pu identifier deux trajectoires distinctes qui permettent d'accéder à cette position hiérarchique d'acteur actif au sein du comité de direction : le recrutement à cette fonction institutionnellement ancrée dans l'organigramme de l'organisation ou le recrutement à un niveau décisionnaire lié à une crise.

Dans le premier cas, la communication s'inscrit naturellement dans la structuration de l'organisation, elle contribue à son « *organizing* » (Weick, 1979), à la réalisation d'une fédération entre direction et collaborateurs autour des valeurs organisationnelles (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010) et à la quête de l'équilibre entre le dedans, l'identité, et le dehors, l'image. Giddens (1984) qualifie cette légitimité de symbolique, elle prône le statut d'une organisation portée par ses valeurs. Si certains auteurs la qualifient de légitimité « cognitive » qui permet aux pratiques dont l'adoption est dense d'être considérées comme naturelles, et aux comportements qui s'inscrivent dans la longévité d'être reconnus comme étant appropriés (Tolbert & Zucker, 1996), (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002), nous lui préférons le qualificatif « symbolique » et son lien avec les valeurs organisationnelles.

Dans le second cas, le recrutement du communicant se fait dans un contexte situationnel de crise qui, souvent, active les pressions de l'opinion publique, poussant les décideurs à légitimer l'organisation dans l'esprit du grand public, à prouver sa légitimité sociale.

« Au départ, la communication corporate, la communication de l'organisation, devait servir surtout de communication de crise. Elle était synonyme de communication de crise. Et elle permettait aussi de servir les relations média. » (F9)

L'organisation privilégie ici la réponse aux attentes de ses parties prenantes secondaires tels le monde politique, l'opinion publique, les médias, les ONG, ou encore les associations de riverains qui participent indirectement au processus économique, mais sans y intégrer les parties prenantes internes. Nous qualifions cette légitimité de « morale » (Tolbert & Zucker, 1996)

⁶⁶ Voir figure 9, page 74.

⁶⁷ Voir figure 10, page 76.

suivant ainsi le sociologue Lipovetsky (1992) lorsqu'il décrit le regain d'intérêt pour l'ordre collectif comme un mouvement d'éthique individualiste du compromis qui reconnaît cependant la légitimité de nouvelles obligations collectives telle l'exigence de davantage de transparence organisationnelle. « *Il semble alors judicieux pour les organisations d'intégrer des principes à connotation morale à leur fonctionnement. Désormais, il ne suffit plus de répondre ponctuellement aux événements mettant en cause la légitimité de l'organisation, mais il convient d'affirmer un ensemble de principes dotant l'entreprise d'une orientation morale en continu* » (Buisson, 2005, p. 149).

Les retours d'expériences des vingt-trois communicants-participants exclus de la coalition dominante - sept communicants-participants de la première génération (F1, F2, F5, F7, F9, H5, H7), quatre communicants-participants de la deuxième génération (F11, F13, F17, H11) et douze communicants-participants de la troisième génération (F19, F20, F22, F23, F24, F25, F26, H15, H16, H17, H18, H19)- nous permettent également de distinguer deux niveaux de reconnaissance hiérarchique : une fonction en lien direct avec une personne qui siège au comité de direction et une fonction subordonnée à d'autres sans lien avec le comité de direction.

Dans la première situation, sous la pression coercitive des technologies et mimétique des concurrents, les dirigeants décident de déléguer la gestion des nouveaux processus de transformation organisationnelle aux communicants parce qu'elle va de pair avec l'adoption de nouvelles habitudes de travail incluant des pratiques communicationnelles. Nous qualifions cette légitimité de « pragmatique » (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) car les communicants sont abordés comme des acteurs capables et compétents (Dodier, 2001), des experts susceptibles de réunir la vision organisationnelle avec le détail des tâches de chaque collaborateur (Daynac, 2002). En internalisant entre autres les compétences pédagogiques nécessaires à des approches dites agiles qui ont fait de la communication organisationnelle une fonction managériale (Chauvin, 2010) et en institutionnalisant les nouvelles pratiques communicationnelles par le biais de relations de travail transversales (Lépine, 2009), les communicants participent à la légitimation de leur fonction.

« Comme pour la transformation, l'adoption de la communication organisationnelle se fait d'abord par nécessité, mais elle permet aux communicants de se positionner dans l'organisation, de faire valoir leur rôle, de prouver leur valeur ajoutée, et d'acquérir la crédibilité de leur rôle et la légitimité de leur fonction dans l'organisation. » (F24)

Dans la seconde, nous reconnaissons la légitimité « économique » (Giddens, 1984) où, sous des pressions internes, la fonction de communicant est présente dans l'organisation en vue d'optimiser la répartition des tâches opérationnelles suivant une linéarité processuelle. L'organisation privilégie la réponse aux attentes de ses parties prenantes primaires tels les collaborateurs, les clients et les fournisseurs qui participent directement au processus économique (Buisson, 2005).

« Mais par rapport aux collègues business, il est clair qu'à leurs yeux j'ai davantage un rôle d'exécution plus qu'un rôle stratégique. Je suis parfaite pour l'organisation des activités de communication, ça, c'est pour la partie crédibilité, mais pour le reste, c'est leur business, c'est eux qui s'en occupent, ils ne voient pas directement de rôle légitime pour la communication. Même, au niveau de l'exécution, ils aimeraient que je sois une véritable exécutante. » (F19)

Nous basant sur l'interprétation des expériences professionnelles des communicants-participants portant sur leur légitimité, nous pouvons conclure (voir tableau 27) que l'institutionnalisation de la communication organisationnelle dans les organisations belges qui intègrent la fonction de communication dans le comité de direction se situe entre le stade IV, celui de la théorisation et le stade VI, le stade de l'institutionnalisation, et qu'elle se situe dans une phase intermédiaire entre le stade III de la pré-institutionnalisation et le stade IV de la théorisation et parfois V, de la dissémination, dans les organisations belges qui ne reconnaissent pas encore la fonction de communication à un niveau décisionnaire, que le communicant soit en ligne de reporting direct ou pas avec un membre du comité de direction (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002). Comme ces auteurs l'ont développé, la théorisation renvoie à l'attribution d'une légitimité qui permet aux nouvelles pratiques d'être largement adoptées. Cette légitimation est le questionnement central de la réflexion institutionnelle lorsqu'un domaine est mature ou structuré en ce qui concerne sa professionnalisation (Lawrence, 1999). Dès l'instant où les communicants-participants se questionnent sur l'état de l'art de la théorisation de la communication en Belgique, nous pouvons conclure que, pour eux, la phase IV ne semble pas encore entièrement réalisée.

Mais comme l'indique F1 :

« Je pense qu'il y a plus d'organisations qui se permettent aujourd'hui d'avoir un responsable ou un directeur de communication. Et si elles se le permettent, c'est parce qu'elles ont libéré le budget nécessaire ce qui veut dire qu'elles en reconnaissent la valeur et la légitimité. »

Cela pourrait signifier qu'en Belgique les organisations sont en train de dépasser la persistance d'une perception de la communication comme source de dépense et non comme un investissement (Fourrier, Martin-Juchat, & Lépine, 2010). Si les communicants belges ne peuvent remplacer le triple rôle des associations professionnelles, celui d'arène de débats, celui de représentation et celui de gardiennes des traditions, ils appliquent, en tant qu'acteurs institutionnels, l'adage de Cutlip⁶⁸ (1994) et construisent une histoire des pratiques réelles en adoptant une posture critique quant aux relations entre idées et actions.

⁶⁸ « L'étude des relations publiques doit être une histoire des idées et une histoire des pratiques réelles, un examen des relations entre les idées et l'action » (Cutlip, 1994, p. xvii).

Tableau 27 : Synopsis des légitimités distinctives

| | Légitimité symbolique | Légitimité morale | Légitimité pragmatique | Légitimité économique |
|------------------------------------|--|--|---|--|
| Définition de la légitimité | La légitimité symbolique considère les pratiques massivement adoptées comme naturelles, et les comportements qui s'inscrivent dans la longévité comme appropriés | La légitimité morale emboîte et aligne de nouvelles idées dans les prescriptions normatives dominantes | La légitimité pragmatique permet aux nouvelles pratiques d'être largement adoptées en affirmant leur supériorité fonctionnelle | La légitimité économique prend appui sur l'efficacité productive ou marchande des nouvelles pratiques dans la rationalité économique dominante |
| Fonction du communicant | Recruté pour participer à la vision organisationnelle : Organizing et médiateur | Recruté pour répondre à / suite à une crise : Conseiller du CODIR | Recruté pour coordonner la transformation organisationnelle : Gestionnaire d'activités transformationnelles | Recruté pour exécuter des activités opérationnelles : Exécutant d'activités, Gestionnaire de processus |
| Position du communicant | Communicant siège au CODIR | Communicant siège au CODIR | Communicant hors CODIR avec lien direct avec le CODIR | Communicant hors CODIR sans lien direct avec le CODIR |
| Vecteur de l'institutionnalisation | Systèmes Identitaires (R) : Importance des valeurs organisationnelles (temps long), Accompagnement de la transformation structurelle de l'environnement organisationnel, Participation aux jeux de pouvoir | Systèmes Identitaires (R) : Importance de la « licence to operate » (temps long), Positionner la transformation structurelle de l'organisation dans l'environnement, Participation aux jeux de pouvoir | Standards et normes (S) : Coalition Communication & RH, Importance des mesures d'image interne (à moyen terme), Systèmes de pouvoir (R) : Accompagnement de l'apprentissage (approche dite agile) | Standards et normes (S) : Importance du retour sur investissement (temps court), Systèmes Identitaires (R) : Coalition Communication & TIC |
| | <i>R : systèmes relationnels et interactions structurées connectées aux réseaux de positions sociales où règles et croyances sont codées</i> <i>S : systèmes symboliques simultanément internalisés comme cadres et croyances cognitifs</i> | | | |
| Phase | Phase V ou VI Diffusion ou Institutionnalisation | Phase IV Théorisation | Phase IV ou V Théorisation ou Diffusion | Phase III Pré-institutionnalisation |

Nous sommes encore éloignés de l'institutionnalisation complète et de la légitimité symbolique dans toutes les organisations belges car la fonction de communicant responsable de la communication organisationnelle n'est pas encore une pratique naturellement adoptée ni reconnue par toutes les directions en Belgique. Toutefois, dans ces cas-là également, les communicants-participants ont cité l'utilisation totale ou partielle des paramètres managériaux, à savoir le conseil, la planification, la budgétisation, la coordination, la supervision et l'évaluation (Moss & Green, 2002), qui rythment la cadence des activités organisationnelles dans l'approche dite agile et sont précurseurs de l'apparition, de la production et de la maintenance de scripts institutionnels.

4. La communication et le communicant : rôles et fonctions

Que fait un communicant, que des personnes qui ne sont pas membres de ce groupe professionnel ne font pas, par opposition à l'assertion que « *tout le monde peut faire de la communication* » (Maas & Domenget, 2018, p. 135), que « *tout le monde sait parler, tout le monde sait écrire* » (Messika, 1994, p. 67) ? Et au-delà de la description des activités professionnelles, qu'est-ce qui permet d'affirmer que le métier de communicant est une profession ? Comme il est impossible d'instituer sans avoir au départ la volonté d'ériger et de défendre des principes, des normes, des valeurs (Bonnafous-Boucher & Dahl Rendtorff, 2014), quels sont ceux mis en avant par les communicants belges qui ont contribué ou contribuent à l'institutionnalisation de la communication en Belgique ?

Pour répondre à ces questions, dressons un parallèle entre le jeu et les règles du jeu tels que North (1990) les conçoit. Le jeu caractérise la dimension organisationnelle, alors que les règles du jeu concernent la dimension institutionnelle. Décliné aux situations décrites dans les récits de vie professionnelle, le jeu caractérise la communication dans sa perspective organisationnelle. Et les règles du jeu se traduisent par les arrangements et modalités qu'elles adoptent tant dans une perspective institutionnelle formelle : le titre, la place dans l'organigramme et la position dans/hors comité de direction, qu'informelle : coalitions, alliances et autres stratégies influençant et renforçant la perception de crédibilité et de légitimité de la communication au sein de l'organisation. Les actions communicationnelles dépendent donc de l'articulation de la position du communicant, elle-même tributaire des contingences structurelles, des interactions avec les différents acteurs et du sens qu'ils donnent à ses activités « *dans un contexte en constante évolution* » (Cordelier B. , 2009, p. 6). Certaines pratiques communicationnelles deviennent alors conditionnelles pour que les activités d'une organisation obtiennent une légitimité sociétale. Ceci facilite leur intégration au fonctionnement de l'organisation : elles s'institutionnalisent dès lors que le communicant « *est capable d'imposer son discours, sa représentation de l'action à développer dans l'organisation* » (Cordelier B. , 2009, p. 8). Une vision, cette fois tournée vers l'extérieur, que nous retrouvons dans le « modèle de gestion de la communication réflexive » de van Ruler et Verčič (2003) qui abordent l'organisation depuis la perspective de la sphère publique⁶⁹. Une perspective sociétale qui doit permettre aux professionnels de la communication de guider les décisionnaires des organisations dans leur façon d'appréhender la réalité socialement construite et de les conseiller en insistant sur le fait que l'organisation fait partie intégrante de cette réalité.

« *Ce que je questionne ici, c'est le « sens de la réalité ». Le problème des « experts » c'est la réduction de la vision : ils creusent et vont en profondeur, devenant exactement ce que l'on attend d'eux, des experts sur un terrain excessivement bien délimité, mais en creusant, ils perdent de vue l'étendue du terrain sur lequel ils sont en train de creuser, perdant ainsi le sens de l'orientation, le sens des réalités extérieures au « trou d'expertise » qu'ils sont en train de creuser. Je trouve parfois effrayant l'assurance avec laquelle les experts de mon organisation proclament le prochain grand succès de l'organisation.* » (H17)

⁶⁹ Nous référons au tableau 9, page 103.

Ceci explique la raison pour laquelle les communicants-participants insistent sur le lien entre le dirigeant et le communicant comme un facteur décisif de la reconnaissance de la communication ; surtout lorsque le communicant ne siège pas au comité de direction, lorsqu'il ne fait pas partie de la coalition dominante. Dès l'instant où le communicant fonctionne sous la supervision directe (Mintzberg, 1990) des ressources humaines et/ou du marketing, qu'il leur est subordonné, il ne pourra que transmettre l'information collectée et analysée, sans l'assurance ni de sa bonne compréhension ni de sa transmission auprès des décisionnaires qu'il ne pourra pas conseiller et avec lesquels il ne pourra pas co-décider⁷⁰.

Nous identifions des mutations qui impactent les rôles et les fonctions de la communication et du communicant aux trois niveaux analysés et interprétés : macro, méso et micro.

Une première mutation, au niveau sociétal, est l'accélération qui entraîne une modification temporelle et spatiale de l'environnement entraînant une « activation » des différents acteurs de l'environnement macro, faisant évoluer le rôle sociétal de l'organisation et lui donnant une plus grande visibilité. Les transformations exogènes exercent une pression sur l'organisation pour qu'elle reconnaisse la valeur de la communication. Une légitimation sociétale nécessaire pour que puisse véritablement se stabiliser l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation (Holmström, 2004), (Jensen, 2009), (Valentini, 2009), (Wakefield, Plowman, & Curry, 2013). C'est le caractère « public » de la communication en tant qu'activité organisationnelle (Yi & Chang, 2012) qui lui permet de pleinement s'institutionnaliser.

« Il y a bien entendu le changement digital. Et ce que cela a changé le plus, c'est la vitesse à laquelle tout se passe en communication. Cela a bien entendu un impact sur les médias de masse. C'est vraiment devenu un défi de réussir à obtenir un article dans un quotidien parce que tous les textes se retrouvent sur le site. Nous essayons donc toujours de réfléchir à la construction d'une histoire sur base de diverses couches qui se superposent et se complètent à travers différents supports. Le premier niveau, la première couche c'est le communiqué de presse : article court qui va se retrouver sur les sites. Le second niveau, la deuxième couche c'est le contexte qui a produit l'histoire, ce sont les détails plus spécialisés, ce sont les analyses plus poussées qui permettent de contextualiser l'article du communiqué de presse et qui ne seront pas communiqués à tous les titres dans l'espoir que l'idée d'une exclusivité convaincra le support de publier l'histoire. Avant, tout se retrouvait dans la presse. Maintenant, le comptoir du bar est devenu digital. C'est une boutade mais qui est un reflet de notre réalité sociétale. » (H1)

Une seconde mutation, au niveau de l'organisation, se traduit par l'introduction des approches dites agiles en réponse aux injonctions exogènes ce qui implique des modifications prégnantes des pratiques professionnelles à tous les niveaux hiérarchiques (Bobillier-Chaumon M.-É. , 2003), (Lépine, 2009), (Réguier, 2010), (Kaciaf & Legavre, 2011), (Piotet, 2011), (Brulois & Errecart, 2016), (Dijoux, 2019), (Tobania, 2020). L'accompagnement de l'ensemble des collaborateurs incombe à la fonction responsable des flux communicationnels internes dont les seuls objectifs sont des objectifs organisationnels : la fonction de communicant.

⁷⁰ Nous référons à la figure 19, page 337.

« Quand je compare mes tous premiers pas en communication à ce que je vois aujourd'hui, le métier de la communication ou d'un spécialiste en communication a évolué de la maîtrise d'un savoir-faire technique et exécutif qui répond à une demande spécifique et ad hoc vers un métier de réflexion stratégique. » (F1)

Une troisième mutation, au niveau de la fonction de communicant, est la prise de conscience d'une articulation de rôles plus complexe qu'il n'y paraît à première vue et qui prend toute sa valeur lorsque l'organisation décide de passer d'une approche de la communication à dominante informative à une approche où la dimension de vigilance dans un environnement complexe prédomine. Une évolution qui peut être hypothéquée lorsque les décisionnaires subordonnent la communication à une unité organisationnelle plutôt que de l'intégrer à la coalition dominante. Le périmètre des pratiques professionnelles communicationnelles s'élargit alors considérablement pour développer, à côté d'une dimension opérationnelle, des dimensions réflexive, managériale et pédagogique (van Ruler & Verčič, 2005).

Nous avons essayé de prendre en compte les différents agents et acteurs analysés afin d'expliquer les schèmes d'actions communicationnelles auxquels peut être confronté le communicant. Prenant appui sur notre corpus, nous développons la façon dont ces perspectives peuvent éclairer le processus de légitimation du rôle de la communication et de la fonction de communicant dans les organisations en Belgique⁷¹. Ce cheminement nous permettra de distinguer quatre figures de communicant que nous allons expliciter : deux figures par type de gouvernance⁷².

⁷¹ Le tableau 28 reprend les arrangements qui participent à l'institutionnalisation de la communication, page 508.

⁷² La gouvernance « force et domination » et la gouvernance « influence et discipline » (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001).

4.1. Les effets d'une gouvernance autoritaire sur une légitime reconnaissance

Comme nous l'avons décrit⁷³, une gouvernance qui combine force et domination⁷⁴ (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001) annihile toute participation ou même intention des parties prenantes qui sont reléguées au statut d'objet⁷⁵. Les nouvelles pratiques communicationnelles implantées sans consultation dans l'organisation se gravent dans la durée sous les effets du pouvoir endogène ou exogène exercé. Notre analyse nous a permis d'identifier un certain nombre de communicants-participants dont la fonction et les pratiques s'inscrivent dans ce type de gouvernance.

Les récits nous permettent d'identifier deux rôles distincts pour la communication, chacun géré par des communicants-participants dont la fonction s'inscrit soit dans le comité de direction, soit hors du comité de direction.

Nos lectures nous rapportent que dès l'instant où le comité de direction assigne à la communication un rôle plus stratégique qui va de pair avec une plus grande reconnaissance, et donc acceptation, de la fonction au sein de l'organisation, la communication bénéficie d'un niveau plus élevé d'institutionnalisation (Swerling & Sen, 2009).

Les communicants-participants que nous avons identifiés comme « *communicant-conseiller stratégique* » nous ont brossé deux types de scénarios illustrant ce rôle. Le premier présente le rôle du communicant-conseiller stratégique lorsqu'une période de récession s'annonce. C'est à lui de préparer l'organisation à construire ses défenses, à l'aider dans un premier repli sur soi lors de la récession et à la guider à préparer les étapes qu'elle va devoir franchir pour remonter la pente, lui donner un visage pendant toute cette période et donc l'accompagner à définir sa stratégie organisationnelle. Le second scénario illustre la façon dont un communicant-conseiller stratégique épaulé une organisation qui est en pleine croissance, l'aide à se professionnaliser tant au niveau structurel qu'au niveau de sa communication organisationnelle, interne et externe vers toutes les parties prenantes. Pour obtenir la légitimité d'exercer cette fonction, il doit être non seulement reconnu comme expert en communication, mais il doit également maîtriser des compétences économiques et financières en plus de celles propres au secteur d'activité de l'organisation pour en comprendre tous les arcanes.

Concentrant ses activités communicationnelles sur la compréhension de l'environnement de plus en plus dynamique de l'organisation et sur la protection de la pérennité de l'organisation (Mignon, 2001) de plus en plus agile dans cet environnement, le communicant-conseiller stratégique développe des *storytelling* organisationnels qui se préoccupent peu des revendications internes et qui instrumentalisent plus qu'ils n'intègrent les retours des parties prenantes externes, qui pourraient presque être considérées comme des « objets »⁷⁶ (voir tableau 28, page 508).

⁷³ Nous référons au chapitre 1, 1.10 et au chapitre 5, 2.2.3.

⁷⁴ Voir figure 10, page 76.

⁷⁵ Voir tableau 5 : La relation cible objet ne s'appuie pas sur des négociations avec la cible du pouvoir, ce qui accélère le processus d'institutionnalisation, page 68.

⁷⁶ Voir tableau 5 : La relation cible objet s'appuie sur des négociations avec la cible du pouvoir, ce qui ralentit le processus d'institutionnalisation, page 68.

Conseiller du dirigeant et porteur de l'autorité formelle des membres du CODIR qui lui confère le contrôle des ressources organisationnelles, la légitimité de prendre des décisions communicationnelles et une influence sur le changement (Peters, 1978), (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009), le communicant-conseiller stratégique partage et commente les informations qu'il a collectées, analysées, croisées sur les acteurs et les parties prenantes apportant un éclairage stratégique exogène aux prises de décisions (F8, F21, H2, H3, H8, H14). Son travail de veille systématique lui permettant de les anticiper, il gère les enjeux et les risques qu'il détecte en les traduisant en opportunités pour les activités de l'organisation. Nous reconnaissons le navigateur qui encadre et dans certains cas sert de mentor aux décisionnaires (Gregory & Willis, 2013). Ses « renseignements » sont cruciaux pour que puisse se constituer le capital réputationnel et relationnel nécessaire à l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs.

Les mots d'ordre de la communication sont la maîtrise et la reprise de contrôle car son rôle central consiste à comprendre les processus sous-jacents de l'influence qui permet d'établir des relations, d'instaurer la confiance, d'obtenir la légitimité morale et de protéger ou de défendre la réputation. Les processus de la persuasion visent à favoriser l'acceptation des idées et à modifier le comportement des parties prenantes (Cutlip, Center, & Broom, 1994).

Nous avons également recueilli des témoignages de communicants-participants qui ne bénéficient pas de la reconnaissance du comité de direction, qui dépendent soit du département marketing, soit du département ressources humaines et où la dimension mécaniste (Lépine, Martin-Juchat, & Millet-Fourrier, 2014) du caractère opérationnel se retrouve au niveau de la communication. Elle n'est pas « organisante », ni « stratégique », ni encore « managériale », mais elle est considérée comme un acte de transmission d'informations à des publics-cibles par le biais d'un dispositif visant à « *instaurer des comportements que l'organisation juge bénéfiques* » pour lesquels elle définit des objectifs de communication opérationnels, et « *visant à réaliser les objectifs, élaborés à partir d'études empiriques et selon une procédure déterminée* » (Courbet, 2001, p. 284). La communication est ici un outil qui fait usage de la recherche opérationnelle dont l'unique objectif est « *sans ambiguïté l'utilité* » en établissant « *des modèles dont l'application peut modifier de manière prédictive la réalité empirique* », ce qui en explique « *les emprunts théoriques et méthodologiques (...) pour construire des outils d'aide à la décision [car] un modèle opérationnel contient uniquement les variables manipulables par un praticien.* » (Courbet, 2001, p. 285) La diffusion de messages n'invite pas à la participation des parties prenantes, aussi en déduisons-nous qu'elles sont également considérées comme « objet ». Dans notre interprétation, nous considérons les récits de F1, F6, F7, F11, F19, F20, F22, F25, H5, H17 et H19 comme répondant de cette approche.

Il est néanmoins important de souligner que le « technicien en communication » que nous retrouvons au fil de certains récits, à l'exclusion des deux communicants-participants qui nous ont fait part de situations toxiques (H5 et F20), ne souffre nullement d'un complexe d'infériorité comme tend à nous le faire croire la littérature qui le place en position de subordination totale et d'exécution pure (Broom, 1982), (Dozier, 1992), (Moss & Green, 2002). Les communicants-participants lui reconnaissent non seulement une dimension artisanale mais également les connotations valorisantes de l'expert en communication capable de négocier, d'établir un climat de confiance mutuelle et de guider les parties prenantes vers la réalisation collective d'un objectif communicationnel (Fillieule, 1997). Ils ne se reconnaissent pas dans la métaphore wébérienne de la « cage de fer » qui symbolise l'administration techniquement rationnelle et organisationnellement efficace en exerçant sa domination politique (Clegg & Baumeler, 2010).

Ils ne confirment pas l'analyse de Gouldner (1954) qui accusait l'administration de transformer les relations humaines en routines mécaniques dépourvues de toute culture. S'il est un réalisateur qui planifie et mène à bien les activités communicationnelles, le « *communicant-opérationnel* » les rend cohérentes avec la mission, la vision et la stratégie organisationnelle (Gregory & Willis, 2013) ce qui implique des capacités proactives associées à des compétences réflexives. Il doit être capable de distinguer l'essentiel du superflu afin de prendre les décisions en réponse aux objectifs communicationnels. De plus, la dimension créatrice de l'approche opérationnelle, qui inscrit le communicant-opérationnel dans une approche d'innovation, lui permet en tant qu'expert d'être une source de normes professionnelles et de participer à l'institutionnalisation de sa profession (Chazel, 1964), (DiMaggio & Powell, 1983), (Scott, 2001), (Leicht, 2005). Le communicant-opérationnel est donc tout sauf un expert technique qui joue cavalier seul, mais au contraire, il pense l'organisation comme un tout qui requiert un sentiment d'unité favorisant une représentation commune de l'organisation.

« Lorsque je vois ce qui se passe aujourd'hui dans les organisations, je dois constater qu'il y a de plus en plus de spécialistes responsables de certaines facettes de la communication organisationnelle. Ces différents spécialistes sont chacun responsable d'aspects davantage techniques et opérationnels plus que d'aspects stratégiques de la communication organisationnelle. C'est le désavantage de l'explosion de ses spécialités : on perd la vision globale qui est propre à un généraliste. Ce n'est pas parce que l'on va se spécialiser et que l'on va acquérir une expertise qui va atteindre un niveau d'excellence que l'on va être plus « sage » que quelqu'un qui a bénéficié d'une formation généralisante. Or c'est la tendance actuelle : valoriser l'expertise du spécialiste, et dévaloriser la sagesse du généraliste. Je l'explique par l'injonction de réaliser les objectifs, par l'injonction de l'efficacité quoiqu'il en coûte. Le secteur de la communication doit continuer sa professionnalisation, c'est une évolution nécessaire. Bien sûr c'est un secteur qui est de plus en plus large, et qui est constitué de de plus en plus de disciplines, mais il est néanmoins de plus en plus reconnu. » (H3)

Comme l'opérationnalité des dispositifs communicationnels est évaluée en fonction de la qualité et de l'efficacité des réponses qu'ils apportent aux attentes (Fichez, 2006), il importe que le communicant-opérationnel réduise la complexité contextuelle en un nombre de critères d'évaluation pertinents et tangibles. C'est ici qu'interviennent les dispositifs des NTIC qui, entraînant des transformations des usages et des pratiques communicationnelles, permettent la quantification, l'automatisation, la traçabilité, l'agrégation et la visualisation des activités communicationnelles opérationnelles. Les communicants-participants n'ont pas exprimé d'appréhension par rapport aux NTIC. Leur attitude varie de la posture critique par rapport à la disparition des tâches manuelles qui font place à l'automatisation, à l'adhésion aux promesses de l'intelligence artificielle. Les récits expérientiels abondent dans le sens des recherches des années 1990 qui soulignaient déjà qu'un bon usage de la technologie pouvait augmenter les capacités de ses utilisateurs et même bonifier leurs compétences et leur intelligence (Adler & Borys, 1996). Ainsi en est-il de la codification des bonnes pratiques soulignée par de nombreux communicants-participants qui, lorsqu'elle se formalise, permet la diffusion puis la stabilisation de la pratique communicationnelle, étapes clés de l'institutionnalisation.

Nous constatons que l'action de la communication, qu'elle soit initiée par le communicant-conseiller stratégique qui occupe une position dans le comité de direction ou qu'elle soit mise en pratique par le communicant-opérationnel qui exécute des directives émanant du

département marketing lorsqu'il s'agit de communication externe ou du département des ressources humaines lorsqu'il s'agit de communication interne, ne semble pas empêcher le processus d'institutionnalisation de la communication dans l'organisation. L'angle théorique que nous avons choisi nous permet de l'expliquer.

L'institutionnalisation d'une profession est un phénomène dynamique qui s'inscrit dans une temporalité et la profession s'affirme sous les pressions endogènes et/ou exogènes. Dans le premier cas, la fonction de communicant bénéficie des deux types de pression. Une pression endogène car la fonction est officiellement reconnue au sein de l'organisation et le communicant siège dans le comité de direction ce qui, d'une part, signale, comme nous l'avons précédemment expliqué⁷⁷, que les dirigeants et décisionnaires comprennent la communication comme un vecteur stratégique qui facilite et renforce l'imposition de nouveaux comportements et le façonnage de nouvelles pratiques professionnelles, et que, d'autre part, cette position hiérarchique confère à sa fonction sa légitimité interne pour la mise en action des-dits comportements et pratiques. Une pression exogène car, du fait de sa position et de son rôle dans le comité de direction, il est à même de traduire en actions les injonctions de la société et les opportunités de l'environnement, méritant ainsi sa légitimité morale. Une lecture critique de ce processus d'institutionnalisation nous permet toutefois d'ajouter qu'il s'opère parfois par le biais de la domination et de la manipulation. Nos lectures nous rappellent que ces situations peuvent entraîner des réactions qui peuvent prendre la forme de résistances, de détournements ou de coalitions, pouvant s'avérer contre-productive pour la phase de légitimation de la communication interne. Aussi, si nous nous trouvons face à une reconnaissance stable de la fonction permettant à la communication de consolider la phase de théorisation, l'approche de la communication réduite à la transmission de messages freine ses possibilités d'entrer dans la phase de diffusion⁷⁸. Il est, en effet, difficile d'accroître l'objectivation⁷⁹ de la communication sans s'ouvrir au dialogue avec les parties prenantes internes et externes.

Dans le second cas, nous assistons à une légitimation économique que nous qualifions d'« ancrée » car, même s'il est exclu des processus décisionnaires et est cantonné à un rôle d'exécutant, nous constatons que le communicant-opérationnel développe des pratiques communicationnelles qui répondent aux injonctions sociétales et légales en s'alliant aux départements juridique et informatique. Nous constatons que les effets de l'action communicationnelle réduite à la diffusion de messages rendent cette reconnaissance instable car non validée par le comité de direction ce qui implique qu'ici, la communication est toujours dans la phase de la pré-institutionnalisation⁸⁰ avec néanmoins l'acquisition graduelle de certains éléments de théorisation.

⁷⁷ Sous le niveau méso, les jeux de pouvoir (2.3.3) et plus précisément la stratégie de manipulation.

⁷⁸ Nous référons à la figure 12 et aux phases IV et V du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), page 115.

⁷⁹ Nous rappelons que la phase de diffusion (phase V) qui peut suivre différents mécanismes permet aux nouvelles pratiques de s'introduire dans les communautés organisationnelles. Ces mécanismes ont en commun le fait qu'à mesure que les nouvelles pratiques diffusent, elles s'objectivent, réalisant un consensus social sur leur valeur pragmatique qui soutient l'extension de leur diffusion (Tolbert & Zucker, 1996, p. 183).

⁸⁰ Nous référons à la figure 12 et à la phase III du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), page 115.

4.2. L'interaction et le dialogue, moteurs de la reconnaissance légitime

Selon les analyses socio-constructivistes et interactionnistes, l'internalisation des processus d'institutionnalisation issus de l'innovation, permettraient, par l'interaction des acteurs, l'évolution des représentations mentales vers des représentations sociales, ce qui impliquerait de considérer les organisations comme des institutions sociétales et non uniquement comme des entités administratives économiques. La mission de la communication, dont la principale préoccupation est la légitimation publique, est de fédérer les différentes parties prenantes ce qui implique que celles-ci sont considérées comme des sujets⁸¹ participant au processus communicationnel. La communication vise à soutenir l'esprit d'initiative et l'engagement organisationnel.

Selon cette approche socio-constructiviste, on peut associer la gouvernance à l'influence et la discipline (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001) comme nous les avons développées précédemment⁸². L'influence, renforcée par la discipline, permet d'intensifier le rythme plus lent de l'institutionnalisation et lui donne des garanties de stabilité⁸³.

Nous avons identifié des parcours professionnels qui répondent à ce type de gouvernance. Tout comme précédemment, nous différencierons les communicants-participants qui participent aux Comités de Direction, de manière formelle ou informelle, et ceux qui n'y sont pas conviés.

L'analyse des récits de ces communicants-participants nous permet de décrire le rôle de la communication organisationnelle tel qu'ils le conçoivent (F3, F4, F5, F10, F13, F15, F16, F18, H1, H4, H6, H9, H11, H12 et H13). Ce rôle est de participer à la création d'un nouveau sens commun, dans un mouvement continu entre *sensebreaking* et *sensemaking* (Weick, 1979), (Coutu, 2003), (Loneux, 2009), entre stabilisation institutionnelle et dynamique transformationnelle (Carayol, 2004).

La communication, de leurs points de vue, enracine l'organisation dans ses traditions -réelles ou construites- pour garantir sa pérennité via un « *storytelling* » organisationnel qui lie, relie et connecte, en renforçant la cohésion sociale et en créant une base macro-structurelle qui nourrit le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de tous les acteurs de l'organisation (Cornelissen & Werner, 2014) dans une articulation macro-micro (Weick, 1990). C'est pourquoi les communicants-participants décrivent l'accompagnement des rituels d'interaction entre le dedans et le dehors en vue de renforcer la cohésion et l'unité tout en étant à l'écoute critique des réactions disruptives. Dans leur maîtrise de la mise en scène et dans l'aménagement de l'orchestration de l'action collective organisationnelle, ils ne perdent jamais de vue la dimension persuasive mise en œuvre avec les parties prenantes internes et externes. La communication est conçue pour construire, consolider, améliorer et préserver la réputation de l'organisation et pour éviter ou neutraliser toute interférence qui pourraient s'avérer néfaste pour l'organisation.

⁸¹ Voir tableau 5 : La relation cible sujets s'appuie sur des négociations avec la cible du pouvoir, ce qui ralentit le processus d'institutionnalisation, page 68.

⁸² Nous référons au chapitre 1, 1.10 et au chapitre 5, 2.2.3.

⁸³ Voir figure 9, page 74.

Nous retenons de leurs descriptions que le « *communicant-organisationnel* » exerce une fonction active aux côtés du dirigeant, qu'il collecte et internalise l'intelligence contextuelle pour le seconder et donner un sens à un environnement extérieur en constante évolution. Il est en possession tant de l'autorisation de pratiquer sa fonction que d'un mandat l'autorisant à user d'une parole libre, ce qui lui confère une légitimité symbolique. Il n'a de cesse d'optimiser ses pratiques de veille et sa compréhension de ce que peuvent lui livrer une lecture fine des *big data* afin d'identifier et d'analyser les facteurs exogènes et endogènes pertinents dans une optique stratégique sur le temps long. En plus de l'autorité formelle propre aux membres du comité de direction attribuée par le mandat, il détient la reconnaissance de sa compétence et de son expertise de professionnel de la communication, ce qui le dote d'une « *autorité culturelle* » (Starr, 1982) et lui permet d'anticiper et de guider le changement stratégique.

Nous avons également recueilli les témoignages de communicants-participants qui, en l'absence de cette autorité formelle, ont pour tâche de mener à bien des missions transversales qui ont tendance à faire converger une dimension managériale avec les pratiques de communication interne (F2, F9, F12, F14, F17, F23, F24, F26, H7, H10, H15, H16 et H18).

Les communicants-participants se voient investis d'un rôle d'acteur ressources qui en souligne toute l'ambivalence, entre d'une part le « *levier opérationnel du management et [la] mise en acceptabilité d'un ordre gestionnaire et, d'autre part, un management de la communication envisagé comme une fonction publique et stratégique de développement social* » (de la Broise & Morillon, 2014, p. 170).

Le communicant qui est chargé de cette communication a la faculté de franchir les obstacles organisationnels et relationnels parce qu'il est sans cesse à la recherche d'alliés pour réaliser ses objectifs. Il est un médiateur qui dispose d'une autorité fonctionnelle (Nothhaft, 2009), favorise la collaboration transdisciplinaire tout en effaçant les silos et établit des objectifs transversaux qui se traduisent en stratégies de médiatisation (Loneux, 2009) internes et externes.

« *Il y a toute la dimension managériale, il y a toute la dimension purement business, et il y a toute cette dimension de la technologie digitale, de la compréhension des big data, des algorithmes, des dash boards.* » (H16)

Le « *communicant-médiateur* » jongle constamment, à la recherche d'un équilibre entre la gestion de l'image organisationnelle, le contrôle et le partage des messages à l'interne, l'identification, la modération et la stimulation des conversations en ligne avec les parties prenantes externes. En effet, pour lui, gérer la communication consiste en une gestion directe et immédiate, mais implique également d'influencer la gestion des autres collaborateurs pour en récolter les effets sur le temps long, plus difficilement traçable. Les activités du communicant-médiateur sont une succession d'actions répétitives qu'il gère sans se lasser car chaque concertation avec les autres agents organisationnels (Carayol, 2004) se déroule suivant le rituel, les besoins et les attentes propres à chaque unité dans la perspective sujet des parties prenantes.

« *Ce qui est passionnant dans ma fonction, c'est que je suis le généraliste de tous les spécialismes de l'organisation* » (H7)

Nous reconnaissons des parallèles avec la figure du communicant que Gregory et Willis appellent le catalyseur, pour qui les parties prenantes sont centrales et qui recherche l'optimisation des relations internes et externes ainsi que leur représentation auprès du comité de direction (Gregory & Willis, 2013). Aux dires des communicants-participants, ce rôle ne cesse de prendre de l'ampleur en Belgique en réponse à l'émergence de l'approche « agile ».

Aussi le communicant-médiateur doit veiller à ce que les différents projets ne soient pas considérés ni appréhendés comme une succession linéaire de processus ou d'actions qui se suivent logiquement, mais il doit coordonner les projets des différentes équipes, comme un ensemble de projets qui se déroulent en parallèle avec, pour chacun d'eux, des besoins et des attentes communicationnelles qu'il doit planifier, superviser et évaluer en vue de réduire les dissonances de contenus. Il met en œuvre une gestion stratégique de la communication, une gestion budgétaire valorisant ses pratiques et lui octroyant une autonomie qui renforce son assise, sa crédibilité et, à terme, sa légitimité.

La dimension interactionnelle des pratiques communicationnelles semble donc être un moteur du processus d'institutionnalisation, quelle que soit la position qu'occupe le communicant par rapport au comité de direction. Si l'institutionnalisation de la communication n'est plus questionnée dans le cas du communicant « organisationnel », les nouveaux rituels et les nouvelles pratiques liées à la mise en place de l'approche managériale dite agile favorise et stabilise son ancrage dans la structure organisationnelle.

Si les effets temporels d'une gouvernance qui prône les actions combinées de l'influence et de la discipline suivent un rythme d'institutionnalisation plus lent que celle qui combine la force et la domination, ses acteurs bénéficient du temps nécessaire à l'internalisation des nouvelles pratiques professionnelles, ce qui en garantit la stabilité.

Dans le premier cas, nous retrouvons chez le communicant-organisationnel les caractéristiques du communicant-conseiller stratégique. Comme lui, il siège au comité de direction, signe formel de sa reconnaissance et de sa légitimité auprès des décisionnaires, ses pairs dans l'organisation qu'il conseille sur base des analyses de veille et à qui il propose des actions communicationnelles intégrées en soutien de leurs objectifs spécifiques. Mais à la différence du communicant-conseiller stratégique, le communicant organisationnel est à l'écoute active des parties prenantes tant internes qu'externes, les associant dans des échanges qui démontrent que la transparence ou la participation ne sont pas de vains mots. Il favorise ainsi l'extension de la diffusion, de l'adoption et de l'application naturelle⁸⁴ de nouvelles pratiques communicationnelles.

L'autorité fonctionnelle du communicant-médiateur le différencie du communicant-organisationnel qui, lui, bénéficie d'une autorité formelle, mais également du communicant-opérationnel dont la reconnaissance n'est pas validée par le comité de direction. Même s'il ne siège pas dans le comité de direction, le communicant-médiateur occupe une fonction d'accompagnement des collaborateurs qui lui permet de les faire adhérer à des pratiques

⁸⁴ Nous référons à la figure 12 et aux phases V et VI du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), page 115.

communicationnelles « professionnelles », participant ainsi à la phase de théorisation, et se faisant, il facilite leur dissémination⁸⁵.

Le cadre théorique de l'institutionnalisation nous a permis d'affiner l'analyse des pratiques communicationnelles en articulation avec la gouvernance de l'organisation qui impose un type d'action ou d'interaction avec ses publics, qu'ils soient internes ou externes. Les récits professionnels nous ont offert le matériau pour distiller, décrire et définir la position du communicant par rapport à la gouvernance et par rapport aux publics. Nous avons pu, dès lors, lier les différentes figures de communicants et leurs pratiques communicationnelles à une phase de leur institutionnalisation au sein de l'organisation (tableau 28).

Il est particulièrement pertinent, dans une optique générationnelle, de souligner que nous n'avons pu établir aucun lien entre ces quatre figures de communicants et les générations, l'ancienneté ou le genre des communicants-participants.

Tableau 28 : Les arrangements qui participent à l'institutionnalisation de la communication

| Gouvernance: Force & Domination Imposition des processus d'institutionnalisation <i>Accélérer</i> | | Gouvernance: Influence & Discipline Internalisation des processus d'institutionnalisation <i>Fédérer</i> | |
|---|---------------------------|--|-----------------------------|
| Communicant-Conseiller | Communicant-Opérationnel | Communicant-Organisationnel | Communicant-Médiateur |
| Il oriente Fait partie du CODIR | Il applique Hors CODIR | Il co-décide Fait partie du CODIR | Il accompagne Hors CODIR |
| Phases d'institutionnalisation du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002) | | | |
| Phase IV | Phase III | Phase V ou VI | Phase IV ou V |

Nous insistons sur l'aspect dynamique de notre réflexion qui ne se veut pas une typologie sédimentée, mais qui vise à éclairer le cheminement de l'institutionnalisation de la communication en fonction des différents paramètres tels qu'ils peuvent se produire à des moments donnés de l'évolution de l'organisation. Celle-ci étant entraînée dans une dynamique de transformation continue, il en découle que la communication ne peut être une fonction figée dans un rôle statique, mais que sa trajectoire de professionnalisation -nécessaire pour répondre aux mutations décrites aux trois niveaux ci-dessus- initie, accompagne, guide, coordonne et/ou évalue les activités organisationnelles activant son institutionnalisation dans son sillage.

⁸⁵ Nous référons à la figure 12 et aux phases IV et V du modèle des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002), page 115.

« Dans mon rôle de directeur de la communication, j'ai un éventail très large d'activités très diverses. Je passe d'une réunion avec le comité de direction à la rédaction d'un communiqué de presse, à la réflexion pour un nouveau plan de communication, à la mise en œuvre d'un événement : une succession d'activités qui permet de mettre en exergue différentes facettes de mon identité professionnelle, dont parfois la dimension de la créativité. » (H16)

Parallèlement à cette progression qui peut être tant épisodique, signe d'évolution, que systémique, signe de révolution (Gray, Purdy, & Ansari, 2015), l'interaction entre l'organisation et la communication amène une typification réciproque des actions qui deviennent des habitudes pour un groupe d'acteurs, favorisant l'institutionnalisation de la communication qui se fait progressivement dans le temps (Berger & Luckmann, 1967). Nous soulignons également que lorsque tous les éléments sont présents, le communicant peut intervenir en tant qu'acteur ou même qu'entrepreneur institutionnel, enclenchant un nouveau processus d'institutionnalisation (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009) qui peut à son tour influencer la gouvernance de l'organisation.

Conclusion

Nous avons recueilli empiriquement des témoignages sur les « *cours d'action* » mis en œuvre par quarante-cinq communicants belges qui nous ont permis d'analyser les réalités pratiques et matérielles, politiques et sociales, que ces cours d'action déployés dans le temps ont éclairées (Bertaux, 2016). Nous avons cherché à comprendre comment fonctionnent et se transforment les professions de communication, ce qui les singularise, ce qui les différencie, et quelles sont leurs dynamiques temporelles sur le temps « long » depuis les années 1980. Nous avons mis l'accent sur les configurations des rapports sociaux et socio-structurels entre les communicants, les dirigeants et les collaborateurs de leur organisation ou de leurs organisations successives, les situations rencontrées, les mécanismes générateurs de nouvelles pratiques professionnelles, les logiques d'actions récurrentes, les dynamiques de transformation et de reproduction qu'elles engendrent. Nous nous sommes interrogée pour savoir si ces dernières ont été ou sont des ressources d'institutionnalisation et de légitimation de la fonction communication.

En mettant en rapport les parcours de vie professionnels, les « *savoirs pratiques présents sous la surface de ce monde social* » (Bertaux, 2016, p. 18), nous les avons recoupés, consolidés et confirmés pour pouvoir les utiliser comme sources d'informations sociographiques fiables et tenter de monter en généralités. L'objectif de notre enquête de terrain était de décrire les pratiques des communicants dans les organisations en Belgique, d'en comprendre le fonctionnement interne, les dynamiques, les tensions, puis d'élaborer un modèle de ce fonctionnement fondé sur les observations, les descriptions analytiques et les propositions d'interprétation en formulant des prémisses qui nous paraissent plausibles. Les prémisses élaborées reposent sur les processus structurants qui ont amené quarante-cinq communicants à se trouver dans la situation observée, sur les logiques d'actions qui s'y sont développées en réponse à la situation donnée.

A la croisée des idées jaillissent des actions qui font sens, et ce sens faisant écho à d'autres, ils se rejoignent, se renforcent et se fédèrent en des actions qui s'organisent, permettant à ce sens commun de devenir un sens collectif qui, en entraînant d'autres dans son sillage, n'aura d'autre issue que de devenir l'exemple à suivre. La théorie de l'institutionnalisation, que nous avons mobilisée, nous enseigne que cette sédimentation est tributaire de pressions d'acteurs exogènes et endogènes.

Partant du champ organisationnel, un des concepts centraux de la théorie institutionnaliste, nous n'avons pas isolé nos informateurs de leur « habitus » (Bourdieu, 1994), mais nous avons essayé de comprendre les logiques propres de leur champ. Nous avons considéré l'organisation comme une arène compétitive (Fligstein & McAdam, 2011) où se négocient l'interprétation et l'adoption de pratiques par des acteurs dont les intérêts peuvent être concurrents. Cette perspective nous a permis d'identifier les différents acteurs organisationnels auxquels les communicants-participants se mesurent dans les jeux de pouvoir et d'influence : le dirigeant, le comité de direction, les responsables des départements du marketing, des ressources humaines, des TIC et des ventes.

Nous avons étudié les comportements des différents acteurs dans ce champ où ont lieu ces débats tels que rapportés par les communicants-participants.

Rejoignant Windell (2008), nous avons constaté que les GAFAMI étaient devenues un groupe dominant, dont les pratiques se sont institutionnalisées pour être adoptées selon les différents moteurs de l'isomorphisme par d'autres groupes au niveau mondial. La propagation de l'utilisation des NTIC dans les organisations a, à son tour, amené l'émergence de nouvelles pratiques professionnelles dérivées des dispositifs technologiques qui transforment les pratiques communicationnelles, telle l'utilisation des *big data* et celle de l'intelligence artificielle.

Nous avons tenté de comprendre les jeux de pouvoir entre les parties prenantes internes, leur impact sur l'institutionnalisation de la communication dans l'organisation par rapport aux départements marketing et ressources humaines, la manière dont s'imposent des pratiques (par l'obligation) et dont d'autres s'acceptent (par la persuasion). Comme le conseille Ildefonse (1994), nous avons essayé de comprendre les rapports de force pour en analyser les effets.

Au départ du champ organisationnel, nous avons analysé les deux sources des structures des organisations contemporaines (Scott, 2001), le « que faire ? » et le « comment s'organiser ? » qui permettent d'évaluer la force et la stabilité d'un secteur d'activité. Nous les avons appréhendées depuis la perspective des éléments institutionnels de Scott (2001) (voir tableau 2, page 41).

Enfin, nous nous sommes saisie des mécanismes temporels pour appréhender l'apparition du changement au milieu de la stabilité. Nous nous sommes basée sur les rythmes du processus d'institutionnalisation que Lawrence, Winn et Jennings (2001) ont identifiés et qui correspondent au temps nécessaire pour la diffusion du changement au sein du champ organisationnel (voir figure 2, page 32).

Considérant que la légitimité est l'état de ce qui est justifié d'exister et que la légitimité externe et interne peuvent conduire à un pouvoir accru (Weber, 1978), nous avons reconstruit, en croisant les quarante-cinq récits, la manière dont s'objectivent les pratiques de la communication dans les organisations, la façon dont elles sont gérées, comprises et évaluées (Suchman, 1995). Nous l'avons fait, afin de décrire, sur la base du vécu de nos informateurs, le soutien qu'ils estiment que l'environnement accorde à la communication, en réponse à ce que l'environnement en attend. Cet accord, la légitimité, subit des redéfinitions permanentes en fonction de l'évolution que suit l'institutionnalisation de la communication face aux pressions des changements et événements environnementaux. (Meyer & Rowan, 1977), (DiMaggio & Powell, 1983), (Suchman, 1995).

Au regard de notre première prémisse, l'interprétation des récits confirme que les dynamiques temporelles scandent l'évolution des étapes de l'institutionnalisation de la communication et que l'adaptation au changement est difficile, mais qu'elle devient possible lorsque la stabilité obtenue est le résultat de valeurs organisationnelles durables et non celui de l'imposition de processus de gouvernance (Scott, 1987). Si ce constat souligne l'importance du rôle de la communication des organisations dans l'élaboration, la mise en place et l'évaluation de la stratégie de changement, il permet également d'identifier une progression dans l'institutionnalisation des pratiques de communication. Ce ne sont plus seulement les tactiques

et les processus techniques qui ont été institutionnalisés (Macnamara, 2006), (Muzi Falconi, 2006), mais également, à des degrés variables selon les principes du poids de l'histoire et des usages⁸⁶ en vigueur dans l'organisation, les valeurs et les principes stratégiques, la veille environnementale, l'anticipation des enjeux stratégiques, la construction et la consolidation des relations, et la gestion de la réputation.

Nous avons croisé les résultats de nos interprétations. Nous avons défini la légitimité selon qu'elle est perçue par les parties prenantes, légitimité économique, légitimité pragmatique, légitimité morale ou légitimité symbolique. Nous avons décrit les fonctions du communicant, les vecteurs qui supportent l'institutionnalisation de ses pratiques professionnelles et les phases des changements institutionnels (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002) (tableau 27, page 497). Ces regards croisés nous permettent de montrer que l'intégration différenciée des valeurs et des principes stratégiques, implique une reconnaissance variée de la légitimité de la communication, de la pré-institutionnalisation (la phase III) à l'institutionnalisation complète (la phase VI).

La dimension de la temporalité nous a livré une compréhension supplémentaire du rôle de la communication dans le processus d'interaction entre le temps court, que les informateurs associent au temps du business, et le temps long, associé aux rythmes et rites organisationnels. En développant le *storytelling* de l'organisation, la communication démontre qu'elle comprend le business, et elle permet à l'organisation de se projeter dans le futur, fédérant les parties prenantes internes et externes autour de la narration organisationnelle, renforçant sa pérennité.

Notre deuxième prémisse référait à l'élaboration du corpus de connaissances de la profession et liait l'effet des générations et le tissu associatif belge. Nous basant sur l'approche des moteurs isomorphiques, nous identifions des moteurs normatifs qui participent à l'institutionnalisation de la profession. Ainsi, les formations académiques qui, par leurs perspectives pluridisciplinaires, visent à répondre aux besoins de transformation des pratiques communicationnelles ; les associations professionnelles qui sont une aide professionnalisante pour les communicants qui « entrent » dans la profession ; les réseaux autonomes telles les universités des multinationales et les nombreuses formations professionnalisantes pluridisciplinaires qui permettent aux communicants plus expérimentés de poursuivre leur parcours de professionnalisation tout au long de la vie ; et l'opinion publique qui, avec ses attentes de transparence, de responsabilité sociale et de durabilité, normalise les revendications des groupes de pression auprès des organisations.

Nous soulignons toutefois deux freins normatifs à l'élaboration du corpus de connaissances. Tout d'abord l'absence d'univocité des associations professionnelles en communication. Ce frein n'est pas uniquement tributaire de la situation linguistique belge, mais il est lié à l'absence de consensus terminologique de la profession quant à l'appellation du champ comme nous l'avons évoqué dans le survol historique de la professionnalisation de la communication des organisations. Cette situation n'émule pas le dialogue ni l'échange intergénérationnel, les communicants plus expérimentés ne fréquentant plus aussi assidûment les associations professionnelles en communication, ce qui confirme notre deuxième prémisse. Nous constatons

⁸⁶ Nous rappelons que la littérature utilise l'expression consacrée de la « dépendance au sentier » (Bannerman & Haggart, 2015), (Boyer, 2003), (North, 1990), (Thelen, 1999).

que pour y palier, les communicants-participants se saisissent, dans une optique mimétique, d'exemples d'organisations d'autres secteurs ou d'organisations similaires qui ont « réussi » ou des conseils de leurs pairs qui partagent leurs réussites dans des réseaux « ad hoc ».

Le second frein consiste en la présence encore prégnante du marketing et des ressources humaines qui actionnent les jeux de pouvoir pour maintenir leur position auprès du comité de direction. Cette situation entraîne la prédominance de pratiques professionnelles sur le temps court, propre du marketing, ou de pratiques professionnelles qui s'inscrivent dans des processus formatés et rigides, caractéristiques des ressources humaines, entravant la diffusion des pratiques communicationnelles.

Nous constatons toutefois que nos informateurs déploient, par génération, des stratégies de détournements, d'alliances ou de coalitions. Les communicants hommes de la troisième génération développent des pratiques communicationnelles qui intègrent les techniques du marketing digital, ramenant la dimension numérique sous les ailes de la communication. Les communicantes femmes de la troisième génération, soucieuses de réduire l'équivocité provoquée par les technostructures, développent davantage de pratiques professionnelles qui, en pilotant les travailleurs de leur organisation, contribuent au développement d'un « *sens commun* ». Les informateurs de la troisième génération sont également plus attachés à la séparation entre le temps et l'espace professionnel et le temps et l'espace privé. Ils introduisent de nouvelles pratiques professionnelles qui en favorisent la distinction et travaillent à réduire l'impact des activités concomitantes visant à maintenir un niveau d'excellence au travail, à l'opposé de ce que prônent les GAFAMI. Les informateurs de la deuxième génération œuvrent à renverser l'approche descendante par le biais de stratégies d'accompagnement des membres du comité de direction. Ils visent à aligner la communication organisationnelle sur une approche plus dialogique en interne comme elle l'est déjà à l'externe sous les pressions de l'opinion publique et des plateformes sociales. Enfin, les informateurs de la première et de la deuxième génération participent à la construction ou à la consolidation de la culture de l'organisation en soutenant l'attitude émancipatoire des collaborateurs.

Notre analyse nous a permis d'identifier quatre figures du communicant, liées à sa relation avec le comité de direction et répondant chacune à un rôle organisationnel dynamique (tableau 28, page 508). Il accélère l'imposition de décisions organisationnelles dont il influence le processus en tant que « *communicant-conseiller* » ou qu'il applique en tant que « *communicant-opérationnel* ». Il fédère autour de décisions organisationnelles auxquelles il participe en tant que « *communicant-organisationnel* » ou qu'il accompagne en tant que « *communicant-médiateur* ».

Notre approche théorique nous a permis d'analyser à travers les quarante-cinq récits expérientiels, comment les communicants belges se positionnent par rapport aux attentes et aux revendications sociétales, notre troisième prémisse. Nous avons identifié le développement de nouvelles pratiques professionnelles résultant de deux moteurs isomorphiques.

Nous reconnaissons le moteur mimétique lorsque les communicants-participants font référence à l'opinion publique qui consulte les rapports annuels et attend un niveau de performance similaire de toutes les organisations, tous secteurs confondus. Mais il peut être un frein lorsque

l'opinion publique et les acteurs organisationnels croient pouvoir communiquer parce que tout le monde communique.

Les informateurs ont cité différents cas d'isomorphisme coercitif : celui induit par l'appareil législatif tel le cadre légal de la réglementation européenne sur les données de la vie privée, la GDPR ; les agences administratives (avec les bureaux d'audits) ; les GAFAM et les régulateurs gouvernementaux (avec les régulations sectorielles et les contraintes discrétionnaires). Ainsi, lorsqu'elles s'avancent sur le terrain des marchés financiers, les organisations doivent s'aligner aux codes des hauts-lieux de la Bourse. Nous avons pu constater que cette participation s'accompagne de rituels communicationnels obéissant à des systèmes symboliques régulateurs qui se traduisent en protocoles et procédures propres fixés par des acteurs qui jouent dans des tableaux aux règles bien délimitées et connues des initiés. Ces mécanismes répondent à des savoirs spécialisés et valorisent le rôle du communicant qui, pour remplir ces tâches, doit occuper une fonction en ligne directe avec le comité de direction ou, idéalement, doit siéger au comité de direction.

S'il n'a pas été évoqué par les communicants-participants, le fait que la profession de communicant ne fasse pas l'objet d'une protection du port du titre en application de la loi-cadre du 24 septembre 2006, l'absence de reconnaissance officielle de l'accès exclusif à la profession est un frein à son institutionnalisation car elle empêche sa reconnaissance formelle dans la sphère publique, consécration de sa légitimation.

En considérant les communicants belges comme des acteurs intelligents (Giddens, 1984) qui œuvrent à la stabilité du rôle de la communication et de la fonction de communicant au sein d'une organisation qui découvre combien certains éléments de son environnement peuvent être volatils, nous avons pu identifier des scripts qui leur servent de cadres pour une intercompréhension dans le temps et dans l'espace qui génère, à son tour, des pratiques ouvrant sur l'action collective (Goffman, 1991). Cependant, ce n'est que lorsqu'il est en ligne directe avec les décideurs que le communicant est à même de répondre aux injonctions de transparence et d'aligner vision, mission, valeurs et pérennité. Ces pratiques révisent ou reproduisent les scripts qui ont inspiré l'action collective, les ancrant graduellement dans les habitus de l'organisation, renforçant l'autorité soit formelle soit fonctionnelle du communicant, ainsi que la légitimité sociale de l'organisation.

L'approche théorique mobilisée nous a apporté une lecture beaucoup plus nuancée de la quatrième prémisse, soit l'évolution des pratiques professionnelles de la communication en Belgique par rapport aux dispositifs numériques qui instituent de nouvelles normes d'usages dans les organisations. Les nouvelles responsabilités qui en découlent soulignent une organisation toujours en devenir dans laquelle, par l'accompagnement d'actions que le communicant tente de rendre cohérentes, les acteurs organisationnels essaient de trouver un sens collectif (Weick, 1979).

Le chemin rapporté par nos informateurs, commencé avant l'apparition des technologies de l'information et de la communication, nous a permis d'appréhender l'évolution et le développement de la communication dans les organisations en Belgique à travers leurs expériences. Il retrace comment la communication, toujours présente mais, au départ, subordonnée aux autres acteurs organisationnels, remonte sur les devant de la scène, au fil de

l'institutionnalisation de ses nouvelles pratiques professionnelles. Écartée, mise en subordination du marketing, des ressources humaines ou d'un secrétaire général, la communication a tiré parti des pressions exogènes sociétales et technologiques qui entraînent des coalitions internes favorables à sa crédibilité. Au niveau micro, nous assistons à la professionnalisation du communicant qui, en l'absence d'un cadre associatif communicationnel, acquiert des compétences pluridisciplinaires et langagières. Cette nouvelle littéracie lui permet, au niveau micro-méso, de créer des coalitions et des alliances avec le département des TIC. La communication détourne la dépendance aux *big data* et à l'intelligence artificielle en un pouvoir stratégique qui lui permet de traduire les enjeux identifiés en opportunités pour le business. Le communicant parvient par sa professionnalisation, à coordonner les départements : des TIC au CRM, il analyse les performances des résultats et celles de ceux qui les réalisent. Au niveau micro-macro, la veille stratégique lui permet d'identifier les tendances sociétales et d'y inscrire les projets de l'organisation. Créateur et curateur, il œuvre à la synchronisation de l'évolution de l'organisation à l'accélération des développements technologiques. Pour pouvoir mettre en pratique les avantages de l'anticipation qui lui donnent une longueur d'avance, le communicant doit bénéficier de la professionnalisation des décisionnaires belges qui, eux-mêmes contraints par leur environnement et par la pression des GAFAMI, découvrent la valeur ajoutée de la communication lorsqu'elle intervient à un niveau constitutif de l'organisation. Nous pouvons en conclure qu'en Belgique l'institutionnalisation de la communication des organisations s'installe dans les organisations avec le soutien implicite ou explicite d'un nombre croissant de dirigeants. Nous confortons notre quatrième prémisse.

Notre cinquième prémisse porte sur la mise en visibilité de l'organisation, en ligne et dès lors permanente, en relation avec toutes ses parties prenantes et non, comme nous l'avions avancé, avec les journalistes uniquement.

La présence de l'organisation sur les réseaux sociaux et sur les plateformes propriétaires, accroît la visibilité de la fonction du communicant au sein de l'organisation. Il scrute constamment la façon dont les publics-cibles s'informent, professionnalisant sans cesse ses techniques de veille, et il est conscient qu'en activant des conversations sur les plateformes sociales il participe à renforcer le pouvoir des GAFAMI. Mais, s'aidant de l'intelligence artificielle pour être aux côtés d'une cible mouvante avec la *énième* application -qui tente par tous les moyens de la convaincre qu'elle lui rendra la vie plus simple, plus agréable-, il aide l'organisation à se réinventer grâce à l'ingéniosité de la communication. La mise en visibilité qui résulte -entre autres- de la présence en ligne mais également des messages postés par les travailleurs, occasionne la prise de conscience du caractère « spécialisé » des pratiques professionnelles communicationnelles. Nous passons du « tout le monde communique » à « tout le monde n'est pas capable de communiquer *bien* » pour aboutir à la reconnaissance de ces caractéristiques professionnelles distinctives qui s'acquièrent par la formation et la professionnalisation : « un bon usage de la profession du communicant ».

Ce « bon usage » s'applique à six situations, de l'interne à l'externe.

Nous le retrouvons dans la formation des collaborateurs non-communicants aux tactiques communicationnelles. Le bon usage s'applique ensuite à l'harmonisation des messages internes et externes, alignant les langages, ainsi qu'à l'argumentation de la mise en place de nouvelles

pratiques professionnelles à tous les niveaux de l'organisation, traduisant ainsi les prescriptions de la direction et répondant aux injonctions de l'approche dite agile. Il est stratégique lors de la veille, de l'analyse et du reporting du monitoring continu de l'environnement de l'organisation pour éclairer, renforcer, argumenter ou optimiser les prises de décisions du comité de direction. Il sert de cadrage, d'aiguillage des décisions du business en adéquation avec la légitimité sociale de l'organisation. Il sert de *benchmark* pour revoir les relations presse et le rôle des journalistes dans une nouvelle constellation amenant les publics internes et les publics externes à nourrir une visibilité permanente. Enfin, ce bon usage de la profession du communicant consiste à être tout à la fois dans l'immédiateté de la réaction et dans la temporalité plus lente des processus de changement, ce qui apporte une dimension complémentaire à notre cinquième prémisse.

Notre approche nous a livré trois nouveaux regards sur l'évolution des pratiques professionnelles de communication.

Nous avons identifié le « pourquoi » (les piliers) et le « comment » (les moteurs isomorphiques qui sont les stratégies des vecteurs) certaines pratiques communicationnelles émergent (au-delà du constat de leur présence), sont introduites, se développent, gagnent en crédibilité et en légitimité, puis s'institutionnalisent.

Nous basant sur les vecteurs et les piliers du cadre théorique, nous avons pu définir l'effet direct ou indirect de certaines activités sur le processus d'institutionnalisation des pratiques professionnelles du communicant.

Enfin, au départ des sources et des vecteurs mobilisés, nous avons cerné les moteurs et les freins à l'institutionnalisation des pratiques communicationnelles.

Malgré des conjonctures souvent difficiles, malgré des situations parfois conflictuelles, malgré un équilibre précaire entre vie professionnelle et vie privée, malgré l'injonction à une remise en question perpétuelle de leur savoir et de leur savoir-faire, les quarante-cinq communicants-participants, toutes générations confondues, ont fait preuve d'une même curiosité pour ce que leur réserve l'avenir et d'une même passion pour leur métier. Une posture qui se traduit par une professionnalisation pluridisciplinaire tout au long de la vie qui repousse les limites du champ, prouve que les métiers ne sont pas figés (Abbott, 1988) et s'avère être une ressource d'institutionnalisation et de légitimation du rôle de la communication et de la fonction de communicant. Une posture qui confirme que des compétences stratégiques et techniques sont développées pour faire face aux mutations des pratiques du métier de communicant, permettant de conforter la légitimité du métier aux yeux des intéressés. Le décalage entre le dynamisme des communicants et les activités proposées par les associations professionnelles censées les représenter, les légitimer et les défendre (Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002), nous amène à les considérer comme des « entrepreneurs institutionnels » (Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009) qui induisent à des degrés très divers les processus de l'institutionnalisation de la communication dans les organisations belges dont on ne soulignera jamais assez la prudence à adopter un nouveau mode de fonctionnement.

Les limites et les ouvertures

Notre recherche inductive s'est limitée aux regards réflexifs de quarante-cinq communicants et communicantes dans les organisations belges. Les résultats que nous avons présentés ne peuvent donc être généralisés. Ils permettent toutefois d'identifier de nouvelles voies de recherches, tant qualitatives que quantitatives.

Notre angle théorique nous a permis de comprendre le rôle crucial que jouent les différentes parties prenantes dans le processus d'institutionnalisation des pratiques professionnelles de la communication. Il serait intéressant de poursuivre des investigations pour savoir si le lien entre le type de légitimité et les quatre descriptions de la fonction de communicant se traduit dans d'autres pays.

Il pourrait également être pertinent d'ajouter la perspective des dirigeants lorsque le communicant siège ou participe activement au comité de direction, ou celles d'un membre du comité de direction, à défaut du dirigeant, lorsque le communicant n'est pas en ligne directe avec les prises de décisions, par rapport au rôle de la communication et à celui du communicant. Ces regards pourraient compléter les réponses organisationnelles à l'agent du changement occasionnant un effet direct structurel ou de cadre impactant l'institutionnalisation de la communication. Ils permettraient également de vérifier la validité de la distinction isomorphe entre technologie « structurelle », technologie « informationnelle » et technologie « communicationnelle ».

Nous avons identifié les agents institutionnels normatifs qui participent en amont à la socialisation professionnelle et ceux qui sont actifs tout au long du parcours professionnel des communicants. Nous avons également mis en avant la pluridisciplinarité qui compose le quotidien des pratiques communicationnelles. Il serait donc intéressant d'investiguer la manière dont les formations académiques intègrent d'une part le domaine de la gestion et d'autre part celui des nouvelles technologies dans leurs programmes afin de permettre aux futurs communicants d'acquérir les réflexes de littéracie tant économique, juridique et managériale que technologique. Enfin, il nous semblerait intéressant d'analyser la façon dont les associations professionnelles en communication voient et appréhendent leur futur, comment elles envisagent de reprendre en main leurs trois lignes de force : être une arène où ont lieu les débats de fond de la profession, représenter la profession et en défendre les intérêts, être les gardiennes des traditions, rituels et mythes de la profession.

Notre recherche nous a montré combien les frontières de la profession sont poreuses et quel apport enrichissant est fourni par l'approche pluridisciplinaire propre aux pratiques communicationnelles. Nous avons vu que cette porosité peut être utilisée par d'autres disciplines pour s'imposer dans le jeu des pouvoirs organisationnels. L'institutionnalisation de la communication lui permet d'asseoir sa légitimité en acquérant et consolidant sa crédibilité au sein de l'organisation. Si nous avons pu identifier que les communicants sont des acteurs institutionnels qui prennent en main la professionnalisation de la communication, ils ne peuvent atteindre la légitimité symbolique qu'avec l'aide et le soutien des autres acteurs institutionnels.

En intégrant la contingence des changements et des transformations au discours de l'organisation, la communication lui donne un sens tout comme elle souligne la complexité croissante de l'environnement avec lequel il faut composer. Notre recherche nous a montré que comme acteur institutionnel, le communicant se professionnalise au niveau micro, qu'il donne cohérence aux discours au niveau méso et qu'il anticipe au niveau macro. Trois actions qu'il décline en activités professionnelles qui ne cessent de se renouveler. Nous l'avons accompagné sur un parcours sinueux qui nous a menée des années 1980 à aujourd'hui.

Nous invitons nos pairs à poursuivre la route.

Bibliographie

- Aaker, D. (2009). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press - Simon and Schuster Inc.
- Abbott, A. (1988). *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: University of Chicago Press.
- ABCI. (2017, Mars). *Code de Déontologie*. Récupéré sur <https://www.abci.org>: <https://www.abci.org/files/files/2017/Code-de-deontologie-2017.pdf>
- ABCI. (2020, janvier 12). *Qui sommes-nous ?* Récupéré sur [abci.org](https://www.abci.org): <https://www.abci.org/l-abci/>
- Abel, R. (1989). Comparative sociology of legal professions. Dans R. Abel, & P. Lewis, *Lawyers in society, vol. 3: Comparative theories* (pp. 80-153). Berkeley: University of California Press.
- Accbelgium. (2020 (a), Janvier). *Mission Statement*. Récupéré sur [accbelgium.be](http://www.accbelgium.be): <http://www.accbelgium.be/about-us/purpose-mission>
- Accbelgium. (2020 (b), Janvier 20). *Public & Influencer Relations*. Récupéré sur [accbelgium.be](http://www.accbelgium.be): <http://www.accbelgium.be/expert-centers/public-influencer-relations>
- Accbelgium. (2020 (c), Mars 14). *Acc Accelerating Agencies*. Récupéré sur [accbelgium.be](http://www.accbelgium.be): <http://www.accbelgium.be/>
- Adatto, K., & Cole, S. (1981). The functions of classical theory in contemporary sociological research: The case of Max Weber. *Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Culture, Past and Present*, 3, 137-162.
- Adi, A. (2015). Occupy PR: An analysis of online media communications of Occupy Wall Street and Occupy London. *Public Relations Review*, 41(4), 508-514.
- Adler, P., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61-89.
- Adler, P., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management*, 27(1), 17-40.
- AEQES. (2010). *Evaluation des cursus Information & Communication en Communauté française de Belgique. Analyse transversale*. Récupéré sur [aeqes.be](http://www.aeqes.be): <http://www.aeqes.be/documents/ATINFOCOMMEP.pdf>
- AEQES. (2018). *Référentiel AEQES et guide d'accompagnement pour les évaluations initiales de programmes*. Bruxelles.
- AEQES. (2020, Avril 25). *Rapports d'évaluation (par établissement)*. Récupéré sur [aeqes.be](http://www.aeqes.be): http://www.aeqes.be/rapports_evaluation.cfm?subjects_id=2
- AEQES-UCL. (2020, Janvier 12). *Université catholique de Louvain (UCL)*. Récupéré sur [aeqes.be](http://www.aeqes.be): http://www.aeqes.be/rapports_evaluation_details.cfm?documents_id=107
- AFCI. (2020, Avril 25). *Etre membre de l'AFCI c'est...* Récupéré sur [afci La Communication au coeur des Organisations](https://www.afci.asso.fr/): <https://www.afci.asso.fr/>

- AHOVOKS, A. H. (2019). *Hoger Onderwijs in Cijfers. Academiejaar 2018-2019*. Brussel: Ministerie Onderwijs Vlaanderen.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104.
- AJP. (2020, Avril 25). *La loi relative au titre de journaliste professionnel*. Récupéré sur Association des journalistes professionnels: <http://www.ajp.be/la-loi-relative-au-titre-de-journaliste-professionnel/>
- Akerlof, G. (2020). Sins of Omission and the Practice of Economics. *Journal of Economic Literature*, 58(2), 405-418.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 14, 263-295.
- Aldebert, B., & Morillon, L. (2012). Communication des organisations : comparaison des approches scientifiques en gestion et en communication. *Revue des Interactions Humaines Médiatisées*, 13(2), 59-77.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environment*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Allard-Poesi, F. (1996). Cartes cognitives: pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. *5ème Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-41). Lille: AIMS.
- Allison, G. T., & Zelikow, P. D. (1999-2000). L'essence de la décision. Le modèle de l'acteur rationnel. *Cultures & Conflits*, 36(1), 1-46.
- Alter, N. (2015). *L'innovation ordinaire*. Paris: Presses universitaires de France.
- Amossy, R. (2010). *La Présentation de soi. Ethos et identité verbale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Andrejevic, M., & Gates, K. (2014). Big Data Surveillance: Introduction. *Surveillance & Society* 12(2), 185-196.
- Aoki, M. (2001). *Toward a Comparative Institutional Analysis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- AP_Hogeschool. (2020, Janvier 12). *Communicatiemanagement*. Récupéré sur APHogeschool Antwerpen: <https://www.ap.be/opleiding/communicatiemanagement>
- APR. (2020, Avril 25). *APR: Accredited in Public Relations*. Récupéré sur PR Accreditation: <https://www.praccreditation.org/apply/apr/>
- Arendt, H. ([1958] 2018). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Arendt, H. (1963). *Essai sur la révolution*. Paris: Gallimard, collection "Tel".
- Arendt, H. (1972). *Between Past and Future*. New York: The Viking Press.
- ARES. (2020, Janvier 12). *L'ARES en faits & chiffres*. Récupéré sur ares-ac.be: <https://www.ares-ac.be/fr/a-propos>

- Arteveldehogeschool. (2020, Janvier 12). *Bachelor Communicatiemanagement*. Récupéré sur arteveldehogeschool:
<https://www.arteveldehogeschool.be/opleidingen/bachelor/communicatiemanagement>
- ArthurW.PageSociety. (2020, Février 16). *Knowledge Base*. Récupéré sur <https://page.org/https://knowledge.page.org/>
- Arzeno-Martin, H. (1993). Un retour vers le futur avec Lucien Matrat, le père fondateur des Relations Publiques Européennes. *Communication & Organisation [En ligne]*, 4, 1-6.
- Association-Media&Advertising. (2020, Mars). *AMMA 2020*. Récupéré sur [compass.media: https://compass.media/media-awards/](https://compass.media/media-awards/)
- Atkinson, T. (2008). Textual mapping of imitation and intertextuality in college and university mission statements: A new institutional perspective. *Semiotica*, 172, 361-387.
- Audigier, N. (2008). L'évaluation organisationnelle au sein de services non marchands : quelques éléments de réflexion. *Communication & Organisation*, 34, 178-201.
- Augendre, M. (1998). Les maux de la communication interne. Dans P. Cabin, *La Communication : Etat des savoirs* (pp. 159-167). Auxerre: Editions Sciences humaines.
- Autissier, D. (2015). Le changement agile comme réponse aux enjeux collaboratifs et digitaux des organisations. *Question(s) de management*, 10(2), 35.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2015). De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile. *Question(s) de management*, 10(2), 37-44.
- Babcock, B. (2003, Mars 28). Time for a walk. *The Globe and Mail*, pp. <http://www.brianbabcock.com/management-by-walking-around.shtml>.
- Bajrić, S. (2005). Questions d'intuition. *Langue française*, 147(3), 7-18.
- Balle, F. (2014). *Les médias*. Paris: Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? ».
- Balleux, A. (2007). Le récit phénoménologique: étape marquante dans l'analyse des données. *Recherches Qualitatives*, 3, 396-423.
- Balteau, B. (1997). *William Ugeux. Un témoin du siècle*. Bruxelles: Racine.
- Banerjee, N. (2017, décembre 22). *How Big Oil Lost Control of Its Climate Misinformation Machine*. Récupéré sur [insideclimatenews.org: https://insideclimatenews.org/news/22122017/big-oil-heartland-climate-science-misinformation-campaign-koch-api-trump-infographic](https://insideclimatenews.org/news/22122017/big-oil-heartland-climate-science-misinformation-campaign-koch-api-trump-infographic)
- Banerjee, N., & Lee, J. (2017, décembre 22). *Science Teachers Respond to Climate Materials Sent by Heartland Institute*. Récupéré sur [insideclimatenews.org: https://insideclimatenews.org/news/22122017/science-teachers-heartland-institute-anti-climate-booklet-survey](https://insideclimatenews.org/news/22122017/science-teachers-heartland-institute-anti-climate-booklet-survey)
- Bannerman, S., & Haggart, B. (2015). Historical Institutionalism in Communication studies. *Communication Theory*, 25, 1-22.

- Barallini, N. (2019, Octobre 7). Associate Field Marketing Manager at LinkedIn. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- Barbier, J.-M. (2001). La formation des adultes: crise et recomposition. *Questions de recherches en éducation*, 2 (Action et identité), 11-25.
- Barley, S., & Tolbert, P. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 93-117.
- Baron, J., Dobbin, F., & Jennings, D. (1986). War and peace: the evolution of modern personnel administration in US industry. *American Journal of Sociology*, 92(2), 350-383.
- Barrett, S. (2019, Juin 19). *PR Lions: fewer entries, only six Golds and little PR to celebrate*. Récupéré sur PR Week: <https://www.prweek.com/article/1588195/pr-lions-fewer-entries-six-golds-little-pr-celebrate>
- Baszanger, I. (1990). Emergence d'un groupe professionnel et travail de légitimation: le cas des médecins de la douleur. *Revue française de Sociologie (XXXI)*, 257-282.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management annals*, 3(1), 65-107.
- Bazzoli, L., & Dutraive, V. (2002). L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons. *Économie et institutions*, 1, 5-46.
- Bazzoli, L., Kirat, T., & Villeval, M.-C. (1994). Rules, Contract, and Institution in the Wage-Labor Relationship: A Return to Institutionalism? *Journal of Economic Issues*, 28(4), 1137-1171.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique. *Politix, Volume 9 (35)*, 226-257.
- Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic Tribes and Territories. Intellectual enquiry and the culture of disciplines*. Ballmoor, Buckingham, Philadelphia: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-800.
- Bédard-Brûlé, I. (2017). Les pratiques de veille en salle de rédaction. S'ajuster à la production médiatique des professionnels des relations publiques. Dans N. Brousteau, & C. Francoeur, *Relations publiques et journalisme à l'ère numérique. Dynamiques de collaboration, de conflit et de consentement* (pp. 39-60). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Behrman, J. (1988). *Essays on Ethics in Business and the Professions*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Belga. (2020, Janvier 10). *LinkedIn plus populaire qu'Instagram en Belgique: il compte 3,75 millions d'utilisateurs dans notre petit pays*. Récupéré sur sudinfo.be:

- <https://www.sudinfo.be/id160916/article/2020-01-10/linkedin-plus-populaire-quinstagram-en-belgique-il-compte-375-millions>
- BelgianAssociationMarketing. (2020, Février 20). *We_Are_BAM*. Récupéré sur <https://www.marketing.be/>: <https://www.marketing.be/over-bam>
- Ben Ammar, S., & Ben Kahla, K. (2016). Pourquoi les dirigeants s'imitent-ils ? *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 1, 23-44.
- Benfell, A. (2013, Mai). *Les entrées au Cannes LIONS atteignent des niveaux records pour son 60ème anniversaire*. Récupéré sur <https://www.palaisdesfestivals.com/>: <https://www.palaisdesfestivals.com/uploads/51b989bf7f1c7.pdf>
- Benoit, D. (2016). Valeur descriptive-explicative vs. effets d'application des «discours» des sciences humaines: pour une éthique du «chercheur-praticien» engagé dans le champ de «la communication». *recherche-qualitative*, 20, 26-41.
- Bentele, G. (2015). Problems of Public Relations Historiography and Perspectives of a Functional-Integrative Stratification Model. Dans T. Watson, *Perspectives on public relations historiography and historical theorization* (pp. 20-47). Basingstoke: Palgrave-Pivot.
- Berger, B. (2005). Power over, power with, and power to relations: critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations research*, 17(1), 5-28.
- Berger, B., & Meng, J. (2010). Public Relations Practitioners and the Leadership Challenge. Dans R. Heath, *The SAGE handbook of public relations* (pp. 421-434). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Berger, T., & Luckmann, P. (1967). *The social construction of reality*. New York: Doubleday Anchor.
- Bernard, F., & Joule, R.-V. (2005). Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la "communication engageante". *Questions de communication*, 7, 185-207.
- Bernard, M.-C. (2011). Interaction, temporalité et mémoire : analyse de récits d'enseignants. *Recherches Qualitatives*, 30(1), 131-157.
- Bernays, E. (1952). *Public Relations*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Bertaux, D. (1980). L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers Internationaux de la Sociologie*, LXIX, 197-225.
- Bertaux, D. (1997). *Les récits de vie*. Paris: Nathan.
- Bertaux, D. (2001). La méthode des récits de vie. Définition, propriétés, fonctions. *Recherche en soins infirmier*, 64, 16-27.
- Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie*. Paris: Armand Colin.

- Berzonsky, M. (2004). Identity processing style, self-construction, and personal epistemic assumptions: A social-cognitive perspective. *European Journal of Developmental Psychology, Volume 1(4)*, 303-315.
- Bescos, P.-L., & Mendoza, C. (1999). Contrôle de gestion, qualité des informations pour la prise de décision et facteurs de contingence. *20ÈME Congrès de l'AFC* (pp. 1-21). https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/587783/filename/man366_bescos-mendoza.pdf.
- Besnier, J.-M. (2013). Seul le désordre est créateur. Pour en finir avec les bataillons disciplinaires. *Hermès, La Revue, 67(3)*, 25-31.
- Bessières, D. (2012). L'institutionnalisation des communicateurs publics: une tension longitudinale vers la professionnalisation pour une légitimation du groupe professionnel. *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, 24*, 239-260.
- Bessières, D. (2009). La quête de professionnalisation des communicateurs publics : entre difficulté et stratégie. *Formation emploi, 108*, 39-52.
- Bessin, M. (2009). Parcours de vie et temporalités biographiques: quelques éléments de problématique. *Informations sociales, 156(6)*, 12-21.
- Bessin, M., Bidart, C., & Grossetti, M. (2009). Les bifurcations, un état de la question en sociologie. Dans M. Bessin, C. Bidart, & M. Grossetti, *Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'événement* (pp. 25-35). Paris: La Découverte.
- Beucler, P. (2016, Décembre 22). *European Excellence Awards 2016: Demonstrating the Change & Transformation of PR Industry*. Récupéré sur [mslgroup.com](https://mslgroup.com/blog/european-excellence-awards-2016-demonstrating-change-transformation-pr-industry): <https://mslgroup.com/blog/european-excellence-awards-2016-demonstrating-change-transformation-pr-industry>
- Biagini, C. (2012). *L'emprise numérique. Comment internet et les nouvelles technologies ont colonisé nos vies*. Montreuil: L'Echappée.
- Bidart, C. (2006). Crises, décisions et temporalités : autour des bifurcations biographiques. *Cahiers Internationaux de Sociologie, 120(1)*, 29-57.
- Biltreyst, D., & Saeys, F. (1999). Tradition, challenges and innovation: media and communication research at Ghent University. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, 27(4)*, 288-299.
- Bivins, T. H. (1993). Public Relations, Professionalism, and the Public Interest. *Journal of Business Ethics, 12(2)*, 117-126.
- Blair, C. (2006). Communication as Collective Memory. Dans G. J. Shepherd, & J. St. John, *Communication as ...: Perspectives on Theory* (pp. 51-59). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Blake, R., & Mouton, J. (1969). *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

- Blanchet, A., & Gotman, A. (2006). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Armand Colin.
- Blanchet, P. (2007). Sur le statut épistémologique de la notion de "corpus" dans un cadre socio-linguistique. Dans M. Auzanneau, *La mise en oeuvre des langues dans l'interaction* (pp. 341-352). Paris: L'Harmattan.
- Blight, D. (1989). "For Something beyond the Battlefield": Frederick Douglass and the Struggle for the Memory of the Civil War. *The Journal of American History*, 75(4), 1156-1178.
- Bloch, A., & Nabat, E. (2009). Pérennité organisationnelle et transformation. Concilier l'inconciliable? *Revue française de gestion*, 192(2), 113-126.
- Boardman, R. (2004). Behavior Management by Walking Around. *Reclaiming children and youth*, 13(1), 48-50.
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2003). Evolutions techniques et mutations du travail: émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2), 161-192.
- Bobillier-Chaumon, M.-E. (2020). Les technologies émergentes aux prises avec le réel de l'activité professionnelle : des incidences contrastées. *Colloque pluridisciplinaire. Incivilités au travail. Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité et d'incivilité*. Bordeaux: Université de Bordeaux.
- Bodnar, J. (1994). *Remaking America: Public Memory, Commemoration, and Patriotism in the Twentieth Century*. Princeton: Princeton University Press.
- Boidot, J., & Domenget, J.-C. (2017). Conversation autour de l'éthique en pratique: une carrière de communicante sous le signe d'une réflexion et de préoccupations éthiques. *Communication & Professionnalisation*, 5, 165-172.
- Boiral, O. (2006). La certification ISO 14001. Une Perspective Néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 67-79.
- Boisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Management & Avenir*, 6, 147-164.
- Boltanski, L. (2009). *De la critique. Précis de la sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard.
- Bonnafeous, S., & Krieg-Planque, A. (2013). L'analyse du discours. Dans S. Olivesi, *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* (pp. 223-238). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Bonnafeous-Boucher, M., & Dahl Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Bonneville, L., & Grosjean, S. (2007). Introduction. Dans L. Bonneville, & S. Grosjean, *Repenser la communication des organisations*. Paris: L'Harmattan.

- Borel, S. (2016). Le panoptisme horizontal ou le panoptisme inversé. *TIC & Société*, 10(1), 1-20.
- Bortun, D. (2005). *Public relations and the new society*. Bucharest: Tritonic.
- Botan, C., & Taylor, M. (2004). Public relations: state of the field. *Journal of Communication*, 54(4), 645-661.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. (2000). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bougnoux, D. (2013). *La communication par la bande: Introduction aux sciences de l'information et de la communication*. Paris: La Découverte.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris: Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*. Paris: Edition du Seuil.
- Bourdieu, P. (2013). Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 200(5), 4-37.
- Bourdieu, P., & de Saint-Martin, M. (1982). La sainte famille : l'épiscopat français dans le champ du pouvoir. *Actes de Recherches en Sciences Sociales*, 44-45, 2-53.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. (1992). *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*. Paris: Edition Du Seuil.
- Bourdieu, P., Accardo, A., & Balazs, G. (1993). *La misère du monde. "Comprendre" (pp. 903-925)*. Paris: Le Seuil.
- Bourdoncle, R. (1993). La professionnalisation des enseignants : les limites d'un mythe. *Revue française de pédagogie*, 105, 83-114.
- Boure, R. (2002). Quelle histoire pour les sciences de l'information et de la communication ? Dans R. Boure, *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés* (pp. 17-44). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Boure, R. (2006 (a)). L'Histoire des sciences de l'information et de la communication. Entre gratuité et réflexivité. *Questions de communication*, 10, 277-295.
- Boure, R. (2006 (b)). SIC : l'institutionnalisation d'une discipline. Dans S. Olivesi, *Sciences de l'information et de la communication, objets, savoirs, discipline* (pp. 245-258). Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Boure, R. (2008). L'histoire des sciences de l'information et de la communication (3). *Questions de communication*, 13, 131-152.
- Bowen, S. (2007). *Ethics and Public Relations*. http://www.instituteforpr.org/essential_knowledge/detail/ethics_and_public_relatio.

- Boyer, R. (2003). Les institutions dans la théorie de la régulation. *Cahiers d'économie Politique*, 44, 79-101.
- Braudel, F. (1958). Histoire et Sciences sociales : La longue durée. *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 725-753.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Braz, A. (2011). *Bourdieu et la démocratisation de l'éducation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Breton, P., & Proulx, S. (2012). *L'explosion de la communication. Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. Paris: La découverte.
- Bridges, W. (1995). *La conquête du travail. Au-delà des transitions*. Paris: Village mondial.
- Broom, G. (1982). A comparison of sex roles in public relations. *Public Relations Review* 8(3), 17-22.
- Brousseau, E., & Rallet, A. (1997). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels. Dans B. Guilhon, P. Huard, O. Magali, & J.-B. Zimmerman, *Economie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux* (pp. 286-309). Paris: L'Harmattan.
- Brownsword, R., & Yeung, K. (2008). Regulating technologies: Tools, Targets and Thematics. Dans R. Brownsword, & K. Yeung, *Regulating technologies: Legal futures, regulatory frames and technological fixes* (pp. 3-24). Portland: Hart Publishing.
- Brulois, V., & Charpentier, J.-M. (2013). De l'image au social: le chemin d'une évolution pour les pratiques en communication interne. *Communication & Professionnalisation*, 1, 51-69.
- Brulois, V., & Charpentier, J.-M. (2014). Des communicants en quête de savoirs et de pratiques réflexives dans une entreprise en tension. *Communication & Professionnalisation*, 2, 146-160.
- Brulois, V., & Errecart, A. (2016). La communication organisationnelle vue par ses acteurs : entre identité professionnelle et identité discursive. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1-17.
- Brulois, V., & Robert-Tanguy, P. (2015). Le communicant, force fragile : Une identité de métier en question. *Sociologies Pratiques*, 30, 1-7.
- Brulois, V., Carignan, M.-E., David, M., & Errecart, A. (2016). Dynamiques de professionnalisation en communication : entre ruptures et continuités, prescription et émancipation. *Communication & Professionnalisation*, 4, 5-22.
- Brun, T., & Borremans, P. (2018, juillet 11). *Cravate Club*. Récupéré sur [Premiere.lematin.ma: https://premiere.lematin.ma/video/cravate-club-special-com-de-crise-2-2872.html](https://premiere.lematin.ma/video/cravate-club-special-com-de-crise-2-2872.html)
- Bruno, I. (2013). Le Malcolm Baldrige National Quality Award: des "gourous" aux "missionnaires" de la qualité. *Sociétés Contemporaines*, 89(1), 47-71.

- Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.
- Bucher, R., & Strauss, A. (1961). Professions in Process. *American Journal of Sociology*, 66(4), 325-334.
- Budd, J. (1991). *Gold Paper N°8 - Ethical dilemmas in public relations: A pragmatic examination*. Geneva: International Public Relations Association.
- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexité de l'environnement ? *Management & Avenir*, 6(4), 147-164.
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherches Qualitatives*, 8, 7-36.
- Burteau, A. (2020, Janvier 21). Consultante Guichet d'entreprises Securex Namur. (A. -M. Cotton, Intervieweur)
- Caillé, A. (2007). Un quasi-manifeste institutionnaliste. *La Découverte*, 30, 30-48.
- Callison, C. (2009). Do PR Practitioners Have a PR Problem?: The Effect of Associating a Source With Public Relations and Client-Negative News on Audience Perception of Credibility. *Journal of Public Relations Research*, 13(3), 219-234.
- Çamdereli, M. (2001). Dünden Bugüne Belçika'da Halkla İlişkiler [Les Relations Publiques d'hier à aujourd'hui en Belgique]. *Istanbul University, Faculty of Communications Magazine*, 281-310.
- Carayol, V. (2000). Pour une approche communicationnelle de la qualité. *Communication & Organisation*, 17, 238-255.
- Carayol, V. (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*. Paris: L'Harmattan.
- Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Etudes de Communication. Langages, information, médiations*, 28, 77-89.
- Carayol, V. (2006). Figures de l'urgence et communication. *Communication & Organisation*, 29, 7-9.
- Carayol, V. (2010). PR professionals in France: an overview of the sector. *Journal of Communication Management*, 14(2), 167-177.
- Carayol, V., & Gramaccia, G. (2001). La communication du risque. *Communication & Organisation*, 20, 1-5.
- Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C., & Boudokhane-Lima, F. (2019). *La laisse électronique: Les cadres débordés par les TIC*. Pessac: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Cardon, D., & Casilli, A. (2015). *Qu'est-ce que le digital labor ?* Bry-sur-Marne: Ina, coll. Études et controverses.
- Carroll, G., & Delacroix, J. (1982). Organizational mortality in the newspaper industries of Argentina and Ireland: an ecological approach. *Administrative Science Quarterly*, 27, 169-198.

- Casilli, A. (2017). Préface: Il n'y a pas d'algorithme. Dans O. Ertzscheid, *L'appétit des géants: pouvoir des algorithmes, ambitions des plateformes* (pp. 6-9). C&F éditions.
- Castells, M. (2013). *Communication et pouvoir*. Paris: Editions de la Maison des sciences de l'homme.
- Catellani, A., & Sauvajol-Rialland, C. (2015). *Les relations publiques*. Paris: Dunod.
- Catellin, S., & Loty, L. (2013). Sérendipité et indiscipline. *Hermès, la Revue*, 67(3), 32-40.
- Caulkin, S. (2008, Février 10). *The rule is simple: be careful what you measure*. Récupéré sur <https://www.theguardian.com/>:
<https://www.theguardian.com/business/2008/feb/10/businesscomment1>
- Cellule-Environnement. (2015, juin). *Sensibilisation du Personnel*. Récupéré sur www.environnement-entreprise.be:
<http://www.environnement-entreprise.be/th%C3%A9matiques/sensibilisation-du-personnel>
- CentreBelgedesRelationsPubliques. (25-26-27 juin 1958). Les relations publiques au service de l'homme. *Actes du premier congrès mondial des relations publiques*. Bruxelles: CBRP/BCPR.
- Certificaat, E. P. (1995, juillet 31). *TITEL II van het VLAREM - Besluit van de Vlaamse Regering*. Récupéré sur <http://www.epc-platform.be/verkoop-verhuur/keuring-stookolietank/>: <http://www.epc-platform.be/files/titel-2-van-het-vlarem.pdf>
- Champy, F. (2004). La sociologie française des "groupes professionnels". Ascendance interactionniste, programme épistémologique dominant, ontologie implicite. *Présentation au CESS, Séance n°5* (p. 16). Paris: Centre d'études sociologiques de la Sorbonne.
- Champy, F. (2011). Typologie générale des activités professionnelles. Dans F. Champy, *Nouvelle théorie sociologique des professions* (pp. 145-165). Paris: Presses Universitaires de France, coll. Le lien social.
- Champy, F. (2014). Faut-il parler de déprofessionnalisations au pluriel ? Tentative de thématisation de deux processus de remise en cause de pratiques professionnelles. *Recherche & Formation*, 75, 133-146.
- Champy, F. (2017). Décrire des activités prudentielles pour aider à les réhabiliter? Enjeux théoriques et pratiques d'enquêtes qualitatives sur la prise en charge de malades précaires dans les permanences d'accès aux soins de santé en France. *Recherches Qualitatives*, 36(2), 153-172.
- Champy-Remoussenard, P. (2008). Incontournable professionnalisation. *Savoirs*, 2(17), 51-61.
- Chaouky, M. (2005). Communication organisationnelle et TIC au Maroc : une situation contrastée. Dans A. Bouzon, *Technologies de l'information et de la communication dans les organisations. Théories et pratiques* (pp. 61-76). Toulouse: Octarès Editions.
- Chapelain, B., Lamy, A., & Masselot, C. (2013). La commission communication et valorisation de la SFSIC. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 2.

- Charaudeau, P., & Maingueneau, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris: Éditions du Seuil.
- Charest, F., & Cotton, A.-M. (2018). Pratiques de la communication et Big Data. Enjeux multiples pour les organisations. *Communication & Organisation*, 54, 9-12.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chaudet, B., Carayol, V., & Frame, A. (2015). France. Dans T. Watson, *Western European Perspectives on the development of Public Relations* (pp. 32-43). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? *Communication & Organisation*, 38, 147-170.
- Chaxel, S., Fiorelli, C., & Moity-Maïzi, P. (2014). Les récits de vie: outils pour la compréhension et catalyseurs pour l'action. *Interrogations*, 17, 1-14.
- Chazel, F. (1964). Réflexions sur la conception parsonienne du pouvoir et de l'influence. *Revue française de la Sociologie*, V, 387-401.
- Cheney, G. (2000). Interpreting interpretive research: Toward perspectivism without relativism. Dans S. Corman, & M. Poole, *Perspectives on Organizational Communication: Finding Common Ground* (pp. 3-45). New York: Guilford.
- Cheong, P. H., & Poon, J. (2008). www.faith.org (Re)structuring communication and the social capital of religious organizations. *Information Communication and Society*, 11(1), 89-110.
- Christensen, S., Karnoe, P., & Strandgaard-Pedersen, J. (1997). Actors and Institutions. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 392-396.
- CIM. (2020, Février 16). *L'étude CIM Internet*. Récupéré sur CIM.be: <https://www.cim.be/fr/media/internet/18>
- CIM-Internet. (2020, Avril). *CIM Internet Study - Methodology*. Récupéré sur CIM.be: https://www.cim.be/sites/default/files/Media/Internet/Documents/cim_internet_methodology_2020_04.pdf
- CIPR. (2020, Mars 10). *Our Qualifications*. Récupéré sur <https://www.cipr.co.uk/>: https://cipr.co.uk/CIPR/Learn_Develop/Qualifications/Our_qualifications.aspx
- Cision. (2019, Octobre). *Comment les Dircom perçoivent-ils la transformation digitale?* Récupéré sur <http://www.cision.fr>: <https://s3.amazonaws.com/cision-wp-files/fr/wp-content/uploads/2019/10/02091625/FR1019-LB-transfodigitale-Cision.pdf>
- Clegg, S. (1975). *Power, rule and domination*. London: Routledge.
- Clegg, S. (1981). Organization and control. *Administrative Science Quarterly*, 26, 545-562.
- Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.

- Clegg, S. (2010). The state, power, and agency: Missing in action in institutional theory? *Journal of Management Inquiry* 19(1), 4-13.
- Clegg, S., & Baumeler, C. (2010). Essai: From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis. *Organization Studies*, 31(12), 1713-1733.
- Clemens, E. (1997). *The People's lobby: Organizational innovation and the Rise of interest groups politics in the United States, 1890-1925*. Chicago: University of Chicago Press.
- ClioAwards. (2020, Janvier). *Clio Awards. Entry Packet 2020*. Récupéré sur clios.com: <https://clios.com/how-to-enter/our-programs/awards/entry-packet-pdf>
- Cobut, E. (2017). Déontologie : La méthode participative comme facteur d'acceptation et d'adhésion au code ! *Communication & Professionnalisation*, 5, 146-164.
- Cohen, M. (2009). Reading Dewey: some implications for the study of routine. Dans P. Adler, *The Oxford Handbook of Sociology and Organizational Studies: Classical Studies* (pp. 444-463). Oxford: Oxford University Press.
- Cohn, M. (2009). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Colasse, B., & Pochet, C. (2009). De la genèse du nouveau Conseil National de la Comptabilité (2007) : un cas d'isomorphisme institutionnel ? *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 2(15), 7-36.
- Collet, L., Ivanov, I., & Maas, E. (2016). Cartographie des formations en SIC par la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication (SFSIC) : usages des données et méthodes de visualisation. *Communication & Organisation*, 49, 241-250.
- Colletis-Wahl, K. (2008). Micro-institutions et proximités : quelles lectures des dynamiques territoriales ? *Economie Régionale & Urbaine*, 2, 251-264.
- CommissionOnPublicRelationsEducation. (1999, Octobre). *A Port of Entry: Public Relations Education for the 21st Century*. Récupéré sur <http://www.prsa.org>: https://apps.prsa.org/SearchResults/view/6I-1999/0/A_Port_of_Entry_Public_Relations_Education_for_the
- Communication&Entreprise. (2020, Avril 25). *L'association*. Récupéré sur COM-ENT: <https://www.com-ent.fr/>
- Comtois, E., Denis, J.-L., & Langley, A. (2004). Rhetorics of Efficiency, Fashion and Politics. Hospital Mergers in Quebec. *Management Learning*, 35(3), 303-320.
- Condorcet. (2020, Janvier 12). *Communication*. Récupéré sur condorcet.be: <https://www.condorcet.be/communication/communication.html>
- Consultancy.nl. (2019, Septembre 23). *Deloitte als eerste Big Four in Nederland door omzetgrens €1 miljard*. Récupéré sur Consultancy.nl: <https://www.consultancy.nl/nieuws/25053/deloitte-als-eerste-big-four-in-nederland-door-omzetgrens-1-miljard>
- Coombs, T., & Holladay, S. (2014). *It's Not Just PR: Public Relations in Society*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Cordelier, B. (2009). La transaction communicationnelle. Un concept d'articulation des relations de pouvoir en communication des organisations. *77ème Congrès de l'ACFAS, Nouvelles tendances en communication organisationnelle* (pp. 1-10). Ottawa: Université d'Ottawa.
- Cornelissen, J., & Werner, M. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- CorporateEuropeObservatory. (2018, Juillet 12). *Deloitte, EY, KPMG, PWC : Comment les « Big Four » inspirent les politiques de l'Union européenne sur l'évitement fiscal*. Récupéré sur Comité pour l'abolition des dettes illégitimes: <https://www.cadtm.org/Deloitte-EY-KPMG-PWC-Comment-les-Big-Four-inspirent-les-politiques-de-l-Union>
- Cotton, A.-M. (2014). Brand review: quand la casuistique coopérative tuteurée prend le relai de la formation théorique. *Communication & Professionnalisation*, 2, 29-52.
- Cotton, A.-M. (2016). European Communication Monitor 2016: 10 ans de recherche pan-européenne sur la communication stratégique. *Communication & Professionnalisation*, 4, 181-205.
- Cotton, A.-M. (2017). Qu'apporte l'identité collective des associations professionnelles à la construction de l'identité professionnelle du responsable de la communication ? . *Question(s) de Management*, 16, 15-36.
- Cotton, A.-M. (2020). Chercheur-communicant ou communicant-chercheur : un médiateur de communautés. *Communication & Professionnalisation*, 10, 56-77.
- Cotton, A.-M., & Van Betsbrugge, E. (2016). Communication and Management: An Obvious Relationship? The BA Curricula in Communication Management in Flanders. Dans P. Simcic Bronn, S. Romenti, & A. Zerfass, *The Management Game of Communication. Advances in Public Relations and Communication Management* (pp. 45-67). Emerald Group Publishing Limited.
- Courbet, D. (2001). Les professionnels de la communication. Dans J.-L. Beauvois, & J.-M. Monteil, *La Psychologie Sociale, tome 5 : Des compétences pour l'application* (pp. 282-300). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Courpasson, D. (1994). Marché concret et identité professionnelle locale. La construction de l'identité par rapport au marché. *Revue française de Sociologie*, XXXV, 197-229.
- Coutant, A. (2009). Les cordonniers sont toujours les plus mal chaussés: le mythe de Babel vécu par les professionnels de la communication. *Communication & Organisation*, 35, 225-239.
- Coutu, D. (2003). Sense and Reliability. A conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick. *Harvard Business Review*, 84-90.
- CPRS. (2020, Mars 10). *Certifications*. Récupéré sur <https://www.cprs.ca/>: <https://www.cprs.ca/Certifications/Post-Secondary-Programs>

- Craig, R. (1993). Why are there so many Communication Theories? *Journal of Communication*, 43(3), 26-33.
- Craig, R. (1999, May). Communication Theory as a field. *Communication Theory*, 9(2), 119-161.
- Craig, R. (2016). Theory and Practice. Dans K. B. Jensen, & R. Craig, *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 2049-2067). Malden: Wiley Blackwell.
- CreativeBelgium. (2020, Mars 14). *Creative Belgium Awards*. Récupéré sur creativebelgium.be: <https://www.creativebelgium.be/creative-belgium-awards>
- Crook, D. (2008). Historical perspectives on professionalism. Dans B. Cunningham, *Exploring Professionalism* (pp. 10-28). London: University of London, Institute of Education.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Le Seuil.
- Cutlip, S. (1994). *Public Relations: The Unseen Power. A history*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Cutlip, S., & Center, A. (1978). *Effective Public Relations: 5th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (1994). *Effective public relations: 7th Edition*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Cyrulnik, B. (2003). *Le murmure des fantômes*. Paris: Odile Jacob.
- Dagenais, B. (2006). Des modèles utiles mais ignorés: le cas des relations publiques. *Communication & Organisation*, 30, 148-162.
- Dagnaud, M. (2005). Exception culturelle : une politique peut en cacher une autre. *Le Débat*, 134(2), 115-128.
- Dahlen, M., Lange, F., & Smith, T. (2010). *Marketing Communications: A Brand Narrative Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- d'Almeida, N., & Carayol, V. (2014). La communication organisationnelle, une question de communauté. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4, doi:10.4000/rfsic.870.
- Damart, S. (2006). La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides. *XVème conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-31). Annecy/Genève: AIMS.
- Darbon, D. (2002). La Culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du « phénomène bureaucratique ». *Cadernos de Estudos Africanos*, 65-92.
- Datchary, C., & Licoppe, C. (2007). La multi-activité et ses appuis : l'exemple de la « présence obstinée » des messages dans l'environnement de travail. *Activités*, 4(1), 4-29.

- David, P. (2004). Extending Symmetry: Toward a Convergence of Professionalism, Practice, and Pragmatics in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 185-211.
- Daynac, M. (2002). Pragmatisme, expertise et énoncés scientifiques. Réflexions sur l'utilisation de l'expertise dans la formulation des énoncés scientifiques en sciences sociales. *Revue Res-Systemica*, 2, Actes du 5ème congrès européen de systémique, octobre 2002, Crête, 1-16.
- de Coninck, F., & Godard, F. (1990). L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation: les formes temporelles de la causalité. *Revue française de Sociologie*, 31(1), 23-53.
- de Gaulejac, V. (1989). La socioclinique : roman familial et trajectoire sociale. Dans G. Pineau, & G. Jobert, *Les histoires de vie* (pp. 25-38). Paris: L'Harmattan.
- de Gaulejac, V. (1991). *La névrose de classe*. Paris: Hommes & Groupes éditeurs.
- de Gaulejac, V. (1999). *L'histoire en héritage: roman familial et trajectoire sociale*. Paris: Desclée de Brouwer.
- de Houde, R. (1999). *Les temps de la vie - le développement psychosocial de l'adulte*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- de Houde, R. (2010). *Des Mentors pour la Relève*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- de La Boétie, E. ([1548] 2013). *Discours de la servitude volontaire*. Paris: J'ai Lu, coll. Libro.
- de la Broise, P. (2008). La professionnalisation en SIC : le savoir-faire au péril des savoirs ? *16ième congrès de la SFSIC*. Compiègne.
- de La Broise, P. (2013). La lutte pour la reconnaissance? *Communication & professionnalisation*, 1, 33-50.
- de La Broise, P., & Brulois, V. (2010). La communication interne aux prises avec la professionnalisation. *Revue de communication sociale et publique*, 3(4), 123-134.
- de la Broise, P., & Grosjean, S. (2011). Les approches systémiques. Dans S. Grosjean, & L. Bonneville, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 56-83). Montréal: Chenelière Education.
- de la Broise, P., & Morillon, L. (2014). Des pratiques aux formations professionnelles, les liaisons dangereuses du marketing et de la communication. Dans V. Lépine, F. Martin-Juchat, & C. Millet-Fourrier, *Acteurs de la communication des entreprises et organisations, pratiques et perspectives* (pp. 165-179). Grenoble: Presses universitaires Grenoble.
- de Leeuw, R., & Krozer, J. (2004). Managing organisational project risks of stakeholder demands in industrial investments. Dans S. Sharma, & M. Starik, *Stakeholders, the Environment and Society* (pp. 166-184). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- de Villers, G. (1996). L'approche biographique au carrefour de la formation des adultes, de la recherche et de l'intervention. Le récit de vie comme approche de recherche-formation. Dans D. Desmarais, & J.-M. Pilon, *Pratiques des histoires de vie, Au carrefour de la formation, de la recherche et de l'intervention* (pp. 107-134). Paris: L'Harmattan.

- de Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & de Keyser, V. (2004). Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle. *Le Travail Humain*, 67(3), 257-281.
- Debruyne, E. (2008). *La guerre secrète des espions belges: 1940-1944*. Bruxelles: Racine.
- Delcambre, P. (2007). Institutionnalisation sociale et cognitive des SIC en France. Des méthodes pour des concepts. *Questions de communication*, 12, 163-189.
- Delcambre, P. (2011). La communication organisationnelle en France. Dans S. Grosjean, & L. Bonneville, *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 18-31). Montréal: Chenelière Education.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2000). Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel: l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle. *Revue Québécoise de psychologie*, 21(3), 111-131.
- Delory-Momberger, C. (2005). *Histoire de vie et recherche biographique en éducation*. Paris: Economica.
- Deming, E. (1994). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge: MIT, Center for Advanced Education Services.
- Depaepe, M. (2008). L'image du Congo (R.D.C.) dans les manuels scolaires belges et les écrits psychopédagogiques durant la période coloniale (1908-1960). *Annales Aequatoria*, 29, 5-28.
- Deprez, C. (1996). Parler de soi, parler de son bilinguisme. *Acquisition et interaction en langue étrangère*, 7, 155-180.
- Deprez, C. (2000). Histoires de langues, histoires de vies. *Cahiers de Sociolinguistique*, 5, 167-174.
- Derèze, G. (1993). Éléments pour une ethno-sociologie des organisations. *Communication & Organisation*, 4, 1-16.
- Derèze, G. (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*. Bruxelles: de Boeck.
- Desmoulin, L. (2016). Pour une double lecture institutionnaliste et communicationnelle des formes organisationnelles derrière l'appellation 'think tank'. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* 9, 1-18.
- Desmoulin, L., Alloing, C., & Mohli, V. (2018). L'influence n'est-elle que donnée(s) ? Médiations et négociations dans les agences de communication « influenceurs ». *Communication & Organisation*, 54, 29-40.
- Devillers, W. (2019, Février 13). *L'art de se payer une réputation grâce aux fermes à clics*. Récupéré sur Quatre,95 Urbania: <https://quatre95.urbania.ca/article/lart-de-se-payer-une-reputation-grace-aux-fermes-clics>
- Dewhurst, S., & Fitzpatrick, L. (2007). *How to Develop Outstanding Internal Communicators: A New Competency Framework for Recruitment, Development and Career Planning*. Melcrum Publishing.

- Dezalay, Y., & Garth, B. (1996). Fussing about the Forum: Categories and Definitions as Stakes in a Professional Competition. *Law and Social Inquiry*, 285-312.
- Dijoux, C. (2019, Août 27). *Présentation de l'Agilité : arrêtons avec le manifeste et les principes*. Récupéré sur Le Minifast Agile: <https://minifastagile.home.blog/2019/08/27/presentation-de-lagilite-arretons-avec-le-manifeste-et-les-principes/>
- DiMaggio, P. (1979). Review Essay: On Pierre Bourdieu. *American Journal of Sociology*, 84, 1460-1474.
- DiMaggio, P. (1986). Structural analysis of organizational fields: a blockmodel approach. *Research in Organizational Behavior*, 8(3), 335-370.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L. Zucker, *Institutional patterns and organizations* (pp. 3-21). Cambridge: Ballinger.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1991). Introduction. Dans W. Powell, & P. DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-38). Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, 10(40), 113-154.
- Dion, M. (2007). Les conseils d'administration de grandes entreprises canadiennes et les directives de gouvernance (1997-2005). *Droit et Société*, 67(3), 695-711.
- Djelic, M.-L., & Sahlin-Andersson, K. (2006). Introduction: A world of governance: The rise of transnational regulation. Dans M.-L. Djelic, & K. Sahlin-Andersson, *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation* (pp. 1-28). Cambridge: Cambridge University Press.
- Dodier, N. (2001). Une éthique radical de l'indexicalité. Dans M. de Fornel, R. Ogien, & L. Quéré, *L'ethnométhodologie. Une sociologie radicale* (pp. 315-330). Paris: La Découverte.
- Dolan, S., Gosselin, É., Carrières, J., & Lamoureux, G. (2000). *Psychologie du travail et comportement organisationnel*. Gaëtan Morin.
- Dolea, A. (2012). Institutionalizing government public relations in Romania after 1989. *Public Relations Review* 38, 354– 366.
- Domenget, J.-C., & Michel, J.-L. (2014). Le métier de référenceur est-il pérenne et légitime en communication ? *Communication & professionnalisation*, 2, 161-179.
- Dominicé, P. (1989). Méthodologie de recherche-formation. Dans G. Pineau, & G. Jobert, *Les histoires de vie* (pp. 57-64). Paris: L'Harmattan.

- Dornbusch, S., & Kaufman, J. (2001). The Social Structure of the American High School. Dans T. Urda, & F. Pajares, *Adolescence and Education: General Issues in the Education of Adolescents* (pp. 61-91). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Dortier, J.-F. (2004). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre: Editions Sciences humaines.
- Dozier, D. (1992). The organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners. Dans J. Grunig, L. Grunig, & D. Dozier, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 395-417). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P. (1955). *The Practice of Management*. Oxford: Elsevier Ltd.
- du Plessis, C. (2004). Web-based communication: the need for more valuable on-line information. *Communicatio*, 20(1), 111-130.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation*. Paris: Armand Colin.
- Dubar, C. (1998). Trajectoires sociales et formes identitaires: clarifications conceptuelles et méthodologiques. *Sociétés Contemporaines*, 29, 73-85.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Dubar, C. (2003). Sociologie des groupes professionnels en France: un bilan prospectif. Dans P.-M. Menger, *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisation, évolutions* (pp. 51-60). Paris: Maison des sciences de l'homme.
- Dubar, C. (2007). Polyphonie et métamorphoses de la notion d'identité. *RFAS*, 2, 11-25.
- Dudouet, F.-X., Mercier, D., & Vion, A. (2006). Politiques internationales de normalisation. Quelques jalons pour la recherche empirique. *Revue française de science politique*, 56(3), 367-392.
- Durkheim, E. ((1894) 2002). *Les règles de la méthode sociologique*. Chicoutimi: Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Durkheim, E. (1974). *L'éducation morale*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Duvernay, D. (2006). Le coaching : des pratiques de médiation pour une « communication de changement engageante ». *Communication & Organisation*, 28, 100-117.
- EACD. (2020, Mars 14). *Idea & Aims*. Récupéré sur eacd-online.eu: <https://eacd-online.eu/about-us/idea-aims/>
- Edgley, C., Sharma, N., & Anderson-Gough, F. (2016). Diversity and professionalism in the Big Four firms: Expectation, celebration and weapon in the battle for talent. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 13-34.
- EEA2018. (2018). *European Excellence Awards - Call for Entries*. Berlin: Quadriga Media Berlin.

- Ehling, W. (1992). Public relations education and professionalism. Dans J. Grunig, *Excellence in public relations and communication management* (pp. 439-481). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehling, W., White, J., & Grunig, J. (1992). Public relations and marketing practices. Dans J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 357-395). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- EIT-Digital. (2014, Novembre 17). *IDEA CHALLENGE is shortlisted for the European Excellence Award*. Récupéré sur eitdigital.eu: <https://www.eitdigital.eu/newsroom/news/article/idea-challenge-is-shortlisted-for-the-european-excellence-award/>
- Elemans, C. (2018, Juin 19). *How the Big Five became the Big Four*. Récupéré sur Risk Magazine: <https://riskmagazine.nl/article/2018-03-19-how-the-big-five-became-the-big-four>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Ellul, J. (1954). *La technique ou l'enjeu du siècle*. Paris: A. Colin.
- Ellul, J. (1963). De la signification des relations publiques dans la société technicienne: : un cas de passage de l'information à la propagande. *L'Année sociologique (1940/1948), Troisième série, Vol. 14*, 69-152.
- Ellul, J. (2020, Juin 11). La limite, le choix et Dieu. *Réforme*, pp. 3-5.
- Emmerich, J. (2010, Décembre 13). *Electrolux Vac from the Sea takes home five prestigious European PR awards*. Récupéré sur electroluxgroup.com: <https://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-vac-from-the-sea-takes-home-five-prestigious-european-pr-awards-8878/>
- EPFC. (2020, Janvier 12). *Bachelier en Relations publiques*. Récupéré sur epfc.eu: <https://www.epfc.eu/formations/19-communication/64-bachelier-rp.html>
- erasmusHogeschool. (2020, Janvier 12). *Professionele bachelor. Communicatiemanagement*. Récupéré sur erasmus Hogeschool Brussel: <https://www.erasmushogeschool.be/nl/opleidingen/communicatiemanagement>
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Routledge.
- Ertzscheid, O. (2017). *L'appétit des géants. Pouvoir des algorithmes, ambitions des plateformes*. C&F éditions.
- ESA. (2020, Janvier 12). *Bachelier en relations publiques*. Récupéré sur esa-namur.be: <https://esa-namur.be/relations-publiques/>
- Escarpit, R. (1992). *Entretiens avec Jean Devèze et Anne-Marie Laulan*. Paris: SFSIC, coll. « Les fondateurs de la SFSIC »,.
- EUPRERA. (2020, Avril 25). *Projects*. Récupéré sur European Public Relations Education and Research Association: <http://euprera.org/>

- Eurobest. (2019 (a), Janvier). *PR*. Récupéré sur eurobest.com: <https://www.eurobest.com/the-eurobest-awards/pr#/>
- Eurobest. (2019 (b), Janvier). *PR. Digital & Social*. Récupéré sur eurobest.com: <https://www.eurobest.com/the-eurobest-awards/pr#/C/Digital&Social>
- Ewing, D. (1968). *The Practice of Planning*. New York: Harper & Row.
- ExcellenceAwards. (2020). *The Excellence Awards*. Récupéré sur eu-pr.excellence: <https://eu-pr.excellence-awards.com/>
- Ezratty, O. (2020, Février 11). *De la faillibilité des GAFAMI*. Récupéré sur Opinions Libres. Le blog d'Olivier Ezratty: <https://www.oezratty.net/wordpress/2020/de-la-faillibilite-des-gafami/print/>
- Fabbri, R. (2017). Entre stratégie et complexité, le sens commun pour construire l'organisation. De la complexité de l'action dans les organisations. Dans C. Schmitt, *De la complexité de l'action dans les organisations* (pp. 149-167). Fribourg, Berne: Growth Publisher.
- Fabris, A. (2017). Pour une éthique de la mimesis à l'époque des technologies numériques. *Sens public*, 1-21.
- Fairclough, N. (2010). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Routledge.
- Fairhurst, G., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory* 14(1), 5-26.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2014). From Public Relations to Strategic Communication in Sweden. The Emergence of a Transboundary Field of Knowledge. *Nordicom Review*, 123-138.
- Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public Relations Review*, 43(1), 91-101.
- Fawkes, J. (2012). Interpreting ethics, public relations and strong hermeneutics. *Public Relations Inquiry* 1(2), 117-140.
- Fawkes, J. (2015 (a)). A Jungian conscience: Self-awareness for public relations practice. *Public Relations Review*, 41, 726-733.
- Fawkes, J. (2015 (b)). Performance and Persona: Goffman and Jung's approaches to professional identity applied to public relations. *Public Relations Review*, 41, 675-680.
- Fawkes, J. (2015 (c)). *Public Relations Ethics and Professionalism. The Shadow of Excellence*. London and New York: Routledge.
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Dunod et Pinat.
- Fenneteau, H. (2002). *Enquête: entretien et questionnaire*. Paris: Dunod.

- Ferraris, M. (2009). Documentality, or Europe. *The Monist*, 92(2), *Europa!*, 286-314.
- Ferraris, M. (2018). Le Panoptique Renversé. *Diogène*, 261-262, 20-33.
- Ferrarotti, F. (1983). *Histoire et histoires de vie : La méthode biographique dans les sciences sociales*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Fichez, E. (2006). Campus numériques français, peut-on parler de réussite ou d'échec. *Informations, Savoirs, Décisions, Médiations, Journal International des Sciences de l'Information et de la Communication*, 25, 1-14.
- Filev, A. (2017, Août 7). *Cet été, je supprime les silos marketing de mon entreprise*. Récupéré sur Marketing Professionnel: <https://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/comment-supprimer-silos-marketing-201708.html>
- Fillieule, O. (1997). Du pouvoir d'injonction au pouvoir d'influence? Les limites de l'institutionnalisation. *Les Cahiers de la sécurité intérieure*, 27, 101-126.
- Fitzpatrick, K., & Bronstein, C. (2006). *Ethics in public relations: Responsible advocacy*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656-673.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a general theory of strategic action fields. *Sociological Theory*, 29, 1-26.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité, 1. La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- Fourrier, C., Martin-Juchat, F., & Lépine, V. (2010). Y a-t-il un modèle de communication dominant dans les organisations ou une hybridation dans les pratiques des communicants ? *Actes du 17e congrès de la SFSIC, Au cœur et aux lisières des SIC* (pp. 437-443). Dijon: SFSIC.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Strategic communication. Dans C. Scott, & L. Lewis, *The international encyclopedia of organizational communication* (pp. 1-10). Cambridge: John Wiley and Sons, Inc.
- Fray, A.-M., & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 72-88.
- Freeman, E. R. (1984). *Management: a Stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freidson, E. (1970). *Profession of medicine: A study of the sociology of applied knowledge*. New York: Dodd, Mead and Company.
- Freidson, E. (1986). *Professional powers: A study of the institutionalization of formal knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the Third Logic*. Chicago: University of Chicago Press.

- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing Society back in : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. Dans W. Powell, & P. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232-263). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (2007, Septembre 13). The social responsibility of business Is to increase its profit. Dans M. Friedman, *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Fusulier, B. (2011). Le concept d'ethos. De ses usages classiques à un usage renouvelé. *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 42(1), 97-109.
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035-1071.
- George, É. (2004). La place de la démarche critique dans les études en communication. *Colloque du département des communications de l'Université du Québec à Montréal les 2 et 3 avril*, (pp. 1-15). Montréal.
- Gersick, C. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Gherib, J., & Ghazzi-Nékhili, C. (2012). Motivations et implications organisationnelles de la certification ISO 14001 : cas de la Tunisie. *Revue Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences*, 92(5), 135-154.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of a theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gili, G. (2005). *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editions.
- Gingras, A.-M. (1999). *Médias et démocratie. Le grand malentendu*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer. Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl Weick. Dans D. Autissier, & F. Bensebaa, *Les Défis du Sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion* (pp. 153-168). Paris: Economica.
- Girard, R. (2013). *Le Bouc émissaire*. Grasset.
- Giroux, G. (1997). *La pratique sociale de l'éthique*. Les Editions Fides.
- Giroux, N. (1993). Communication et changement dans les organisations. *Communication & Organisation*, 3, 9-20.
- Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication & Organisation*, 5, 17-45.
- Giroux, N. (1997). La construction discursive de l'organisation. *Colloque Constructivisme(s) et Sciences de Gestion* (pp. 373-386). Lille: IAE de Lille.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Adline de Gruyter.

- Glevarec, H., & Aubert, A. (2013). Savoir et démocratie : le fondement normatif des univers sociologique et journalistique. *SociologieS [En ligne], Théories et recherches*, mis en ligne le 19 novembre 2013, consulté le 15 avril 2016. URL : <http://sociologies.revues.org/4484>.
- GlobalAlliance. (2010 (a), Juin 14-15). *Stockholm Accords: The Value of Public Relations and Communication Management*. Récupéré sur World Public Relations Forum: <http://www.wprf2010.se/draft-of-the-stockholm-accords/>
- GlobalAlliance. (2010(b), juin 15). *The Stockholm Accords. A call to action for public relations and communication in a global society*. Récupéré sur www.globalalliance.org: https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/56b9c8f9b654f9f1c2e8aeee/1455016188823/The+Stockholm+Accords_draft_June+15_new+CI.pdf
- GlobalAlliance. (2010 (c), Juin 15-16). *World Public Relations Forum 2010 - Stockholm*. Récupéré sur globalalliancepr.org: <https://www.globalalliancepr.org/stockholm-2010>
- GlobalAlliance. (2012, Novembre 20). *The Melbourne Mandate*. Récupéré sur <https://www.globalalliancepr.org/>: <https://www.globalalliancepr.org/melbourne-mandate>
- GlobalAlliance. (2020, Mars 14). *Mission*. Récupéré sur <http://www.globalalliancepr.org>: <https://www.globalalliancepr.org/who-we-are>
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris: Les éditions de minuit.
- Gohier, C. (1998). Identité professionnelle et globale du futur maître: une conjugaison nécessaire. Dans L.-P. Bordeleau, & A. Giroux, *Repenser l'éducation – Repères et perspectives philosophiques* (pp. 189-214). Ottawa: Presses de l'Université d'Ottawa.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-7.
- Gohier, C., Anadon, M., Bouchard, Y., Charbonneau, B., & Chevrier, J. (2001). La construction identitaire de l'enseignant sur le plan professionnel: un processus dynamique et interactif. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(1), 3-32.
- Gomez-Urbe, C., & Hunt, N. (2015). The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 6(4), 13.1-13.19.
- Goode, W. (1957). Community within a community: The professions. *American Sociological Review*, 22, 194-200.
- Google. (2020, Mars 14). *Ready to benchmark your company's digital maturity?* Récupéré sur <https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/>: <https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/en/advertisers/createsurvey/>
- Goss, M. (1961). Influence and authority among physicians in an outpatient clinic. *American Sociological Review*, 26, 39-51.
- Gouldner, A. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press.

- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143-166.
- Gramaccia, G. (1992). Trois images de la technique dans le projet de communication externe des PME/PMI « high tech ». *Communication & organisation*, 1, 1-10.
- Gramaccia, G. (2006). Le numérique au risque du sub-politique : la parole dans l'espace public. Dans A. Bouzon, *La communication organisationnelle en débat : champs, concepts, perspectives* (pp. 193-215). Paris: L'Harmattan.
- Grandien, C., & Johansson, C. (2011). Institutionalization of communication management. A theoretical framework. *Journal of Communication Management*, 17(2), 209-227.
- Gray, B., Purdy, J., & Ansari, S. (2015). From interactions to institutions: Microprocesses of framing and mechanisms for the structuring of institutional fields. *Academy of Management Review*, 40(1), 115-143.
- Gray, R. (2020, Mars 23). *Thought Leadership Essays*. Récupéré sur <http://www.ipra.org>
<https://www.ipra.org/news/itle/>
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a Profession. *Social Work*, 2(3), 45-55.
- Greenwood, R., & Hinings, R. (1996). Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2018). Introduction. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 1-46). London: Sage Publications.
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Gregory, A. (2015). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. *Public Relations Review*, 41, 598-606.
- Gregory, A., & Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. Abingdon: Routledge.
- Gregory, A., Valin, J., & Likely, F. (2014). The Global Alliance for Public Relations and Communication Management: Origins, influences, issues and prospects. *Public Relations Review*, 40, 639-653.
- Grosjean, S. (2018). L'utopie de l'organisation planifiée et stable. Dans S. Grosjean, A. Mayère, & L. Bonneville, *Les utopies organisationnelles. Volume 1* (pp. 21-40). Londres: ISTE Group.
- Grosjean, S., & Bonneville, L. (2010). *La communication organisationnelle*. Montréal: Chenelière Éducation.

- Grossetti, M. (2006). L'imprévisibilité dans les parcours sociaux. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 120(1), 5-28.
- Grunig, J. (2000). Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as Core Professional Values in Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 23-48.
- Grunig, J. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.
- Grunig, J., & Grunig, L. (1998). The relationship between public relations and marketing in excellent organizations: Evidence from the IABC study. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 141-162.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Oxford: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J., & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relations theory and practice. Dans J. Grunig, *Excellence in Public Relations and Communication Management* (pp. 31-64). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., Grunig, L., & Vercic, D. (2004). Public relations in Slovenia: Transition, change, and excellence. Dans D. J. Tilson, & E. Alozie, *Toward the common good : perspectives in international public relations* (pp. 133-162). Boston: Pearson Education.
- Gryspeerdt, A. (2007). Catholicisme et communication en Belgique. *Hermès, La Revue*, 48, 33-38.
- Guédon, J.-C. (2001). In Oldenburg's Long Shadow: Librarians, Research Scientists, Publishers, and the Control of Scientific Publishing. *Proceeding of the 138th Membership Meeting of the Association of Research Libraries (ARL)* (pp. 1-76). Washington, DC: Association of Research Libraries.
- Guilhaumou, J. (2004). Où va l'analyse de discours? Autour de la notion de formation discursive. *Revue Texto*, http://www.revue-texto.net/Inedits/Guilhaumou_AD.html.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Gumperz, J. (1982). *Discourse strategies*. New York: Cambridge University Press.
- Gupta, S. (2007). Professionalism in Indian public relations and corporate communication: An empirical analysis. *Public Relations Review*, 33, 306-312.
- Gurvitch, G. (1955). Le concept de structure sociale. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 19, 3-44.
- Håkansson, H., & Prekert, F. (2004). Exploring the exchange concept in marketing. Dans H. Håkansson, D. Harrison, & A. Waluszewski, *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets* (pp. 75-97). Chichester: John Wiley & sons.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.

- Hamrefors, S. (2010). Communicative Leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141-152.
- Handy, C. (1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320-348.
- Hardy, E., & Waters, R. (2012). Identifying the norms of professional practice: Reviewing PRSA's Silver Anvil award-winning campaigns. *Public Relations Review*, 38, 898-905.
- Hargreaves, A. (2000). Four ages of professionalism and professional learning. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 151-182.
- HEAJ. (2020, Janvier 12). *Formations. Que veux-tu devenir?* Récupéré sur heaj.be: <https://www.heaj.be/fr/formations/>
- Heat, R., Motion, J., & Leitch, S. (2009). Power and Public Relations: Paradoxes and Programmatic Thoughts. Dans K. Yamamura, *Research that matters to the practice. 12th annual public relations research conference* (pp. 190-211). Miami: University of Miami.
- Heath, R. (2001). Defining the discipline. Dans R. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 1-9). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heath, R. (2002). Comment: Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 209-214.
- Heath, R. (2004). A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations: The Good Organization Communicating Well. Dans R. Heath, *Handbook of Public Relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heath, R. (2006). Onward into more fog: Thoughts on public relations' research directions. *Journal of Public Relations research*, 18(2), 93-114.
- Heath, R. (2010). Preface. Dans R. Heath, *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 1-9). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heinderyckx, F. (2007). The academic identity crisis of the European communication researcher. Dans N. Carpentier, P. Pruulmann-Vengerfeldt, K. Nordenstreng, M. Hartmann, P. Vihalemm, B. Cammaerts, & H. Nieminen, *Media technologies and democracy in an enlarged Europe: the intellectual work of the 2007 European media and communication doctoral summer school* (pp. 357-362). Tartu: University of Tartu Press.
- Heinderyckx, F., Hardy, M., & Vanholsbeeck, M. (2012). Les revues scientifiques en information-communication. L'ère des mutations ? *Questions de communication*, 21, 157-170.

- HEL. (2020, Janvier 12). *Bachelier – Relations publiques*. Récupéré sur hel.be: <https://www.hel.be/bachelier-relations-publiques>
- Hélaridot, V. (2006). Parcours professionnels et histoires de santé: une analyse sous l'angle des bifucations. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 120(1), 59-83.
- helb. (2020, Janvier 12). *Relations publiques*. Récupéré sur helb-prigogine.be: <https://www.helb-prigogine.be/relations-publiques-communication-presa/>
- HELHa. (2020, Janvier 12). *Communication Bachelier en communication*. Récupéré sur helha.be: <https://www.helha.be/etude/social/communication/bachelier-en-communication/>
- HELHa. (2020, Janvier 12). *Relations publiques Programme des cours*. Récupéré sur helha.be: <https://www.helha.be/etude/economique/relations-publiques/programme-des-cours-10/>
- HE-Lucia-de-Brouckère. (2020, Janvier 12). *Le Bachelier en Relations publiques. Un métier dans la communication*. Récupéré sur helb.be: <https://www.helb.be/fr/formations-et-enseignement/formations/economique/bachelier-relations-publiques>
- Hennessy, B. (2015, Septembre 9). *I Wish Drucker Never Said It*. Récupéré sur <http://billhennessy.com>: <http://billhennessy.com/simple-strategies/2015/09/09/i-wish-drucker-never-said-it>
- HEPL. (2020, Janvier 12). *Bachelier en Communication : la formation*. Récupéré sur [provincedeliege.be](https://www.provincedeliege.be): <https://www.provincedeliege.be/fr/art216>
- Hercheui, M. (2011). The institutionalization of virtual communities: How institutional carriers influence online governance structures. *ECIS 2011 Proceedings*, (pp. 1-12). Helsinki.
- Hermida, A. (2012). Share, Like, Recommend. *Journalism Studies*, 13 (5-6), 815-824.
- Hiebert, R. (1994). Advertising and public relations in transition from communism: The case of Hungary, 1989–1994. *Public Relations Review*, 20(4), 357-369.
- Hinchcliffe, D. (2020, Février 11). *Les rôles du DSI et du directeur marketing dans l'expérience client évoluent*. Récupéré sur <https://www.zdnet.fr>: <https://www.zdnet.fr/actualites/les-roles-du-dsi-et-du-directeur-marketing-dans-l-experience-client-evoluent-39898775.htm>
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61.
- Hinings, B., Logue, D., & Zietsma, C. (2017). Fields, Institutional Infrastructure and Governance. Dans R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence, & T. Meyer, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 171-197). London: Sage Publications.
- Hinssen, P. (2020, Avril 25). *Discover my brand new book The Phoenix and The Unicorn*. Récupéré sur [peterhinssen](https://www.peterhinssen.com/): <https://www.peterhinssen.com/>
- Hmed, C., & Laurens, S. (2010). Les résistances à l'institutionnalisation. Dans J. Lagroye, & M. Offerlé, *Sociologie de l'institution* (pp. 131-148). Paris: Belin.

- Hoffman, A. (1999). Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hoffman, A., & Ventresca, M. (2002). Introduction. Dans A. Hoffman, & M. Ventresca, *Organizations, Policy and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives* (pp. 1-27). Stanford: Stanford University Press.
- Holling, C. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Holmes, P. (2020 (a), Janvier 31). *The Holmes Report Rebrands As PRovoke*. Récupéré sur <http://www.provokemedia.com>: <https://www.provokemedia.com/latest/article/the-holmes-report-rebrands-as-provoke>
- Holmes, P. (2020 (b), Janvier). *Why enter the SABRE Awards?* Récupéré sur <http://www.sabreprovokemedia.com>: <https://www.sabre.provokemedia.com/emea/why-enter>
- Holmström, S. (2004). The reflective paradigm of public relations. Dans B. van Ruler, & D. Verčič, *Public relations and communication management in Europe* (pp. 121-133). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Hootsuite. (2018, Janvier 29). *Digital in 2018 in Western Europe. Essential insights into Internet, social media, mobile, and eCommerce use across the region*. Récupéré sur Slideshare.net: <https://www.slideshare.net/wearesocial/digital-in-2018-in-northern-europe-part-1-west-86864045>
- Hootsuite. (2019, Septembre 17). *Hootsuite expands LinkedIn integration to help businesses maximize impact*. Récupéré sur hootsuite.com: <https://hootsuite.com/newsroom/press-releases/hootsuite-expands-linkedin-integration-to-help-businesses-maximize-impact>
- Hotier, H. (1992). Sentiment ou fierté d'appartenance. *Communication & Organisation*, 1, 12-19.
- Hotier, H. (1998). Professionnalisation de l'enseignement supérieur et formation à la communication. *Organisation & Communication*, 14, 1-8.
- Howest. (2020, Janvier 12). *Bachelor Communicatiemanagement*. Récupéré sur howest: <https://www.howest.be/nl/opleidingen/bachelor/communicatiemanagement>
- Hoy, P., Raaz, O., & Wehmeier, S. (2007). From facts to stories or from stories to facts? Analyzing public relations history in public relations textbooks. *Public Relations Review*, 33(2), 191-200.
- Hubert, G., Mother, J., Ralalason, B., & Ramamonjisoa, B. (2009). Modèle d'indexation dynamique à base d'ontologies. *Conférence francophone en Recherche d'Information et Applications* (pp. 169-184). Belambra de la Presqu'île de Giens: Laboratoire des Sciences de l'Information et des Systèmes.

- Hudson, J. (1999). Informatization and public administration : A political science perspective. *Information, Communication & Society*, 2(3), 318-339.
- Hufty, M. (2007). La gouvernance est-elle un concept opérationnel ? Proposition pour un Cadre Analytique. *Fédéralisme Régionalisme*, 7(2), 1-16. En ligne: popups.ulg.ac.be/federalisme/document.php?id=635.
- Hughes, E. (1958). *Men and their Work*. Glencoe: The Free Press.
- Hughes, E. (1996). *Le regard sociologique. Essais choisis*. Paris: Editions de l'EHESS.
- Hurwicz, L. (1973). The Design of Mechanisms for Resource Allocation. *The American Economic Review*, 63(2), 1-30.
- IABmixx. (2020, Mars 14). *Categories*. Récupéré sur mixxawards.be: <http://mixxawards.be/>
- ICHEC-ECAM-ISFSC. (2020, Mars 14). *Communication*. Récupéré sur [ISFSC.be](https://www.isfsc.be): <https://www.isfsc.be/communication/>
- Idso, C., Carter, R., & Fred, S. S. (2016). *Why scientists disagree about global warming*. Chicago: Nongovernmental International Panel on Climate Change NIPCC Report.
- Igalens, J. (2003). DRH aujourd'hui, DRS demain? *Personnel*, 55-57.
- IHECS. (2020, Janvier 12). *Structure des études*. Récupéré sur [ihecs.be](https://www.ihecs.be): <https://www.ihecs.be/fr/structure-etudes>
- Ihlen, O., Fredriksson, M., & van Ruler, B. (2009). *Public relations and social theory*. Oxford: Routledge.
- Ihlen, O., van Ruler, B., & Fredriksson, M. (2009). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. New York: Routledge.
- Ildelfonse, F. (1994). Le pouvoir intériorisé: Nietzsche, Freud et Foucault. Dans J.-C. Goddard, & B. Mabile, *Le Pouvoir* (pp. 201-229). Paris: Librairie Philosophique J. Vrin.
- Infopresse. (2008, Novembre 14). *Il y aura des Lions RP*. Récupéré sur [Infopresse.com](http://www.infopresse.com): <https://www.infopresse.com/archive/article/29099>
- Institut-desRéviseurs-d'Entreprises. (2020, Mars 30). *La valeur ajoutée du réviseur d'entreprises*. Récupéré sur <http://www.ibr-ire.be/fr>: <http://www.ibr-ire.be/fr/notre-profession/la-valeur-ajoutee-du-reviseur>
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2009). Institutionalization and evaluation of corporate communication in Italian companies. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 116-130.
- IPR/PRSA. (2019). *PR Journal*. Récupéré sur [Institute for Public Relations](https://prjournal.instituteforpr.org/): <https://prjournal.instituteforpr.org/>
- IPRA. (2010, Novembre 5). *Le "Code de Conduite de l'IPRA"*. Récupéré sur www.ipra.org: https://www.ipra.org/static/media/uploads/code_of_conduct/french.pdf
- IPRA. (2020). *About the GWA*. Récupéré sur <http://www.ipra.org>: <https://www.ipra.org/golden-world-awards/winners/>

- IPRAGoldPaper. (2019, May 20). *IPRA's new Gold Paper addresses executive reputation*. Récupéré sur <http://www.ipra.org>: <https://www.ipra.org/news/press-room/ipras-new-gold-paper-addresses-executive-reputation/>
- IPRAtraining. (2020). *PR Training*. Récupéré sur <http://www.ipra.org>: <https://www.ipra.org/member-services/pr-training/>
- iProspect. (2016). *Future Focus. Delivering growth in the digital economy*. Récupéré sur [iProspect.com](https://www.iprospect.com): <https://www.iprospect.com/en/be/news-and-views/insights/future-focus-2016/>
- ISO. (s.d.). *Comment élaborons-nous les normes?* Récupéré sur Organisation Internationale de Normalisation (ISO) [CH]: <https://www.iso.org/fr/developing-standards.html>
- Iwata, J., Bolton, R., Hynes, A., MacDonald, M., & Monteiro, C. (2019). *The CCO as Pacesetter: What It Means, Why It Matters, How to Get There. The 2019 Page Research Report*. Arthur W. Page Society. Récupéré sur https://knowledge.page.org/wp-content/uploads/2019/09/CCO_as_Pacesetter_2019_Page_Research_Report_Interactive.pdf
- Jackson, T. (2011). From Cultural Values to Cross-cultural Interfaces: Hofstede Goes to Africa. *Journal of Organization Change Management*, 24(4), 532-558.
- Jacot, J.-H. (1994). *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*. Lyon: Presses universitaires de Lyon.
- Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation: Un ennemi qui vous veut du bien ?* Dunod.
- Jacquet, S. (1992). *Catholicisme social et relations publiques. Éléments pour une histoire des relations publiques en Belgique dans les années 50 et 60*. Liège: Université de Liège.
- Jammet, T. (2018). Vers une communication de marque dictée par les algorithmes? Les relations publiques 2.0 face aux big data. *Communication & Organisation*, 54, 93-105.
- Jennings, D., & Greenwood, R. (2003). Constructing the Iron Cage: Institutional Theory and Enactment. In R. Westwood, & S. Clegg, *Debating organization: point-counterpoint in organization studies* (pp. 195-207). Malden, Oxford, Melbourne, Berlin: Blackwell Publishing Ltd.
- Jensen, I. (2009). Institutionalisation - The social reality of corporate communication. Dans E. Invernizzi, T. Muzi-Falconi, & S. Romenti, *Institutionalising PR and corporate communication. Proceedings of the Euprera 2008 Congress* (pp. 100-119). Pearson.
- Jepperson, R. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. Dans P. DiMaggio, & W. Powell, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
- Jepperson, R., & Meyer, J. (1991). The public order and the construction of formal organizations. Dans W. Powell, & P. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 204-231). Chicago: The Chicago University Press.
- Jodelet, D. (2008). Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales. *Connexions*, 89, 25-46.

- Johansen, W., & Frandsen, F. (1998). Après le paradigme de Kotler, quel modèle pour la communication marketing? Dans C. Le Moëne, *Communications d'entreprises et d'organisations* (pp. 211-222). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Johansson, C., & Ottestig, A. (2011). Communication executives in a changing world: Legitimacy beyond organizational borders. *Journal of Communication Management*, 15(2), 144-164.
- Juan, S. (1999). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Kabeya, D. (2020, Janvier 21). Direction Communication - SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- Kaciaf, N., & Legavre, J.-B. (2011). Communication, organisation, changement : associer pour mieux comprendre. Dans N. Kaciaf, & J.-B. Legavre, *Communication interne et changement* (pp. 5-30). Paris: L'Harmattan / Pepper.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Kanter, R. (1983). Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management. *Human Resource Management*, 22, 9-21.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research*. Institute of Development Studies: Sussex.
- Kauffmann, E. (2014). Les trois types purs de la domination légitime de Max Weber: les paradoxes de la domination et de la liberté. *Sociologie*, 5(3), 307-317.
- Kavanagh, J., & Rich, M. (2020, Janvier 11). *Countering Truth Decay. A RAND Initiative to Restore the Role of Facts and Analysis in Public Life*. Récupéré sur <https://www.rand.org>: <https://www.rand.org/research/projects/truth-decay.html>
- Kent, M., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24, 321-334.
- Kerr, C. (1995). *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press.
- KetchumParis. (2011, Juin 20). *Ketchum, sponsor des Cannes Lions 2011*. Récupéré sur ketchumfrance.com: <https://ketchumfrance.wordpress.com/2011/06/20/ketchum-sponsor-des-cannes-lions-2011/>
- Kets de Vries, M. (2006). *The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise*. Harlow: Pearson Education.
- Kim, Y., & Choi, Y. (2003). Ethical standards appear to change with age and ideology: a survey of practitioners. *Public Relations Review*, 29(1), 79-89.
- Knights, D., & Wilmott, H. (1989). From degradation to subjugation in social relations: An analysis of power and subjectivity at work. *Sociology*, 23, 535-538.
- Knorr-Certina, K. (1999). *Epistemic cultures: How the sciences made knowledge*. Cambridge: Harvard University Press.

- Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. Dans B. Vidaillet, *Le sens de l'action : Karl E. Weick, sociopsychologie de l'organisation* (pp. 15-34). Paris: Vuibert.
- Kondra, A., & Hinings, C. R. (1998). Organizational diversity and change in institutional theory. *Organizational Studies*, 19(5), 743-767.
- Kortom. (2020, Janvier 12). *vereniging voor overheids- en socialprofitcommunicatie*. Récupéré sur kortom.be/: <https://www.kortom.be/>
- Kotler, P., & Mindak, W. (1978). Marketing and public relations: should they be partners or rivals? *Journal of Marketing*, 42(4), 13-20.
- Kresic, O., & McCorkindale, T. (2020, Février). *Top 14 Booklet 2019*. Récupéré sur <https://instituteforpr.org/>: <https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/Top-14-Booklet-2019-min.pdf>
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels*. Paris : Armand Colin.
- Krieg-Planque, A., & Oger, C. (2010). Discours institutionnels : perspectives pour les sciences de la communication. *Mots. Les langages du politique*, 94, 91-96.
- Krimpmann, D. (2015). IT/IS organisation design, digital age, organisational effectiveness, A literature review. *World Academy of Science, Engineering and Technology - International Journal of Computer and Information Engineering*, 9(4), 1208-1218.
- KULeuven. (2020, Janvier 12). *Bachelor in de communicatiewetenschappen*. Récupéré sur kuleuven.be: https://onderwijsaanbod.kuleuven.be/opleidingen/n/CQ_50268966.htm#activetab=diploma_omschrijving
- Labarthe, F., & Trainoir, M. (2019). Explorer les déclinaisons de l'empowerment en régime numérique. *Terminal*, 125-126. DOI : 10.4000/terminal.5570
- Laborde, A. (2016). Les incivilités numériques au travail. Problématiques émergentes dans le contexte de la transformation numérique des organisations. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 1-15.
- Lages, C., & Simkin, L. (2003). The dynamics of public relations: Key constructs and the drive for professionalism at the practitioner, consultancy and industry levels. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 298-328.
- Lainé, A. (2007). *Faire de sa vie une histoire : Théories et pratiques de l'histoire de vie en formation*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Lainé, A. (2008). L'approche "Roman familial et trajectoire sociale". Dans V. de Gaulejac, & M. Legrand, *Intervenir dans le récit de vie: entre histoire collective et histoire individuelle* (pp. 149-168). Ramonville Sainte-Agne: Erès.
- Laloux, P. (2018, juillet 10). *Comment les Diables ont été téléportés à Bruxelles*. Récupéré sur plus.lesoir.be: <http://plus.lesoir.be/167453/article/2018-07-10/comment-les-diables-ont-ete-teleportes-bruxelles>

- Lammers, J., & Barbour, J. (2006). An Institutional Theory of Organizational Communication. *Communication Theory*, 16(3), 356-377.
- Lammers, J., & Garcia, M. (2009). Exploring the Concept of “Profession” for Organizational Communication Research. Institutional Influences in a Veterinary Organization. *Management Communication Quarterly*, 22(3), 357–384.
- Lancry, A. (2007). Incertitude et stress. *Le Travail Humain*, 70(3), 289-305.
- Landry, N. (2018). Alphabétiser à l'actualité: examen des réponses éducatives aux fausses nouvelles. Dans F. Sauvageau, S. Thibault, & P. Trudel, *Les fausses nouvelles, nouveaux visages, nouveaux défis. Comment déterminer la valeur de l'information dans les sociétés démocratiques?* (pp. 173-194). Québec: Presses de l'Université Laval.
- Landry, R. (1984). La nouvelle analyse institutionnelle. *Politique*, 5-32.
- Lapassouse-Madrid, C. (1997). La dimension servicielle dans la relation producteur-distributeur. *Revue française de gestion*, 113, 109-119.
- Laramée, A. (2006). Bernard Miège, La pensée communicationnelle, édition augmentée. *Communication*, 25(1), 347-350.
- Lardinois, V. (2020, Janvier 21). L'utilisation de LinkedIn et de Facebook par les professionnels des ressources humaines : les pratiques d'hier sont-elles toujours celles d'aujourd'hui ? Liège, Belgique.
- Largier, A. (2001). Le teletravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux*, 106(2), 201-229.
- Laroche, H. (1996). Karl, E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, California. *Sociologie du travail*, 38(2), 225-232.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2015). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 41(253), 97-120.
- Lasance, A. (2015, Juin 3). *Consultancy: waarom nemen de Big Four zoveel specialistische adviesbureaus over?* Récupéré sur Accountantweek: <https://accountantweek.nl/artikel/consultancy-waarom-nemen-de-big-four-zoveel-specialistische-adviesbureaus-over->
- Latour, B. (2014). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Lisieux: La Découverte.
- Laulan, A.-M. (2013). Incertitudes disciplinaires. *Hermès, La Revue*, 67(3), 101-102.
- Lawrence, T. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25, 161-187.
- Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional work. Dans S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence, & W. Nord, *The Sage Handbook of Organization Studies (2nd Edition)* (pp. 215-254). London: Sage Publications.
- Lawrence, T., Winn, M., & Jennings, D. (2001). The Temporal Dynamics of Institutionalization. *Academy of Management Review*, 26(4), 624-644.

- Lazer, D., Pentland, A., Adamic, L., Aral, S., Barabási, A.-L., Brewer, D., . . . Van Alstyne, M. (2009). Social science. Computational social science. *Science*, 323(5915), DOI: 10.1126/science.1167742, 721-723.
- Le Breton, D. (2004). *L'interactionnisme symbolique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Le Deuff, O. (2019). *Riposte digitale. Pour des maîtres d'armes des réseaux*. publie.net.
- Le Grand, J.-L. (2000). Les « histoires de vie » : définitions, pratiques, fonctionnalités et enjeux. *Revue internationale de psychosociologie*, 14, 29-46.
- Le Moëne, C. (1994). Communication "by smiling around" et crise managériale. *Réseaux*, 12(64), 29-52.
- Le Moëne, C. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance. *Communication & Organisation*, 12, 2-15.
- Le Moëne, C. (1998). *Communication d'entreprises et d'organisations*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Le Monde, E. (2015, novembre 4). *Le scandale Volkswagen concerne aussi les émissions de dioxyde de carbone*. Récupéré sur LeMonde.fr: https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/11/03/aux-etats-unis-les-ventes-de-volkswagen-souffrent-du-scandale_4802517_3234.html
- Leahey, J., & Yelle, C. (2003). *Histoires de liens, histoires de vie. Lier, délier, relier*. Paris: L'Harmattan.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des « lemmings ». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néoinstitutionnalisme sociologique. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Leclerc-Olive, M. (1997). *Le dire de l'événement biographique*. Lille: Septentrion.
- Leclerc-Olive, M. (1998). La temporalité biographique. *Cahiers Internationaux de Sociologie*, CIV, 97-120.
- Lee, I. (1925). *Publicity. Some of the things it is and is not*. New York: Industries Publishing Company.
- Lee, M. (2003). The first federal public information service, 1920–1933: at the US Bureau of Efficiency! *Public Relations Review*, 29(4), 415-425.
- Lefebvre, E. (2020, Février 15). *10 bonnes raisons d'utiliser LinkedIn pour votre business*. Récupéré sur emydigital.fr: <https://www.emydigital.fr/utiliser-linkedin-pour-votre-business/>
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique. Théorie, clinique*. Paris: Editions Presses Internationales.
- Legros, L. (2020, Août 21). Attaché de direction, Data Analyst, ARES. (A.-M. Cotton, Intervieweur)

- Lehmans, A. (2017). Données ouvertes et redéfinition de la culture de l'information dans les organisations: Vers une culture de la donnée. *Communication & Organisation*, 51, 15-26.
- Leicht, K. (2005). Professions. Dans G. Ritzer, *Encyclopedia of social theory* (pp. 603-606). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Leicht, K., & Fennell, M. (2008). Institutionalism and the professions. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *Handbook of organizational institutionalism* (pp. 431-448). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lelong, B., & Gayoso, E. (2010). Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives. Des modes d'engagement hétérogènes. *Réseaux*, 164, 97-126.
- Lenaers, E. (2018, Juin 25). *Enseignements des Cannes LIONS*. Récupéré sur pub.be: <https://pub.be/fr/enseignements-des-cannes-lions/>
- Lépine, V. (2009). La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante. La communication des cadres de santé. *Communication & Organisation*, 36, 96-107.
- Lépine, V. (2016). Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement: les communicateurs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, DOI : 10.4000/rfsic.2266.
- Lépine, V., Martin-Juchat, F., & Millet-Fourrier, C. (2014). *Acteurs de la communication des entreprises et organisations. Pratiques et perspectives*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- L'Etang, J. (2004). *Public relations in Britain: a history of a professional practice in the 20th century*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- L'Etang, J., & Pieczka, M. (2006). *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lévesques, J.-L. (2003). Il était une fois... le récit de vie. Dans J. Leahey, & C. Yelle, *Histoires de liens, histoires de vie. Lier, délier, relier* (pp. 71-86). Paris: L'Harmattan.
- Levy, K. (2014, Avril 24). This Cheesy Video Was The First Upload On YouTube 9 Years Ago Today. *Business Insider*, pp. <https://www.businessinsider.com/this-cheesy-video-was-the-first-upload-on-youtube-9-years-ago-today-2014-4?international=true&r=US&IR=T>.
- Leydesdorff, L., & Probst, C. (2009). The delineation of an interdisciplinary specialty in terms of a journal set: The case of communication studies. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(8), 1709-1718.
- Lieber, P. (2005). Ethical Considerations of Public Relations Practitioners: An Empirical Analysis of the TARES Test. *Journal of Mass Media Ethics*, 20(4), 288-304.
- LinkedIn. (2020, Janvier 20). *Statistics*. Récupéré sur news.linkedin.com: <https://news.linkedin.com/about-us#statistics>
- Lipovetsky, G. (1992). Les noces de l'éthique et du business. *Problèmes économiques*, 2276, 1-12.

- Lohr, S. (2012, février 11). *The age of big data*. Récupéré sur New York Times: <http://www.nytimes.com/2012/02/12/sunday-review/big-datas-impact-in-the-world.html>
- Loneux, C. (2009). La communication constitutive des organisations: quelles approches de recherche passées et à venir? *Actes du colloque Nouvelles tendances en communication organisationnelle, 77ième Congrès de l'Acfas* (pp. 4-15). Ottawa: Université d'Ottawa.
- Loneux, C., & Parent, B. (2010). *Communication des organisations - Recherches récentes : Tome 1*. Paris: L'Harmattan.
- Loveluck, B. (2008). Internet, vers la démocratie radicale ? *Le Débat*, 151, 150-166.
- Lukes, S. (1974). *Power: A radical view*. Houndsmill: MacMillan.
- Lusch, R., & Vargo, S. (2011). Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, 45 (7/8), 1298-1309.
- Lyon, D. (2007). *Surveillance Studies: An Overview*. Cambridge: Polity Press.
- Maas, E. (2008). Retour sur le concept de culture dans les organisations: d'une définition managériale à une définition communicationnelle. *Sciences de la Société*, 74, 188-196.
- Maas, E., & Domenget, J.-C. (2018). Professionnalisation des dircoms: un modèle qui passe par l'atypie. *Communication & Professionnalisation*, 7, 125-146.
- Macnamara, J. (2006). The Fork in the Road of Media and Communication Theory and Practice. *4th Annual Summit on Measurement* (pp. 1-12). Portsmouth: Institute for Public Relations.
- Magli, R., & Winkin, Y. (1999). Sortir de l'utopie de la communication : une approche ethnographique des NTIC. *Recherches en communication*, 12(12), 97-112.
- Mair, J., & Reischauer, G. (2017). Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 11-20.
- Maisonneuve, D., Lamarche, J.-F., & Saint-Amand, Y. (2003). *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Malatesta, M. (1995). The Italian profession from a comparative perspective. Dans M. Malatesta, *Society and the Professions in Italy, 1860-1914* (pp. 1-23). Cambridge: Cambridge University press.
- Mallard, A. (2003). À propos de l'article de François-Xavier de Vaujany, « Les figures de la gestion du changement sociotechnique ». *Sociologie du Travail*, 45(4), 509-513.
- Mangematin, V., Sapsed, J., & Schüßler, E. (2014). Disassembly and reassembly: An introduction to the Special Issue on digital technology and creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 1-9.
- March, J., & Olsen, J. (1983). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *American political science review*, 78(3), 734-749.

- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). *La stratégie-réseau. Essai de stratégie*. Paris: Zéro Heure.
- Marshall, L. (2015). 'Let's keep music special. F—Spotify': on-demand streaming and the controversy over artist royalties. *Creative Industries Journal*, 8(2), 177-189.
- Martineau, S., Portelance, L., & Presseau, A. (2009). La socialisation au travail : analyse des approches basées sur la mesure. *Questions vives*, 11, 243-258.
- Martinelli, D., & Mucciarone, J. (2007). New deal public relations: A glimpse into FDR press secretary Stephen Early's work. *Public Relations Review*, 33(1), 49-57.
- Martinet, A.-C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, 160(1), 31-45.
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert, collection FNEGE.
- Marx, K. (1906). *Capital, volumes 1, 2, 3*. Chicago: University of Chicago Press.
- Matchette, R., Eales, A., Fischer, L., Kepley, B., & Koucky, J. (1998, Août 15). *Guide to Federal Records in the National Archives of the United States*. Washington DC: National Archives and Records Administration. Récupéré sur Guide to Federal Records: <https://www.archives.gov/research/guide-fed-records/groups/063.html>
- Mathien, M. (1995). L'étude des médias : un champ ouvert à la transdisciplinarité. *Communication et langages*, 106, 77-88.
- McAdam, D., McCarthy, J., & Zald, M. (1996). Introduction: Opportunities, mobilizing structures, and framing processes. Dans D. McAdam, J. McCarthy, & M. Zald, *Comparative perspectives and Social movements: Political opportunities, Mobilizing structures, and Cultural framings* (pp. 1-22). Cambridge: Cambridge University press.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- McDaniel Johnson, B. (1977). *Communication: The Process of Organizing*. Boston: Allyn and Bacon.
- McKie, D., & Willis, P. (2015). Advancing tendencies? PR leadership, general leadership, and leadership pedagogy. *Public Relations Review*, 41, 628-635.
- McLeod, L. (2011). Game Changer. *Perspectives on Augmentative and Alternative Communication*, 20(1), 17-18.
- MediaMarketing. (2019, Octobre 8). *MOTY 2019 Finalist : Kristof Ampe (Royal Swinkels Family Brewers)*. Récupéré sur mm.be: <https://www.mm.be/news-fr-41256-moty-2019-finalist-kristof-ampe-royal-swinkels-family-brewers>
- MediaMarketing. (2020, Janvier 13). *Whyte illustre le lien entre la visibilité du CEO et la confiance inspirée par son entreprise*. Récupéré sur mm.be: <https://www.mm.be/news-fr-43234-whyte-illustre-le-lien-entre-la-visibilite-du-ceo-et-la-confiance-inspiree-par-son-entreprise>

- MediaMarketingIntelligence. (2017, Janvier 26). *Comment tirer le meilleur de l'économie numérique selon iProspect*. Récupéré sur mm.be: <https://www.mm.be/news-fr-21073-comment-tirer-le-meilleur-de-l-economie-numerique-selon-iprospect>
- MediaMarketingIntelligence. (2019, Février 24). *Boston Consulting Group et Google se penchent sur le potentiel du marketing data-driven*. Récupéré sur mm.be: <https://www.mm.be/news-fr-36666-boston-consulting-group-et-google-se-penchent-sur-le-potentiel-du-marketing-data-driven>
- Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38, 171-173.
- Merkelsen, H. (2011). The double-edged sword of legitimacy to public relations practice. *Journal of Communication Management*, 15(2), 125-143.
- Mesnil, C. (2011). Temps organisationnel et temps humain. Dans V. Carayol, & A. Boulidoires, *Discordance des temps. Rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication* (pp. 253-262). Pessac: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Messika, L. (1994). Dircoms et journalistes: une convergence du flou. *Réseaux. Communication-Technologie-Société*, 12(64), 53-74.
- Metzger, J.-L., & Cléach, O. (2004). Le télétravail des cadres : entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités. *Sociologie du Travail*, 46(4), 433-450.
- Meyer, J. (1979). *The impact of the centralization of education funding and control on state and local organizational governance*. Stanford: Stanford University: Institute for Research on Educational Finance and Governance.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J., Boli, J., & Thomas, G. (1987). Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. Dans G. Thomas, J. Meyer, F. Ramirez, & J. Boli, *Institutional Structure: Constituting State, Society, and Individual* (pp. 12-37). Newbury Park: Sage Publications.
- Meyriat, J., & Miège, B. (2002). Le projet des SIC : de l'émergent à l'irréversible (fin des années 1960 - milieu des années 1980). Dans R. Boure, *Les Origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés* (pp. 45-70). Villeneuve d'Ascq: Presse universitaire du Septentrion.
- Meysman, N. (2020, Janvier 22). Premier attaché - juriste Service Economie - Brussel Economie en Werkgelegenheid. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- Michel, J.-L. (2008). *Les professions de la communication. Fonctions et métiers*. Paris: Editions Ellipses.
- Michiels, M. (2017 (a), Septembre 7). *Bienvenue aux « annon-gences », les annonceurs meilleurs que les agences*. Récupéré sur Culture RP: <https://culture-rp.com/relations-presse-medias/bienvenue-aux-annon-gences-les-annonceurs-meilleurs-que-les-agences/>

- Michiels, M. (2017 (b), Septembre 15). *Réseaux sociaux : Valène Jouany, Brand Marketing Specialist chez Smarp nous conseille sur les stratégies à adopter*. Récupéré sur Culture RP: <https://culture-rp.com/relations-presse-medias/reseaux-sociaux-valene-jouany-brand-marketing-specialist-chez-smarp-nous-conseille-sur-les-strategies-a-adopter/>
- Michon, P. (2009). *Les Rythmes du politique: Démocratie et capitalisme mondialisé*. Paris: Les Prairies ordinaires.
- Miège, B. (1992). La (nécessaire) voie étroite de la recherche. *Intercom*, vol. XV, n°1, 8-15.
- Miège, B. (1996). *La pensée communicationnelle*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Miège, B. (2000). Les apports de la recherche des sciences de l'information et de la communication. *Réseaux*, 18(100), 547-568.
- Miège, B. (2004). *L'information-communication, objet de connaissance*. Bruxelles: De Boeck.
- Miège, B. (2007). *La société conquise par la communication. Les TIC entre innovation technique et ancrage social*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.
- Miège, B. (2015). 40 ans de recherche en Information - Communication. Acquis et questionnements. *Les enjeux de l'information et de la communication*, 16(1), 105-113.
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*. Paris: Vuibert.
- MinistèreEconomieBelge. (2019, 5 Octobre). *Emploi et chômage*. Récupéré sur STATBEL La Belgique en chiffres: <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#figures>
- Mintzberg, H. (1984). Power and organizational life cycles. *Academy of Management Review*, 9, 207-224.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 68, 163-175.
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11-26.
- Mizruchi, M., & Fein, L. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 653-683.
- Mohr, J. (2000). Introduction: Structures, institutions, and cultural analysis. *Poetics*, 27, 57-68.
- Mondada, L. (2001). L'entretien comme événement interactionnel. Dans M. Grosjean, & J.-P. Thibaud, *L'espace urbain en méthodes* (pp. 197-214). Marseille: Parenthèses.
- Moreira, E. (2017, Juin 24). *Les fermes à clic, ces usines à fabriquer une fausse notoriété sur le web*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/2017/06/les-fermes-a-clic-ces-usines-a-fabriquer-une-fausse-notoriete-sur-le-web-174325>

- Morgan, G. (2011). Reflections on images of organization and its implications for organization and environment. *Organization & Environment*, 24(4), 459-478.
- Morgan, G., & Quack, S. (2006). The Internationalization of professional service firms. Dans R. Greenwood, & R. Suddaby, *Professional service firms: Research in the sociology of organizations* (pp. 403-431). Amsterdam: Elsevier.
- Moriarty, S. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Morillon, L. (2007). Nomadisme du modèle marketing, quelle appropriation dans les recherches actions en communication organisationnelle? *Communication & Organisation*, 31, 214-227.
- Morillon, L. (2008). De l'idylle ou détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'information et de la communication ? *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité*. Compiègne: 16ième congrès de la SFSIC.
- Morillon, L. (2011). Chercheurs et praticiens: un panorama des modèles en communication des organisations. *Organisation & Communication*, 39, 229-240.
- Morillon, L., & Gramaccia, G. (2013). Dans T. Heller, R. Huët, & B. Vidaillet, *Communication et organisation: Perspectives critiques* (pp. 363-374). Lille: Presses Universitaires du Septentrion.
- Morin, E. (1990). *Science avec conscience*. Paris: Le Seuil-Points Sciences.
- Morin, E. (1995). La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité. *Revue Internationale de Systémique*, 9(2), 105-122.
- Mörth, U. (2004). *Soft law in governance and regulation: an interdisciplinary analysis*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Moss, D., & DeSanto, B. (2011). *Public Relations: A Managerial Perspective*. London: Sage.
- Moss, D., & Green, R. (2002). Re-examining the manager's role in public relations: What management and public relations research teaches us. *Journal of Communication Management*, 6(2), 118-132.
- Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What do Communication Managers Do? Defining and Refining the Core Elements of Management in a Public Relations/Corporate Communication Context. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 82(4), 873-890.
- Mucchielli, A. (1991). *Les méthodes qualitatives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mucchielli, A. (1995). *Psychologie de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2001). *La communication interne, les clefs d'un renouvellement*. Paris: Armand Colin.

- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 3, 1-27.
- Mules, P. (2019). Changing representations of activists and activism in public relations textbooks. *Journal of Communication Management*, 23(1), 18-30.
- Mumby, D. (2013). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Munck, N. (2001). *The Legitimacy Concept and Its Potentialities. A Theoretical Reconstruction with Relevance to Public Relations*. Roskilde: University of Roskilde.
- Munro, L. (2000). Non-Disciplinary Power and the Network Society. *Organization*, 7(4), 679-695.
- Musselin, C., & Paradeise, C. (2002). Le concept de qualité : où en sommes-nous ? *Sociologie du travail*, 44(2), 256-260.
- Muzi Falconi, T. (2006). *How big is public relations, and why does it matter? The economic impact of our profession*. Institute for Public Relations.
- Myers, C. (2016). Reconsidering early U.S. public relations institutions: An analysis of publicity and information bureaux 1891-1918. *Public Relations Review*, 42, 766-775.
- MYeventNETWORK. (2019, Décembre 20). *Du nouveau chez les Lions*. Récupéré sur MYeventNETWORK: <https://www.myeventnetwork.com/newsroom/news/du-nouveaux-chez-les-lions-2020>
- Nadjar, J. (2020, Février 7). *La protection de l'identité digitale : le vrai combat des banques contre les Gafa ?* Récupéré sur La Tribune: <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/la-protection-de-l-identite-digitale-le-vrai-combat-des-banques-contre-les-gafa-839163.html>
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238.
- Naudon, F. (2013). Comment le prophane joue en faveur du décroisement. *Hermès, La Revue*, 67(3), 62-67.
- Nelson, R. A. (1996). *A chronology and glossary of propaganda in the United States*. Westport: Greenwood Press.
- Nessmann, K. (2000). The origins and development of public relations in Germany and Austria. Dans D. Moss, D. Verčič, & G. Warnaby, *Perspectives on Public Relations Research* (pp. 211-225). London: Routledge.
- Niemann-Struweg, I., & Meintje, C. (2008). The professionalism debate in South African public relations. *Public Relations Review*, 34(3), 224-229.
- Nieuwenhuis, P., & Wells, P. (2003). *The automotive industry and the environment*. Cambridge: Woodhead Publishing Limited.

- Noordegraaf, M. (2011). Risky business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization studies*, 32(10), 1349-1371.
- Norrman, H. (2015, Juin 01). *Out of the shadows, into the light. The benefits and drawbacks that come with a seat at the executive table*. Récupéré sur <https://communication-director.com/>: <https://communication-director.com/issues/direct-empower-inspire/out-shadows-light/>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change & Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1994). Economic Performance Through Time. *The American Economic Review*, 84(3), 359-368.
- North, D. C. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princeton: Princeton University Press, traduction française, (2005), *Le processus du développement économique*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Nossik, S. (2011). Les récits de vie comme corpus sociolinguistique: une approche discursive et interactionnelle. *Corpus*, 10, 119-135.
- Nothhaft, H. (2009). Communication management as a second-order management function: Roles and functions of the communication executive – results from a shadowing study. Dans E. Invernizzi, T. Muzi-Falconi, & S. Romenti, *Institutionalising PR and Corporate Communication* (pp. 485-504). Pearson.
- Nothhaft, H., Verčič, D., & Zerfass, A. (2018). Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 333-351.
- NVAO. (2019, Décembre 18). *Onderwijskwalificatie Bachelor in de communicatiewetenschappen*. Récupéré sur [nvaio.net: https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::P1030_OK_DOSSIER_ID:61](https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::P1030_OK_DOSSIER_ID:61)
- NVAO. (2020, Janvier 15). *Onderwijskwalificatie Bachelor in het communicatiemanagement*. Récupéré sur [nvaio.net: https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::P1030_OK_DOSSIER_ID:293](https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:ONDERWIJSKWALIFICATIE:::P1030_OK_DOSSIER_ID:293)
- Olasky, M. (1989). The Aborted Debate Within public Relations: An Approach Through Kuhn's Paradigm. Dans J. Grunig, & L. Grunig, *Public Relations Research Annual, volume 1* (pp. 87-96). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Olivesi, S. (2007). A propos de l'institutionnalisation des SIC. Pour une histoire "localisée". *Questions de communication*, 12, 203-225.
- Olivier, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Olivier, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563-588.

- Ollivier, B. (2001). Enjeux de l'interdiscipline. *L'Année sociologique*, 51(2), 337-354.
- Orléan, A. (1994). *L'économie des conventions*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Orlikowski, W. (1992). The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science*, 3, 398-427.
- Orofiamma, R. (2008). Les figures du sujet dans le récit de vie. En sociologie et en formation. *Informations sociales*, 145(1), 68-81.
- Osty, F. (2010). La reconnaissance, un impensé organisationnel. Dans Y. Clot, & D. Lhuilier, *Agir en clinique du travail* (pp. 265-278). Toulouse: Editions Eres, collection Clinique du Travail.
- Osty, F., & Uhalde, M. (2007). *Les mondes sociaux dans l'entreprise*. Paris: Editions La Découverte, collection Entreprise & Société.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. (2008). Networks and institutions. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby, *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 596-623). Los Angeles: Sage Publications.
- Page, T., & Adams, E. (2014). Public relations tactics and methods in early 1800s America: An examination of an American anti-slavery movement. *Public Relations Review*, 40(4), 684-691.
- Paillé, P. (2012). Changement organisationnel, résistance et engagement des salariés. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 18(1), 64-80.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat: Application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'entrepreneuriat*, 2(1), 19-41.
- Palermi, R., & Polity, Y. (2002). Dynamiques de l'institutionnalisation sociale et cognitive des sciences de l'information en France. Dans R. Boure, *Les Origines des sciences de l'information et de la communication: Regards croisés* (pp. 95-124). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Palloix, C. (2002). A propos de la distinction entre institution et organisation chez les institutionnalistes: apports et limites. *Economie et institutions*, 1, 67-98.
- Paquien-séguy, F. (2006). Entre gamme d'usages, dispositifs et personnalisation : qu'est devenu l'usage prescrit? *Colloque International «Mutations des Industries de la Culture, de l'Information et de la Communication»* (pp. 4-8). Paris: MSH Paris Nord.
- Paquien-séguy, F. (2012). L'utilisateur et le consommateur à l'ère numérique. Dans G. Vidal, *La sociologie des usages. Continuités et transformations* (pp. 179-212). Paris: Hermès Lavoisier.
- Paquien-séguy, F. (2017 (a)). L'usage au fil des Tic. Une genèse à raviver pour mieux le repenser ? *Interfaces Numériques*, 6, 464-481.

- Paquienséguy, F. (2017 (b)). Le glissement de la prescription dans les plateformes de recommandation. *Études de communication. langages, information, médiations*, 49, 13-32.
- Paradeise, C. (1985). Rhétorique professionnelle et expertise. *Sociologie du travail* (1), 17-31.
- Paradeise, C. (2003). Comprendre les professions : l'apport de la sociologie. *Sciences humaines*, 139, 26-29.
- Parent, B. (2004). Une approche du champ de la communication organisationnelle aux Etats-Unis. *Communication & Organisation*, 25, 1-19, [En ligne] URL : <http://communicationorganisation.revues.org/2958>.
- Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble. What the Internet is Hiding from you*. London: Viking The Penguin Group.
- Parrini-Alemanno, S. (2003). Vers une version de la communication interne des organisations comme média de la culture d'entreprise. *X^e Colloque bilatéral franco-roumain* (pp. 1-9). Bucarest: CIFSIC Université de Bucarest.
- Parrini-Alemanno, S. (2007). Contexte et contextualisation dans l'approche qualitative. *Recherches Qualitatives*, 3, 335-349.
- Parrini-Alemanno, S. (2015). La communication organisationnelle et numérique: formation en mutation, profession en construction. *Communication & Professionnalisation*, 3, 180-201.
- Parsons, P. (2004). *Ethics in Public Relations: a guide to best practice*. London: Kogan Page.
- Pascal, C. (2006). Marianne Kugler. *Communication & Organisation*, 30, 278-281.
- Patruti-Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 8(2), 111-118.
- Pauwels, L., & Van Gorp, B. (2004). Belgium. Dans B. van Ruler, & D. Verčič, *Public Relations and Communication Management in Europe: A Nation-by-nation Introduction to Public Relations Theory and Practice* (pp. 64-77). Berlin: Walter de Gruyter.
- Pélisse, J. (2009). Judiciarisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail. *Politix*, 86(2), 73-96.
- Peneff, J. (1990). *La méthode biographique*. Paris: Armand Colin.
- Perret, J.-B. (2004). Y a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? *Hermès*, 38, 121-130.
- Perron, R. (2000). *Epître aux enfants qui se cachent dans les grandes personnes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay, 3rd Edition*. New York: Random House.

- Pesqueux, Y. (2015). *Gouvernance et privatisation*. Paris: Presses Universitaires de France, Collection La politique éclatée.
- Peters, T. (1978). Symbols, patterns, and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational dynamics*, 7(2), 3-23.
- Pettersen, N., St-Pierre, J., & Brutus, S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise. Apport d'un instrument de mesure multisource. *Revue internationale P.M.E.*, 24(1), 167-193.
- Petty, R., & Cacioppo, J. ([1986], 2012). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. New-York: Springer-Verlag.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2000). Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-45.
- Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 635-652.
- Pickup, A. (2015, Mars 3). *Big Data, big disruption. Big Data is set to disrupt the communication profession*. Récupéré sur <https://communication-director.com/>: <https://communication-director.com/issues/anticipation-and-disruption/big-data-big-disruption/>
- Pieczka, M. (2000). Objectives and Evaluation in Public Relations Work: What Do They Tell Us About Expertise and Professionalism? *Journal of Public Relations Research*, 12(3), 211-233.
- Pieczka, M. (2006). Public Relations Expertise in Practice. Dans M. Pieczka, & J. L'Etang, *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp.279-302). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pieczka, M., & L'Etang, J. (2006). Public Relations and the Question of Professionalism. Dans M. Pieczka, & J. L'Etang, *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice* (pp. 265-278). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard business review*, 97-105.
- Pineau, G., & Le Grand, J.-L. (2002). *Les histoires de vie*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Piotet, D. (2011). Comment les réseaux sociaux changent notre vie. *Esprit*, 7, 82-95.
- Pisani, F., & Piotet, D. (2008). *Comment le web change le monde: L'alchimie des multitudes*. Paris: Pearson.
- Porac, J., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: The case of the Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26, 397-415.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Pourtois, J.-P., Desmet, H., & Lahaye, W. (2001). Les points-charnières de la recherche scientifique. *Recherche en soins infirmiers*, 65, 29-52.
- Powell, W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. Dans P. DiMaggio, & W. Powell, *New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 183-203). Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. (2008). The New Institutionalism. Dans S. Clegg, & J. Bailey, *The International Encyclopedia of Organisational Studies* (pp. 974-979). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Powell, W., & DiMaggio, P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W., & Friedkin, R. (1986). Politics and programs: Organizational factors in public television decision making. Dans P. Di Maggio, *Nonprofit enterprise in the arts* (pp. 245-269). New York: Oxford University Press.
- PRIA. (2020, Avril 25). *Position Statements*. Récupéré sur Public Relations Institute of Australia: <https://www.pria.com.au/about-pria/advocacy/position-statements/>
- PRINZ. (2020, Avril 25). *Constitution*. Récupéré sur Public Relations Institute of New Zealand: https://www.prinz.org.nz/Attachment?Action=Download&Attachment_id=2602
- PRISA. (2020, Avril 25). *What is PRISA*. Récupéré sur PRISA Public Relations & Communication Management: <https://www.prisa.co.za/our-history/>
- PRLions. (2019, Septembre). *PR Lions. The PR Lions celebrate the craft of strategic and creative communication*. Récupéré sur canneslions.com: <https://www.canneslions.com/enter/awards/reach/pr-lions#/>
- ProjectManagementInstitute. (2019). *L'avenir du travail. Ouvrir la voie avec le PMTQ*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- PromsocMons. (2020, Janvier 12). *Bachelier en relations publiques*. Récupéré sur <https://www.etudierenhainaut.be/promsoc-superieur-mons>: <https://www.etudierenhainaut.be/promsoc-superieur-mons/pages/1235-relations-publiques.html>
- PRSA. (2020 (a), Mars 12). *Accreditation in Public Relations (APR)*. Récupéré sur <https://www.prsa.org/>: [https://www.prsa.org/professional-development/accreditation-in-public-relations-\(apr\)](https://www.prsa.org/professional-development/accreditation-in-public-relations-(apr))
- PRSA. (2020 (b), Mars 14). *Strategies & Tactics*. Récupéré sur <https://www.prsa.org>: <https://www.prsa.org/publications-and-news>
- PRSA Awards. (2020, Janvier 20). *Awards*. Récupéré sur <http://www.prsa.org>: <https://www.prsa.org/conferences-and-awards/awards>
- pub. (2013, Juillet 17). *Hoe stimuleer je het marketingvak ?* Récupéré sur pub.be: <https://pub.be/nl/hoe-stimuleer-je-het-marketingvak/>

- pub. (2017, Février 24). *In memoriam: Frans Claes, eerste directeur STIMA*. Récupéré sur pub.be: <https://pub.be/nl/in-memoriam-frans-claes-eerste-directeur-stima/>
- Pudal, B. (1994). Du biographique entre science et fiction. Quelques remarques pragmatiques. *Politix*, 7(27), 5-24.
- Putnam, L. (1983). The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism. Dans L. Putnam, & M. Pacanowsky, *Communication and Organization: An Interpretive Approach* (pp. 31-54). Beverly Hills: Sage Publications.
- Putnam, L., & Nicotera, A. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- Pwinska Sims, M. (2019, Décembre 16). *PR Industry Partnership Unveiled For Cannes Lions 2020*. Récupéré sur PRovokemedia.com: <https://www.provokemedia.com/latest/article/pr-industry-partnership-unveiled-for-cannes-lions-2020>
- PXL. (2020, Janvier 12). *Bachelor in het communicatiemanagement*. Récupéré sur pxl: <https://www.pxl.be/communicatiemanagement>
- Quadriga. (2020, Mars). *Awards*. Récupéré sur quadriga.eu: <https://www.quadriga.eu/en/>
- Quadriga-University. (2020, Mars). *Quadriga University of Applied Sciences Berlin*. Récupéré sur Quadriga-university: <https://www.quadriga-university.com/en>
- Quéré, L. (2001). La structure cognitive et normative de la confiance. *Réseaux*, 108(4), 125-152.
- Racine, M., & Royer, C. (2010). Introduction: Tempus fugit, utere. *Recherche Qualitatives*, 8, 1-6.
- Ragins, B.-R., & Kram, K. (. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- RAND. (2018, Mai 22). *Confronting Truth Decay*. Récupéré sur <https://www.rand.org/>: <https://www.rand.org/randeurope/about/news/2018/confronting-truth-decay.html>
- Rangeon, F. (1991). Communication politique et légitimité. *La communication politique*, 99-114.
- Raupp, J. (2008). Evaluating strategic communication: Theoretical and methodological requirements. Dans A. Zerfass, B. van Ruler, & K. Sriramesh, *Public relations research: European and international perspectives and innovations* (pp. 179-192). Wiesbaden: VS Verlag.
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14, 310-335.
- Reber, B., & Berger, B. (2006). Finding influence: examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235-249.

- Régnault, I. (2019, Janvier 6). *Antonio Casilli : l'intelligence artificielle est largement « faite à la main »*. Récupéré sur Mais où va le web? P(a)nser le Numérique: <http://maisouvaleweb.fr/attendant-robots-coulisses-intelligences-artificielles/>
- Réguier, D. (2010). *Optimiser sa communication digitale*. Paris: Dunod.
- Rémy, J., Voyé, L., & Servais, E. (1988). *Produire ou reproduire ? Une sociologie de la vie quotidienne*. Bruxelles: De Boeck.
- Renkens, J. (2020, janvier 23). Service à la clientèle Acerta pour Namur. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- Rens, A. (2011). Collateral Damage: The impact of ACTA and the enforcement agenda on the world's poorest people. *American University International Law Review*, 26, 783-809.
- Renucci, F., & Pélissier, M. (2013). L'esprit d'aventure, le trésor perdu des SIC. *Hermès*, 67, 113-121.
- Richardson, K. B., & Hinton, M. (2015). *Applied public relations: Cases in stakeholder management*. Routledge.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit. Tome 1. L'intrigue et le récit historique*. Paris: Le Seuil.
- Ricoeur, P. (1985). *Temps et récit. Tome 2. Le temps raconté*. Paris: Le Seuil.
- Ricoeur, P. (2016). Architecture et narrativité. *Etudes Ricoeuriennes*, 7(2), 20-30.
- Rivlin, G. (2005, Juillet 10). A Retail Revolution Turns 10. *The New York Times*, pp. <https://www.nytimes.com/2005/07/10/business/yourmoney/a-retail-revolution-turns-10.html>.
- Roberge, M. (1998). *Tant d'hiver au cœur du changement: essai sur la nature des transitions*. Sainte-Foy: Septembre.
- Rodriguez-Salcedo, N. (2012). Mapping Public Relations in Europe: Writing National Histories against the US Paradigm. *Communication & Society*, 25(2), 331-374.
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations, 5th edition*. New York: Free Press.
- Rogojinaru, A. (2009). Structure, roles and communication strategies of public relations in public institutions in Romania (2006–2008). Dans E. Invernizzi, T. M. Falconi, & S. Romenti, *Institutionalising PR and corporate communication : Proceedings of the EUPRERA 2008 Milan congress* (pp. 353-365). Pearson Paravia Bruno Mondadori.
- Romenti, S., & Invernizzi, E. (2011). Strategic Communication and Decision-Making Processes: Toward the Communication Oriented Organisation. *Academicus International Scientific Journal*, 3, 12-27.
- Roos, L., & Hall, R. (1980). Influence Diagrams and Organizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 25, 57-71.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La découverte.

- Rouvroy, A., & Berns, T. (2013). Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d'émancipation. Le disparate comme condition d'individuation par la relation ? *Réseaux*, 177, 163-196.
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36(4), 336-341.
- Sabel, C. (1997). Constitutional orders: trust building and response to change. Dans R. Hollingsworth, & R. Boyer, *Contemporary Capitalism* (pp. 154-188). Cambridge: Cambridge University Press.
- SABRE-PRovoke. (2020, Janvier). *What we care about...* Récupéré sur sabre.provokemedia.com: <https://sabre.provokemedia.com/emea/why-enter>
- Sachs, J. (2003). *The activist teaching profession*. Buckingham: Open University press.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la FNSP.
- Sainsaulieu, R. (1990). *L'Entreprise, une affaire de société*. Paris: Presses de Sciences Po.
- Saldana, J. (2016). *The coding Manual for Qualitative Researchers*. London: Sage Publications.
- Sallaets, M. (2019, Octobre 15). Communications Lead Google Belgium and Luxemburg. (A.-M. Cotton, Interviewer)
- Sandhu, S. (2009 (a)). Institutionalization of public relations? Indicators and implications from the perspective of organizational institutionalism. Dans E. Invernizzi, T. Muzi-Falconi, & S. Romenti, *Institutionalising PR and corporate communication* (pp. 120-144). Pearson.
- Sandhu, S. (2009 (b)). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2): *Institutionalization of Strategic Communication Theoretical Analysis and Empirical Evidence*, 72-92.
- Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion: pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches Qualitatives*, 25(2), 33-57.
- Sauvajol-Rialland, C. (2014). Surcharge informationnelle en entreprise. L'infobésité, réalité ou illusion? *Cahiers de la documentation – Bladen voor documentatie*, 5-12.
- Schön, D. (1987). *Educating the Reflective Practitioner. Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schotter, A. (1981 (a)). *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Schotter, A. (1981 (b)). Why Take A Game Theoretical Approach to Economics? Institutions, Economics and Game Theory. *Oskar Morgenstern Colloquium on Game Theory, Collège de France, Paris, 11 Mars 1981* (pp. 1-36). New York: New York University.
- Schwartz, O. (1999). Symposium sur "Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion". *Sociologie du travail*, 41, 453-479.
- Scott, W. R. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. Dans W. Powell, & P. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 164-182). Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R. (1994). Conceptualising organisational fields: Linking organisations and societal systems. Dans H. Derlien, U. Gerhardt, & F. Scharpf, *Systemrationalität und Partialinteresse* (pp. 203-221). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 879-894.
- Scott, W. R. (2004). Institutional theory. Dans G. Ritzer, *Encyclopedia of Social Theory* (pp. 408-414). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2005). Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. Dans K. Smith, & M. Hitt, *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 460-484). Oxford: Oxford University Press.
- Scott, W. R. (2008). Lords of the Dance: Professionals as Institutional Agents. *Organization Studies*, 219-238.
- Scott, W. R. (2014 (a)). *Institutions and Organization. Ideas, Interests, and Identities (4th Edition)*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Scott, W. R. (2014 (b)). Three texts. *Management*, 17(2), 136-140.
- Scott, W. R., & Backman, E. V. (1990). Institutional theory and the medical care sector. Dans S. Mick, *Innovations in health care delivery: Insights for organization theory* (pp. 20-52). San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. R., & Meyer, J. (1983). The organization of societal sectors. Dans J. Meyer, & W. R. Scott, *Organizational environments. Ritual and rationality* (pp. 129-153). London: Sage Publications.
- Scott, W. R., & Meyer, J. (1994). Developments in Institutional Theory. Dans W. R. Scott, & J. Meyer, *Institutional Environments and organizations* (pp. 1-8). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P., & Caronna, C. (2000). *Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care*. Chicago: University of Chicago Press.

- Sekimura, M. (1996). L'éloignement par rapport à la Phusis dans La République de Platon. *Actes du 25e Congrès de l'Association des Sociétés de philosophie de langue française* (pp. 406-410). Société romande de philosophie.
- Sellnow, T., Seeger, M., & Ulmer, R. (2005). Codes of Public Relations Practice. Dans R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations, Volume 1* (pp. 140-142). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Seo, M.-G., & Creed, D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Serini, S. (1993). Influences of the Power of Public Relations Professionals in Organizations: a case study. *Journal of Public Relations Research*, 5(1), 1-25.
- ServicePublicFédéral, & EmploiTravail&ConcertationSociale. (2020, Mars 21). *Tâches du réviseur d'entreprise*. Récupéré sur Emploi Belgique: https://emploi.belgique.be/fr/themes/concertation-sociale/information-et-consultation-dans-lentreprise/conseil-dentreprise-15#toc_heading_4
- Sfez, L. (1992). *Critique de la communication*. Paris, France: Seuil.
- Sfez, L. (2001). Interdisciplinarité et communication. *Cahiers internationaux de sociologie*, 2(111), 341-349.
- SFSIC. (1994). *Les fondateurs de la SFSIC : Jean Meyria*. Paris: SFSIC.
- Sharpe, M. (2000). Developing a Behavioural Paradigm for the Performance of Public Relations. *Public Relations Review*, 20(3), 345-361.
- Sieweke, J. (2014). Imitation and Processes of Institutionalization. Insights from Bourdieu's Theory of Practice. *Schmalenbach Business Review* 66(1), 24-42.
- Simon, J. (1988). The ideological effects of actuarial practices. *Law & Society Review*, 22, 771-800.
- Sinaga, S., & Callison, C. (2008). Credibility of PR practitioners: The impact of professional journalism background on trustworthiness, expertness, and homophily evaluations. *Public Relations Review*, 34(3), 291-293.
- Sironval, G. (2014, Mai). *Le nouveau décret "paysage" à l'horizon académique 2014-2015*. Récupéré sur <http://www.uvcw.be>: http://www.uvcw.be/no_index/cpas/actions/123-8910013844305272014101743884672424709.pdf
- St John, B. I. (2006). The case for ethical propaganda within a democracy: Ivy Lee's successful 1913-1914 railroad rate campaign. *Public Relations Review*, 32, 221-228.
- Stanard, M. (2012). *Selling the Congo: A History of European Pro-Empire Propaganda and the making of Belgian imperialism*. Lincoln: University of Nebraska Press.

- Standish-Group. (1995). *Chaos Report*. Récupéré sur <https://www.csus.edu/indiv/r/rengstorffj/obe152-spring02/articles/standishchaos.pdf>
- Starr, P. (1982). *The social transformation of American medicine*. New York: Basic Books.
- Steyn, B., & Niemann, L. (2009). Institutionalising the strategic role of corporate communication public relations through its contribution to enterprise strategy and enterprise governance. Dans E. Invernizzi, T. Muzi Falconi, & S. Romenti, *Institutionalising PR and corporate communication* (pp. 145-188). Pearson.
- StichtingCorporateCommunicatie. (2020, Janvier 12). *Nacht van de Woordvoerder*. Récupéré sur <https://www.stichtingcorporatecommunicatie.be/>
<https://www.stichtingcorporatecommunicatie.be/>
- Stiegler, B. (2006). *Réenchâter le monde: La valeur esprit contre le populisme industriel*. Paris: Flammarion.
- Stiegler, B. (2008). L'époque du psychopouvoir... entre la honte et le mépris. *La pensée de midi*, 24-25, 59-69.
- Stiegler, B. (2016). *Dans la disruption: Comment ne pas devenir fou?* Paris: Les Liens qui libèrent.
- Stinchcombe, A. (1965). Social Structure and Organizations. Dans J. March, *Handbook of Organizations* (pp. 142-169). Chicago: Rand McNally.
- Stinchcombe, A. (1997). On the virtues of the old institutionalism. *Annual review of sociology*, 23, 1-18.
- Strauss, A. (1984). Social worlds and their segmentation processes. *Studies in symbolic interactions*, 5, 123-139.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suchman, M. (2003). The contract as social artefact. *Law & Society Review*, 20, 91-142.
- Suddaby, R. (2006). What Grounded Theory Is Not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Sue, R. (1994). *Temps et ordre social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Swerling, J., & Sen, C. (2009). The institutionalization of the communication function in the United States. *Journal of Strategic Communication*, 3(2), 131-146.
- SYNTEC. (2020, Avril 25). *Rapport de branche*. Récupéré sur Fédération SYNTEC: <https://www.syntec.fr/>

- Taylor, J. (2011). La communication organisationnelle en Amérique du Nord. Dans S. Grosjean, & L. Bonneville, *La Communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 5-18). Montréal: Chenelière éducation.
- Taylor, J., & Van Every, E. (2014). *When organization fails. Why authority matters*. New-York and London: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Taylor, M., & Kent, M. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26, 384-398.
- Taylor, M., Kent, M., & White, W. (2001). How activist organizations are using the Internet to build relationships. *Public Relations Review*, 27, 263-284.
- Tench, R., & Yeomans, L. (2017). *Exploring Public Relations*. London: Pearson.
- Tench, R., Verhoeven, P., & Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication in Europe - an ideal home or a mad house? Evidence from a survey in 37 countries. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 147-164.
- Tétu, J.-F. (2000). Les médias et le temps : figures, techniques, mémoires, énonciation. *Les Cahiers du journalisme*, 7, 68-86.
- Tétu, J.-F. (2011). Techniques et usages médiatiques. Dans V. Carayol, & A. Bouldoires, *Discordance des temps. Rythmes, temporalités, urgence à l'ère de la globalisation de la communication* (pp. 53-69). Pessac: Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.
- Thelen, K. (1999). Historical institutionalism in comparative politics. *Annual review of political science*, 369-404.
- Théret, B. (1993). Une approche marxiste-webérienne des finances publiques. *Economie Appliquée*, 2, 39-79.
- ThomasMore. (2020, Janvier 12). *Communicatiemanagement. Professionele bachelor*. Récupéré sur Thomas More: <https://www.thomasmore.be/opleidingen/professionele-bachelor/communicatiemanagement>
- Thomkins, P., & Wanca-Thibault, M. (2000). Organizational communication: prelude and prospects. Dans F. Jablin, & L. Putnam, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 17-31). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Thomson, E. P. (1967). Time, Work discipline and Industrial capitalism. *Past and Present*, 38, 56-97.
- Thomson, E. P. (1982). Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism. Dans A. Giddens, & D. Held, *Classes, Power and Conflict: Classical and Contemporary Debates* (pp. 299-309). Berkeley: University of California Press.
- Tobania. (2020, Mars 14). *Agile transformation*. Récupéré sur tobania.be: <https://tobania.be/en-gb/Expertise/Agile/Agile-Transformation>
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

- Tolbert, P., & Zucker, L. (1996). The institutionalization of Institutional Theory. Dans S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organizational studies* (pp. 175-190). London: Sage Publications.
- Tolbert, P., & Zucker, L. (1999). The Institutionalization of Institutional Theory. Dans S. Clegg & C. Hardy, *Studying Organization: Theory and Method* (pp. 169-184). Thousand Oaks: Sage Publications.
- TopEmployersInstitute. (2020, Mars 14). *Top Employers Belgium 2020*. Récupéré sur <https://www.top-employers.com/>: <https://www.top-employers.com/en/lp/announcements-2020/top-employers-belgium-2020/>
- Torp, C. (2019, Février 27). *The next move?* Récupéré sur <https://communication-director.com/>: <https://communication-director.com/issues/game-changer-communications-catalyst-organisational-success/next-move/>
- Touron, P. (2000). Apports et limites de la théorie institutionnelle des organisations. Etude de trois cas d'adoption de normes comptables internationales en France. *21ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* (pp. 1-20). Angers: AFC.
- Touvard, F. (2013). *Le manager explorateur: Le management de projet par enjeux, un catalyseur d'innovation*. Québec: Presses inter Polytechniques.
- Townley, B. (2002). The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 45, 163-179.
- Tufekci, Z. (2014). Engineering the public: Big data, surveillance and computational politics. *First Monday*, 19(7), <http://www.ojphi.org/ojs/index.php/fm/article/view/4901/4097>.
- UAntwerpen. (2020, Janvier 12). *Communicatiewetenschappen aan de Universiteit Antwerpen*. Récupéré sur <https://www.uantwerpen.be/nl/studeren/opleidingsaanbod/communicatiewetenschappen-studeren/>
- UBA. (2020 (a), Février 21). *À propos de l'UBA*. Récupéré sur <https://www.ubabelgium.be/fr:https://www.ubabelgium.be/fr/a-propos-uba/a-propos-de-uba>
- UBA. (2020 (b), Février 21). *L'équipe UBA*. Récupéré sur <https://www.ubabelgium.be/fr:https://www.ubabelgium.be/fr/a-propos-uba/l'équipe-uba>
- UBA. (2020 (c), Février 21). *À propos des événements*. Récupéré sur <https://www.ubabelgium.be/fr:https://www.ubabelgium.be/fr/événements/à-propos-des-événements>
- UBA. (2020 (d), Février 21). *En pratique*. Récupéré sur <https://www.ubabelgium.be/fr:https://www.ubabelgium.be/fr/communities/à-propos-des-expert-communities>
- UCLouvain. (2020, Janvier 12). *Master [120] en communication*. Récupéré sur [uclouvain.be:https://uclouvain.be/prog-2019-corp2m](https://uclouvain.be/https://uclouvain.be/prog-2019-corp2m)
- UCLouvainStLouis. (2020, Janvier 12). *Programme de bachelier en information et communication*. Récupéré sur [usaintlouis.be:https://www.usaintlouis.be/sl/2019/comu1ba.html](https://www.usaintlouis.be/sl/2019/comu1ba.html)

- UGent. (2020, Janvier 12). *Vakgroep Communicatiewetenschappen*. Récupéré sur ugent.be: <https://www.ugent.be/ps/communicatiewetenschappen/nl>
- Ughetto, P. (2002). Figures du client, figures du prestataire. *Sciences de la société*, 56, 99-113.
- ULB. (2020, Janvier 12). *Bachelier en information et communication*. Récupéré sur ulb.be: <https://www.ulb.be/fr/programme/ba-comm>, <https://www.ulb.be/fr/programme/ma-comu>
- Ulg. (2020, Janvier 12). *Journalisme / Communication*. Récupéré sur comm.ulg.ac.be: <http://comm.ulb.ac.be/enseignement/information-et-communication/>
- UNamur. (2020, Janvier 12). *Le Bachelier en Information et Communication*. Récupéré sur unamur.be: <https://unamur.be/eco/etudes-communication/description-bachelier>
- Valade, B. (2013). La traversée des disciplines: passages et passeurs. *Hermès: La Revue*, 67(3), 80-89.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*. <http://hdl.handle.net/2078.1/171855>: ETUI - Working Papers.
- Valentini, C. (2009). Looking for Institutionalization - Italian Public Relations and the Role of Credibility and Professionalism. Dans K. Yamamura, *Research that matters to the practice. 12th annual International Public Relations Research Conference* (pp. 650-666). Miami: University of Miami.
- Van Belleghem, S. (2020, Avril 25). *About Steven*. Récupéré sur [stevenvanbelleghem.com](http://www.stevenvanbelleghem.com/):
- van Bokhoven, Y. (2019, Juin 21). *Vijf inzichten van de Cannes PR Lions*. Récupéré sur TeamLewis.com: <https://www.teamlewis.com/be-nl/magazine/vijf-inzichten-van-de-cannes-pr-lions/>
- Van Bol, J.-M., & Ugeux, W. (1983). *Les relations publiques: responsabilité du management*. Bruxelles: Labor.
- van den Hoed, R., & Vergragt, P. (2004). Institutional Change in the Automotive Industry. *GMI*, 1-17.
- van der Land, S., Willemsen, L., & Wilton, B. (2016). Professional Personal Branding: Using a “Think-Aloud” Protocol to Investigate How Recruiters Judge LinkedIn Profile Pictures. *HCI in Business, Government, and Organizations: eCommerce and Innovation* (pp. 118-128). Toronto, Canada: HCI International.
- Van der Maren, J.-M. (2003). *La recherche appliquée en pédagogie: des modèles pour l'enseignement*. Bruxelles: De Boeck.
- Van der Maren, J.-M. (2010 (a)). Le souvenir et le bouleversement du temps dans la reconstruction du passé. Réflexions méthodologiques. *Recherches Qualitatives*, 8, 37-50.
- Van der Maren, J.-M. (2010 (b)). La maquette d'un entretien. Son importance dans le bon déroulement de l'entretien et dans la collecte de données de qualité. *Recherches Qualitatives*, 29(1), 120-139.

- Van Mannen, J., & Barley, S. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. Dans B. Staw, & L. L. Cummings, *Research in organization behavior*, 6 (pp. 287-365). Greenwich: JAI Press.
- van Ruler, B. (2003). *Communicatiemanagement: van kwantiteit naar kwaliteit. Over professionalisering van het management van organisationele communicatie*. Twente: Universiteit Twente.
- van Ruler, B. (2015). Agile public relations planning: The Reflective Communication Scrum. *Public Relations Review*, 41(2), 187-194.
- van Ruler, B., & Cotton, A.-M. (2015). Netherlands and Belgium. Dans T. Watson, *Western European Perspectives on the development of public relations* (pp. 89-106). New York: Palgrave Macmillan.
- van Ruler, B., & de Lange, R. (2003). Barriers to communication management in the executive suite. *Public Relations Review*, 29, 145-158.
- van Ruler, B., & Verčič, D. (2003). Reflective communication management: A public view on public relations. *International Communication Association Conference* (pp. 1-31). San Diego: ICA.
- van Ruler, B., & Verčič, D. (2005). Reflective communication management, future ways for public relations research. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 239-274.
- van Ruler, B., & Verčič, D. (2008). *Public Relations and Communication Management in Europe. A Nation-by-Nation Introduction to Public Relations Theory and Practice*. Berlin: Mouton de Gruyter.
- van Ruler, B., Verčič, D., Bütschi, G., & Flodin, B. (2004). A first look for parameters of public relations in Europe. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 35-63.
- Vanholsbeeck, M. (2012). Entre qualité prescrite et qualité souhaitable. L'ambivalence des chercheurs en communication face à l'évaluation de leurs publications. *Quaderni Communication, technologies, pouvoir*, 77, 71-84.
- Vanhoutte, J. (2020, Janvier 22). Consultante Guichet d'entreprise Liantis. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- Vasquez, G. (1993). A homo narrans paradigm for public relations: Combining Bormann's symbolic convergence theory and Grunig's situational theory of publics. *Journal of Public Relations Research*, 5(3), 201-216.
- Verčič, D., van Ruler, B., Bütschi, G., & Flodin, B. (2001). On the definition of public relations: a European view. *Public Relations Review*, 27(4), 373-387.
- Verhaverbeke, W. (2020, Janvier 21). Conseiller d'entreprise Agentschap Innoveren & Ondernemen, Anvers. (A.-M. Cotton, Intervieweur)
- VKS. (2020, Janvier 21). *Communicatie deskundige*. Récupéré sur <http://vlaamsekwalificatiestructuur.be/>:

https://app.akov.be/pls/pakov/f?p=VLAAMSE_KWALIFICATIESTRUCTUUR:BER OEPSKWALIFICATIE:::::1020:P1020_BK_DOSSIER_ID:3601

- vonknetwerk. (2020, janvier 12). *Onze missie*. Récupéré sur <https://www.vonknetwerk.be/>: <https://www.vonknetwerk.be/onze-missie>
- VUB. (2020, Janvier 12). *Department of Communication Sciences*. Récupéré sur [vub.be: https://www.vub.be/vakgroep/scom/communicatiewetenschappen](https://www.vub.be/vakgroep/scom/communicatiewetenschappen)
- Vygotski, L. ([1934] 1997). *Pensées et Langage*. Paris: La Dispute.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*. Paris: Economica.
- Wakefield, R., Plowman, K., & Curry, A. (2013). Institutionalizing Public Relations: An International Multiple-Case Study. *Journal of Public Relations Research*, 25, 207-224.
- Walter, J. (1995). *Directeur de communication. Les avatars d'un modèle professionnel*. Paris: L'Harmattan.
- Walter, J. (2005). Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation. *MEI*, 23-42.
- Watson, T. (2008). Creating the culture of a saint: Communication strategies in 10th century England. *Public Relations Review*, 34, 19-24.
- Watson, T. (2014). IPRA Code of Athens - The first international code of public relations ethics: its development and implementation since 1965. *Public Relations Review*, 40, 707-714.
- WBCOM. (2020, Mars 14). *Accueil*. Récupéré sur Communication Publique Wallonie-Bruxelles: <http://wbcom.be/>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Glencoe: Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.
- Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing (2nd Edition)*. McGraw-Hill.
- Weick, K. (1983). Organizational Communication: Toward a Research Agenda. Dans L. Putnam, & M. Pacanowsky, *Communication in Organizations. An Interpretive Approach* (pp. 13-29). Beverly Hills: Sage Publications.
- Weick, K. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16, 571-593.
- Weick, K. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Weiss, D. (1977). Quelques réflexions sur la communication et l'entreprise. *Communication. Information Médias Théories*, 2(2) - *Manifeste iconique*, 318-327.

- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications*, 16, 328–346.
- Whitley, R. (1974). Cognitive and social institutionalization of scientific specialties and research areas. Dans R. Whitley, *Social Processes of Scientific Development* (pp. 69-95). London: Routledge & K. Paul.
- WhyteCorporateAffairs. (2015, Février 9). *Emmanuel Goedseels appointed as new President of the Belgian Public Relations and Public Affairs Consultants Associations (BPRCA)*. Récupéré sur whyte.prezly.com: <https://whyte.prezly.com/emmanuel-goedseels-appointed-as-new-president-of-the-belgian-public-relations-and-public-affairs-consultants-associations-bprca>
- WhyteCorporateAffairs. (2017, Décembre 13). *Le Belge fait confiance à ses « pairs » mais estime que les médias traditionnels restent plus crédibles que les médias sociaux*. Récupéré sur Whyte.prezly.com: <https://whyte.prezly.com/le-belge-fait-confiance-a-ses-pairs-mais-estime-que-les-medias-traditionnels-restent-plus-credibles-que-les-medias-sociaux>
- WhyteCorporateAffairs. (2020, Janvier 2). *La communication des CEO : un exercice périlleux ?* Récupéré sur whyte.prezly.com: <https://whyte.prezly.com/la-communication-des-ceo-un-exercice-perilleux>
- Willems, J. (2005). Confédération Européenne des Relations Publiques (CERP). Dans R. Heath, *Encyclopedia of Public Relations, volume 1* (pp. 178-181). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Willke, H. (1999). Smart Governance. Complexity and the Megacity. *Das Wissen der Städte*, 365-378.
- Windell, A. (2008). Bringing deep democracy to life: an awareness paradigm for deepening political dialogue, personal relationships, and community interactions. *Psychotherapy and politics International*, 6(3), 212-225.
- Winkin, Y. (2003). *La communication n'est pas une marchandise, résister à l'agenda de Bologne*. Bruxelles: Labor/Espace de libertés.
- Winn, M. (2001). Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology. *Business & Society*, 40, 133-166.
- Witherell, B. (2002, Octobre). Corporate Governance and Responsibility. Foundations of market integrity. *Observer*, pp. 7-9.
- Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Savoirs*, 17(2), 9-36.
- Wolton, D. (2012). *Indiscipliné. La communication, les hommes et la politique*. Paris: Odile Jacob.
- Wright, D. (2006). Advocacy across borders. Dans K. Fitzpatrick, & C. Bronstein, *Ethics in Public Relations: Responsible advocacy* (pp. 171-190). Thousand Oaks: Sage Publications.

- Xifra, J. (2012). Public relations antropologies: French theory, anthropology of morality and ethnographic practices. *Public relations review*, 38, 565-573.
- Yi, Y., & Chang, T.-K. (2012). Institutionalizing public relations in China: A sociological analysis of the Chinese Premier's Press Conference. *Public Relations Review*, 38, 711-722.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods (4ième édition)*. Thousand Oaks: Sage.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 1398-1408.
- Zarsky, T. (2013). Transparent Predictions. *University of Illinois Law Review*, 4, 1503-1570.
- Zerfass, A. (2009). Institutionalizing strategic communication: theoretical analysis and empirical evidence. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 69-71.
- Zerfass, A., & Sherzada, M. (2015). Corporate communications from the CEO's perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(3), 291-309.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2008). *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2009). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations - Results of a survey in 34 countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape - Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. results of a survey in 43 countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2017). *European Communication Monitor 2017. How strategic communication deals with the challenges of visualisation, social bots and hypermodernity. Results of a survey in 50 countries*. Brussels: Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Tench, R., Verčič, D., Verhoeven, P., & Moreno, A. (2014). *European Communication Monitor 2014. Excellence in Strategic Communication – Key Issues, Leadership, Gender and Mobile Media. Results of a survey in 42 Countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2010). *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Tench, R., Verhoeven, P., Verčič, D., & Moreno, A. (2018). *European Communication Monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 Countries*. Brussels: Quadriga Media Berlin.

- Zerfass, A., van Ruler, B., Rogojinaru, A., Verčič, D., & Hamrefors, S. (2007). *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations - Results and Implications*. Leipzig: University of Leipzig.
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Page Werder, K. (2018). Strategic Communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring trust in the profession, transparency, artificial intelligence and new content strategies. Results of a survey in 46 countries*. Berlin: Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2016). *European Communication Monitor 2016. Exploring trends in big data, stakeholder engagement and strategic communication. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: Quadriga Media Berlin.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical Challenges, Gender issues, Cyber security, and Competence gaps in strategic communication. Results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
- Zerfass, A., Verhoeven, P., Tench, R., Moreno, A., & Verčič, D. (2011). *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: Helios Media.
- Zerubavel, E. (1981). *Hidden Rhythms. Schedules and Calendars in Social Life*. Chicago: University of Chicago Press.
- Zito, A. (2001). Epistemic communities, European Union governance and the public voice. *Science and Public Policy*, 28(6), 465-476.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. Dans W. R. Scott, & J. Short, *Annual review of sociology*, 13 (pp. 443-464). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Zucker, L. (1988). Where do institutional patterns come from? Organisations as actors in social systems. Dans L. Zucker, *Institutional patterns in organizations: Culture and environment* (pp. 23-49). Cambridge: Ballinger.

Annexes

Liste des annexes

| | Page |
|---|------|
| Annexe 1 : Liste des figures | 586 |
| Annexe 2 : Liste des tableaux | 587 |
| Annexe 3 : Liste des images | 588 |
| Annexe 4 : Invitation pour la participation à la recherche | 589 |
| Annexe 5 : Guide d'entretien envoyé dès confirmation à la recherche | 590 |
| Annexe 6 : Liste des entretiens mobilisés | 591 |
| Annexe 7 : Schémas des parcours de formation des 45 communicants | 593 |
| Annexe 8 : Portraits | 602 |
| Annexe 9 : Grille d'analyse | 647 |
| Annexe 10 : La place du communicant par rapport au CODIR | 651 |
| Annexe 11 : Métaphores | 657 |
| Annexe 12 : Interviews anonymisées | 663 |

Annexe 1 : Liste des figures

| | |
|---|-----|
| Figure 1 : La dynamique de l'architecture macro-institutionnelle d'après Robert Boyer (2003, p. 95)..... | 27 |
| Figure 2 : La courbe de l'institutionnalisation, d'après Lawrence et al. (2001, p. 626) ; reprise par Jennings & Greenwood (2003, p. 196). | 32 |
| Figure 3 : Modèle de la structuration d'après Giddens, adapté de (Barley & Tolbert, 1997, p. 97)..... | 65 |
| Figure 4 : Modèle séquentiel de l'institutionnalisation d'après (Barley & Tolbert, 1997, p. 101)..... | 66 |
| Figure 5 : Les effets temporels de l'influence d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634)..... | 70 |
| Figure 6 : Les effets temporels de la force d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634)..... | 70 |
| Figure 7 : Les effets temporels de la discipline d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634)..... | 72 |
| Figure 8 : Les effets temporels de la domination d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634)..... | 73 |
| Figure 9 : Les effets temporels de l'influence et de la discipline d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634). | 74 |
| Figure 10 : Les effets temporels de la force et de la domination d'après (Lawrence, Winn, & Jennings, 2001, p. 634). | 76 |
| Figure 11 : Processus de construction de l'identité professionnelle adapté de (Gohier, Anadon, Bouchard, Charbonneau, & Chevrier, 2001, p. 6)..... | 94 |
| Figure 12 : Les 6 phases des changements institutionnels d'après Greenwood, Suddaby et Hinings (2002)..... | 115 |
| Figure 13 : Positionnement des 6 bacheliers professionnels en gestion de la communication en Flandre, d'après (Cotton & Van Betsbrugge, 2016, p. 55)..... | 156 |
| Figure 14 : portrait F6..... | 245 |
| Figure 15 : portrait F8..... | 246 |
| Figure 16 : portrait F9..... | 247 |
| Figure 17 : Chronologie des analyses appliquées au corpus | 252 |
| Figure 18 : Chronologie des incidences marquantes et césures générationnelles | 261 |
| Figure 19 : La place de la communication dans les structures organisationnelles les plus récurrentes..... | 337 |
| Figure 20 : visualisation de l'organisation en Belgique avant sa digitalisation | 473 |
| Figure 21 : visualisation de l'organisation en Belgique dès sa digitalisation | 474 |
| Figure 22 : visualisation de l'organisation « agile » décrite dans la littérature académique et professionnelle | 477 |
| Figure 23 : visualisation de l'organisation en Belgique depuis la transformation digitale ... | 478 |

Annexe 2 : Liste des tableaux

| | |
|---|-----|
| Tableau 1 : Les courants des pensées et des approches institutionnelles, adapté de Sandhu (2009 (b), pp. 76-79)..... | 25 |
| Tableau 2 : Cadre des éléments institutionnels d'après Scott (2001, p. 77) | 41 |
| Tableau 3 : Synopsis des différents types de pressions institutionnelles dans la littérature.... | 53 |
| Tableau 4 : Synopsis ECM 2007-2020..... | 63 |
| Tableau 5 : Les dimensions temporelles de l'institutionnalisation d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 630)..... | 68 |
| Tableau 6 : Les mécanismes institutionnels, d'après Lawrence, Winn et Jennings (2001, p. 632)..... | 69 |
| Tableau 7 : Comparaison entre les approches néo-institutionnalistes courante et étendue d'après Leca (2006, p. 73)..... | 78 |
| Tableau 8 : Les trois piliers de l'institutionnalisation d'après Scott (2001, p. 52)..... | 80 |
| Tableau 9 : Le modèle réflexif de la gestion de la communication comparé aux modèles informationnel, de la persuasion, relationnel et du dialogue, d'après van Ruler et Verčič (2003, p. 22)..... | 103 |
| Tableau 10 : Le « four-by-four model of strategic public relations » d'après Gregory et Willis (2013). | 104 |
| Tableau 11 : Répartition des interviews par genre et par génération | 224 |
| Tableau 12 : Synopsis des secteurs actuels par génération et des secteurs précédents ayant été cités lors de l'entretien comme expérience professionnelle marquante | 225 |
| Tableau 13 : Synopsis des expériences professionnelles des communicants-participants.... | 226 |
| Tableau 14 : Synopsis des formations académiques des communicants-participants..... | 227 |
| Tableau 15 : Environnement linguistique dans lequel opère le communicant par régime linguistique et par génération..... | 231 |
| Tableau 16 : Synopsis des thématiques identifiées lors de l'analyse de la littérature | 240 |
| Tableau 17 : Structure de l'analyse thématique du corpus..... | 242 |
| Tableau 18 : Principales récurrences au niveau méso, l'organisation..... | 256 |
| Tableau 19 : Principales récurrences au niveau micro, professionnel..... | 257 |
| Tableau 20 : L'accélération à travers les générations..... | 266 |
| Tableau 21 : Analyse des différents types de jeu de pouvoir en fonction des réponses stratégiques d'après (Olivier, 1991)..... | 355 |
| Tableau 22 : Synopsis des éléments récurrents indicateurs de l'évolution de la communication interne..... | 382 |
| Tableau 23 : Synopsis des formations diplômantes et professionnalisantes par génération et par genre | 452 |
| Tableau 24 : Analyse des métaphores du communicant et de la communication | 454 |
| Tableau 25 : Analyse isomorphique des agents du changement..... | 481 |
| Tableau 26 : Les technologies et les rôles de la communication selon les moteurs isomorphiques | 486 |
| Tableau 27 : Synopsis des légitimités distinctives | 497 |
| Tableau 28 : Les arrangements qui participent à l'institutionnalisation de la communication | 508 |

Annexe 3 : Liste des images

Image 1 : *tweet du responsable de la communication Google Benelux, Michiel Sallaets, le 23 avril 2020 à l'occasion de la première vidéo sur YouTube le 23 avril 2005, Twitter, 23 avril 2020*

Image 2 : *invitation LinkedIn non personnalisée, LinkedIn, 15 mai 2020*

Annexe 4 : Invitation pour la participation à la recherche

L'invitation a été envoyée au lendemain de l'acceptation de réseautage sur LinkedIn

Bonjour Madame X / Monsieur Y,

Merci d'avoir accepté mon invitation. Je me permets de vous écrire car après 7 ans dans la publicité et 25 ans dans l'enseignement supérieur, je me suis lancée dans l'aventure d'un doctorat afin d'essayer de comprendre à travers le regard de ceux qui la pratiquent au quotidien, comment la communication a évolué et comment elle s'est ancrée dans les organisations. Vous comprendrez que je ne peux réaliser cette réflexion qu'avec l'aide des responsables de la communication et c'est pourquoi je prends la liberté de vous contacter.

Accepteriez-vous de m'accorder 1 heure de votre temps et de me raconter votre parcours professionnel ? Bien entendu toutes les informations dans le cadre de ma recherche sont anonymisées et je travaille sur l'agrégation des récits de vie professionnelle et non sur les cas individuels dans le souci de la protection des données personnelles. Pour l'entretien, je me déplace à l'endroit et à l'heure de votre convenance. En espérant une réponse positive, je vous souhaite une excellente journée !

Bien à vous,

Anne-Marie Cotton (chargée de cours de communication à la Arteveldehogeschool, Gand - doctorante à l'Université Bordeaux-Montaigne)

Annexe 5 : Guide d'entretien en voyé dès confirmation à la recherche

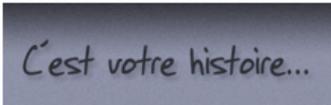
Chère Madame X, Cher Monsieur Y,

Vous me voyez ravie de votre réponse positive et, bien entendu, aucun problème pour déterminer une date pour notre entretien après le X. Je vous proposerais de le fixer à partir de ... si cela vous convient.

Je vous envoie le "petit guide" qui vous permettra de mieux cerner la problématique que j'aborde. Au plaisir de lire votre réponse !

Bien à vous,

Anne-Marie Cotton (chargée de cours de communication à la Arteveldehogeschool, Gand - doctorante à l'Université Bordeaux-Montaigne)



C'est votre histoire...

| |
|---|
| Le contexte communicationnel |
| Quelle a été votre première fonction communicationnelle et pourquoi la communication |
| Qu'est-ce qu'était la communication aux débuts de votre parcours professionnel |
| Comment s'inscrivait la communication dans l'organisation, quel était le rôle du communicant à cette époque |
| Comment s'est opérée cette première socialisation professionnelle – quelle préparation en amont - qui et/ou qu'est-ce qui vous a aidé |
| Qui était votre grand exemple et pourquoi cette personne-là |
| Quels sont les moments forts (professionnels) qui vous ont marquée tout au début de votre carrière |
| Qu'est-ce que cela dit de la place et de l'importance de la communication dans l'organisation à « cette époque » |
| Votre parcours professionnel |
| Que s'est-il passé ensuite ? Qu'est-ce qui a changé ? |
| Quelles conséquences ces changements ont-ils eu sur votre vie professionnelle ? (Savoir - savoir-faire - savoir-être) |
| Quels impacts sur la place de la communication dans l'organisation et sur la fonction de communicant |
| Votre fonction actuelle |
| De ruptures en transitions : intitulé et description de la fonction actuelle |
| Avez-vous pris la succession de quelqu'un ou est-ce un nouveau poste |
| Quels sont les éléments organisationnels qui font que la fonction est ce qu'elle est |
| Comment vivez-vous cette fonction au jour le jour |
| Qu'est-ce que vous aimeriez changer et pourquoi |
| Comment cette fonction est-elle perçue dans l'organisation et pourquoi |
| Qui est aujourd'hui votre grand exemple et pourquoi |
| De quelle réalisation êtes-vous la plus fière |
| A quels enjeux éthiques et déontologiques avez-vous été confrontée / comment y avez-vous fait face / avez-vous été entendue |
| Quel est le rôle des Codes |
| Comment vivez-vous l'agencement des sphères privée – professionnel – publique |
| La professionnalisation |
| De quoi et comment vous tenez-vous au courant |
| Cette actualisation est-elle suffisante / est-elle satisfaisante |
| Comment fait-on pour se maintenir à niveau, pour acquérir quelles (nouvelles) compétences, pour « tenir » dans sa fonction |
| Comment voyez-vous votre futur et celui de vos pairs (intergénérationnel) |
| Est-ce qu'il y a un « esprit de corps » parmi les communicants |
| Quel est le rôle des « prix », des « awards », des « récompenses » intra-professionnels, des associations |
| Comment garder la « mémoire », les bonnes pratiques, les expériences, l'expertise, le savoir-faire ? Dans l'organisation / Au sein de la profession |
| Comment évolue la place de la communication par rapport aux hiérarchies et aux coalitions (internes) |
| Quelle sera la place de la communication dans l'organisation dans 2 ans ? Et dans 5 ans ? |

Annexe 6 : Liste des entretiens mobilisés

- Entretien 1 : F1. Communicante de la 1^{ière} génération (1983), Bruxelles, 08/05/2019
- Entretien 2 : F2. Communicante de la 1^{ière} génération (1984), Bruxelles, 30/04/2019
- Entretien 3 : F3. Communicante de la 1^{ière} génération (1986), Bruxelles, 05/06/2019
- Entretien 4 : F4. Communicante de la 1^{ière} génération (1987), Bruxelles, 26/06/2019
- Entretien 5 : F5. Communicante de la 1^{ière} génération (1988), Gand, 29/05/2019
- Entretien 6 : F6. Communicante de la 1^{ière} génération (1992), Liège, 31/07/2019
- Entretien 7 : F7. Communicante de la 1^{ière} génération (1993), Bruxelles, 14/05/2019
- Entretien 8 : F8. Communicante de la 1^{ière} génération (1994), Wavre, 12/07/2019
- Entretien 9 : H1. Communicant de la 1^{ière} génération (1982), Gand, 17/04/2019
- Entretien 10 : H2. Communicant de la 1^{ière} génération (1987), Bruxelles, 21/05/2019
- Entretien 11 : H3. Communicant de la 1^{ière} génération (1987), Gand, 09/07/2019
- Entretien 12 : H4. Communicant de la 1^{ière} génération (1989), Bruxelles, 15/05/2019
- Entretien 13 : H5. Communicant de la 1^{ière} génération (1990), Anvers, 14/05/2019
- Entretien 14 : H6. Communicant de la 1^{ière} génération (1994), Bruxelles, 15/05/2019
- Entretien 15 : H7. Communicant de la 1^{ière} génération (1995), Gand, 05/07/2019
- Entretien 16 : F9. Communicante de la 2^{ième} génération (1996), Zelzate, 09/07/2019
- Entretien 17 : F10. Communicante de la 2^{ième} génération (1997), Bruxelles, 19/07/2019
- Entretien 18 : F11. Communicante de la 2^{ième} génération (1997), Anvers, 23/08/2019
- Entretien 19 : F12. Communicante de la 2^{ième} génération (1998), Bruxelles, 19/07/2019
- Entretien 20 : F13. Communicante de la 2^{ième} génération (1998), Courtrai, 13/06/2019
- Entretien 21 : F14. Communicante de la 2^{ième} génération (2000), Bruxelles, 17/06/2019
- Entretien 22 : F15. Communicante de la 2^{ième} génération (2000), Hasselt, 14/06/2019
- Entretien 23 : F16. Communicante de la 2^{ième} génération (2003), Louvain, 01/07/2019
- Entretien 24 : F17. Communicante de la 2^{ième} génération (2004), Gand, 29/07/2019
- Entretien 25 : H8. Communicant de la 2^{ième} génération (1996), Bruxelles, 04/07/2019
- Entretien 26 : H9. Communicant de la 2^{ième} génération (1996), Bruxelles, 25/06/2019
- Entretien 27 : H10. Communicant de la 2^{ième} génération (1996), Bruxelles, 17/06/2019
- Entretien 28 : H11. Communicant de la 2^{ième} génération (2001), Bruxelles, 11/07/2019
- Entretien 29 : H12. Communicant de la 2^{ième} génération (2003), Gand, 20/06/2019

Entretien 30 : H13. Communicant de la 2^{ième} génération (2004), Alost, 02/08/2019
Entretien 31 : F18. Communicante de la 3^{ième} génération (2006), Bruxelles, 19/08/2019
Entretien 32 : F19. Communicante de la 3^{ième} génération (2006), Bruxelles, 21/08/2019
Entretien 33 : F20. Communicante de la 3^{ième} génération (2008), Gand, 22/08/2019
Entretien 34 : F21. Communicante de la 3^{ième} génération (2008), Bruxelles, 23/08/2019
Entretien 35 : F22. Communicante de la 3^{ième} génération (2008), Bruxelles, 21/08/2019
Entretien 36 : F23. Communicante de la 3^{ième} génération (2008), Bruxelles, 26/08/2019
Entretien 37 : F24. Communicante de la 3^{ième} génération (2009), Gand, 01/08/2019
Entretien 38 : F25. Communicante de la 3^{ième} génération (2014), Gand, 29/07/2019
Entretien 39 : F26. Communicante de la 3^{ième} génération (2014), Halle, 16/08/2019
Entretien 40 : H14. Communicant de la 3^{ième} génération (2007), Lebbeke, 16/07/2019
Entretien 41 : H15. Communicant de la 3^{ième} génération (2007), Eist, 26/07/2019
Entretien 42 : H16. Communicant de la 3^{ième} génération (2010), Gand, 17/07/2019
Entretien 43 : H17. Communicant de la 3^{ième} génération (2011), Gand, 17/07/2019
Entretien 44 : H18. Communicant de la 3^{ième} génération (2012), Bruxelles, 28/08/2019
Entretien 45 : H19. Communicant de la 3^{ième} génération (2013), Gand, 14/08/2019

Annexe 7 : Schémas des parcours de formation des 45 communicants

CV Génération 1

| | | |
|-------------|---|--|
| 1983 | F1 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelor's degree Music – Universität Wien (1979-1982) <u>Parcours professionnel</u> Communication assistant (1983-1990) Communication co-ordinator (1990-1992) Communication manager (1992-1994) Communication consultant (1994-2006) Managing partner consultancy (2006-2009) General Manager (2009-2012) Communication expert (2012 – xx) |
| 1984 | F2 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier Interprétariat et Traduction (1981-1983) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive (1983-1989) Account Manager (1989-1994) Account Director (1995-2011) Marketing and Communication Manager (2011 – xx) |
| 1986 | F3 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master en journalisme et communication <u>Parcours professionnel</u> Journaliste (1985-1987) Product Manager (1987-1993) Press officer (1993-1998) Head of media relations (1998 – xx) |
| 1987 | F4 FR Org | <u>Parcours académique</u> Ecole Pratique Hautes Etudes Commerciales – EPHEC (1982-1984) Operational Management – INSEAD <u>Parcours professionnel</u> Product manager (1984-1987) Brand Director (1988-1995) Director Business Club (1995-1997) Marketing Director (1997-2010) Director Corporate Communications, Philanthropy & Public Affairs (2010-2016) Director Corporate Communication, Sustainability, Philanthropy and Public Affairs (2016- 2018) Director Corporate Communication, Sustainability, Philanthropy, Public & Scientific/Regulatory Affairs (2018 – xx) |
| 1988 | F5 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master in Psychology (1981-1986) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive (1988-1993) Account Manager (1993-1997) Account Director (1998-2006) |

| | | |
|-------------|---------------------------------|---|
| | | <p>Manager of Central Marketing (2006-2015) Marketing and Communication Manager (2016 – 2017) Brand & Engagement Manager (2018 – xx)</p> |
| 1992 | F6 FR Org | <p><u>Parcours académique</u> Master International & General Management - ULG (1985-1991) <u>Parcours professionnel</u> Research Assistant (1992-1996) Project Manager & Programme Deputy Coordinator (1992-2000) Licensing & Merchandising Manager (2001-2016) Strategic Communication Advisor (2016-2018) Intercultural Coordinator (2016-2018) Marketing and Communication Manager (2018 – xx)</p> |
| 1993 | F7 NL Ag Org | <p>Bachelier Marketing & Communications (1990-1993) Licence en Communication (1993-1994) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive & Manager (1993-2002) Account Supervisor (2002-2003) Account Director (2003-2013) Brand & Communication Manager (2013 – xx)</p> |
| 1994 | F8 FR Ag Org | <p><u>Parcours académique</u> Bachelier Marketing & Communications - ISFSC (1991-1994) Nutrithérapie et sciences de la nutrition (2005-2007) Institute for Integrative Nutrition (2012-2013) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive & Manager (1994-1999) Account Director (1999-2012) Retail Brand & Category Marketing Leader (2012-2018) Head of Marketing & Communication (2018 – xx)</p> |
| | | |
| 1982 | H1 NL Ag Org | <p><u>Parcours académique</u> Bachelier gestion de la communication – Relations Publiques (1976-1979) Certificat agrégation (1982) Certificat en management de la VPRA – Association professionnelle en RP (1993) Master science de la communication (2007-2009) Doctorat en SIC – VUB (2008-2018) <u>Parcours professionnel</u> Journaliste (1979-1981) Porte-parole et responsable du département RP (1983-1989) Consultant – Directeur agence RP (1989-1996) Partenaire agence RP (1996-2005) Communication manager (2005- xx) Collaborateur scientifique bénévole (2012 – xx)</p> |
| 1987 | H2 NL Ag Org | <p><u>Parcours académique</u> Master International Relations – VUB (1982-1986) <u>Parcours professionnel</u> Project Manager (1988-1997) Senior Consultant & owner (1998-2014) Public Affairs & Corporate Affairs (2014- xx)</p> |

| | | |
|-------------|---------------------------------|---|
| 1987 | H3 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master in Politics, Socials Sciences and Communication – Uni Ghent (1980-1984) Master Communications Policy Studies – Uni London (1986-1987) <u>Parcours professionnel</u> Consultant (1988-2001) Managing Director (2001-2003) Founding Partner (2003-2010) Director of International Fund Development (2011 – xx) |
| 1989 | H4 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master Economie – KUL (1985-1989) Postgraduat Bedrijfskunde - Gestion d'Entreprise (1994-1995) <u>Parcours professionnel</u> PR Manager (1995-1999) Business Unit Director – agence (2000-2002) Senior Executive Consultant (2002-2005) Spokesperson – Head of Media (2005-2014) Director Corporate Communications (2015 – xx) |
| 1990 | H5 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master Translations Français – Italien - Néerlandais (1986-1989) Postgraduat Consultant Marketing Syntra (2001-2003) Formation Internet Marketing (2013) Formation Change Management (2014) Postgraduat Brand Management & Communication – Vlerick Management School (2011) <u>Parcours professionnel</u> Editor (1993-1995) PR Officer (1997-2003) Product Manager (2003-2007) Head of Corporate Communications, Press & Media Relations (2007-2010) Director of Communication and Fundraising (2010-2013) Public Relations and Communication Manager (2014 – xx) |
| 1994 | H6 FR Org | <u>Parcours académique</u> Master Journalisme et Communication ULB (1989-1993) Russian Language – Lomonosov Moscow State Uni (1993-1994) <u>Parcours professionnel</u> Communications & Media Relations (1995-2001) Communication Manager (2001-2004) Director for Communications & Public Policy (2004-2013) Head of Communication (2013 – xx) |
| 1995 | H7 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier graphisme tridimensionnel (1993-1995) <u>Parcours professionnel</u> Graphics/Fashion designer – marketing manager (2003-2018) Marketing & communication manager (2019 – xx) |

CV génération 2

| | | |
|-------------|--|---|
| 1996 | F9 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master en langues (1991-1996) Executive programmes « women in leadership » et « Challenge Talent Pipeline » (2014-2017) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive (1996-2000) Internal and Commercial Communications manager (2000-2010) Head of Internal and Commercial Communications (2010-2014) Head of Commercial Communications (2014 – xx) |
| 1997 | F10 FR Org | <u>Parcours académique</u> Master en agronomie (1990-1996) <u>Parcours professionnel</u> Consultante (1997-2005) Secrétaire Générale (2005-2008) Senior Food Regulatory and Public Affairs Manager (2008-2012) Senior Public Affairs & Sustainability Manager (2012-2016) Director Corporate Affairs (2016 – xx) |
| 1997 | F11 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master Histoire (1992-1996) Master en Fashion Design (2007-2011) <u>Parcours professionnel</u> Project manager (1997-2003) Project coordinator (2004-2008) Account manager (2008-2009) Online project manager fashion (2009-2011) E-commerce manager (2011-2015) Digital communication manager (2015- xx) |
| 1998 | F12 FR Org | <u>Parcours académique</u> Master of Engineering (1992-1996) Master Political Science and Government (2003-2007) <u>Parcours professionnel</u> Programme and marketing manager (1998-2008) Head of marketing and communication (2008 – 2018) Marketing and Communication Manager (2019 – xx) |
| 1998 | F13 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master European Public Relations (1994-1998) Change management (2013-2014) <u>Parcours professionnel</u> Consultant (1998-2006) Senior consultant (2007-2012) Internal communication specialist (2012-2017) Head of Internal Communication (2017- xx) |
| 2000 | F14 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master Communication, Information and Journalism (1997-2000) Executive master Marketing and Advertising (2012) Certificat People Management, MRH (2017) |

| | | |
|-------------|----------------------------------|---|
| | | <u>Parcours professionnel</u> Responsible Presse & Relations Publiques (2000-2006) External Communication Manager (2006-2018) Head of Corporate Communication (2018-2019) Managing director (2019- xx) |
| 2000 | F15 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier Communication management (1997-2000) <u>Parcours professionnel</u> Marketing and Communication project manager (2000-2001) Communication consultant (2001-2003) Communication manager (2003-2014) Public Relations & Communication Manager (2014- xx) |
| 2003 | F16 FR Org | <u>Parcours académique</u> Master en Information et Communication (1999-2003) Certificat Strategic Corporate Sustainability (2009) Executive master in Venture Philantrophy (2013-2014) Master Classes Investor Relations (2017) <u>Parcours professionnel</u> Assistant project leader (2003-2004) Corporate Communications Officer / CSR Developer (2004-2008) Press and Public Relations (2007-2008) Investor relations & Corporate Communications Manager (2015-2019) Head of Corporate Communications & Investor Relations (2019 – xx) |
| 2004 | F17 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (1998-2002) Bachelier en communication internationale (2002-2003) <u>Parcours professionnel</u> Assistante de production (2004-2006) Account Manager RP (2006-2010) Senior Consultant IT Marketing & Communications (2011-2017) Solution Lead Communications & Change Communication Manager (2017 – xx) |
| | | |
| 1996 | H8 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master Communication Management (1991-1995) Master marketing (1994-1995) Online MBA (2015-2016) Financial management (2018-2019) <u>Parcours professionnel</u> Business development manager (1995-1996) Marketing manager (1996-1998) Managing partner (1998-2016) Managing Director (2015-2018) Head of corporate communications and investor relations (2018- xx) |
| 1996 | H9 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelor of biomedical sciences (1987-1990) Master en sciences cosmétiques (1990-1992) <u>Parcours professionnel</u> Researcher Faculty of Applied Sciences (1990-1995) Consultant Science & Hi-tech communication (1995-2001) |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | <p>Communication manager – scientific research & innovation (2001-2004) Senior communication advisor (2004-2008) Senior advisor – Internal and external communication / sustainability (2008-2015) Head of Communications & Corporate Sectoral Sustainability (2015- xx)</p> |
| 1996 | H10 NL Ag Org | <p><u>Parcours académique</u> Master Philologie germanique (1988-1992) Master en littérature comparative (1993-1994) Master en études asiatiques (2004-2006) Certificat EU Institutional Relations and Public Affairs (2003-2004) <u>Parcours professionnel</u> Enseignant (1992-1995) Consultant au cabinet de la Province (1996-2003) Project manager Relations internationales (2003-2004) Co-fondateur agence (2004-2006) Communication manager (2006-2018) Manager External Relations (2018 – xx)</p> |
| 2001 | H11 NL Ag Org | <p><u>Parcours académique</u> Bachelor Public Relations & voorlichting (1998-2001) <u>Parcours professionnel</u> Consultant (2001-2013) Public Affairs and Media Relations Manager ad interim (2010-2013) Communication Manager (2013-2015) Corporate Communications Manager, Head of communication, public affairs, internal and external communication (2015 – xx)</p> |
| 2003 | H12 NL Org | <p><u>Parcours académique</u> Bachelier Communication Management (1999-2003) <u>Parcours professionnel</u> New Media Manager (2003-2010) External Communication manager (2010-2013) Communications manager (2013-2016) Director Communications (2016- xx)</p> |
| 2004 | H13 NL Org | <p><u>Parcours académique</u> Bachelier Relations Publiques (1999-2003) Post-graduat journalisme (2003-2004) Executive programme Retail & Distribution Management (2014-2015) <u>Parcours professionnel</u> Marketing Manager (2004-2009) Corporate Communication Manager & Spokesman (2009-2014) Director PR & Corporate Communication (2014-2019) PR & Corporate Communication Manager (2019 – xx)</p> |

CV génération 3

| | | |
|-------------|--|---|
| | | |
| 2006 | F18 NL Org | <u>Parcours académique</u> Master en droit (1998-2003) Master, Advanced International Legal Studies (2003-2004) Certificat Management, MBA, IFB (2014-2015) <u>Parcours professionnel</u> Conseiller Cabinet Ministère Flamand (2006-2008) Expert International Entrepreneurship (2008-2011) Public Affairs Manager (2011-2013) Governmental affairs & Health Initiatives Manager (2014-2016) Corporate Affairs & Communication Director Belux (2016 – xx) |
| 2006 | F19 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication Master en littérature arabe <u>Parcours professionnel</u> Journaliste (2006-2015) Porte-parole (2015-2017) Communication manager (2017 – xx) |
| 2008 | F20 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (2005-2008) <u>Parcours professionnel</u> Buyer Audiovisuel (2008-2009) Account Executive (2010-2011) Account Manager (2011-2013) Communication coordinator (2014 – xx) |
| 2008 | F21 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en traduction (2001-2003) Master en relations publiques (2004-2007) Master en International and Multicultural Management (2009-2010) <u>Parcours professionnel</u> Account Manager Corporate Communications (2008-2011) Account Manager Marketing Communication & Event (2011-2015) Head of Communication (2015-2017) Communication Manager (2017 –2018) Communication Director (2019 – xx) |
| 2008 | F22 FR Ag Org | <u>Parcours académique</u> Master en communication - journalisme <u>Parcours professionnel</u> Communication online & Offline (2008-2011) Digital marketing & communication (2011-2018) Digital Communication Manager (2018 – xx) |
| 2008 | F23 FR Org | <u>Parcours académique</u> Master en journalisme (2003-2007) Master complémentaire en journalisme (2007-2008) <u>Parcours professionnel</u> Assistante de production – marketing (2008-2009) Communication assistant (2009-2013) |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | Corporate Projects & Media – Internal Communication (2013 – xx) |
| 2009 | F24 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en linguistique appliquée (2004-2007) Master en communication multi-langues (2007-2008) Master en International Business Management (2008-2009) Formation Communication interne (2017-2018) <u>Parcours professionnel</u> Junior media planner (2009-2010) Coordinator marketing (2010-2011) Marketing & communication assistant (2011-2012) Marketing coordinator (2012-2016) Group Communication Manager (2017- xx) |
| 2014 | F25 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (2009-2012) Master of Science in Strategic Public Relations and Applied Communication (UK) (2012-2014) <u>Parcours professionnel</u> Customer Marketing Coordinator (2014-2016) Communication, Event & Social Media Specialist (2016-2017) External Communication and Social Media (2017 – xx) |
| 2014 | F26 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (2009-2012) Master of Arts in Business/Corporate Communication (2012-2014) Postgraduate Digital marketing (2016-2017) <u>Parcours professionnel</u> Account Executive (2011-2015) Account Manager (2015-2018) Senior Account Manager (2018-2019) Account Director (Client Service Director) (2019 – xx) |
| 2007 | H14 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de l'administration (2004-2007) Master en administration publique et gestion publique (2007-2008) Executive International Master o Science in Corporate Communication (2014-2015) <u>Parcours professionnel</u> Account manager Internal Communication (2009-2011) Public Affairs manager (2012-2013) Porte-Parole (2013-2015) Manager External Communication BeLux & Global (2015-2017) Senior Corporate Communication Manager Europe, Middle East & Africa (EMEA) (depuis 2017 – xx) |
| 2007 | H15 NL Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (2003-2006) Master en Sciences de la Communication (2006-2008) Management of Complaints (2009) <u>Parcours professionnel</u> Coach en innovation marketing et communication commerciale (2008-2009) Communication Officer (2009-2011) Conversation Manager (2011-2014) |

| | | |
|-------------|--|---|
| | | Head of Communication and Media Relations (Communication Manager) (2014 – xx) |
| 2010 | H16 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en relations publiques et communication (2006-2010) <u>Parcours professionnel</u> Junior consultant (2010-2011) PR Consultant (2011-2014) Senior PR consultant (2014-2015) PR Manager (2016-2017) Senior PR & Communications Manager BeNeLux (2017 – xx) |
| 2011 | H17 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelor Computer sciences (2005-2007) Bachelier en gestion de la communication – communication commerciale (2008-2011) <u>Parcours professionnel</u> Online marketer (2011-2017) Global Media Manager (2017 – xx) |
| 2012 | H18 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelor en gestion de la communication (2005-2009) Master en sciences de la communication (2009-2012) Formation en Digital Leadership (2019) <u>Parcours professionnel</u> Digital planner (2012-2013) Social planner (2013-2014) Digital Media Manager (2014 – xx) |
| 2013 | H19 NL Ag Org | <u>Parcours académique</u> Bachelier en gestion de la communication (2004-2007) Master en sociologie – Université de Glasgow (2012-2013) Google Digital Atelier (2017-2020) <u>Parcours professionnel</u> PR Account Executive (2007-2008) Communication Consultant (2008-2010) Online Marketing Coordinator (2010-2011) Communication Consultant (2012-2018) Content & Digital Marketing Communication & PR (2018 – xx) |

Annexe 8 : Portraits

V

invisible

↓

visible

Savoir-faire
- technique
- exécution
↓
réflex°
stratégique

1982: la comm' = le skg

1989: la comm' = un métier à part entière "oursourmp"

⇓

expliquer, informer UNI

2019: intermédiaires des services comm'
"inmarketing" vs "oursourmp"

Comm' = Coordonner & redéfinir supérieurs qualifiés

< (A) all-rounders "VALEURS AVIS"
= part de la cible pour adopter le strat.

(B) opérateurs en sous-métiers

crédibilité de l'expérience

crédibilité de l'expertise

Rôle d'influence: avoir l'ouïe idéalement du CEO
pas le privilège d'être de la suite

S

: le mkt reste important mais...

avant 2010: pour l'opé: le Comm' c'est facile
→ des processus techniques
→ leur futur

SILOS

inside out

après 2010: Com' externe + branding +
Com' interne + Com' interne
dès 2015: + digital

⇒ la communication: tp. une fond° d'exécut° - pays réflex°

après 2020: comment recréer l'aspect
de demain par l'entreprise
Comm' + technologie?

Je suis 1 seule
Je cherche
être 1 partenaire

après 2020: mal du branding?
Comm' = partenaire pour le vid. opé
chef de la opé de demain
ou comment par le Comm'
⇒ TOP DOWN

CASSER SILOS

Rôle d'influence: - l'opé de suite avec CEO
- l'opé avec 2 divisions
business

mi-corporate
mi-mkt

Jeux de pouvoir

- utilisat° de l'agence pour
faire passer les nouvelles
idées
= DETOURNEMENT

Barrières procédurales + aspects locaux juridiques, le genre

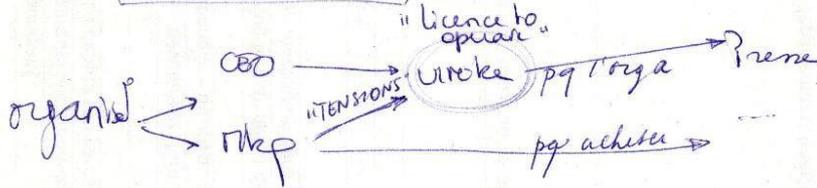
U []

1985 : journaliste
1987 : Mkp - banque
1993 : poli. parole - rels? Nedra

↓
2019 : 26 ans - m employeurs
- ≠ agendes "

bonne durée : → CEO (succesifs)
évolution : même et reste le m (autres médias)
fonction et document + chronologique

2008. 2009 : crise bancaire : need immédiat
need continue



Comm interne = fédérer autour de projets
qui donnent une réponse à l'opa

Comm externe = licence to operate

⇒ rôle : spécialistes de la Comm
faire perdurer le opa
de jouer les jeux de pouvoir en faveur de la
famille ⇒ loyauté

Séminaire - aff. regards // pour journalistes

[]

B []

198.

25 ans Mkp + suivi ventes

SHIFT

200.

Community Corporate = REPUTATION
fond' crée

10 ans

[avant: Com' interne = RH
Com' externe = Mkp
Com' cap. = finance]

aujourd'hui: - réputation sociale
- montrer à qui fait l'opé
- RSE

Com' interne => fierté d'appartenir
accroître la loyauté
sentiment "famille"
valoriser le personnel

"employés engagés"
JBO

Com' externe

Corporate Citizenship // G
demande

de la com' de chef

2019: Comm' = Real Business

- + anti-opa
- + pro-activité
- + sens de la répartition
- + motivations des troupes

- 1) Confiance réputation
- 2) motivation interne
- 3) défense réputation



1988 :
 - agence de pub
 - structure rigide
 - esprit analytique

Incom = rôle
 "subalterne"
 "servir la cause"
 Mkp = agence
 "omni"
 "service"

2006 : expansion
 * Mkp & Communica^o

in situ
 valeur
 rôle
 rôle

mkp vive com de marketplace

2018 : "change"

Com' avant médias sociaux - unilatérale
 - forme
 - message - positionnement
 - bi-directionnelle
 - contenu
 - expansion - valeurs

Com' après
 → fragmentée

- "porosité"
- ① insure → rôle actif
 - ② ambassadeurs
 - ③ externe → internes

NOUVELLE DYNAMIQUE

Avant : opa → consommateur

Après : consommateur → google
 "reimp"
 "SEO" → ambassadeurs externes

Changements de paradigme : "earned media"

T.C. : Com' Mkp : Sauf en ventes

Affiche territoriale

T.L. : Com' opa → accompagner le transform^o opa
 • comment en interne
 • stabiliser les changements opa
 • pérenniser l'opa en externe

Affiche intégrative

Wa & a Ma

Storytelling

F1 [redacted]

OK
F6

Comm' "implicite"

- 1986 : Jean Gol - cabinet
- 1988 : Commission EU - aide pays "Est"
- 1992 : Commission EU - accompagnement ONG
- 2000
- 2001 - Tourisme Wallonie - Bxl. à Londres
- Crise de la vache folle
- 2001 - ~~interven~~ révolutionnaire en Belgique en GB
- 2005 - mod. des + SEO + visage sociaux
- ~~2005~~ Narrative (i.e. storytelling)
- 2008 : crise bancaire
- 2016 - aide aux entreprises

Comm' = identifier + mettre en place des outils qui concilient les rôles d'une organisation

Comm' "explicite" : Responsabilité de la fonction "militante"

2018 - Co-finançement réseaux scientifiques que ⇒ simplification // [redacted]

pas la médiocratie !
identité corporative
identité nouvelle

"Neonuse ailer" = PATH DEPENDENCE
// R [redacted]

"éthérisante"

Comm' = "militant" à la lecture

- ⇒ [adhésion] au message (externe)
- ⇒ appartenance, fierci, intervoisaton, appropria (interne)
- adhésion à la stratégie
- ↳ participation parce que tout le monde communique !!!
- ↳ c'est l'affaire de tous

Comm' = faire ADHIERER → interne
→ externe

impact du Mktg

S []

"1990"

Campagnes "TRADE"
↓
Campagnes "360"

Canal "en ligne" est
RECENT: 12, 13 ans

Agence : accord = expert
"partenaire" client = peu de savoir
"Comm"
* 2007: 1^{er} site web
± 20-25 ans carrière en agence
Skill : côté annonceur (opa)
→ FNCG d'abord
→ jeunes "marketers"
Agence "journalier" après un français

2012-2013: opération = adaptation
2013
↓
2019
- repositionnement "merveille
phase" de l'ope.
- Mkt + Communication

Nouvelle ère dans le comm: 15 ans d'âge "Big DATA"
(= transformation opé.)

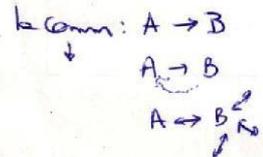
Contexte: le comm' marketing en temps réel, +
l'instant, "push", va bientôt disparaître
⇒ "changement d'une main annoncée"

depuis 3 ans (± 2015/2016): comm' commerciale / Mkt
et dépendante de la maîtrise
de la technologie
(= transformation sociale)

// S []

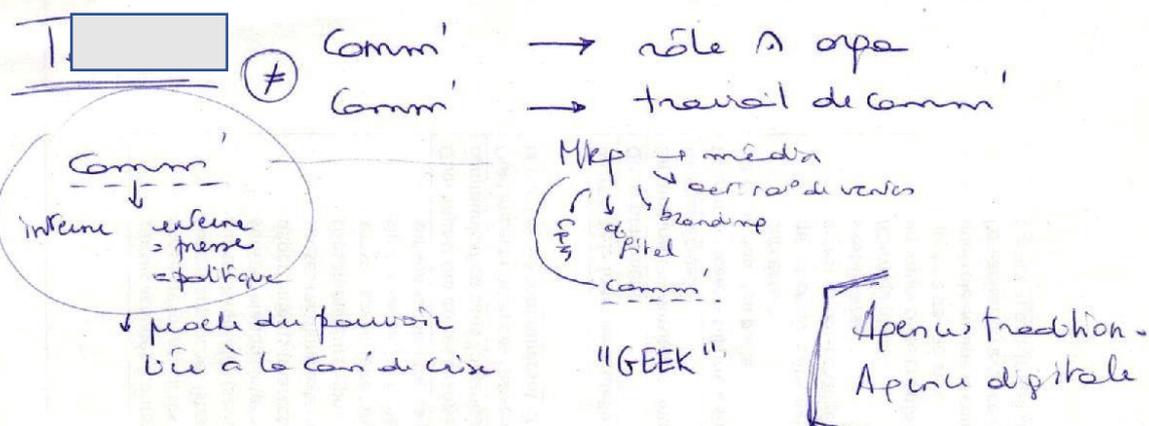
! Pour pouvoir profiter de la vitesse dans un environnement en
(mouvement) accélération, il faut que l'opération anticiper

de dépendance à la technologie à la cohabitation
opérée d'experts
Comm' + technologie

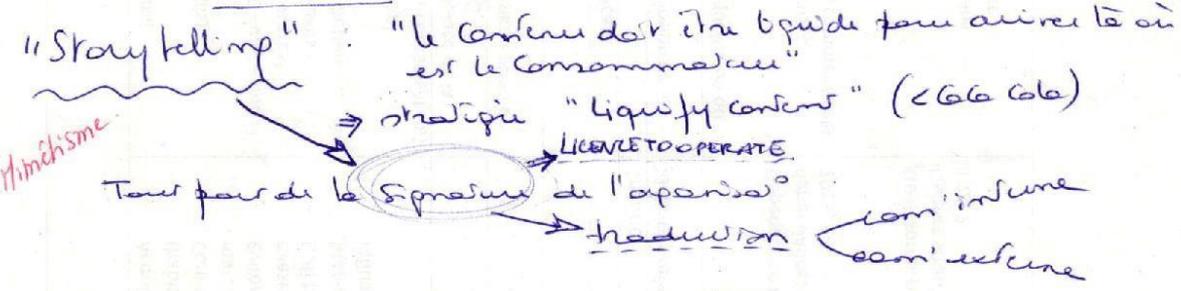


réseaux sociaux
=
être à l'écoute et réagir
+ interne (interne)
+ externe (clients)

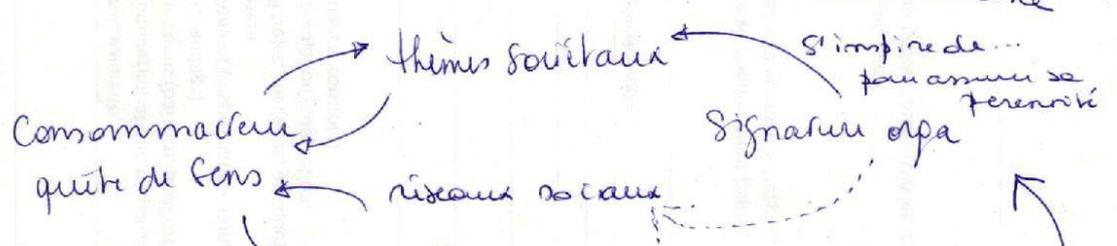
! FOSSE: à la fin de la
pendule



Zola-Zola: penser à la prise de distribution



Minichisme



- scandale des abattoirs
- montée du véganisme

Changement de comportement

- il veut l'imp en ligne
- il veut l'imp sur smartphone
- il veut l'imp 24/7

- les équipes opa cherpent
 - les outils cherpent
 - les technolop. "
 - l'ope cherpe
- MAIS: l'opert, le message RESTE!

impact du Mktg.

V []

1996 : traduction de agence de com'

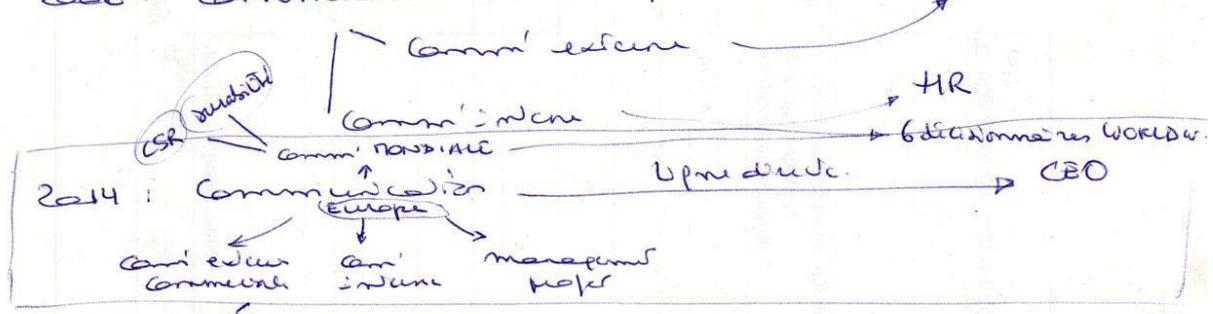
2000 : penser chez s de ses clients
- assistance commerciale

* création intranet) via esprit de "besoins"
* création site web

20 ans - 4 fusions - 20 N+1 ≠

2000 : Belgique + Allemagne + Espagne
2004 : + France

2000 : com' < dans département "commercial + ventes"
2004 : ^{SÉPARÉS} Communication & Mktg > rattachés à VENTE > CEO
2006 : com' externe



AVANT 2015 : l'adw° de la com' = 100% VENTE

→ 2016/2017

APRES : montage "issue mpr" - pivot de crise
↳ communication à d'imm° sociale

[corporate governance + relations + com] LICENSÉE COOPÉRATIVE
+ PERENNITE

2019 : Séminaire "Knowledge Management" → narratif opérationnel



Signature (fabric of life) et Storytelling
↳ Efficacité (Gain de temps) + STRATEGIE!
2020 : "Social Leaders" Evangelisation

FIN d'ÉPISODE

N []

Consultante Fédérale Belge

la R
Feria - Almir

1997 : fax + ordi neteur ! pas toutes les
2005 : e-newsletter (mail) + sites (par internet) opa ont le mail

1999 : crise de la dioxine

ad hoc

↳ pas de parti pris pour le service publique
→ utilité de l'ASQA
2 parti-pris: FR + NL -

perennité → professionnalisation
groupe aviaire ↳ méthodologie = réflexes PRO

2009 : arrivée de l'ope de la dipl' Corp. Affair

créé en 2007 ↳ approche de la Com' corp. "VISIONNAIRE"

REACTIF

± 2010

[Sbjfr Mkt → opa] < Stakeholders ① < Citoyens ②

APRES CRISE FINANCIERE ⇒ montée du CSR

2010/2011 ⇒ Comm' opa au comité de direct°

AVANT 2010: Comm' opa consultée en cas de crise

APRES 2010 depuis 2012/2013: insécurité relat° médias

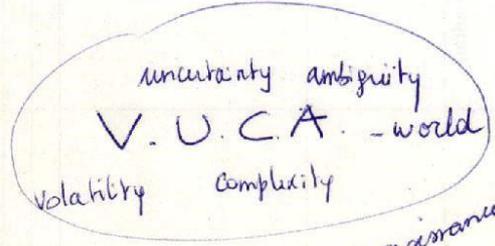
PRODUCTIF

opensep = partenaire

depuis 2016: Comm' interne des RH au S.G.

⇒ Toute la Com' opa < Sec. Gen SAUF ↳ échanges ↳ Opus consommateurs < E business

Mkt évolue!



arrêt de croissance

impact des adhésions

VISION 2030: 9 objectifs

partage des informations tout en commun

/// []

1997

1997 →

2003 → Branding - Signature

4 ans ↑ 2007 Mktg

CEO

2009: découverte de e-bay & du e-commerce

2010: e-Shop "pif"

AGILE

Confusion: webshop → (E.S. Pads)
e-commerce

Problématique du rattachement de la fonction "copywriting" → dip. = posture = "SILOS"
→ Mktg
→ Comm'

e-commerce // e-comm' (s) storytelling.

2015: - A Européenne e-comm' - décision d'intégrer sous HR e-comm'

CONFLITS
dip. ↑
↓ ventes

3^e CEO

2019:

Structures "flatées"

Jeu de Pouvoir

- Absence de professionnalisme au niveau direction = dimension "Educa" ↑
- Importance de la règle "openpremière"

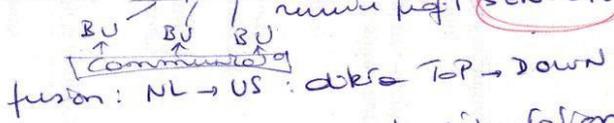
⇒ recherche constante de coalition pour convaincre le comité de direction + détachements de "décisions"

Déconnexion comité de direction ↔ personnel

2000 : travail pour 7 organisations
 MKG
 ↓
 Comm'
 ↳ développer le site
 - structure
 - visualisation

2001 : opa NL - projets e-learning → trop sales
 → Agence RP : consultante // A
 → opa pharma : communication manager
 sous MKG a ventes ⇒ politique pour
 réunir ppl SENIOR

EFFICACITE > LEGITIMITE



2010 : communication manager → redonne la réputation
 pour : conseil d'adm. + CEO
 CONTRE : impéteurs & clients
 Evolu° : compétences + efforts
 storytelling
 dépenses

- 2011 : fusion avec autre acte de réussite (parties prenantes) → université
- * nouveau CEO, impéteur
 - * impliqués ds la strat. de l'opéra°
 - * nouveau rôle : COACH (présentat° skills + storytelling)
 - ⇒ intégrat° de la comm. de la part° de parties prenantes
 - ⇒ délégation + responsabilisation
 - ⇒ stamping pour l'usage des plateformes sociales pour la visibilité et la démocratisat° de leurs réseaux

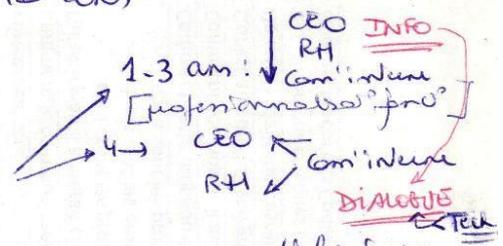
COULEURS

! [Les consultants "in-house" peuvent contourner les effets négatifs (liens) de l'ambiguïté]

Apex ① RP : 10 ans
ROUGE

Apex ② RP

2012 : Boies : 7 ans



- impact de la connaissance de l'histoire organisationnelle

- * répétition de ce qui a "tp" marché
- * audit - inconnus - du nouveau
- * crainte de l'insécurité ↔ efficacité

industrialisation
isomorphisme

(OK): reorganisation

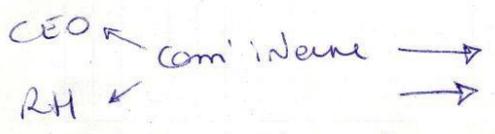
⇒ à qui avoir du succès ALORS ⇒ pas/même aujourd'hui

⇒ avantage d'un consultant "in-house" ne tient pas compte des faits historiques
désavantage d'un "in-house" ne voit pas les effets L.T. de ses actions

Rôle accompagnés + argumenter la reorganisation
vers + de flexibilité
vers - de complexité

éduquer les managers à leur rôle ⇒ à la communication de leur département
⇒ déléguer pour mieux se concentrer sur le "travail" de l'opération

⇒ Cascade des responsabilités + faire faire
faux d'événements commerciaux de événements organisationnels



Réseau informel (InI)
major "Culture opérationnelle"

→ Storytelling = valoriser le travail de chacun

A []

2000 : en communica^o ouverte/ouille
on comment d'abord per la
communication **INTERNE**

↳ "interieur"

evolue vers reconnaissance de la com' interne
+ "ambassadeurs"
+ porosité, fermiabilité réseaux sociaux

au XXI^e siècle : le CEO a conscience de l'importance de
- sa réputation // B []
- de la réputation de l'organisation | crédibilité

↓
"Tour et (autres) PUBLIQUE FINANCES

annonces

2000 → 2006 : vote interne → développement relat^o interne
vote mixte

modèle à issue mixte
↑
monitoring...

interne = + d'infos
sites web → + d'infos
↳ citoyens s'informent
↳ médias sociaux

professionnalisat^o relat^o interne // U []
= être "la" référence

opérationnel

2006 → 2012 : relat^o interne via
↳ Twitter & journalistes
↳ FB & consommateurs
↳ LinkedIn & pro

airlines

knowledge share : tout en commun

"fêlinapi"
évangélisation

2012 - 2019 : interne - externe
- CEO
- collaborateurs : ambassadeurs
- journalistes

attentats BxIs.

ds le com : ferme interne + externe (persivo) // []
"la com' doit être de tous les
biceps" - B []
- P []

// A []

**IL FAUT COMMUNIQUER
IL FAUT TENIR LE TERRAIN**

être prêt dans
urgence

R [redacted]

2003 : Consubstantielle pour opes en
- développement durable
- environnement & finances
- objectifs sociaux & LTA innovat°
consultance de niveau Europe

// F [redacted]
les racines d'1 opo
= l'histoire
// G [redacted]

Comm' opo = comment ouvrir l'opo
Vers le futur en prés° de
son passé

PATH DEPENDENCE! Authenticité

(ADN)

Transparence

2004 : approche bottom up narrative :
[définir° des valeurs opo < enquête]
// F [redacted] : approche similaire en 2018!

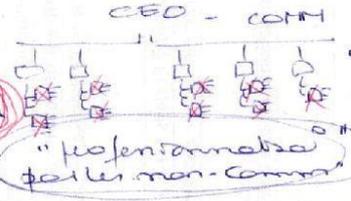
CRISE

2008 : autre CEO : de la confiance à départ
de la transparence au contrôle

LICENCIEMENTS

// F [redacted]
"la com' n'existe pas"
elle est un "business"
RSE nat° avec com'
France nationale

AUDITS
BIG 4
pour clients:
approche
méthodique
via nat° RSE
= pérennité!



// F [redacted]
Suppression mondiale nupt
=> impacte la com' des
départements
"trial & error"

2009 :
Crisse 2012-2013

boite d'audit (E+Y) : consultance en RSE
= 7 ans de professionnalisat° en com' financière
// F [redacted] + appel des "externes" // S [redacted] obligat°

avant: Comm'
"autonomisée" -> ad hoc

2015 : pharma - cotée en bourse
-> Comm' capacité & investissement relat°
-> Comm' mkt & Comm' produits
"intégrat° de la RSE de toute l'opo" (pas seulement COM!)
↳ "Licence to operate"
↳ mécanisme des moyens financiers // invest. relat° ⊕
cert. ISO (v. "award"?)

CEO + CFO + CCD

ma pré° à l'ordre chaque année

nouveau type d'investisseurs : des des opes "durables"
investisseurs social responsable // B [redacted]
// G [redacted]

le RSE fait partie de la strat. opo => produits & invest° de
cette strat. => le com' mkt de la dépendance de la com' opo !

F []

1997

X avec Vi []
Orange : Nkp (utilisat° du dip' Comm)
10 ans ! la comm' E C-Suisse!
NORMATIF

collecte de fond
professionnalisation 2008
- Mkp pour le non-profit
- Londres
- Alderm

Orange : Nkp + Comm'
10 ans
ONG : Mkp ≠ mes Comm' =

2019

WWF : Comm' + Nkp
6 mois.

- exemple GB
- bonnes pratiques : transfert de compétences
- CRT

MIMÉTISME

pour les ONG : Mkp = double
Comm' = ok

* Développement du dip' Comm' pour
socié du "orange" < crise française

Centraliser la comm' "national"

- visibilité
- légitimité
- travail d'évangéliser°

Orange - WWF : 2 cultures
d'entreprise ≠

- parole
- transfert, compétences

Les autres ONG : NORMATIF / MIMÉTISME
↳ ont expé du pas du privé

"bâton de fétou"

[]

département de communication
= "mini. agence"

// T []

Nouvelle agilité à rapidité de réaction ultra rapide aux
informations qui paraissent ⇒ les attentes du monde

EXTÉRIEUR

COULEURS

F []

avant: fonction Mbg

(Sec. Général) + "Copier" + "db Comm. dir."
HR → 1 = HR
→ 2 = HR + COMM (+)

Self: Group Communales menepu
apartir femiale

Maître 1: Comm' interne & projets professionnels
Après: Comm' externe = Entrepreneur association VONCK

- HR: fondation sur base de "process"
place la Comm' sous HR implique une
faux peur de la Comm' comme "poids d'ave"

⇒ importance ORGANIGRAMME structure afe!

- COM: poids d'ave? oui pour la mise en place de pro-
grammes "engagement collaborateurs" < HR
NON pour la Comm' afe de la Comm' interne !!!
→ ne pas tous les départements ⇒ autre posiv' afe!

⇒ Emba du MYTHE: tout le monde communautaire = tout le
monde communautaire ⇒ Professionnel
EDUCATION à la COMMUNICATION
interne: (< survey) "position de Comm'" // S []
"besoin de Comm'"

+ la Comm' vue comme "fonction conseil" à tenir sans être dans
- la gestion dominante // A []

!! Evolution "executif" > "strategic": autonomiser les dépts à mettre
en oeuvre la strat. de Comm'.
// L [] EL [] G [] V []
⇒ FREINS - RETICENCES - OPPOSITIONS
le communautaire ≠ celui/elle qui "FAIT" des dépts, des affdes

⇒ transformation en business: ↑ rentabilité ⇒ cellule Comm' crée
Mission "Commande & Contrôle" ⇒ "autonomiser + jeu complexe"
↳ grammat (enquête): mappe médiat de leadership Co. construit par le personnel!
Jeu de pouvoir: bureau externe // S [] // L [] // T []

⇒ transformation spéciale: démissionnement
devrait permettre de re-Connecter le D.G. au rôle de l'ape
DELEGUER pour LIBERER

INTRANET // A []

⇒ transformation personnelle à professionnelle (travaux objectifs de redéfinition)
+ ambassadeurs = "niveau" train les autres + projets produits
+ projets produits au départ =
monnaie de l'argumentaire!
pour pouvoir communiquer.
v 2 projets transformés: PATH DEPENDENCE

v affaiblir de la Comm' à la pers° de projets (ds tous les départements) = ne
pas considérer 1 projet comme 1 succession de processus, de phases mais
comme 1 ensemble ⇒ évolut° de AD HOC > CONTINUITÉ: INTEGRAL ACTIF
Fragmenté > Totalité-ensemble ⇒ SIBS
≠ projets en // ⇒ gen° stratégique ⇒ la COMM. organise les menepu
des ≠ dépts en 1 flux cohérent & cohérent // E [] // B []

v la Comm' a un cœur ⇒ interpréter un budget COMM! // E [] // B []
appliquer les principes de la Comm' ⇒ affaiblir "faux présent"
statistiques analyses (travaux)

2006 - Cabinet ministre Commerce extérieur
 2007 - Champs de Commerce, relations int'l
 2011 - Public Affairs leader since + CSR (CSR)

⇒ opac "Sales driven" + "testosterone"
 "diplo" de l'ém entre équipes → DIT / FAIT

! ⇒ opinion publique moins favorable ⇒ pensions nul le niveau ⇒ autorégulation (avant règles gouvernement.)
 ⇒ effort de dépense CSR + professionnels Comm' d'après un code d'éthique de lequel les accusés cherchent à équilibrer
 plainte: autorégulation + intervention coercitive du législateur

Reputat° opac annulée = équilibrer identité opac
 + CSR "américain" : * People - Profit - Planet
 "multinational" ↓ * pivimp back // B

2014 : plainte (1) →

2017 : plainte (2) : vers 2000/2005 : suppress° diplo G.M.
 vers 2015 : 1 profi "comb" de l'équipe
 dès 2017 : actions sociales

- ↳ enjeu : dir. public affairs + Comm' + inténe + perso + réle social
- ① visibilité pour → crédibilité en interne + à l'extérieur
 - ② reconnaître diplo Comm' au rôle de l'opac + à l'extérieur
↳ en tableant sur les valeurs opac. "own it" → appropriation
"joy" → plaisir
"scale up" → projet pilote ?
"empower" → entre opac + monde extér.
 - ③ fait partie de la C-suite → éduquer les autres membres C-suite
 - ④ depuis 2018 : nouveau CEO.
 - ⑤ licence to operate via les valeurs ! importance d'opac pour relation avec clients et investisseurs
opac ↔ op'm° publique !
 - ⑥ passer des parties prenantes externes
 - ⑦ storytelling

+ issue management : penser pas trop favorable "demi-messange"
 Programme ambassadeur
 // B, C, J, N

VUCA - world. // N

C [redacted]

2007-2008

- 4 ans ds des missions de production
- problème d'éthique, manipulation de témoignages en TV, réalité
- 5 ans en agence RP
- relations presse (transforme journalisme)
- lobbying
- 6 ans en consultation
- ajuste les besoins technologiques aux besoins business ⇒ Com' interne // I [redacted]
- ⇒ Com' du changement

2019

pour les clients + pour l'opéra paper!

aujourd'hui : Consultant en solus^o technologique aux D.G. ds l'intro d'un nouvel outil ICT ds une ape = nombreux changements → les annonces = impimer
 → les explications = convaincre & persuader

importance de la Com' interne depuis 2018 : création d'un rôle de la Com' interne < de son équipe!

→ mis en place de Team (Microsoft) ⇒ plan de changement problème des bars "technologiques"

↳ per d'empathie // Li [redacted]

↳ persuader que tout le monde s'approprie les nouvelles outils "tout de suite" Com' interne

CEO → domaine "Human Capital" * Change + Com'
 * end user productivity
 * end user adopt^o

"7 domaines" SILOS
 Com' culture < Mktg
 Com' événement < Mktg

inténe
 accompagnement: RH
 recrutement: RH

// C [redacted]

La Com' de changement & surtout le middle mngt: entre
 * convertisseurs du stat. fondé
 * participants act. v: ambassadeurs du chngt

maillon = impose changement
 ∅
 escalier = rediscussé changements

changement d'habitudes de TRAVAIL

≠ types de changement ⇒ ≠ niveaux de résistances

- de training ⇒ - de workshops
 + de coaching ⇒ + d'ambassadeurs

"reversed mentorship" des jeunes "tech savvy" qui vont coacher les vieux présidents (managé)

✓ L'adoption du système "Teams" de Microsoft ⇒ ADOPTION "coercive"

✓ 2017: affair^o du "employee experience" "EX" // A [redacted]

"Digital transformation des outils = rames à avarer - avarer"

F [] 2007 - 1^{ère} Soalbeo^o po dans les médias
media planning + media buying
= 2ans

2009 - opening de publ. (1)
= 2ans

2011 - opening de publ. (2)
= 2ans

2013 → opa. multinationale - prod. de Sapapris
= 6ans

→ 2014: assistance en Nkp
responsable de tous les pds en Europe

2015: communication externe marque phare
(N+1 - dans la C-suite)

Situation de mineur sur le lieu de
travail - demi rem suite

⇒ absence de vision, de stratégie ou de politiques en comm'
interne

⇒ multinationale à tous les échelons les Jeux de pouvoir
trivalent - au niveau du CEO : décide de "sponsoriser son
club de foot"

→ tape pour la saison sportive
→ production exclusive pour les joueurs
mais sans rétroactions organisationnelles

- au niveau du CEO: 2014: globaliser la comm'; 2019:
relève aux 4 grandes régions.

- au niveau Nkp: pas d'échanges, Sibs entre
marque phare & sous-marque(s)

- au niveau de la D.G.: pas de stratégie

Sibs [] [] [] ⊕ Sibs [] [] []
→ direction
→ employés
→ autres
Syndicats → Jeux de pouvoir

⇒ absence de vision, de stratégie en communication
2017: CEO décide d'une approche globale / mondiale de la
communication

2018: compétition intra. ouverte → la papnandé développe la compa-
pne ... qui ne jouent toutes plus sur les réseaux sociaux
& les adspais faute de budget.
→ on fait ce qui il FAUT faire (rapport annuel, com de pub,
communication = donner maillon de la chaîne
= support vente / Nkp - C.O.Ts

⇒ "old school" - communication = donner maillon de la chaîne
= support vente / Nkp - C.O.Ts
// []
Comm' organisationnelle: absente
l'op. repose sur sa réputation construite dès son départ
en 1910 et à son apapris dans les années 1970.

L'opération ne VEUT PAS changer

A [] Explique comment les objectifs business & objectifs de long terme
 (ECM) - agence RP # Services
 5 ans clients: multinationales & fondat^{rs} / internationales

RP + relations "jeune"
 // B [], F []
 Com' visuelle
 * CEO ou responsables de la Comm' opa.
 * Importance de la Comm' opa.
 * 100% axé "Réputation"
 - petite agence belge: lien clients - propriétes = opérationnel après le stratégique

2 ans - preuve financière: Non-pension
 * Com' sous Mkp (très répandue en Belg.: Mkp au Vert)
 * fonction à part entière en ligne directe avec le CEO
 20% → Similaire avec le dir. Mkp: alignement opa - Mkp & message
 80% → robe sur la Com' interne
 → ligne directe avec CEO pour guider le changement
 Communication → communication au changement → gestionnaire de change^r

// I [] G []
 Evolution: les concurrents sont en ligne ⇒ ANALYSE du PARCOURS CLIENT, de l'expérience client ⇒ "CUSTOMER JOURNEY"
 on est plus du "tac au tac" Rôle du CEO? défini son empreinte, son impact sur l'opa = base de la com' stratégique

→ Com' interne + Com' externe: PAS scinder
 ↓ les dir. ambassadeurs!
 1 an, 10 mois - pharma: nouveau CEO, com' pas prioritaire
 - 3 mois - ligne directe CEO

Evolution: la com' quitte le Mkp pour aller sous RH
 au sous-gouvernement Public Affairs
 aujourd'hui, elle est en ligne directe avec le CEO!!!
 tendent 10 mois: A'derm + Bxl: stratégie de com' + équipe Mkp
 & capital: 2017 B2B - pharma!
 opa. allemande TARD! opa. familiale non-listée bourse!

BOURSE? Pension - Président chiffres → impact sur la communication
 Construction: du contrôle (pharma) à la liberté
 4 entreprises: 3 avec qq. à la com' → nouvelle fon^o: chapeaute
 CEO - CFO - Sécurité - Innovat^o - Digital - Commercial - Services supports

Jeu de pouvoir: ces 3 ds 1 équipe qui chapeaute...
 Com' interne: c'est aussi challenger et offrir une autre perspective de travail (ex. Mkp sur d'au. fon^o du "world café")
 → clients com' externe (simple temps intelligente)
 "Conseiller"
 // B [], K []

Si communication - sous Mkp / ...
 - pas d'inter CEO
 → problème de recrutement
 "Junior" - "Senior" - celle vieilles
 Savoir ce qui se passe sur le terrain
 // I [], P []
 Ed [] → K []
 Belgi qui: Com' sous Mkp
 Simplex! // L []
 // G []

S []

2008: les journalistes sur les blogs } dipôtel
les influenceurs peinent

2011: Marketing (1): 7 ans → EVOLUTION

↓ "opérationnel": site, e-mailing, newsletters
2014: nouveau site après (FUSION) → jeux de pouvoir
jeux politiques
jeux d'influence

→ approche "funnel" / dipôtel: lead mkt
→ réajustement du CRM < analyse des leads = stratégie
→ optimisation du budget: carte blanche (le seul expert)
2016: jus° dpt e-business et dept. Mkt. Comm'

→ Mkt + Comm' + dipôtel

2017/18: responsables de l'équipe dipôtel parastatutaire
↳ dimension "managériale", pour 1 équipe
↳ dimension "communication"
contenu dipôtel national + international

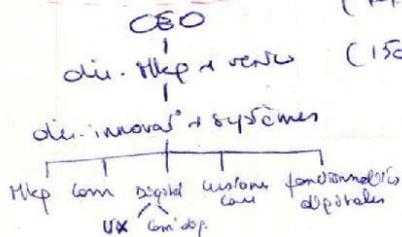
ici: Sites → Mkt = mkt pur: produit + prix
Comm' = média traditionnel
Dipôtel = expériences utilisateur % 2 cellules
Customer Care Dipôtel = call center + réseaux sociaux
analyse big data
Capacité = séparé

Difficulté qd on ne dispose pas de l'histoire Path Dependence
Difficulté du 1^{er} acte de mapping: compétences complémentaires à acquies

↳ organisation: des changements profonds s'annoncent
pour le marché se transformer

↳ Dept.: il y a le suivi des objectifs Mkt
il y a les objectifs de communication

"Coalition" parlent de l'utilisateur pour faire tomber les silos
(19.000 pers.)



travail d'évangélisation auprès
de la D.G. sur la dipôtelisation
l'opéra° ne suit PAS

C [redacted]

2007-2008

- 4 ans ds des missions de production
- problème d'éthique, manipulation de témoignages en TV, violence
- 5 ans en agence RP
- relations presse (transforme journalisme)
- lobbying
- 6 ans en consultation
- ajuste les besoins technologiques aux besoins business ⇒ Com' interne // I [redacted]
- ⇒ Com' du changement

2019

pour les clients + pour l'opéra paper!

aujourd'hui : Consultant en solus^o technologique aux D.G. ds l'intro d'un nouvel outil ICT ds une ape = nombreux changements → les annonces = impimer
 → les explications = convaincre & persuader

importance de la Com' interne depuis 2018 : création d'un rôle de la Com' interne < ds son équipe!

→ mis en place de Team (Microsoft) ⇒ plan de changement problème des bars "technologiques"

↳ per d'empathie // L [redacted]

↳ persuader que tout le monde s'approprie les nouvelles outils "tout de suite" Com' interne

CEO → domaine "Human Capital" * Change & Comm

"7 domaines" SILOS

Com' externe < Mktg
 Com' événement < Mktg

inténe

recrutement: RH
 accompagnement: RH

* end user productivity
 * end user adopt^o

// C [redacted]

La Com' de changement & surtout le middle mngt: entre

↳ convertiss^o du stat. passé

↳ participat^o active: ambassadeurs du chngt

↳ niveau = impose changement

↳ niveau = redéfinit changement

changement d'habitudes de TRAVAIL

≠ types de changement ⇒ ≠ niveaux de résistances

- de training ⇒ - de workshops

+ de coaching ⇒ + d'ambassadeurs

"reversed mentorship" des jeunes "tech savvy" qui vont coacher les vieux présidents (managé)

✓ L'adoption du système "Teams" de Microsoft ⇒ ADOPTION "coercive"

✓ 2017: affair^o du "employee experience" "EX" // A [redacted]

"Digital transformation des outils = rames à avarer - avarer"

A [redacted]

2008 : Mutualité (1) : association comm'

2010 : Mutualité (2) : comm. - est une

2013 : ^{la comm' = les pratiques} association communication officer

→ repenser l'interne à stratégie lancée en oct. 2017 ↓

visibilité + crédibilité + compréhension

→ rôle stratégique de l'interne plus combi informel° expansionnelle et informel° personnelle RH + responsabiliser (≠ formal) + interactivité

Sur 900 personnes, 400 sont "déboussés" + interactivité (Q+A gamifié)

newsletters et internes : thèmes propres distribués { → questions → commentaires

// G [redacted] // G [redacted]

! dimension GDPR!

via ABCI : - tous les communicateurs internes sont confrontés aux mêmes enjeux!

Médiateur + Educateur + Evangelisateur

≠ interne // niveau social professionnel ex. Yammer ou FB entreprise

// Fransone a la pyramide "ouvrier"

Evangeliser sur la nécessité de communication au niveau de la mise° des valeurs

Les réseaux sociaux ont amené l'évolution des échanges au sein de l'entreprise : dispositifs participatifs des SILOS

mutualisation ⇒ optimiser la communication entre interne & externe

Les attentes : Comm' de crise - ensuite alignements réguliers avec ≠ cellules de crise (e.g. faba) Comm' est sacrifiée de D.G.!

Organisations : - Comité de direction : resp. de comm' (N+1) y est (15j.) - Comité exécutif : avec les VP : parfois (projets) - Conseil d'entreprise : 1p. présente

HRP → Com' externe événements et partenariats C.T. + ventes VIMAGE ≠ COMMUNICATION ⇒ REPUTATION

B []

2014-15 : - 2 ans Comm' événementielle

- * cellule Comm' opérationnelle → rel^{on} form → Comm' interne
- (> direct CEO)
- * cellule Comm' externe : pour tous les départements
 - Mktg or export
 - direct. Nike → CEO

2017 : 8 mois > opened immo. en ligne
leader du marché → Comm' pas prioritaire

2018 : responsable réseaux sociaux FR-B-NL-D pour toutes les lignes (low cost + régulières + business) et communication traditionnelle NL (Pay+Bas).

⇒ communication digitale : un autre média
 ≠ compétences, ≠ langage ≠ style d'écriture
 depuis 2019 : KPI liés à la vente en plus des objectifs de notoriété sur les réseaux sociaux
 population de référence avec un pôle de community manager - créatif / vert, care
 depuis 2017 seulement sur FB; après 2 ans avec des consultants
 décision d'internationaliser ⇒ juste avant mon arrivée
 dans "Brand et communication" // communication opérationnelle = RP et Comm' interne

⇒ problème : alignement Comm' externe et Comm' interne
 ↳ initiative personnelle d'échanger les informations
 le CEO a créé un groupe d'experts (elle est arrivée le 1.1.2019)
 → opération flexible, processus de validation de décision très rapide ⇒ test and learn ≠ trial & error!
 agility - empowerment ⇒ structure horizontale

en regard, on reprend → agilité flexible

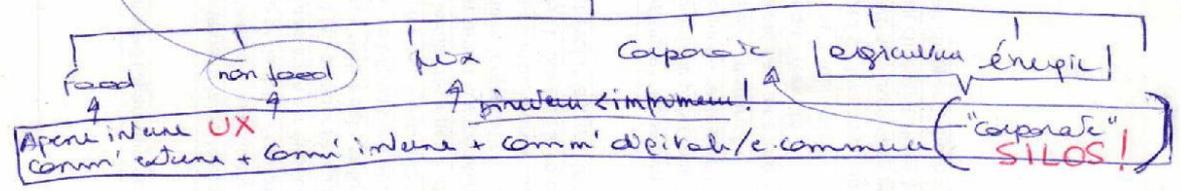
6. projet où on met ≠ médias ensemble // F []

les infos remontent "bottom up" ⇒ sentiment de responsabilité
↳ 100%
sentiment d'affaires

T []

2014 - 2019 : dans le département
Comm' ape. prende d'atribu

→ le dipl' comm' fonctionne comme une "agence interne"
fauc les différentes enseignes du groupe de d'atribu
organisation



- * organisation "produit client" ↔ "consommé client"
- * organisation "activité INTERNE" ↔ "activité EXTERNE"
- * organisation FAMILIALE // F [] // H [] // I [] // P []
// C []

→ a lieu 2 ans APRES le claquement
Transformation de professionnalisation organisationnelle
communautaire

⇒ isomorphisme NORMATIF
 les jeunes Hkpas brisent l'ap. interne ⇒ libèrent le temps pour la stral. Hkp
 l'épave comm' (Fbu, Audey...) idéique les Hkpas à implémenter eux-m. pour
 l'élu du temps pour la réflex. strat. de communication...
 Mais: Timmy = "agence interne" ⇒ + de monde + auto. sauc. ne
 // C [] : "auto. censur", "automatismes" Path dependence
 ⇒ frein pour l'innovation, la novation, la créativité
 excep: 1 enseigne < agence externe: pointe les ceremes professionnelle
 des Hkpas PRO + CONTRA - agence externe

- Communauté organisationnelle = doit mettre la REPUTATION ①
 - organisation activité business / vente: voit la comm' = induit toutes vertes
 du Hkp: + total épige
 leur BOSS "NON FOOD"
 dipat. + vadique

Stratégie de contournement: allance avec le Hkp
 → utilis. des "Scout Card" bascule pour visualiser les scénarios
 Allouer la stral. business avec la stral. de comm' = maîtrise le langage
 "business"
 en "s'imposant" - en imposant une approche "professionnelle"
 - n. structure de dipl' que de la stral. business

Jeu de pouvoir: clip de projets - dis. produits - dis. Hkp - Bas sur Nois Feds
 (Timmy) (évangéliser) Bottom-up (payé) top-down

GAP: me + ultra ICT A business ↔ micrométrisme de la
 communauté d'atribu
 ⇒ Stratégie du COUBRI ! poche à poche

peut amener: c'est une stral. qui a peu peues jusqu'en
 l'entité de d'atribu. jeu expliqués à qu'on: mission - vision - valeurs
 et le rôle de la comm' organisationnelle.

40 ans de Communiqué: toutes les évolutions du comportement de la communication

6 Awards depuis 2005 (nouvelle forme)
→ on devrait mieux cadrer les cours de psychologie de 2005 de
→ Comm' stratégique = réflex sur comment le public cible va appréhender, utiliser et interpréter la comm'.
= quel EFFET
Si storytelling → quelle histoire organisationnelle pour TOUCHER
Ben dit avec le CEO → note "technocrat", discours AGILE
pas discours "humain" (= "happy")
≠ authentique
≠ discours CEO - Natkolu

Les VALEURS (Harlow) ≠ discours CEO - Natkolu
organisationnelles reposent sur un fondement ETHIQUE
Les objectifs doivent mener à la mission de l'opérateur
"RESPECT"
DE-Connex → MBWA MANAGEMENT by "WALKING AROUND" // Peter, ...
un managé construit (pas authentique) ne correspond pas à la réalité → identité ≠ image ⇒ parce-à-faux

Typique des opas dominés par l'appât du gain pour qui les finances sont + importantes que la "bénévolence opérale"
le POUVOIR < n'inspire de Foucault pour la vision champs de
des concepts (les gens sont disciplinés" pour discipline à penser d'une certaine façon!

On ne pas (hp) conscience de la vision qu'on pose sur le social dominant est un aveu parce qu'on en fait partie ⇒ très difficile de faire abstraction de son attitude sociale pour de valider une réflexion objective de la réalité qui nous entoure étant donné que celle-ci est sans cesse construite. (Foucault) de construire cette vision sur le temps (≠ peuple de la police), mais on fait le faire sur l'espace aussi. OU
→ quelles sont les "puissances supérieures" qui forment / évoluent les visions?
la réalité du moment

↳ relation entre "pouvoir + résistance" Resource Dependence
↳ relation entre "pouvoir + appareil légal" → garantie de sa pérennité
Les opas sont DEPENDANTES de leur environnement externes ⇒ elles tentent de REDUIRE l'incertitude liée à cette dépendance
! en plus des éléments internes propres au "pouvoir" = dominants, forces contraintes

// Démontrer sa valeur ajoutée ⇒ Fait écho à ≠ Homophilie ♀ //
→ rapport annuel à CEO ⇒ obligation de l'appeler
→ rapport annuel à CEO ⇒ obligation de l'appeler de l'HISTOIRE organisationnelle
Nouvelles organisationnelles dans chapeaux chapeau activité communicationnelle
Conditions de réunir? Relat° avec collaborateurs directs
Relat° avec superviseurs / directeurs

Stratégie = histoire conceptuelle qui entretient les relations de pouvoir
secteurs très régulés public affairs! lobbyisme!
→ banques, pharma, tabac
↳ auto. régulés surveillés ← auto-régulés
alcool, fast, voitures
"le tueur (trahit l'âme)" // SE
↳ information "overload" ⇒ sélection, tri, supprime et suffime [Comment réviser travaux travaux travaux ?
comme fond "secrétain" // Feedback

① - Sans S.G. anac. prof. > finances + législation

② public affairs - agence : à l'époque "concept P.A." inconnu
(P.A.) (à l'époque) : veille + suivi agenda politique (peu de lobbying)

↳ entre : monde des apas, monde financiers et monde politique
↳ approche transnationale et transdisciplinaire française

③ agence lobbying instances E.U.
↳ Comm' corporate + issue mnp + Comm' de crise

→ crise de la doctrine → portfolio de bonnes pratiques
= la mère de toutes les crises (en Belgique)

! CEO = champion entre le monde européen et l'apaisement
↳ de médiation (médias sociaux) + de médiation

→ crise aujourd'hui : + de proactivité (médias sociaux) → direct
- de filters (les journalistes) → direct

! OCCUPER le terrain d'opinion, être LA référence // FL ,
(les)

④ agence de Comm' : analyse des médias (Zam)

// ④ agence P.A./R.P. internationale : clients pour l'effet de
pair politique sur la "licence to operate", la légitimité.

⑤ indépendant > propre agence

P.A. - stakeholders mnp - issue mnp / crise réputationnelle par rapport à
l'opinion publique - lobbying EU - multinationales et fédérales - internationaux

5 pers. Sans moi ⑥ 2014 : situation bancaire : nouvelle structure Comm'

Head of Comm' → Comm' interne / Comm' événement / Comm' durabilité / Comm' P.A.

(No team) ligne d'interface avec le CEO ~ lien avec monde politique

⇒ structuration + proactivité opérationnelle : faire partie du 1^{er}
Cercle des politiques = informel + ad hoc

* durabilité ← droits + devoirs expansionnels = licence to operate
(ans de la) sur 9.000

* Corporate citizenship // , ,

octobre 2016 : annonce de restructuration = départ de 3.000 personnes
mai 2016 : début des préparations ① Comm' interne (pour que interne)
② Comm' politique + syndicale ↓

ferme rapport à l'internationalisation des travaux : savoir savoir de

collectiviser des idées, PARTAGER du temps de données pour
réduire les risques : impactant la réputation de l'entreprise

Investissement de les domaines "sensibles" : on ne le + longtemps

possible de le DIALOGUE //

durabilité ⇒ alignement de nos pratiques avec la Déclaration de
Paris et la Déclaration de Cracovie CLIMAT

Les attentes de Seb : derniers préparatifs pour expo med'pe avec quippenheim
qui a voulu annuler (zone de "guerre")

Activités culturelles avec la part diplomatique : très normés, réciprocité, empressement

⇒ éthique professionnelle ≠ influence → exas, corrup^o ↔ réputation^o

⇒ participat^o (moderne) à des associations professionnelles de P.A. et de C.D./CC

⇒ mise à l'agenda média ⇒ bon storytelling
expérience 100% apas = "réactif" / expérience agence + ops = "proactif"
↳ + distants ↳ moins complexes "négligés"

Mains de CRAP : compliance, rules, administration, procédures
GAPA

P : études de comm' en B & au R.U (GB)
 ⇒ liens entre comm' & économie & finances & gestion
 ⇒ approche "managériale" de la comm' & réalité ECONOMIQUE

fin '80 : comm' adhésive ⊕ professionnelle aux USA, GB, F (paradoxe car OTAN & autres institutions int'l. à Bxl)
 comm' & valeurs ⊕ professionnelle en Belgique

- ⊖ 1987 : consultant agence de lobbying Bxl.
- ⊖ 1991 : recherche par boîte USA → 1992 : manag' & p'duction ⇒ dif. manag' & dif. professionnel (U.E., lobbying)

→ VALORISATION de la comm' & des métiers de communication
 < croissance de la concurrence : communica' & non. profit (ONG)

⇒ jusqu'en = 1985 : utilisation classique des canaux traditionnels = IMPACT
 après 1985 : plus complexe de faire passer son message : nécessite une REFLEXION + approfondie > concentration du CONTRÔLE sur le message ⇒ besoin de STRATEGIE (et de TACTIQUES)

⇒ consultant est requis par le CEO, le "clou of the board", exit M&A M&A!
 = manag' de respect par rapport à la profession de communication
 PPR : économie & politique & média

⇒ OUTSOURCING!!!
 ↳ aussi pour la comm' interne ⇒ importance de prime & valeurs
 ⇒ alignement comm' adhésive // comm' & valeurs

RQ? au-delà de penser professionnelle, managériale, congruence STIMA, CRISES-dixine
 internationalisation & globalisation : impact des USA // Ve

⊖ 2... : manag' & p'duction branche RP d'un groupe "communication intégrée" : approche 360° // S
 + début des influences des groupes de fusion // F
 + disparition de la LINEARITE de la comm'

⇒ idéologie : qu'accepte-t-on de faire (intéressé) ? // Gr, TR, S
 droit de communication (c'est un) < légitimité // Ve, Fr, Se

⊖ 2003 : création d'une agence : comm' politique, comm' opérationnelle : annule, link bank, bénévolat, C&A, Ve
TECHNOLOGIES : externe & interne : POROSITE → choix des médias = SEO → polychannel correct // Gr, Se

↳ si on veut que l'opéra n'ait rebelle de la monde est d'ici, il faut les accepter // Gr, Se

INSTITUTIONNALISATION des ans. pro. = REPRESENTANTES du savoir de la comm' généraliste (vs) spécialisée // stratégie (vs) technique, opérationnel, radiophonique, L.T., mis/mis/volume ⇒ VALORISE l'efficacité à c.t., la comm' ad hoc

⇒ C.T. = opérationnelles orientées C.A. et pas "réputation opérationnelle" // Edpa

EVOLUTION : le communication (interne ou externe) : advers de la & rel. opé
 ↳ ? jeux de le JEU DE POUVOIR ou decisionnaire ? // CONSEILLER
Spanning partners // Ed // Gr // Am
 ↳ la comm' ne peut jamais servir d'excuse!!!

CEO ? certains sont "intuitivement" d'excellents communicationnels ("Millenials")
 Endroit de la "byauté" de l'engagement opérationnel ("Millenials")
 ↳ équilibre - diversité - égalité - valeurs

⊖ 2009 : communication philanthropique de multinationale & éducation = liste de fonds pour bourses d'études (A mondial)

⇒ dimins° RELATIONNELLE (↔ fondationnelle) pour construire la CONFIANCE
 ↳ quel sera l'IMPACT (l'effet) du don ? bourse → trésorerie = ROS indépendante
 ↳ dimins° éthique de l'interventionnisme : l'argent donne-t-il tous les droits ?

DANGER : la PERTE de sens (un tweet ≠ un message "communicationnel")
 ↳ donner du SENS

POSITIF : FOMO ↔ flux communicationnel constant ↔ donner du SENS // Gr // Se // Storytelling

→ Linked In = réseautage professionnel ≠ média social
 S [] ! 1989: Comm' de grande auge belge, sécular de la Confédération // A [] !!!

→ Sans peur attendue sur le terrain: MBWA! // Ed [], A [], Pe [], V []
 → mention de la Comm' de dir' qui a inventé le concept d'identité organisationnelle ⇒ VISION, réputation, image, identité

Fim '80: crise économique en Belgique ⇒ Comm' = niche to have, not necessary to have ⇒ opérationnel, sécurit, tactique // Pe [], V []
 ≠ pays bas!! + stéréotypique: réputation, conf' de presse, médias; indans...

1995: opérationnel technologique ⇒ le + important: LIENS avec ceux avec qui on va travailler... // Ed []
 1996 - 2000: (Nike) - parti parti rattaché au MKP - relat° avec Bruxelles

* pays bas: avant C.A., ventes, C.T. ⇒ aprent, deu, Comm' SECONDAIRE
 * Belgique: avant "community relations", bonne étude, relat°, réputat°

⇒ "réseau", l'opéra s'attendait à un engagement "illimité", avoué.
 ⇒ époque de la "disruption"
 "quand on est dedans, on suit les règles et normes établies sans se poser de Q."

⇒ rapports au MKP, sans autonomie
 1997: crise "Schoneklever" "Vêtements, papeterie" subit aux Pays Bas qui l'a très mal gérée (opérations de G!) ⇒ gest° relat° ONG pendant 1 an
 ⇒ crise d'une cellule "bonnes pratiques" = contrôle des conditions de travail de la majorité 1/3 monde
 ⇒ au "RP": tous les responsables Comm' > Chôme "coup mané"

ERique: je ne pouvais pas vivre professionnellement avec l'indépendance que je voulais // T []
 2000: Comm' corporat Europe "jeans": rapports au directeur RSE (Stakeholder management)

Crise: fermeture fabrique Elone → fuire par un politique aux médias ⇒ les affaires ont été impairés par les médias
 ⇒ la mise à l'épave politique ne suit pas l'opéra les bonnes practiques Comm'

2001: opéra → développement cellule "Employee Brand Communication"
 2 1/2 ans → reste du l'odé "projet"

2003: 2 1/2 ans avec Noël Stempen: Comm' politique
 la communication = peu d'accélération de processus: de CRÉE

l'imp., elle DEFINIT l'opéra médias, elle est RELAYÉE par la presse = puissance, FORCE qui fait seule développement de certain process

2006-2010: parti parti de l'opéra. Télécom v ce 1^{er} CEO compenser le rôle de la communication, il voyait à pu le communication
 ET le communication affairés à l'opéra. / 2nd CEO: net mais, voit en la pre de la communication

2015 → responsable de la communication corporate (c.e. relat° presse)
diversité + authenticité // Ed [] L'authenticité donne son puissance à la Comm'

Storytelling → Savoir jusqu'où aller dans la TRANSPARENCE
Rôle de la Comm': mécanisme au bon fonctionnement de l'opéra

opéra entis: entre les "frères ennemis": MKP (pro budgets) v Comm'
 MKG → conciliation Media Social? COMM "bulle" corporate stratégie d' CONSULTATION

→ status meeting les affaires: plans plans des affaires
alignement Comm' MKP v Comm' corporate // T []

= structure horizontale d'échappes construit: EGAL à EGAL ⇒ renverse le jeu de puissance
 Open 2019: remaniement de la structure: intégrat° Comm' externe Comm' interne

= blended approach facile le travail des ambassadeurs + bon de filles!
 = dichotomisation // Agile strategy d'opéra: Comm' projet PILOTE
 = changement RADICAL vers une approche "projet"

F [] 199. : réseau bancaire 1) fond° commerciale
Comm' interne = directive, managère, top-down, réplémentée

198. : réseau des armées 2) rôle de médiation
Explosion de la technologie qui n'est IMPOSÉE à tous

1992-95: réseau pour managers puis verticalement
= Evolution de la technologie : lettre vs mail
certaines FREINS ont disparu : moins de courva = plus important
moins reproche = plus de réflexion

! Effet rétroactif d'une stratégie de Comm' : dépendants du CONTEXTE

⇒ tenir compte du contexte qui influence la percept° de la cible
tenir compte des expériences de la cible qui influencent le rapport à la REALITÉ

// E [] : importance de la psychologie
1986-1987: Travailleur pour 7 rôles dans un analogique
1997: Constructeur automobile japonais (R.P.)

MAIL: 1) top-down pour INFORMER tous de la même chose ⇒ de vertical > horizontal

2) internalisé ⇒ réplémenté de l'usage de l'e-mail : approche coercitive
idem réseaux sociaux // processus d'apprentissage = email + Power

3) Comm' digitale avec les journalistes : fondus de presse > clé USB

4) vidéo avec les vendeurs : visualisation en termes de construction du message

2004: communication constructeur automobile concurrencé

1) D.T. traditionnelle (post) mais suivi clients de CRM "avant le customer journey"

2) début de la personnalisation des messages ⇒ personnalisé, alors professionnel

3) coupure budgétaire ⇒ prouver le ROI ⇒ coupures en plus d'abord : difficile de prouver le chiffre de vente prouvé à la campagne : DM / below + mesurable

4) coupure des études d'impact longitudinales, plus de benchmarks...

⇒ problème de positionnement (Mkp vs Comm) // SI [] n, T. []
Tous 2 viennent en SOUTIEN des autres ⇒ COÛT ⇒ Prouver sa RAISON d'ÊTRE
" " " VALEUR AJOUTÉE

L'idéal : ligne de conduite "authentique" = licence vs opérateur
* se réaliser en interne - alimenter l'existence (continue) relative L.T.
* concurrencer se légitimer - obtenir la cible (continue) relative L.T.

MAIS : les dirigeants ignorent encore le lien "IDENTITÉ & IMAGE"
OR : Comm' opérationnelle = renforcer l'impact sur base de valeurs propres de []

2... : opération "Audit" (1 of the Big 4) - responsable de (R.P.)
- nouvelle fonction

!! Q : pourquoi mon entreprise a-t-elle un déficit Comm. ??? !! // SI [] n, T. []
pas de VISION permettant à la MISSION !!
* besoin de pérennité : expliquer les fondements des relations presse

* Comm' interne : fondation Comm 1 miroir ⇒ acte de rébellion
Est "sélection" tout ce qui ne répond pas aux procédures fixées

⇒ le communisme ne peut pas être l'ennemi ou l'ennemi d'une critique par rapport
aux procédures bémolées dans (et par) l'opération ⇒ sélection

⇒ symptôme : "problème de Comm" ⇒ divers problèmes dus à la Comm' ⇒ déviance
la Comm' doit le résoudre OR problème réel = problème de leadership ⇒
réalité = problème managérial ⇒ le communisme "d'inon" "l'ennemi"

⇒ aucune structure organisationnelle ou formes d'interpréter la fonction de resp.
Comm' opérationnelle (MAIS) pivoté d'un plan de Comm' au C.D.
5 étapes sur 2 ans avec 7 personnes
peu positionner la valeur ajoutée de l'op.
⇒ OK comité de direction ⇒ "deux" à former
⇒ réseau CASE DEPART

Avant maladie : remplaçant n'a pas suivi les directives ⇒ réseau CASE DEPART...

Pourtant : le temps est venu de "casser les silos" → la vision du management...
Oligopole ⇒ les 4 silos se battent à coup d'armes mkp C.T., ils ne construisent
pas une réponse sur le L.T. ← ! analyse du "multiradisme" !

TOUT le monde communisme, mais il n'y a qu'un expert...

- 1993 : étape à la Commission E.U. à Norcou
- 1995-98 : Rf. Commis^o EU à Norcou
- 1998-01 : DG10, Commis^o EU à Bxl : top-down
- 2001-13 : Lobbying pour groupes industriels (OEU)

→ Ethique : le lobbying est parfois "borderline" : la ligne pd on sait qu'on défend l'indépendance

Commis^o = fondation CENTRALE, fondation de POUVOIR

→ la communication n'introduit et n'intelle dans toutes les autres fondations
 Avant la mise à l'opende, se fait par le journaliste ⇒ "news" pour l'affaire : utilisation des "leaks" = un "scoop", il va demander de "commentaire"
 Faumidiu des rel^o perso! // Fi, Se, ... ≠ autres espace publiecien

→ transformation de la fond^o de communication < réseaux sociaux
 2013 → : 625 "seuie" 1) Comm' interne + Comm' externe
 2) seuie externe > opene interne // Ti

R? Budget Comm^o depuis anné : ignorance de la valeur ajoutée de la Comm' corporate (= coût + au seuie des Président)
 ⇒ site qui change ne fait pas Comm' de son com // Ti, Fa
 + ligne d'avis avec Dir^o Générale / Diffusé : petits équipe
 ↳ A manipuler! // Co, Ti, O

Objetif : visibilité de l'opende^o Centrale auprès des membres Européens
 ⇒ visibilité du niveau des communications de l'opende^o (≠ pays EU)
 au dipos du budget des services Européens à Bxl.

Le communication est considéré comme un "concurrent" aux autres fondations de l'opende^o ⇒ ISOLÉ / SOLITAIRE // Co
 Rôle du CEO : antana - acis face

On est dans l'urgence ↔ nécessaire des citoyens
 Interne : mémorandum - non ne s'efface - tout peut ressurcir ⇒ épui.
 ↳ répéter face au risque de PERTES de données, d'hackers...
 ↳ cybersecurity

Bip data : travaux de les départements communication au seuie d'ont
 ↳ accès pour analyse et ↑ les implis et parfois bonne parfois

(RE) Commis^o la Comm' au au de l'opende^o ⇒ montrer sa plus -
 valeur pour les autres départements (pas seulement pour le top management) ⇒ démontrer sa légitimité

Storytelling : des histoires VRAIES, authentiques → "let them shine"

Interne : donner la reconnaissance des actifs des acteurs // Co
 Externe : faire face de actifs des acteurs, visibilité
 + démontrer le ROI de la Comm'. (⇒ avantage de la Comm' digitale)
 Le communication a montré les résultats

Changement : c'est devenu un job d'équipe → ≠ compétences

P - Communication = storytelling

↳ dynamisme les produits en feu de valeurs opposées?
↳ répondre : qualité de l'opé

avant : au-dessus de la comm.
ici : niveau textuel (visuel) ⇒ affinité "desp - obéd - veuile"

⇒ Communication doit avoir ① sensibilité "communicationnelle"
② sensibilité "opérationnelle"
lien coopérative

Communication doit être : enraciné par le réseau d'élite de l'opé.
↳ pu elle est, ce pu elle fait, où elle va

+ opérations authentique, sincère et inclusive (réajustés system)
⇒ problématiques collectives → RSE VERAIE

avant : opérations conféd : démis car incertitudes et condit de travail
Petit ⇒ dimension de facteurs ETHIQUES : développement riche + système opé
"on se sent mieux quand on vit une éthique de vie" // éthique opé

RSE à smiles + à environnemental // perennité de l'opérations
→ mvts "vêtements popes" (aire) // SS ("Nike") ⇒ CODE diabol
pour tous les acteurs // E ("Inbev")
→ choix manu plus MODÉRÉE // N ("Denon")

Digitalisation et communication : LIÉS car la comm "pousse" le changement
Storytelling NIVEAU de l'opérations : ⇒ infoprom + diplomat PAPIER
↳ vidéos : histoire réelle person présente
authentique ⇒ honneur + développement

fonction : "Mkp" + comm interne + comm externe ("Mkp" = comm mais les
2 fils de l'ex. CEO fonction quest fonction plus "professionnel")

Communication = celui qui UNIT les dipl. à moment de l'année "skn"
FIERTÉ ↳ mettre en avant le réseau quel devient des acteurs // G
Comm interne : remplir le colision, l'effacement à l'opé

Communication : C'est TOUT ↳ réciprocité : en les valorisant, le valorise me fonction
= "reconnaissance"
≠ Mkp ! → bi directionnelle !

AMBVA // E, E, E, ... < Collecte des HISTOIRES !
↳ monde extérieur ↔ Communication ↔ opérations en comp de l'opé

LIEGE d'une meilleure fon? Tous cherchent plutôt peu d'écouter + REGARDER
⇒ ① écouter + regarder = identifier structures + procédures du système
② évaluer : vis° perso vs vis° opérations ⇒ quelle accommodation?
③ amener les acteurs en place à identifier "eux-mêmes" les forces/faiblesses à optimiser
⇒ créer une large plateforme favorable aux "nouvelles" mesures Bottom UP

* CEO et Communication = discuss et réajustés risques opérationnels → Surviving "GAINS"
↳ "nouvelles idées" < PATH DEPENDENCE → on ne travaille PAS seul !!!
EFFICACITÉ + PARTAGE

⇒ nouvelle culture de communication a été adoptée
* CEO = vis° opérationnel de l'opé aujourd'hui et ce qui elle doit devenir
// com = "remplir" comment elle est et ce qui elle est et comment on va réaliser ce qui elle va devenir
↳ garantir la PERENNITÉ!
L'humain dirige et pireur sur le technopole : l'idée < l'humain

G []

⊖ 1997 : Interim - Sponsor du championnat du monde de foot

→ pas de structure "Comm" - seulement Mkp
→ épicure des pers. peu gérés le foot

* dépenses over the top → clients fidèles = pas de réel "press", pas de
= sans story telling / comm. int. min. Comm. cise ⇒ pas de territorialité

* Américain 90. multinationale US. open programme: CEO v Commercial
G Eux: pas de leur "loop" → disjonctifs sans "benefits" →

Comm = Mkp

Professionnaliser
Comm financière

⊖ 1998 : open de Comm financière v press fait en B.
= rapports annuels + Comm fin. de P. Q.
= respect sur opa. NI créés en Bourse

* création d'un "écosystème" de communication financière

⊖ 2003 : focalisation dans l'opéra: Comm financière (+)
Comm opérationnelle, corporate (op. fin. en Bourse)

* 2006 : fusion du "niche" (métallurgie burde) + entreprise réseaux sociaux

* 2008 : rachats = seul à la tête → crise financière = OPPORTUNITÉ
↳ Comm de cise essor: spécialistes Comm. info. en Bourse + OPA
↳ Comm immobilière "Real Estate" (depuis 1 mois de business)
↳ Comm des fonds financiers (op. entreprises qui investissent en B.)

→ parti des chiffres pour faire une HISTOIRE: Storytelling

⊖ 2015 : rachats pour groupe média financier
Comm financière ≠ Comm justicière
↳ opération
↳ commercial

⊖ 2019 : 2 projets → maintien de Comm.

Associés professionnels? // B [], E [], P [], A []

Sup. vacent

Pourquoi se repositionner sur base d'une stratégie de commercial
opérationnelle, et en avoir "en profondeur"? Pourquoi il le

FAUT : opa. cotée en Bourse → précédentes à suivre!
// R [], S []

⇒ Évangélisation : définir une vision et un message
opérationnel en ligne avec les valeurs
opérationnelles

Le modèle de Keynes est "failli", mais pourquoi il perdure: P?
⇒ réflexions et questions opérationnelles sur les principes de
l'institutionnalisation! Pq. quel rôle en place???

DEONTOLOGIE?

⇒ Comparatif: le Q.E, le quotient émotionnel // E []

* Choc? la vitesse + l'accélération ⇒ diff. d'être plus, juste, correct, etc.
⇒ Travail d'anticipation de la planification de l'accélération

B [] 1991 : 8 ans : Speech writer gouverneur Américain
→ coordinateur de presse à l'étranger
→ RP + protocolaire

1999 : 2 ans : haute entreprise à Bangkok
2001 (Mans) : communauté managée de haute
entreprise de finances / investissements

→ jeune openizer, si professionnel le Comité de dir. a décidé
de créer la fond° pour coordonner les 4 ADMIS en comm'
→ volonté d'avoir une stratégie PROFESSIONNELLE → NORMATIF

2001 mur de professionnalisation // P, E, J, S
2008 crise financière PANIQUE PURE

~~rupture~~ 2009-2010 : nouveau président → changement
? 2012? vision vers opa "financière"

le comm' doit être de l'opérations
rôle ≠ : de stratégie à "comptable" // F, J, S
stratégique → opérationnel

plus de l'opéra direct avec le président → changement
de place à opérationnelle

Jeux de ping-pong intellectuel revient SWF CEO
↓
Comm'

"revised mimetism" → on était différent → on devait devenir
SEMBLABLE aux "Big 4"

"when they say, say" = abstinence !!! ANTI-communication

escalation : 2015-2016 : "lean" → tous les buzz du monde
~~XXXXXX~~ de la finance devaient être suivis

2018 : des l'opéra d'investissements pour un dévlop'

Nouveaux : la dimension "managériale" : d'opéra à équipe // E, J, S
Fond° : existante mais mal définie T, N, C, H,

↳ "managériale des relations externes" ≈ diplomate corporate

⇒ Reflexe + intérêt : rapport d'inclinaison au CEO // B, ...

! ne veut travailler qui avec un CEO qui va bien à résumer le Comm'

! regard des collaborateurs : intérêt // F, T, I, S, F
cf Comm' = coût ⇒ inutile ↔ services jamais remis en cause : juridique
experte "questionné : compte

! il faut une certaine malice pour COMPRENDRE // E, ...

⇒ Conversation interne "bâton de pitié"

⇒ Impact de la déshérence sur le communication

↳ Pour réussir la technologie, il faut suivre SES règles! < esprit
inflexible

Q: distinguer le VRAI du FAUX

* Etude d'image avec For Van Dyck pour définir la stratégie (opérationnelle)
de Comm'

* Nouvelle loi ⇒ répercussion sur "ADN" & la future de l'opéra!

! le Comm' opa. doit préparer le changement ! ⇒ Mission - Vision - Valeurs

(Ethique) contractés très réglementés

F 1 Attitude critique par rapport aux informations <inf>
 - 2001-2012: consultant auprès de Comm' corporate, RP
 - 2012 - : engagé après 2 missions de consultant (interim)
 → 2014: reformulation de la fonction Comm': en "options"
 ⇒ responsable Comm' Corporate Benelux et affaires extérieures
 ⇒ porte-parole maison-mère (Pays-Bas)
 → introduction de la "TRANSPARENCE"

- ① ⇒ reformuler tous les corporate statements UK: + clairs
- ② ⇒ filtrer et ôter le "blatant corporate et médiatique": transparent
- ③ ⇒ développer un style narratif intelligible

→ importance de la présence dans le comité de direction
 → approche "issue management" systématique à l'européenne

MAIS / reformulation → suppression graduelle du middle-management
 XXXX ⇒ plus de temps pour collecter des infos - analyse - synthèse - conclusions
 = risque pour la pertinence de l'opération ⇒ réflexe managérial

→ nouveau storytelling **Shift** de l'approche de médias
 traditionnels ⇒ savoir
 "faire connaître le nouveau organisationnel ⇒ réseau de "personnes"
 pour que les journalistes "viennent" eux-mêmes **push ⇒ pull**
 !! Stratégie relationnelle + stratégie de contenu !!

→ Comm' opérationnelle: rôle stratégique crucial n'a de la **perception**
MISSION opérationnelle: + n'a de la perception de la **réputation** de l'op

Programme de durabilité pour la planète (≠ programmes de transformation)
 CEO 1 (10 ans): Top-Down ^{casade} _{de haut} ^{casade} _{de haut} (casade de haut en bas)
 CEO 2 (edue): horizontal → chaque collaborateur = ambassadeur

Communauté transparente ⇒ **proximité** ⇒ n'humaine // **E** !!

→ **Communication** = le mission de l'opération * intelligent
 CEO 1: **1** narratif // ses effets sont **archétypés** - commémorations
 CEO 2: **□ □ □ □** **parlement** en 4 vagues - compréhension de besoins complexes
 successives d'innovations: durabilité + recycle

Economie circulaire = 1 des valeurs opérationnelles ⇒ on n'en parle PAS!...

Innovation: idem ⇒ aussi au niveau I.A. (silo de recrutement)

Digitalisation et réseaux sociaux: objet de "INSOURCING" à terme
 Ethique et **code déontologique** de "notre profession" mis en pratique
 via (co) la transparence et les valeurs ⇒ **"License to operate"**

→ automatisation → licenciements // **G**
 Nouvelle stratégie de communication a transformé le narratif de la
 Comm' opa > narratif "durabilité" des marques // **B**

Tout le monde communique ⇒ format internes // **B**
 ↑ engagement ↔ jeux de pouvoir: **faire + avec -**

S → 5 ans
② 2003 : → dans l'opéra où il a fait son stage

① départ ^{évènements} (à Europe)

↳ quelle taille plus restreinte et de 6 mois de part et

→ Event manager: gérer les contrats de sponsoring, organiser et communiquer les événements "sponsorés"

opérationnel

↳ dpt "champagne": mis à l'écart + sans visibilité de l'impact de la comm' événementielle ⇒ zéro reconnaissance
↳ objectif EX visibilité et couverture positive de l'opération
INTERNE = faire le lien entre 2 grands div^o (automobile + gros travaux)
+ garder le CONTRÔLE - sur les processus interne + comm' externe!

⇒ raison why stratégique! ⇒ ignoré par les autres dpts!
CONTRÔLE: ne pas "autocentré" = TOP réalise les strat. de développement

② 2008 : directeur Comm' externe - Sect^o médias + équipement
↳ envie de faire CONTEX avec BUSINESS

→ N+1 = RH + COMM - GM int / GM ext XXX → 2008: COMM → dir. générale!

PQ SHIFT? ① tendance externe: bap d'opas ont créé ligne directrice
② ACTEURS INTERNES: "forte personnalité"

⇒ Comm' = prod^o au sein de l'équipe de management, au niveau dir. générale

→ ben étonné: Comm' externe n'est pas marketing + ben dir. générale

→ (N+1) (2008): visionnaire et (2015) vice-président Comm' "équipiers" mondial

↳ PATH DEPENDENCE: construire l'ID sur base de l'historique de l'opéra

↳ RESULTAT: a appris le métier ⇒ construire une histoire = storytelling

⇒ élaborer + argumenter
⇒ comprendre son public = choix mots ⇒ strat. de Com'
⇒ comprendre le structure de l'opéra + entrer en part!

↳ les dpts apprennent le réflexe de demandes conseil // T , A , A

↳ taille: connaissance de l'ENVIRONNEMENT opéra + langage business

MANTRA (3): ① comprendre business ② histoire simple ③ image idéale + relative des futurs

↳ en parlant des objectifs de l'opéra et les présentant... comme DESTINATION

↳ me par voudrait "démontrer" son expertise de commercial MAIS les connaissances de l'effet de la comm' leur RACONTER "l'histoire" à qui ils peuvent attendre

③ 2013: communication manager - vision "logistique"

↳ envie de contact avec la dimension opérationnelle de l'opéra

→ nouvelle prod^o Comm' de toutes les divisions opérationnelles ("ouvriers")
→ nouvelle fonction au sein du comité de direction dans tous les pays

PQ? ① tendance externe ⇒ HIBETISME! + impact étude AUDIT (Ibis4)

② ACTEURS INTERNES ⇒ convaincre du rôle de la comm' pour l'engagement de 100.000 personnes (# personnel de l'opéra)

↳ COMM = prod^o stratégique avec RATIFICATIONS multiples permettant l'ad. val^o de #!

↳ ACCÉLÉRATION ⇒ attitude AGILE permet + FLEXIBILITÉ à prise de DÉCISION
⇒ n'obéir pas du CONTRÔLE "continu" ⇒ DÉLÉGUER ??? davantage

→ INTERNALISATION des outils de mesure de performance ⇒ "évoluer" d'outil de MESURE (top-down) à outil d'OPTIMISATION "validité" de la performance et de l'efficacité

⇒ effet PERVERT de l'AGILITÉ! * responsabilisation ↑ engagement ↑ justifications ↑ burn out

Comm' interne: INCLUSIVE q. Pe avoir des antennes // Co

FONCTION = confirmer ou infirmer le processus de prise de décisions grâce à l'INTELLIGENCE interne et externe

Fond^o au cœur de l'hu: Formes + Coexes cadres-employés-ouvriers MBWA

Educ^o * Tout le monde ont leur PAS s'émanciper!

B [] : diplomate / au communicant = Corporate diplomat

- 20.. : Dept au ministère des affaires étrangères
⇒ vis^o très "Mkp" de la comm' ⇒ études de Mkp → journalisme
⇒ journaliste = "spawning partner" du communicant

- 20.. : marketing managers opa. familiale "inverm"
// Ruwe, Quinter, Caroline H. → notes

? ? ?
discuss^o opar^o Mkp ← ? risques sociaux vs Comm' → ?
? Belpe ?
- 20.. : part. paid^o opar^o sm'l. voyages : DÉBUT COMM'
sans → définis s. strat. de com' opa + donner s. visée

VISION de la fonc^o : G. au CEO et à soi-même sur la perception du rôle
// A. [] // E. [] // B. [] 2 rôles possibles

se prépare à apporter vision // épauler en confiance, prévenance
Expériences : B2C ds des opas qui aident à rendre des comptes à la
Société ⇒ power less "L'agenda opar^o"

! Comm. ds Mkp ⇒ ds le mieux ! Pop Mkp = commercial ≠ REPUTATION
ORGANIGRAMME ! Comm: doit pouvoir CONSEILLER
G. garantir la PERENNITE de la suite

CEO → définir la place de la comm
→ définir son ECOUTE (qui?) // relat^o indépendante
→ définir son ATTITUDE (comm) // Comm' course ses arrières

⇒ Quel visée donner à l'opar^o? // qui est "part. paid^o" ? quand?
! influence de l'opar^o = écouter ≠ réfléchir à la place de l'opar.
// Jeu de pouvoir → le comm' l'utilise comm' incommodum // Sandra
↳ posture: la place de la fonc^o doit être définie lors de l'embauche
Simon: FRUSTRATIONS // F. [], S. [], L. [], S. [], F. []

Si ligne directe: accepter que CEO et G. n'ont pas le m^e A!
G. autres de celles. et ceux qui n'ont pas accès au CEO

Tout le monde communicant = veut le monde communicant = tout
le monde "opar^o" ≠ complexité et spécialismes en comm.
↳ SAUF: bon de avis! // F. [] de "spécial^o" (OK) // PAS OK

! Stabilité = ligne de conduite ⇒ les valeurs opa = les points de repère!!!
= ETHIQUE
- 20.. : directeur comm' grande distribution
→ conseiller sur a qui se COMMUNIQUE et a qui ne se COMMUNIQUE pas
CONSTANT ⇒ demain aucune opa ne

Evolution: vers un CHANGEMENT CONTINU ⇒ demain aucune opa ne
sera pareille à la qui elle est aujourd'hui ⇒ moins dynamique

"sense of urgency" → groupes de pression + voix des individus
⇒ opar^o: conscience des problèmes sociaux ⇒ "statique" } objets
travaille aux problèmes sociaux ⇒ "dynamique" } ORGA.

Le communicant = la généralité qui connaît qqch de chaque spécialisme
⇒ HBWA ⇒ "Top of Mind" ≠ "Top of Tower"
le but "merisme"? rendre sa présence supérieur ← internalisat^o des réflexes comm.

⇒ dimension "idées" du bon "faire facile"
Exclus^o: structure vert. calc (sibs) → forme d'hor. confab^o: - rôle de CHACUN +
le comm' éclairera les succès de "CHACUN" // C. []

validation ↑ = engagement ↑ : le part. transp. le ↓ en → (perception!)
⇒ bottom up! // Nouveaux schémas correspondent aux valeurs opa.

K [] : - 2008 : USA → 2009 : démarrage de la crise
→ Multi-tasking! → 2010 : département Comm' → 6AM

medium operendi: "trial error" = tests résilients à la réalité ≠ être guidé par des concepts théoriques + réalistes

COULEURS
2010 → 2011: en 10 ans cette opéra^o à fait trajet de transformation
↳ dipl Comm' = 18 ETP (VTE) pour bases salariés

Evoluer: top → down vers autre ouvert^o sans leadership positionné
Ethique de travail: "soyons simple" KIS → langage unifié

Culture opérationnelle: A Français ⇒ PDG = Dieu le Père
⇒ "décaum" = externalisation de la Comm' implicite de l'opéra^o!

2011: nouveau du. de Comm' revisé pour mettre en route et alompe. gner la stratégie de transformation de l'opéra^o ⇒ RÔLE!

+ Médias Sociaux ⇒ POROSITÉ "externation" ⇒ "Employer Engagement"?
COMM' (?) RH

DE-CONNEX top ⇒ collaborateurs coexist + moment
Etude "ENGAGEMENT collaborateurs" < "imposée" A intentionnel
< "opéra^o" par 1 des BIGS 4

↳ chiffres ↓ ⇒ du. RH sur - du. GH sur → PROUVER valeur opéra^o ou OUT
Rôle de la Comm' opérationnelle: créer de la valeur opéra^o pour le BUSINESS

! Business ≠ Marketing! La Comm' opéra, c'est d'abord le business!
Si les budgets Comm' ↓ c'est parce que la communication n'est pas capable de traduire ses besoins en objectifs business ⇒ PARLER langage BUZ

Problème vis^o de la où les décisionnaires veulent aller et LIMITEE + vis^o
LIMITEE de la communication

Problème: du. de com' visionnaire, stratégique, maîtriser le langage business,
OUT faible A de l'exécution, de la traduction en mix en place

⇒ Maîtriser Stratégie (A business) + Tactique (A communication)
A Temporalité: Business: pondérée en C.T. → VALEUR AJOUTÉE
Comm': pondérée en L.T. → doit traduire C.T.

2011: opéra^o doit jouer un rôle SOCIÉTAL ⇒ promotion "Public Affairs"
2012: erreur: comm' édare de la suppos^o "de qualité" pas "populaires"
erreur: collab^o avec Nike au lieu de collab^o avec Business (VENTES)

Imp ⇒ impléation ← années '80, '90: mépris Comm'. Act: Com' pousser remplac^o
2013: le dir. de Com' est devenu: du. com' corp, du. RSE, du. "brand" ⇒ ↑e (↑e) (↑e)

⇒ Rôle des réseaux sociaux = contact direct avec CLIENTS ⇒ MARK NEW WAR...
⇒ branding opéra^o domine sur les médias sociaux ⇒ COMM. ↑

JEUX de POUVOIR < PATH DEPENDENCE perdu par au début sphère publique

rôle public Affairs [] parle parole [bens] médias, relat^o press (2013)
2013: press "populaire" ⇒ "simplifié" langage " // dép! LEGAL → REPUTATION

DEPEST ⇒ issue management: répéter de Comm' de crise = pro. av. n/c
Lead by example: (di)montrer sa plus-value ⇒ Comm' AUTHENTIQUE ≠ Nike → RESULTATS

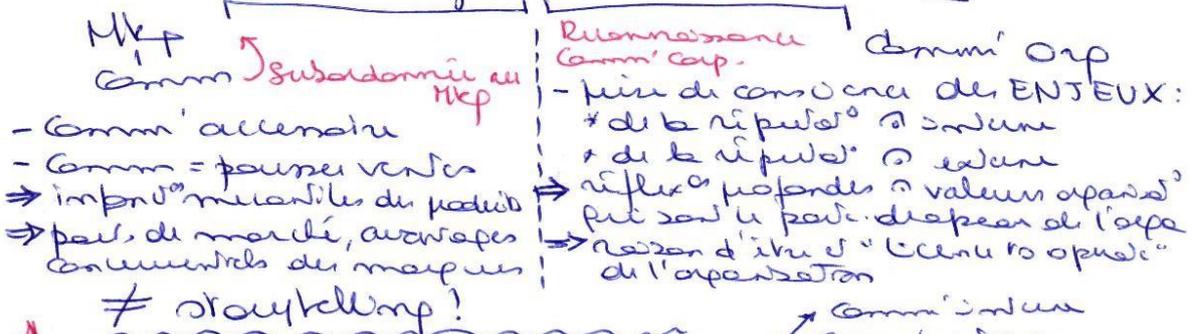
VISION (XL Terme) - plans strat. - objet: business (C.T.) → AGILE → SINERE → LEGI → LIMITÉ
ACCELER^o + transform^o = fruit^o A plans strat. L.T. ⇒ AGILE → SINERE → LEGI → LIMITÉ

CEO communication: de relat^o int^o - fonctionnelle > relat^o int^o personnelle
A: N/1: audit inclure simuler de crise ⇒ réviser du rôle du communication!
- MBWA - → bons matiques + empowerment = CURATEUR + Glocal + Customer Focus

K Storytelling + histoires

- 2008: Centre de l'Innovation (Caennas): Com' en com' pour PME
- 2009: responsable 'City Nkp' (Bruxes)
Zelo: remplace le dir. de com'
- 2011: conversation manager. Clus de feebatt (national)
CEO → minimalisme: 1^{er} en Belgique, < Steven van Belleghem
→ Copirize° opene externe: Lopo + Signature // StoryLine
Principaux socaux: a défini les "Standards" en Belgique
→ minimalisme: Mobile Vikings ⇒ "limiter"
- ⇒ identité en Upne = interpré de l'ADN / conversation° si-directionnelle sur les réseaux sociaux ⇒ engagement loyal
- ⇒ Communication digitale = modus operandi opene, omnid
- digitalisat° ⇒ ds tous les activités de l'opene° ⇒ beaucoup plus
- "Spécialiste" ^{identité = image}: reconnaissance internationale
- 2014 → 2019: de 2 à 8 personnes responsable de partenariats stratégiques
- avantage: reprise du contrôle du manage: ~~personne~~
- ⇒ rapport directement au CEO ou au COO (pas de comité d'ad°)
- ⇒ IN-Sourcing (vs OUT-Sourcing avant 2014)
20. vidéos!
- ! dir. de com' a opene la structure du dip' com + défin les profs nécessaires pour les "nouveaux" développements
- * role de communication: veiller à ce que les valeurs soient traduites ds toutes les activités de l'opene°
- pas "comm' pour le comm" ^{surprendre l'opene° en touchant le public} • assurer des partenariats (financiers)
- ⇒ rôle managérial
- ⇒ valider les aspects de l'openeation // K personne!
- ! Skip a consommé° du médias
- changement: invisibilité ^{au client} + outsider-in! accélération
- digitalisat°: quel des "OWNED MEDIA" vs "GAFAs"!
- (Comment faire penser les services des GAFAs aux plateformes "propres" (owned) ⇒ risques!
? Réflex° stratégique en cours!
⇒ optimisation du "customer journey", de la UX, user experience
"notre d'aler" continue! on aime au bout de ce que l'humain supporte
- Période charnière où l'utilité° des médias sociaux est questionnée à ≠ niveaux

W [] - 2009 : en opéra de comm d'abord
 - 2016 : en opéra de comm. ≠ dynamiques



multinationals US: US: dép' Capotaé
 ≠ de p Mkp ≠ objectif!
 In' : la comm' dépend... du Mkp

PATH DEPENDENCE + LAXISME
 ⇒ Facilité de développement opérationnel
 ⇒ Propriété @ mondial
 ⇒ Facile + Simple rapport avec le HAUT ⇒ EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE (≠ CONTENU)

IDEAL? travailler ENSEMBLE = DE FACTO ≠ KPI ⇒ RIVALITÉS Mkp // Comm
 (exemple... le site web ⇒ technologie "aide"??) caselles ribs??
 ⇒ Stratégie de différenciation: Structure "PROPRE", "pas reconnu" // Michiel
 ⇒ Propriété + inclusion "ad hoc" vs tensions int'les

Digitalisation: Belle et attendue et prudent de l'adop' d'innovat' tech.
 Idem @ opéra RP traditionnelles: réflex' plus pas mais tradit'ion.
 ⇒ Posture de l'autoassurance: les opéra RP ont raté le coche → opéra de pub = "anticipée" MAIS ≠ attitude (Commerciale Capotaé)

Explication de l'échec "conventionnel" sur les réseaux sociaux: ils sont devenus un canal UNIDIRECTIONNEL de messages commerciaux
 Reconnaissance < de la cellule "business" (vente) // Bosphre, Korneil
 - 2016: succès de ≠ équipes Mkp ⇒ équipes business (vente) mixte
 ① réfléchis, analysé et défini une affecte peu honteuse ENSEMBLE
 ② storytelling des équipes business pour comprendre leurs besoins ⇒ MBWA!
 ③ business "fin" pour réaliser l'objectif ⇒ reconnaissance // Korneil ⇒ PERENNITÉ

CONFIDANCE + RESPECT: une raison plus ou s'écouter PAS de la fin de l'opérationnelle
 ⇒ DE CONNEXION: Comm' identifie le problème, pour le diagnostiquer entre le monde INTERMÉDIAIRE ⇒ MÉDIATEUR
 compétences juridiques, financières, politiques et technologiques (LANGAGES)

Capitalisme shift > "performance Mkp" calculé de ROI des leads générés
 U dirigé: pas de ROI sur du storytelling, mais les SEA. stay on landing page & lead
 Rôle: coordonner T.C. (business/lead) avec T.L. (cible/strategy/comm' sans)
 ⇒ REPUTATION de l'op. ≠ rôle de Comm' ≠ rôle du dép. digital T.C.
 Funnel (Mkp): clic volé les données des valeurs de l'opéra (T.L.), b' à l'opéra spécifique sur le T.C., ignorant pays qui est l'opéra!

⇒ la "clé" = immédiatité des clics VS "confiance" d'achat, fidélité @ répul'ion
 Rôle de la Comm' = créer la valeur ajoutée < de valeurs opérationnelles
 ⇒ managérial + business + technologie + ... communication!
 OWNED! Contenu et SEO // le réseau en ligne ("allemand")
 Belgique: à la tête (encore "we/RR" vs "them/Mkp") mais ÉVOLUTION: COMPLAINANT
 stratégiques + DÉFIS

M [] : passionné par la dépitisation dans il a vu l'importance (pour instant: effets sur l'ÉI.)

- ⇒ Comprend la transformation technologique = révolution numérique
- ⇒ adapter le discours de l'opé. au langage de la cible - ex. Google Search
- ⇒ utiliser les Big Data pour le réflexe // W.M = puissance orales

2011 : 7 ans de 4 agences dépitales : place de la Comm. dépitale []

→ Entreprise "performante Mkp" // instrumental - redigé - T.C.

EVOLUTION: Comm. dépitale : fin → début

PATH DEPENDENCE: sponsor → pas d'études sur le ROI mais le CEO aime le véb... // F []

Authenticité / crédibilité : storytelling sur le T.L. (cf. sponsor = fil rouge)

Issues liées à la Comm. dépitale : autre "VISIBILITÉ" comparée à Comm. tradit.

↓ Education ABSTRAIT → CIBLÉE ⇒ pas cible = pas touché !!!

↓ Push ⇒ Pull : "je chuite = je traîne" ⇒ "no waste"

⇒ efficace!

Nouveau business model (Google, Facebook) sur base des Big Data (notices)

Sur leurs plateformes monnayés avec des opérateurs qui vendent ce qui correspond aux mot. clés ou recherches (= trafic)

Issue liée à la Comm. < Mkp // pas de coordonnées Comm. externe vs Comm.

- (pas privatise pour le Mkp ⇒ idem Comm. interne : pas coordonnées...)
- Comm. dépitale : Pull vers consommateurs (cellule Comm.)
- Comm. Mkp : Push vers les revendeurs (cellule Mkp)
- Comm. relationnelle : relations revendeurs (cellule ventes)

DIGITALISATION : coère hte : pour perdre la connexion avec monde extérieur, il FAUT réajuster ex: confiance

↓ SOCIÉTÉ CIVIQUE

Nouveaux critères - mix de jeu ⇒ Entreprene "opé. nouvelle" + humaine

⇒ vision réfléchi, mission au lieu de PROXIMITÉ + AUTENTICITÉ

ORGANISATION orientée VENTES ⇒ valeurs opé. = soce ≠ message

INSIDE. OUT (vs OUTSIDE. IN) ⇒ "produit d'ivoire" = message ≠ valeurs

○ L'EXPERT : image du trou profond creusé = expertise vs le kuken autour

= réduction de vision !!! ⇒ Communautés de réflexe au GENERALISTE !

vision "hélicoptère" ← Comm. + S'entourer de spécialistes // Lucie, Geis, Edgard, Sébastien

⇒ JEUX de pouvoir + COALITIONS ⇒ verticales et horizontales!

Resource DEPENDENCE : l'effet du BIG DATA ! modifier les jeux de pouvoir

Élé de la Comm. à prise de décision = voix de la raison → chef de déterminement

ORGANIGRAMME "complexe" ⇒ pas de coordonnées on... ⇒ Créd. "opé. transverse"

⇒ création d'une "agence interne" // T [] ⇒ "professionnalisation"

• award pour la Comm. dépitale → intérêt interne → "compagne"

démarche, éducation → compagne → crédibilité → légitimité

Peu le langage des décideurs : pour convaincre le top management il faut des chiffres

Entreprene de mouvements horizontaux dans l'organisation pour autour l'efficacité : pour subsister, ils doivent proposer leur effort.

2012: crise des dép. "per° réseaux sociaux" opened
 → HYPE: tout le monde veut "y" être
 → professionnalisation de la comm' digitale < pp° opened // M
 → opened: pas familiers avec digitalisation
 ⇒ **OUTSOURCING!** // F mes **OBLIGATION** d'y être

2014: FB. annonce son business model **PAYANT** → **GRATUIT**
 ⇒ les médias sociaux deviennent un ESPACE MEDIA PAYANT comme les autres!
 ⇒ les annonceurs se partent des chiffres à ROI
 2013: l'opened media ⇒ expérience → hors ligne
 réseau opened "steps": accueil social media
 ⇒ poids américain: décis° à comm' digitale < dép. MKP // S
 la comm' occupe **plus** d'années que l'opened veut en faire

! plateformes "sociales": volatiles ⇒ pas de sens d'y investir sur le T.L.
 // W, K
 2014: nouveau bancaire: comm' digitale: **SEA**
 succède à qd qui par travaillent sur les big data ⇒ une PIONNIÈRE
 formé par l'AGENCE // F! de l'open "instrumentale" ≠ F
 de OUTSOURCING → INSOURCING (7 mois au court)
 de PAID media → OWNED media **EVOLUTION**
 Fondation "communication digitale" = spécialité?? = "boîte noire"
 Pq. innovée? Pq. que le + prend conscience l'a faire ⇒ **mi mck sine**

⊕ = contrôle des données massives, analyses profondes
 ⊖ = difficile de suivre les développements à moyen terme (c'imp de l'opened)
 2015: copiers avec l'open MKP = "old school" "inside-out"
 ⊕ actuelle MKP = planification, structurée, ROI espéré: p MKP, ⇒ vue d'ensemble
 ⊖ actuelle MKP = ne tient pas compte des besoins des publishers. C'est
 "do is" = on ne sait plus Pq. des décis° sans bases. **HABITUDES, NORMES**
 ⇒ transformer opened omnichannel: **AGILE** // G
 le mimichisme: copie "Spotify" au "Google"

⇒ 2017: dissolution du dép. MKP (fin)
 ⇒ 2018: structure **AGILE** ⇒ une histoire de **FOU** toute la comm' (120 points)
 problème: **SQUAD**: on a un 1 marketeur - pas de communication
 la comm' est 1 SQUAD "séparé" autonome
AGILE! suppression du modèle management = articulation entre
 top management et tous les niveaux
 structurelles exécutions

problème: avant: ① interlocuteur (le dir. MKP, coordinateur)
 maintenant: tous les directeurs des **SQUADS** (sans coordina)
 ⇒ rien que les disadvantages de la structure AGILE
 ⇒ méconnaissance, incompréhension ⇒ pres° et travail ??
 avant: bonne entente horizontale, transversale, transdépartementale
 maintenant: 16 Squads qui se bouclent sans s'adresser à L.T.
 ⇒ **Team ICT réduit 50%** ⇒ **retards et bottlenecks**
 ⇒ **nouveaux silos** ⇒ **nouvelles concurrences INTERNES**

Apile = % SQUADS
 ⇒ **FRAGMENTATION** ⇒ Comm' Coprolé ⇒ ↓ Impact ⇒ ↓ réputation
 Réflex° et popos. l'au Top Management: réunir tous les % budgets ⇒ 1 erudite
 cellule Squad Comm = coordination et 1 Squads pitchers avec 1 small Epic ⇒
 1 planning global à consommateur ⇒ après 2 mois: hp pas de réaction ...
 "AGILE" ??? Seul communication de cette réunion au "hop" ⇒ bop à apprendre!
 ≠ NL: la, chaque Squad a son communication ⇒ Squad = "PME" - l'expedite
 "media" travaille en transversal pour le planning et rapport au CEO
 digitalisation: procédures et normes E.U. ont des impacts lourds
 "donc it better than forjet" ⇒ **AGILE**: la qualifié en petit **coerht.**
 ⊕: égalité de poids ⊖: perdus et aucune décision (horizontalité) → **COACH** extérieurs ⇒ nous forcé de 1 mind set
AGILE

P Voulez faire les mécanismes de la comm' open et du raytrilling en parlant du juste-club

- 201 : open RP internationale \Rightarrow se parler de l'ADN des clubs, comprendre "raison d'être" et "l'open opération" \Rightarrow comm' authentique qui dépend de la vision, la mission, les valeurs.

\Rightarrow en Belgique: campagnes de marketing \Rightarrow di. Mkp \rightarrow pas RP C-fide
campagnes corporate \Rightarrow comité de direction
de PME: di. Mkp pas en open direct avec le comité de direction

TENDANCE: plus de confiance de l'impact de la comm' lors des plus de décisions \Rightarrow CONSEILLER
 \rightarrow à moins de structure verticale et à plus de structures horizontales
ce qui correspond à une reconnaissance de la valeur de la comm' opa

La communication = le changement: comm = réseau d'activités
 \Rightarrow comm' est indissociable de l'opération, elle n'est pas en mouvement
C'est le comm' qui donne le mouvement: croissance, évol^o
transformation, restructuration ou repositionnement. [structure]
comm' = le coaching d'être op de la COMM' + P9: comm' qui est la raison d'être
 \Rightarrow comprend le fonctionnement de l'opa \Rightarrow PATH DEPENDENCE

- 2017: opération technologique \leftarrow minimalisme idées-keeps
 \leftarrow changements opérationnels \leftarrow nouvelles influences markt
UX inspiré de Pine & Gilmore - l'économie de l'expérience = immersion
de ses activités expérimentelles pour optimiser l'absorption de la comm'.

DIGITALISATION: évol^o Internet \rightarrow médium + individualiste, AUTHENTIQUE

Le Cen EN Opne \rightarrow HORS Opne: POROSITE \approx VOLATILE \Rightarrow impact REELLE
1.2.1 \rightarrow 1.2. Many \rightarrow structure \rightarrow opération: pile(s) (aussi, puis)

\Rightarrow non-médial \Rightarrow transposer les langages technologiques en vidéos
le comm' = généraliste dans tous les domaines //

\Rightarrow PESTEL + SWOT = issue management constructif
le mouvement anticipé du moment: AGILE (= flexible!) \approx disruption (mal utilisée)

Comm' = exploratoire + synthétique
= intuition \rightarrow être vif et actif
Rôle de la comm' n'a pas changé \rightarrow ACCELERATION: VITESSE
 \Rightarrow réduction \rightarrow accélération continue \rightarrow "détox digitale"
volatilité \rightarrow authentique // virtuel \rightarrow réel

\Rightarrow retour vers la transparence, la dimension ETHIQUE \rightarrow réputation
CONFIDANCE

Communication & Mkp permettent au business de fonctionner
 \Rightarrow crédibilité et légitimité

Communication = 1 des maillons de l'ADN de l'opération
'80-'90: le comm' = généraliste
2000: \rightarrow spécialiste à cause des "nouvelles technologies"

2020: le comm' = généraliste: vision holistique de l'opération
suivie par des spécialistes

Communication:
* opérationnelle: écoute + informer \Rightarrow parcours court et unidirectionnel
* stratégique: convaincre, aligner \Rightarrow parcours long et bidirectionnel

dimension "earned", après-vente, suivi. //

Annexe 9 : Grille d'analyse

Récurrences des codes résultant de la cartographie cognitive et complétés par l'analyse comparative.

| Catégories | Codes | # |
|---------------------|---------------------------------------|----|
| Macro : société | Générique | 49 |
| | Sociétal | 36 |
| | Histoire extérieure < Path dependence | 20 |
| | Amérique | 23 |
| | Ethique | 75 |
| | Capter l'attention | 5 |
| | Millenials | 45 |
| | Expérience utilisateur/collaborateur | 24 |
| | Peur | 18 |
| Macro : technologie | Technologie / digitalisation | 3 |
| | GAFAM | 9 |
| | Réseaux sociaux | 42 |
| | Facebook | 13 |
| | Twitter | 6 |
| | Fake news | 9 |
| | Big Data | 3 |
| | Applications | 1 |
| | Mots clés / SEO | 2 |
| | Ratings / recommandations | 5 |
| | Earned media | 2 |
| | Paid media | 3 |
| | Owned media | 2 |
| Meso : organisation | Générique | 42 |
| | Temps – accélération – vitesse | 45 |
| | Espace – bâtiment – télétravail | 27 |
| | Temps long | 25 |
| | Path dependence* | 21 |
| | Structure organisationnelle | 43 |
| | Organigramme* | 32 |
| | Top/Down | 10 |
| | Déconnexion | 19 |
| | Cascade | 10 |
| | Bottom up | 10 |
| | Horizontalité | 10 |
| | Resource dependence* | 53 |
| | Outsourcing*/Insourcing* | 15 |
| | Stratégie organisationnelle | 44 |
| | Inside-out / outside-in | 9 |
| | Résistance | 33 |
| | Détournement | 35 |
| | Evangélisation | 21 |
| | Coalition | 34 |
| Silos | 30 | |

| | | |
|----------------------------|--|--|
| | Agile Audit – « big 4 » Multitâche Veille : PESTEL / SWOT Storytelling MBWA VUCA Communication CEO | 92 39 14 35 28 25 2 42 |
| Meso : technologie | Générique Médias sociaux Outils – Process – Programmes Intranet Yammer E-mail | 3 5 82 13 8 9 |
| Meso : Pouvoir | Jeu de pouvoir « générique » Verticaux : top down C-Suite Verticaux : bottom up Coalition politique Horizontaux | 36 7 47 6 7 15 |
| Meso : Path dependence | Définition Histoire organisationnelle Organigramme Marketing Communication / Relations Publiques Agences Journalisme Réputation Cotation en bourse | 1 45 7 69 20 26 18 40 15 |
| Meso : Resource dependence | Définition « théorique » Interne Insourcing Externe Outsourcing Relations médias Être la référence Stakeholders / Parties prenantes | 7 23 21 15 18 11 7 5 |
| Micro : communicant | Stratégie communicationnelle Relation communicant – CEO Métier de communicant Rôle managérial / stratégique Trial & error / Test & learn (= agile) Formations – professionnalisation Mentor/coaching Expérience Utilisateur / collaborateur Ambassadeur Empowerment - advocacy Parler le même langage Simplifier le langage Business relevance | 28 53 62 47 13 27 21 19 14 33 21 25 31 |

| | | |
|----------------------------------|------------------------------------|----|
| | Award / prix / récompenses | 20 |
| Micro : technologie | Médias traditionnels | 19 |
| | Médias Shift | 30 |
| | Médias Mix | 4 |
| | Porosité | 14 |
| | Overload / chaos | 15 |
| | Communication visuelle | 11 |
| | Réseaux sociaux | 25 |
| | Fake news | 5 |
| | Big Data | 42 |
| | IA – automatisation – robotisation | 24 |
| | Direct Marketing / Leads | 12 |
| | Funnel / CRM | 9 |
| | ROI – évaluation - benchmarks | 21 |
| Micro : outils - instruments | Présentations | 6 |
| | Newsletter | 10 |
| | Site web | 22 |
| | Ecrans internes | 2 |
| | Linked In | 17 |
| | Twitter | 10 |
| | Facebook/Instagram | 14 |
| | Blogs | 5 |
| | Skype | 1 |
| | Vidéos / YouTube | 14 |
| | WhatsApp | 4 |
| | SEO / SEA | 16 |
| | Applications | 10 |
| | Gamification | 6 |
| | Influenceurs | 6 |
| Micro : rôle de la communication | Stratégique | 14 |
| | Valeurs organisationnelles | 23 |
| | Pérennité | 16 |
| | Licence to operate – reputation | 34 |
| | Opérationnel | 8 |
| | Ventes / tactique | 13 |
| | Bénéfices | 3 |
| | ROI / valeur ajoutée | 17 |
| | Changement | 13 |
| | Evolution | 39 |
| Micro : rôle du communicant | Stratégique | 22 |
| | Conseiller / challenger | 18 |
| | Managérial | 5 |
| | Opérationnel | 9 |
| | Dernier maillon | 8 |
| | Informationnel | 3 |
| | Agile | 3 |
| | Pro-actif | 12 |
| | Réactif | 5 |
| | Porte-parole | 4 |
| | Educationnel | 20 |

| | | |
|---------------------------------|---|----|
| Micro : professionnalisation | Du communicant | 33 |
| | Des autres collaborateurs | 20 |
| Etudes de cas | F4 : Médias sociaux et communication de crise | 1 |
| | F17: Reversed mentorship et Teams | 1 |
| | F21: big data | 1 |
| | H2 : Transformation organisationnelle | 1 |
| | H9 : Création du job | 1 |
| | H15: WhatsApp | 1 |
| | H16: Shift business | 1 |
| | H16: Owned/Earned | 1 |
| Images - métaphores | Descriptions | 45 |
| Résilience | Descriptions | 45 |
| Enquêtes | Descriptions | 27 |

Annexe 10 : La place du communicant par rapport au CODIR

| Les arguments « pro » dans le CODIR | Les arguments « pro » hors du CODIR |
|--|--|
| <p>Aujourd'hui, je fais partie du comité de direction. Le fait d'être dans le comité de direction, d'y siéger, cela positionne la fonction au sein de l'organisation. Parce qu'en fait, les gens ne savent pas très bien ce qu'on fait. Et donc je pense que le fait d'y intégrer cette fonction statue l'importance de ce rôle. Et statue par la même toute la communication. (F4)</p> <p>« J'ai insisté jusqu'à ce que je sois physiquement présente et donc j'ai obtenu à ce que je puisse assister au comité de direction. Je leur avais dit : « si vous ne me laissez pas assister au comité de direction, il y a plein de choses que je ne saurai pas : s'il se passe quoi que ce soit en interne ou en externe, ça c'est un truc, si vous ne me donnez pas accès au comité de direction, je ne vais jamais pouvoir identifier comment pallier le problème, je n'aurai jamais le temps de passer auprès de toutes les personnes du comité de direction pour avoir la bonne information ». Et donc j'avais obtenu à ce que je puisse y assister en tant qu'invitée permanente. Quand on a récupéré un nouveau patron je lui ai expliqué la raison de cette situation et lui il a réglé cette situation en un temps deux mouvements. Et donc maintenant, au niveau européen, tous mes homologues font tous partie du comité de direction. Parce que ce sont des rôles qui sont cruciaux. » (F4)</p> <p>Pour moi, au départ ce n'était pas une obligation, mais une évidence. C'est-à-dire, si on n'est pas là, on ne peut pas savoir ce qui se passe. Et ce n'est pas uniquement tout ce qui se passe, mais c'est aussi l'accès aux gens. L'accès aux décisionnaires. Et je peux leur parler d'égal à égal. Une fois que mon statut a été reconnu, le rôle que j'avais à jouer s'est retrouvé facilité. Donc en fait le rôle du CEO a été vraiment crucial. (F4)</p> <p>« Donc, dans une toute grosse boîte, je trouverais tout à fait normal que le communicant soit directement associée à la direction générale. Cela permet des mises en alerte par le communicant sur les conséquences désastreuses qu'une décision pourrait avoir, mais aussi sur ce qui se passe dans le marché. Pour avoir ce retour par rapport à ce qui est dit, proposé par le comité de direction, ou pour faire rebondir des choses</p> | <p>« Il y a donc davantage de participation à l'élaboration d'une réflexion stratégique organisationnelle qui ne se cantonne pas uniquement ou plus uniquement à la « C-suite », au conseil d'administration. Parce que si on va prendre les décisions au top niveau, on les prend aujourd'hui après avoir écouté. C'est la raison pour laquelle il n'est pas toujours nécessaire que la communication siège autour de la table où se prennent les décisions. Si elle a l'oreille d'un des décisionnaires ou de plusieurs de ces décisionnaires, idéalement je dirais du CEO, à ce moment-là, elle jouera son rôle d'influence. Et c'est cela qui importe. Être entendue. » (F1)</p> <p>« Idéalement, le communicant devrait faire partie du comité de direction. Évidemment, si on a un directeur général qui a une conscience très poussée de l'utilité de la communication, des retombées que peut avoir la communication, c'est moins impératif. À partir du moment où le communicant est sur la même longueur d'onde que le directeur général, il n'est pas nécessaire que le communicant soit présent dans le comité de direction en personne. Maintenant, il faut qu'il y ait une adéquation, une compréhension vraiment forte, il y a une logique à ce que le communicant soit régulièrement invité à des bureaux exécutifs pour expliquer, pour convaincre, pour faire en sorte qu'il y ait une véritable adhésion. Tout autant pour être informé le plus vite possible de ce qui se passe. » (F6)</p> <p>En tant que communicante, il ne faut pas y avoir accès à ce comité de direction, du moins pas tout le temps. Mais c'est ça qui est compliqué en fait. Il y en a aussi qui sont mis sur le côté par le board. Tout dépend de comment est la relation entre la personne et le board. C'est très compliqué de faire un métier de communicant quand on n'a pas accès à toute l'information. (F8)</p> <p>Je connais une organisation où la fonction du communicant dépend directement du</p> |

qui se passent dans la société. Pouvoir saisir des opportunités dont on n'est pas nécessairement à la hauteur parce qu'elles proviennent de secteurs différents. » (F6)

« Ma présence aux comités de gestion est une reconnaissance de ma fonction et lui confère une plus grande légitimité. J'ai reçu le mandat d'organiser des conventions et je peux jouer un rôle dans ces conventions managériales. » (F9)

« Ce n'est que depuis trois ou quatre ans qu'on a inclus quelqu'un des Corporate affairs dans le comité de direction. C'est devenu la fonction de general secretary. Il lui a fallu cette période de temps pour arriver à entrer dans le comité de direction. Avant elle n'était absolument pas présente. Elle était bien sûre consultée quand il y avait un incident, parce que je pense que le processus le plus organisé c'est bien la gestion de crise. » (F10)

« On passait très peu en comité de direction. Les sujets, c'était plutôt ce qui intéressait le général manager, à savoir tout ce qui était business. La communication n'en faisait pas partie, sauf une fois par an pour le plan annuel. Donc, ça veut dire deux fois par an, pour justifier les budgets. Mais petit à petit, on a pu mettre des points à l'agenda. On a pu amener des sujets de débat. Les sujets sociétaux. On présente les objectifs et les résultats. Ça fait trois ans que je suis dans la fonction maintenant, et l'équipe s'est élargie. » (F10)

« Donc intégrer un peu plus de jargon business dans notre façon de communiquer pour convaincre le business. Et cette posture, elle date aussi depuis que le general secretary a été pris au niveau du comité de direction. La participation de cette personne au comité de direction a permis de mieux comprendre la manière dont fonctionne un comité de direction, la manière dont les décisions sont prises, les enjeux qui sont pris en considération. Et on nous demande maintenant aussi tous les trimestres de faire des reportings d'activité : cela permet au groupe de voir ce qui bouge d'un point de vue de la société. On n'avait pas tout ça avant. Et on fait donc des reportings d'activités plus réguliers. » (F10)

« Ce qui manque le plus dans mon organisation, c'est quelqu'un responsable de la communication qui siège dans le comité de

secrétaire général. Ou directement du CEO. Alors c'est bien. Mais par contre la zone d'influence est limitée si le positionnement de l'entreprise ne fait pas partie du projet du communicant. » (F8)

« J'ai défini la vision de ce que je souhaite réaliser, et je l'ai traduite dans une stratégie de la communication interne. Une fois par an je la présente au comité de direction, je réexplique les objectifs liés à la mission et à la vision organisationnelle, et je présente la road map des actions successives tout au long de l'année. Cela montre combien il est important quand on est responsable de la communication interne et je dirais même crucial d'avoir l'oreille du comité de direction et, de préférence même, celle du CEO. Et j'ai dès le départ défini une stratégie avec des objectifs de communication interne après avoir vérifié ce que le comité de direction entendait par communication organisationnelle interne. » (F13)

« Le département de communication ne peut pas être une cellule dans un coin. Une bulle qu'on appelle en cas de crise. Ça ne marche pas. Elle doit être de tous les briefings. Elle doit tout savoir. Elle doit savoir tout ce qui peut poser un risque au niveau de l'image. Je ne peux pas dire qu'elle doit être présente dans le comité de direction, mais presque, elle doit être au courant de toutes les directions stratégiques, mais elle doit en être informée. Elle doit être consultée. Parce que j'ai vécu des situations où cela n'a pas été le cas. Où il n'y avait pas de contact, d'accès direct avec le processus décisionnel. Alors au mieux, ça fonctionne au ralenti. Au pire, ça ne fonctionne pas bien, on n'a pas de vision globale sur ce qui se passe, on ne sait pas ce qui se passe, on ne peut pas prévoir ce qui peut arriver. Et puis souvent alors le message est en contradiction avec la stratégie parce qu'on n'est pas au courant. » (F14)

« Quant à dire que la communication doit être présente dans le comité de direction, ça dépend des organisations. Il y a des

direction. Quelqu'un qui défende la raison d'être de la communication dans l'organisation. Quelqu'un qui de par sa position dans l'organisation développe très des décisions mieux fondées. Quelqu'un qui comprenne que pour que l'organisation sécurise sa pérennité, il faut raconter une histoire organisationnelle, quelqu'un qui définisse des valeurs organisationnelles autour desquels nous pourrions construire les différents messages permettant de renforcer le positionnement. Quelqu'un qui permettrait de construire par l'accumulation de ces messages un ensemble plus large cohérent et consistant. » (F11)

« Comme je suis dans le comité de direction, ses objectifs se discutent ensemble. Ils sont définis ensemble. Une fois par an, on fait les plans annuels. Et ces plans annuels sont comparés au plan à long terme qui lui est un plan quinquennal. » (F12)

« Comme je fais partie du comité de direction, je trouve également très important que les membres de mon équipe puissent avoir la possibilité de venir présenter leurs succès au comité de direction. Cela permet de capter l'attention des différents décisionnaires autour de la table. C'est une stratégie que j'applique très consciemment et sciemment parce que je sais que de cette façon j'arriverai petit à petit à éduquer les différents membres du comité de direction à l'importance de la communication. Pour y arriver, il faut que la communication reçoive une plateforme au niveau de la « C- suite », au niveau du comité de direction. » (F18)

« J'ai commencé avec un briefing pour la partie changement interne. Et puis maintenant, il faudra aussi que j'assiste le responsable de la sécurité et de l'innovation, Chief Security Officer et Digital Officer à faire passer les messages. Nous sommes tous ensemble, nous formons une équipe, nous sommes dans le management Board. » (F21)

« Si je traduis ça de la perspective de la théorie, cela signifie que le responsable de la communication doit posséder ou représenter une ressource dont les dirigeants ont besoin. Il est donc nécessaire qu'un comité de direction, que les dirigeants prennent conscience qu'ils sont dépendants de la communication

organisations où tout se discute. Mais... Ce n'est pas toujours évident, mais ce qu'il faut, c'est un relais. Et j'en parlais encore dernièrement avec un autre communicant qui me disait : « moi, si je n'ai pas de lien direct avec mon CEO, je ne peux pas fonctionner ». Et ça c'est vrai. Pourquoi ? Parce que les attaques du monde extérieur sont parfois très virulentes et en étant en tant que communicant près de la source de l'information, même si on n'est pas au courant de tous les détails, on peut protéger l'entreprise. On accélère le processus. C'est donc tout le processus de la préparation des messages clés qui est mis en route. Donc pour moi c'est important d'être en ligne directe avec l'administrateur délégué parce que son image aussi est en jeu. Et c'est important de pouvoir préparer sa communication parce qu'il y a beaucoup d'enjeux. Je pense que ça fonctionne le mieux. C'est beaucoup mieux tant que la direction est en ligne directe avec la communication et inversement. Parce que le directeur de communication siège dans le comité de direction ou parce qu'il y a une liaison directe avec le CEO sans nécessairement y siéger. Par un contact hebdomadaire avec le CEO. Il n'y a pas de nécessité absolue de siéger dans le comité de direction pour autant que le communicant dispose d'une ligne directe avec le CEO pour avoir l'information de première main. Même si je pense que y siéger, a plus d'impact. Ou alors être le bras droit du CEO qui est ouvert à la communication et pouvoir traiter toutes les décisions en matière de communication. Ça dépend vraiment des entreprises et des structures. Donc je pense que dans les grosses structures c'est de plus en plus prévu. » (F14)

« Ce sont des présentations [plan de communication] qui se passent également dans un esprit d'ouverture : le comité de direction va poser des questions pour voir si l'argumentaire tient, si on a bien réfléchi à chacune des propositions que nous

organisationnelle pour réussir dans leur entreprise. » (H1)

« Pour être reconnu, pour obtenir la crédibilité de siéger au niveau du comité de direction, ou tout au moins d'avoir l'oreille des décideurs, il faut être en mesure de prouver la valeur ajoutée de la communication pour l'organisation. Le communicant qui ne peut pas démontrer sa valeur ajoutée n'a aucun rôle à jouer et peut donc être ignoré. » (H1)

« Ce qui a certainement changé, ce sont les directions, les comités de direction : ils ont acquis plus de maturité communicationnelle. Quand j'étais consultant, il y a plus de 15 ans de cela, les conseillers en communication, les stratégies de communication, tout cela était vraiment nouveau pour les comités de direction. Aujourd'hui, mon CEO est abonné à la revue Harvard Business Review, il sait comment fonctionne la communication, il est actif sur Twitter, il sait ce que c'est qu'une crise : il est inutile d'essayer de lui faire avaler des couleuvres. » (H1)

« Je participe aux réflexions stratégiques où sont formulées les réponses à toutes ces affaires sensibles. Il s'agit vraiment de batailles stratégiques avec des implications financières très lourdes. Cela montre que ma profession d'aujourd'hui, elle consiste en une succession de couches, devenues toutes assez stratégiques, voire même faisant parties des décisions prises en comité très restreint. » (H2)

« Je crois que c'était dû à la tendance du moment dans la société, c'est un mouvement qui a été appliqué dans d'autres organisations vers cette même période, mais c'est également dû à un certain nombre de personnalités fortes, de profils « communication » au sein du groupe qui voulaient quitter l'âge de la pierre, l'âge où la communication rapportait aux ressources humaines. D'après moi, il doit y avoir eu quelques stratèges qui ont réussi à trouver les bons arguments pour mettre la communication à la place qu'elle mérite au sein de l'organisation. Elle doit être une fonction au sein de l'équipe de management, au niveau de la direction générale. Et je dois dire que j'ai trouvé la manière dont ce shift s'est déroulé très intéressant. » (H12)

« S'il n'y a pas moyen de communiquer de façon directe entre le CEO, le comité de direction et la

faisons. Ce n'est pas du tout la philosophie du comité de direction que de mettre en doute les propositions faites une fois qu'elles ont été approuvées par le responsable de l'unité. » (F19)

« Les membres de la famille actifs dans le comité de direction ont parfois une attitude étonnante par rapport à des aspects stratégiques de la communication organisationnelle. Prenons par exemple le plan de communication de crise et l'attitude à prendre en cas de crise face à la presse. Il semble que la famille n'a pas du tout envie que je développe davantage mes contacts ou carrément un plan de crise. Tout simplement parce qu'elle n'en voit pas l'importance. » (F19)

« Lors des comités de direction, la responsable communication Europe/global est invitée à participer pour présenter les projets. Les retours qu'elle reçoit sont à accepter tels quels, il est impossible de les questionner. Une attitude que je ne qualifierai pas directement de professionnelle et qui rend bien entendu les relations avec les fournisseurs très compliquées car il n'y a pas d'argumentation pour expliquer pourquoi telle décision a été prise. » (F20)

« Au début, quand je voulais présenter mes arguments du point de vue de mon expertise de communicante, on me remettait rapidement à ma place. Or, ce n'était vraiment pas ce rôle-là que je voulais prendre dans ce trajet de transformation. Lorsque le nouveau directeur des ressources humaines est arrivé, il m'a demandé ce que j'attendais de lui. Je lui ai répondu que j'attendais à ce qu'il me seconde dans ce trajet de transformation organisationnelle, qu'il mette son poids de membres du comité de direction dans la balance afin de faire valoir la voie de la communication, qu'il structure les réunions pour que nous ayons toujours non seulement un fil rouge, mais aussi des étapes clairement définies. C'est ce qu'il a fait. » (F24)

« [Mon mentor, N+1] siégeait dans le comité de direction de la holding, non

fonction de responsable de la communication, à ce moment-là, les points d'attention seront rapportés avec un biais, celui du filtre de la personne intermédiaire. La même chose se passe en ce qui concerne la communication réciproque : lorsqu'une opportunité se présente et que le responsable de la communication veut la saisir, il doit pouvoir la présenter en direct aux décisionnaires. S'il faut passer par un intermédiaire, un filtre, l'information sera déformée et on va droit dans le mur. » (H13)

« Je crois que l'institutionnalisation de la fonction de communication est en bonne voie de progression, mais nous n'y sommes pas encore en Belgique. Je ne sais pas s'il est possible de citer trois organisations en Belgique où la communication organisationnelle est institutionnalisée de telle sorte qu'elle est entièrement « on board », incluse dans le comité exécutif, dans le comité de direction, dans toutes les décisions budgétaires et stratégiques. » (F14)

« Je ne sais pas si pour avoir une reconnaissance et une légitimité il faut nécessairement siéger dans le comité de direction, mais il faut certainement faire partie du comité exécutif. Au niveau global, ma N+1 responsable de la communication organisationnelle globale, est théoriquement membre du comité exécutif, mais elle n'est jamais invitée pour participer aux meetings, elle n'est pas « assise à la table où se prennent les décisions », elle ne fait donc pas partie de la coalition dominante. Personnellement, à mon niveau, je suis invité à participer aux réunions du niveau régional EMEA. Dès le début, j'ai insisté sur le fait que je devais y participer. Parce que si je suis le premier fan et le protecteur de mon CEO, il doit à son tour être le premier à me soutenir, à appuyer mes propos. C'était l'accord. » (H14)

« Je suis le plus jeune à la table des décisionnaires et j'avoue sans rougir que 60 % des discussions qui sont menées dépassent mon entendement lorsqu'il s'agit de stratégies financières et d'investissement. Mais s'il y a une crise demain, tous les regards se tourneront vers moi. Et il est excessivement important que je sois à ce moment-là tout à fait au courant de ce qui se passe dans mon organisation. » (H14)

« En ce qui concerne la communication externe, le CEO intervient très peu et donne carte blanche

comme le plus grand ingénieur du groupe, mais comme l'expert que l'on consultait pour des questions d'image : c'est lui qui a introduit la dimension d'identité d'entreprise, c'est lui qui a conceptualisé le logo actuel de la société. C'était vraiment quelqu'un qui avait une vision très claire en ce qui concerne l'importance cruciale de la réputation d'une organisation, de son image à l'extérieur, de son identité en tant qu'organisation pour être reconnue. » (H4)

« Au sein de l'association, les activités de communication sont en croissance constante. Les membres du conseil d'administration sont convaincus de la valeur ajoutée de la communication. Les CEO des organisations membres de l'association le sont lorsqu'ils sont confrontés à une crise et qu'ils ont besoin de nous. » (H9)

« Il devient donc très difficile d'attribuer par exemple le « employer engagement » et comme il n'y avait plus de stratégie à ce niveau, toute cette dimension interne a commencé à s'effriter. J'ai dû coordonner l'étude pour mesurer l'engagement des collaborateurs. J'avais 26 ans et je devais expliquer au CEO de mon organisation ce que ses propres collaborateurs disaient et pensaient de l'organisation. Je dois avouer que j'ai considéré cela comme une opportunité d'apprentissage : une expérience stratégique et une expérience avec le top management. Ce que j'en ai retenu [learning] c'est la manière dont un CEO regarde son organisation, ainsi que le fait que le top management se voile la face et refuse de voir la vérité en face. » (H14)

« On m'implique dans chaque décision à prendre. Pour toute décision managériale ou celle qui a trait à nos joueurs, ce que l'on pourrait comparer au P de produit, dans une perspective marketing, la communication fait toujours partie du processus décisionnel. Pourtant, je ne fais pas partie du comité de direction. » (H15)

à ma N +1 qui siège dans le comité de direction. » (H18)

« Petit à petit, de plus en plus d'organisations comprennent qu'il est important que la communication siège auprès du comité de direction, ou qu'elle le conseille avant la prise des décisions. » (H19)

Annexe 11 : Métaphores

Les métaphores du communicant

| | |
|----|---|
| F1 | Je suis musicienne, c'est l'émetteur, j'ai une partition, c'est le message, et puis il y a le public, vers qui on doit transmettre le message. On pourrait facilement ici tirer le parallèle entre cette formation de chef d'orchestre que j'ai suivie et la coordination que je mettais en place au niveau de l'organisation. |
| F3 | Je suis la porte entre le monde extérieur et l'organisation . Je veux qu'elle [la porte] soit toujours ouverte . Il y a des organisations qui la ferment. Qui ne transmettent aucune information. Ou d'autres qui l'entrouvrent, juste un tout petit peu. Elles sont dans la méfiance. Moi pas. |
| F6 | Je me sens un peu comme une couturière dans un atelier, je prépare le modèle, le patron, et on doit habiller telle équipe pour être prête pour tel événement : c'est le même principe, il faut savoir qui dans l'équipe pourra assumer quel rôle, il faut voir les modèles, les découper, choisir les tissus, les couleurs, je me considère vraiment comme un artisan. Et je crois qu'on a un travail assez artisanal . |
| F6 | Si je n'aime pas le mot carriériste, c'est à cause de son étymologie. Cela vient du mot carrière, c'est donc la trace que laissent les chariots, et pour moi, il y a là quelque chose d'inflexible là-dedans. On est sur ses rails, on n'en sort pas. Et quand on est sur ses rails et qu'on n'en sort pas, ça veut dire qu'on accepte des messages sans les remettre en question et que l'on doit toujours aller dans la même direction. Moi, je veux trouver des solutions, d'autres chemins, pour prouver que même si on me dit que quelque chose est impossible, il y a toujours quelque part une route qui n'a pas encore été investiguée, qui permettra de trouver une solution. Il y a donc là, une certaine dose de créativité. Et ça, c'est mon moteur. Trouver des solutions inédites . Du moins, inédites pour le secteur dans lequel on va l'appliquer. Ce qui est le propre de la créativité, mettre ensemble de choses qui n'avaient pas encore été assemblées jusqu'à maintenant. |
| F6 | Je suis un catalyseur et peut-être un aiguilleur du ciel essaye de voir où on se situe dans la carte du ciel et quelles sont les informations que je peux collecter que l'avion ne se crash pas. Et aussi, un projectionniste . Une mise en lumière. Parce que c'est aussi ça un communicant : quelqu'un qui sait rester dans l'ombre pour que le reste soit dans la lumière et qui oriente le projecteur sur les éléments les plus importants au sein de l'équipe dans les activités. C'est quelqu'un qui est au service de sa structure. |
| F6 | Je trouve qu'il est important que dans une organisation tout le monde porte le même uniforme, pour renforcer cette image de cohérence, mais il est clair que chaque membre de l'équipe, chaque membre de l'organisation, joue un rôle propre et différent. Il y a donc d'une part ce sentiment d'appartenance, de cohérence, mais avec un rôle bien spécifique pour chacun. Parce que je trouve qu'on va loin quand on n'est pas seul. On va plus loin quand on n'est pas seul. On a besoin d'un équipage qui rame, ainsi on ne va pas s'essouffler. Mais bien sûr, il faut que chacun rame dans le même sens , si tout le monde rame à une autre cadence, c'est l'enfer. C'est la méduse. |
| F9 | Ce que j'ai déjà appris, c'est qu'il ne sert à rien de vouloir nager à contre-courant. Par contre, ce qu'il est intéressant de faire c'est d'identifier les différents courants de la rivière : en pouvant identifier certains courants plus rapides qui courent sous le courant principal de la rivière , il est possible, en mettant ses forces cela ensemble, de faire en sorte que le courant principal aille plus rapidement. C'est donc une tout autre image que celle du contre-courant : lorsqu'on est dans une organisation, je ne vois pas l'intérêt d'aller à contre-courant. Si tel est le cas, il vaut mieux quitter l'organisation. Par contre, s'il y a moyen de faire avancer les choses en utilisant |

| | |
|-----|---|
| | certains détours, pourquoi pas, pourquoi ne pas créer ces alliances ? Car elles se font dans le bénéfice de l'organisation. |
| F13 | Je suis le « visible invisible », et j'espère que cela illustre correctement ce que je voulais dire lorsque je parlais de l'équilibre fragile entre mettre la communication interne sur le devant de la scène et travailler en tant que responsable de la communication interne dans les coulisses. Je suis comme un éventail, mais certainement pas comme un caméléon qui s'adapte en fonction de son environnement ou de la situation. Le responsable de la communication interne doit avoir les pieds bien ancrés dans l'organisation, il ne peut pas tourner comme une girouette. Parce que bien sûr, j'ai surtout décrit la partie stratégique de ma fonction. Pour chacune de ces lignes stratégiques, il y a toute une série d'actions, de mises en place, d'opérationnalisation. |
| F14 | Il va aussi bétonner, consolider toutes les informations pour qu'elles soient correctes vers le monde extérieur et pour que pour la presse l'organisation soit l'unique source d'information. |
| F19 | Au niveau de nos unités, nous sommes vraiment un pont entre le business et les ressources humaines, nous sommes un pont entre l'organisation et les consultants, au niveau de la communication interne, oui c'est vrai, nous sommes vraiment un pont qui relie les différentes parties prenantes internes : la communication joue un rôle crucial de « traducteur de mission organisationnelle ». |
| F21 | Je penserais plutôt à un arbre ou même carrément une forêt , parce qu'on a toujours besoin d'être bien ancré, d'avoir une vue d'ensemble et de toucher un peu à tout. Donc, les ramifications vont loin, mais en même temps, on nous regarde aussi pour cette inspiration, pour ce calme, parce qu'en période de crise, on arrive vite à scinder l'essentiel du superflu, et à obtenir un aperçu global. Comme l'arbre change tout au long de l'année, que ces feuilles prennent différentes couleurs tout au long de l'année, moi aussi, mon job évolue tout au long de l'année, il change tout le temps. |
| H1 | Aussi longtemps que le roi a besoin de son fou du roi pour fonctionner, tout ceux qui tombent sous son pouvoir adopteront la même vision et intégreront le fou du roi à leur quotidien. Dès l'instant où la vision du roi par rapport à ce fou se modifie, qu'il estime que son rôle ne le sert plus ou au contraire risque de le desservir, il va changer le rôle du fou et va imposer sa vision à tous ceux qui tombent sous son pouvoir. On n'a pas conscience de cette vision que porte la société dans laquelle on est un acteur parce qu'on en fait partie. Il est excessivement difficile de faire abstraction de son contexte sociétal pour développer une réflexion objective de la réalité de ce qui nous entoure, étant donné que cette réalité est sans cesse construite. |
| H7 | On est ici dans le secteur du textile : c'est donc à moi de trouver le bon métier à tisser, et puis de monter d'une certaine façon les fils de chaînes pour y passer les fils de trame. Et petit à petit, se crée d'histoire de l'organisation. (Le tisserand) |
| H8 | Je suis le « libéro » de l'équipe : je suis le joueur qui a la possibilité de jouer à n'importe quel endroit du terrain. Mais je suis aussi celui qui prévoit toutes les actions qui vont devoir avoir lieu. |
| H11 | Caméléon - doit être flexible et doit pouvoir s'adapter rapidement à des situations instables et changeantes. |
| H11 | Nous sommes des speed boats . Il y a 10 ans, j'aurais peut-être encore parlé d'un pétrolier, mais aujourd'hui tout va à un tel tempo, à une telle vitesse que je me vois forcé de comparer les responsables de la communication dans mon organisation à des speed boats. Nous allons tous dans la même direction, la direction qui nous est montrée par la stratégie organisationnelle, mais nous nous croisons, nous nous entrelaçons, mais nous allons droit au but. Quand on est en mer, il arrive parfois que |

| | |
|-----|--|
| | l'hélice se fasse prendre dans un filet de pêche et qu'il y a des ratés au niveau du moteur. Et il est important à ce moment-là de faire halte car il ne faut pas que l'hélice s'empêtre de trop dans le filet. Et il faut attendre que la tempête se calme pour repartir dans des eaux plus calmes. Et c'est la communication qui fait repartir le moteur . Parce que c'est la communication qui va définir le narratif qui permettra en finalité la pérennité de l'organisation. |
| H13 | Le responsable de la communication joue un peu le rôle du « fou du roi », c'est lui qui tient une parole non filtrée au CEO. Il a cette possibilité parce qu'il n'est pas responsable d'objectifs spécifiquement liés à un département, que ce soient des objectifs financiers, commerciaux, de production etc. Il porte les objectifs de l'organisation dans sa totalité. Mais bien entendu, il sera responsable des objectifs de son département de communication en termes d'identité et d'image, au niveau de la gestion de la réputation, le « reputation management ». |
| H13 | Un responsable de la communication dont le seul rêve est d'obtenir un bureau tout en haut d'une tour à côté du bureau du CEO, et de pouvoir monter en ascenseur tous les jours jusqu'à son grand bureau, n'est pas un responsable de la communication comme je l'entends. Il sera peut-être « top of tower » mais il ne sera jamais « top of mind » auprès des collaborateurs. |
| H13 | Comme communicant, je me compare parfois à « Sponge Bob » : je suis capable d'absorber énormément d'informations et en fonction du timing, du public cible, des instruments et de l'histoire, il y a moyen de presser l'éponge et d'en sortir quelque chose. Cela implique qu'il me faut passer par tous les départements d'une organisation pour absorber un maximum d'informations. Et de même, il faut pouvoir faire bon usage d'une liberté que l'on doit pouvoir recevoir grâce à la relation qu'on a réussi à construire en interne. Et enfin, il faut également absorber des informations par le biais d'une veille de ce qui se passe dans l'environnement de l'organisation. Et alors, au bon moment, il faut presser l'éponge. Et cela montre la relation que je souhaite construire avec l'organisation et avec toutes ces parties prenantes : c'est du « give and take ». |
| H14 | Le rôle de la fonction du communicant dans l'organisation, j'utiliserais celle de l'Ange-Gardien . Parce que je vois en première ligne la relation entre le CEO et le communicant pour garantir un pouvoir réel à la communication organisationnelle. |
| H14 | Le champion du département des ventes, en fait je dois être le champion de chaque département de l'organisation. Parce que je dois être le champion de mon organisation. Et j'utilise le terme « champion » dans le sens chevaleresque du terme. Parce que si ce rôle n'est pas rempli par le responsable de la communication, personne d'autre ne le remplira et les parties prenantes ne seront pas informées correctement. |
| H15 | Le filtre qui va soit amplifier soit réduire soit rediriger l'impact des messages de l'organisation vers le monde extérieur, mais tout autant les messages du monde extérieur sur l'organisation vers le monde extérieur. |
| H16 | Le responsable de la communication, c'est comme un bambin de deux ans : c'est quelqu'un qui de tout temps posé la question : « pourquoi ? ». Avoir cette envie de comprendre, d'apprendre. |
| H16 | Quand j'étais consultant, j'ai eu comme client Pfizer et à l'époque, on m'appelait le Luc Allo de Pfizer parce que je me rendais sur les différents sites pour aller interviewer les gens. |
| H16 | Mon département au sein de l'organisation est comme un jardin d'enfants, bien délimité par une clôture. Au début, comme un bambin, on part à la découverte et il arrive qu'on en franchisse les limites. À ce moment-là on se fait gronder : on dispose d'un grand terrain de jeu, mais il est interdit de colorier en dehors des lignes. Je dirais que le but du jeu c'est de se trouver un partenaire, de forger des alliances , pour |

| | |
|--|--|
| | ensemble déplacer les piquets de la clôture. Ce sont bien souvent des collègues du département business. La situation idéale, c'est que la superficie de ce jardin d'enfants qui correspond au département communication, corresponde exactement à la superficie de l'organisation. Dans une situation idéale, le bureau du responsable de communication se trouve à côté du bureau du CEO. Ce qui est le cas aux États-Unis d'ailleurs. |
|--|--|

Les métaphores de la communication

| | |
|-----|--|
| F5 | Alors si je devais comparer le rôle de la communication dans l'organisation à une image, je choisirais le plat vapeur . Je m'explique. La communication est bottom-up : elle doit venir du bas pour gagner le haut. En devenant vapeur, la communication donne la saveur à chacun des ingrédients, chacun des départements de l'organisation, qui ensemble deviendront un plat dont l'odeur qui s'en échappe une fois que les ingrédients cuisent, attirera le consommateur. C'est donc l'approche Pull et non plus l'approche Push. |
| F6 | La communication, c'est aider à identifier et à mettre en place les outils qui permettront de concrétiser les rêves d'une organisation. Je suis dans cette tradition " des racines et des ailes ". Savoir d'où on vient pour pouvoir développer le courage et l'audace d'aller plus loin, de se projeter dans un avenir en pleine confiance. |
| F8 | L'image que j'utiliserai pour représenter la communication dans l'entreprise, c'est le cœur battant , ou plutôt un des cœurs battants, à côté de l'argent. Parce que ça irradie. |
| F9 | J'ai utilisé des phrases quelque peu slogansques pour faire comprendre à ces décideurs que nous étions non seulement en ligne directe avec eux, mais que nous étions également en lien direct avec les résultats des ventes : je leur ai expliqué que nous étions une des raisons pour lesquelles les ventes pouvaient être boostées. C'est alors que j'ai utilisé comme image pour ce comité de direction, les anneaux olympiques : je leur ai expliqué qu'il y avait les relations média, le « Branding », la communication interne, la responsabilité organisationnelle, et la communication commerciale. Toutes ces composantes, tous ces anneaux font partie d'un même concept qui les englobe tous, et c'est la raison pour laquelle il faudrait que chacun de ces anneaux travaille avec les autres. J'ai voulu leur démontrer que le travail en silos n'apportait pas de valeur ajoutée, alors que $1+1=3$. On obtient beaucoup plus en travaillant ensemble, en collaborant en travaillant chacun sur son îlot. |
| F9 | Une fois que l'organisation quitte les grandes mouvances des fusions, qu'elle entre en eaux plus calmes, le jeu se tasse ou plutôt, les règles du jeu se fixent. Et c'est alors que l'on commence à recruter de nouvelles forces, et ces jeunes qui entrent dans l'organisation amènent une toute nouvelle dynamique . |
| F14 | C'est comme une toile d'araignée qui relie tous les départements entre eux. La direction est au sommet mais elle fait partie d'un ensemble interconnecté relié par la communication qui doit protéger l'image de l'entreprise. |
| F15 | On pourrait comparer l'organisation à une tour de Babel avec des petits groupes qui ont chacun leur métalangage scientifique. |
| F15 | Pour utiliser une image, je pourrais dire que dans un sens, le sens de l'organisation vers le monde extérieur, on peut considérer que la communication est comme un passer-plat : si je prends le site Web, ou nos brochures, nous servons d'intermédiaire entre l'organisation et le monde extérieur. Dans l'autre cas de figures, lorsque nous organisons des événements, lorsque nous sommes présents sur des foires, lorsque des gens viennent assister à des présentations, c'est le public cible qui va prendre |

| | |
|-----|--|
| | l'information. Le rôle de la communication c'est d'actionner aussi bien le mouvement « push », que le mouvement « pull ». |
| F16 | Une métaphore pour la communication dans mon organisation, j'utiliserai celle de la pieuvre , du poulpe, avec ses tentacules, ses bras : la stratégie qui a besoin de pleins d'ambassadeurs pour faire passer les messages. Un bon CCO gère une équipe d'ambassadeurs, il installe les principes de communication, il développe une attitude communicationnelle auprès de chacun des collaborateurs basés sur la transparence, il n'oublie pas de se remettre régulièrement question et il éduque les gens à la communication. Parce que tout le monde communique. Many voices dans l'organisation qui parlent à many voices dans l'environnement. Mais avec cette dimension éducation, parce que ces many voices doivent faire passer un seul message. |
| F18 | Parce qu'en finalité, nous sommes tous dans la tour de Babel . Il faut donc essayer de retrouver une langue commune. |
| F19 | Ce qui est excessivement positif et constructif, c'est qu'ils appellent la communication « le moteur de croissance ». |
| F20 | Mon organisation est une machine orientée vente comme dans les années 50. |
| F22 | Plutôt que d'être un train à grande vitesse, on est encore toujours une locomotive à vapeur . Malgré le fait que on évolue, on est quand même encore toujours en retard, parce qu'on est encore toujours bloqué par énormément de contraintes techniques. Et administratives. C'est donc tout un ensemble : l'organisation est un gros paquebot, il y a tous ces nouveaux développements, les nouveaux métiers, la technologie, la communication qui doit s'adapter, et il faut aussi le temps de pouvoir s'approprier toutes ces informations. |
| F23 | On n'a pas attendu qu'on rénove toute la maison pour rénover la cuisine. Et on s'est dit qu'en rénovant la cuisine, cela pourrait peut-être donner l'impulsion pour rénover aussi tout le domaine |
| F23 | Pour illustrer le rôle de la communication dans mon organisation, je prendrai la pochette de l'album des Pink Floyd : « Dark side of the Moon », avec le triangle et le prisme. Parce que pour moi, c'est vraiment ça. On part du terrain, on va le transformer pour le faire remonter vers la direction générale, et vice versa . Tout rassembler et pouvoir renvoyer ce qu'il faut dans la bonne forme avec le bon canal et ce, dans toutes les directions, du haut vers le bas et du bas vers le haut. Et en fait de plus en plus du bas vers le haut. Parce qu'on donne de plus en plus la possibilité de s'exprimer à tous les gens « du bas ». Et donc ils prennent cette parole. |
| H1 | La communication, c'est un comportement. C'est trouver la bonne longueur d'onde qui permettra aux deux parties de communiquer. C'est partir à la recherche de ce qui peut toucher l'être humain dans l'histoire organisationnelle. Ce que la communication doit faire c'est lier, relier, connecter. Renforcer la cohésion sociale , parce que seul il n'est pas possible de survivre : quelle que ce soit l'illusion de notre monde moderne et contemporain qui prône l'individualisme à l'outrance, on a besoin les uns des autres. |
| H1 | La communication organisationnelle veut convaincre sur la base de toute une argumentation qui permet à l'autre de développer des contre arguments et d'entrer en dialogue dans un objectif de bénéfice mutuel |
| H3 | Parce que la communication pour moi, c'est comme la rivière Amazone : la communication est un fleuve continu , un canal qui a des effets très positifs pour le développement du monde, qui pourvoit en travail, en plaisir et en information parfois même en savoir à des millions de personnes. Et elle n'est pas prêt à s'assécher. |
| H5 | Pour moi, la communication c'est l'huile qui doit passer à travers chacune des articulations de l'organisation. Là où la communication ne passe pas, l'organisation va coincer. |

| | |
|-----|--|
| H7 | La communication c'est pour moi une longue table à laquelle viennent s'asseoir toutes les parties prenantes . Cette image pour moi elle cadre aussi avec cette dimension déontologique : nous vivons dans cette partie du monde où la prospérité semble acquise, logique, normale. Nous avons souvent tendance à construire des murs pour protéger cette prospérité. Eh bien moi, je conseille de plutôt construire une longue table plutôt qu'un au mur. Une table tellement longue que tout le monde peut s'y asseoir, que tout le monde s'y sent le bienvenu. Dans une approche de l'inclusion. Avec le sentiment que l'on a lorsqu'on organise une fête champêtre avec les lampions. Lorsqu'on s'assoit table, chacun amène sa culture, et les premiers échanges commencent. Et c'est comme ça que cela se passe dans une organisation aussi : chacun amène sa culture, et elle doit se fondre dans la culture de l'organisation. De là mon importance pour l'approche inclusive. Cette idée de travailler ensemble un projet commun sans préjugés, de manière la plus impartiale possible, sans préconçus, curieux de ce que peuvent apporter les autres, la « visière ouverte » mais avec une saine dose d'esprit critique. |
| H11 | Et c'est la communication qui fait repartir le moteur . Parce que c'est la communication qui va définir le narratif qui permettra en finalité la pérennité de l'organisation. |
| H12 | La communication doit être capable de transformer un sergent de l'armée américaine en Leonardo DiCaprio lorsqu'il fait son speech aux téléphonistes dans « Le loup de Wall Street ». Tout un programme qui permet aux messages de devenir une histoire qui prend vie et qui sera mémorisée. |
| H15 | Même si le club existait avant 2011, il s'agit ici d'une nouvelle organisation. À l'époque, je sais que nous faisons la réflexion de vouloir être considéré comme le « Apple des clubs sportifs en Belgique » . |
| H18 | La ruche et la communication, c'est ce qui permet d'amener toutes les informations de l'extérieur à l'intérieur de la ruche, mais inversement qui permet à la ruche d'exister en faisant sortir toutes ces abeilles qui pourront partir butiner de manière très ciblée grâce à toutes les informations qu'elles ont reçues. La communication, c'est la fenêtre vers l'extérieur qui apporte l'information à l'intérieur et qui lui permet de ressortir. |
| H19 | Je donnais une présentation sur le SEM, le « search engine marketing » pour lequel le site Web fonctionnait comme moteur. Le contenu, toutes ces pages, sont les roues. Si le moteur ne fonctionne pas, les roues ne tourneront pas. Ça c'est au niveau micro. Au niveau de l'organisation, le moteur, c'est la communication, et les roues, ce sont tous les départements. Cela signifie que la communication fait démarrer mais tout autant peut arrêter des mouvements dans l'organisation. De temps à autre, il faut remplacer l'huile : ça ce sont les formations continues, les analyses en continu. Parfois le moteur fait des ratés : sommes-nous en overdrive, sommes-nous en quatrième vitesse alors on devrait être en cinquième ou plutôt en troisième ? Je crois qu'avec cette image, il y a moyen d'illustrer tous les processus qui gravitent autour de la communication. Et pour moi, le business est la puissance qui résulte du mouvement. Tout commence avec la vision, la conviction et la passion de celui qui imagine le moteur qu'il va utiliser pour réaliser ses objectifs. Il faudra informer, sensibiliser, enthousiasmer avant même que de pouvoir vendre. Et en tant que moteur , la communication sera à même de lancer, d'accélérer, de décélérer si nécessaire. |
| H19 | La communication c'est comme Dieu , tout le monde connaît, mais personne ne peut dire qui il est. Pareil pour la communication, elle est partout, mais personne ne peut la définir avec exactitude, ou plutôt, chacun aura sa propre définition de ce qu'elle est. |

Annexe 12 : Interviews anonymisées

Retranscriptions anonymisées des 45 entretiens par genre (26 femmes et 19 hommes), catégorisés par génération (déterminée par leur première socialisation professionnelle).

Les interviews ont eu lieu entre le 17 avril 2019 et le 29 août 2019.

Interview F1 - 1 heure 15'

Bruxelles, 8 mai 2019

On va remonter dans le temps : je suis pianiste et chef d'orchestre de formation j'ai fait mes études au conservatoire de Vienne. En Autriche. Je suis rentrée en Belgique pour des circonstances familiales. J'ignorais que mon premier prix de conservatoire autrichien ne serait pas reconnu en Belgique. Et par la force des choses, j'ai dû gagner ma vie et je me suis cherché un métier. Comme à l'époque les entreprises fonctionnaient bien, je me suis trouvé un job de secrétaire dans une organisation d'informatique, la première de l'époque parce qu'on parle quand même 1982. Elle avait ouvert quatre « shops », les premiers à vendre des ordinateurs personnels à Monsieur et Madame tout le monde. L'informatique m'a passionnée dès le début. J'ai trouvé ça fascinant. Comme secrétaire, mon rôle consistait à organiser un peu de tout. Je donnais du support à la vente, et comme je maîtrisais déjà les logiciels, je donnais aussi des démonstrations dans les show-rooms. Je pouvais aussi organiser des conférences de presse, ce qui était totalement inconnu pour moi. Et au fur et à mesure, j'apprenais des choses sur le terrain. Le directeur marketing du siège social avait entendu parler de moi et m'a fait venir au siège social. Il pensait que j'avais du potentiel. Je suis arrivée dans ce tout-petit département marketing, à l'époque, la communication n'existait pas : tout était du marketing. Et directement j'ai compris : ça c'est mon truc. Développer des brochures, écrire, le graphisme : je me suis dit que ça allait être ma carrière. Je suis restée chez eux quelques années. Ensuite ils ont été repris par un plus grand groupe. Les directeurs ont bougé, j'ai pu les suivre, d'abord dans le groupe B où j'ai connu une très belle expérience. Nous sommes en 1989, et là, la communication était déjà un métier en tant que tel. Ce n'était plus du marketing. C'était la communication. À l'époque, l'organisation avait encore énormément de moyens financiers, elle était très active dans toute l'Europe, et on avait créé un « show case Bruxelles » pour tous les pays européens. Cela s'appelait euro centre et le but était d'avoir un centre où on pouvait prouver aux grands comptes au niveau européen ce que pouvait apporter un réseau organisationnel à leur organisation. Ce que nous faisons c'était assez créatif : on écrivait des scènes de théâtre, on les jouait et on projetait sur grand écran tout ce qu'il y avait comme réseau et comme stratégie derrière. L'objectif, c'était d'expliquer comment fonctionnait le réseau et les serveurs de l'organisation. Mon rôle était d'écrire les pièces, de communiquer en interne dans toutes les filiales européennes en quoi consistait cet euro centre, et comme je suis quadrilingue, cela ne me posait pas vraiment de problème. Je pouvais faire des présentations graphiques, n'oublions pas que PowerPoint n'existait pas encore, et je communiquais aussi dans le groupe. J'avais créé une newsletter. C'est un job très créatif. Malheureusement après cela la crise du golfe nous a frappé de plein fouet. Pour la première fois, j'ai perdu mon job. J'ai appelé un de mes ex-patrons de la première société qui lui était directeur de vente chez C, et il m'a dit qu'ils cherchaient une assistante pour le directeur marketing. J'ai eu un entretien et cela m'a plu parce que le patron était quelqu'un de très visionnaire, extrêmement compétent, d'ailleurs il est devenu le numéro deux de Philips Worldwide, et puis le numéro un d'une grande société française. J'ai très vite senti que j'allais pouvoir apprendre beaucoup de choses et j'étais dans une période de ma vie où tout était en train d'évoluer et je voulais en apprendre plus sur la communication.

Peu de temps après, je venais juste de commencer, quand le directeur de communication de l'organisation a quitté la société. Presque immédiatement, on a dit que ce job-là serait pour moi, mais qu'il allait falloir que je travaille très fort et qu'ils allaient me pourvoir en une série de formation. Et c'est ce qui s'est passé. Ceci a été une chance incroyable pour moi, tout ce qui existait à l'époque en communication, c'est-à-dire : above the line, below the line, les événements, le sponsoring, j'ai pu toucher à tout. Et j'ai pu apporter mon côté artistique par

exemple dans le sponsoring. J'ai pu faire des choses inouïes avec l'organisation au niveau Européen comme du sponsoring de formule 1, et j'ai fait surtout pour la première fois les relations presse de manière systématique. Ce que j'avais fait avant de manière ponctuelle était devenu un défi et même un objectif de la part de l'organisation, il y avait un vrai besoin d'augmenter la présence de l'organisation dans la presse. On a fixé des KPI avec un bonus à la clé. Très vite, j'ai remarqué combien la presse belge est accessible. Il y avait quelque « prima donna » mais la majorité des journalistes était très agréables. La raison pour laquelle il fallait augmenter la visibilité dans la presse découlait du fait que l'organisation était surtout connue pour le développement de ces photos or, il y avait aussi tout le département business machines, les photocopieurs, les fax, etc. Les imprimantes étaient en train de monter, pareil pour les scanners, il y avait vraiment un marché à prendre. Mais pour cela, il était crucial d'augmenter la notoriété de l'organisation. Si la Belgique a pris cette décision, c'est parce que la stratégie était dictée au départ du siège Europe. Et bien entendu, la stratégie européenne était dictée par le siège central au Japon. À l'époque, c'étaient des dirigeants visionnaires. Ils disposaient de moyens faramineux pour faire des études de marché, analyser le contexte, étudier les environnements.

Même si on m'avait promis que je pourrais suivre toutes les formations que je souhaitais, je n'en ai suivi qu'une seule, faute de temps. C'était la formation « concept en communication » et c'était organisé par la chambre de commerce de Bruxelles. J'ai appris des choses conceptuelles très intéressantes comme par exemple les théories de base émetteur-message-récepteur : je me suis dit c'est comme la musique. Je suis musicienne, c'est l'émetteur, j'ai une partition, c'est le message, et puis il y a le public, vers qui on doit transmettre le message. Je me suis dit, c'est exactement la même chose, c'est peut-être bien pour cela que ça m'a tellement plu. On pourrait facilement tirer ici le parallèle entre cette formation de chef d'orchestre que j'ai suivie et la coordination que je mettais en place au niveau de l'organisation.

Quelque part, cela a toujours été en moi : enfant, quand on me demandait ce que je voudrais faire, je disais journaliste ou écrivain. Pour l'anniversaire de ma mère, je devais avoir 10 ou 12 ans, je lui ai écrit et dessiné toute une bande dessinée avec des histoires, des textes dans les bulles. Ce que j'ai fait pour l'anniversaire de ma mère, je l'ai refait pour ma première organisation des années plus tard en écrivant ces pièces. Quand je peux créer quelque chose, cela m'enthousiasme. J'ai besoin de pouvoir contribuer à quelque chose : c'est ça qui me motive. C'est dans ma nature.

L'aventure avec la seconde organisation s'est terminée au bout de quatre ans. À ce moment-là, au début des années 1990, les organisations se remettaient en question et toutes elles voulaient se créer une image à dimension européenne. Il y avait ce besoin d'unifier les choses. Il y a eu toute une mouvance auprès d'un très grand nombre d'organisations pour récupérer tous les budgets et les rassembler au niveau européen. C'est l'époque des campagnes paneuropéennes. Et l'idée, c'était qu'au point de vue national, les pays allaient pouvoir adapter ces campagnes. J'ai donc dû rendre mon budget belge et la seule chose que je pouvais encore faire, c'était adapter des campagnes européennes, ce qui n'était absolument pas intéressant. On est en 1994, dans les années après la crise, donc les sociétés n'investissaient pas encore ni en communication ni en formation, donc ce n'était pas évident de trouver un autre job. Pourtant, je sentais qu'il y avait un marché malgré la frilosité des organisations à investir en communication, et je me suis lancée en tant qu'indépendante avec l'aval de mon mari.

J'ai une chance incroyable grâce à ce réseau d'anciens patrons : la veille du week-end du 1er mai un géant des télécommunications français a frappé à ma porte. Ils avaient la réponse de l'appel d'offres du gouvernement belge pour un nouvel opérateur. À l'époque, il n'y avait que Belgacom. Et en Belgique, il y avait ce souhait d'ouvrir le marché à davantage d'opérateurs. Comme ils ne trouvaient pas de bureau de traduction pour faire la version en néerlandais, ce directeur qui recrutait pour des profils TIC, leur avait dit qu'il connaissait une petite

indépendante qui était également capable de traduire. Ainsi est née une longue relation avec cette organisation française. La plus belle aventure professionnelle de ma vie. Je suis devenue leur consultante attitrée. J'ai traduit jour et nuit et je me suis dit que s'ils obtenaient la licence, ils allaient réaliser des choses fabuleuses. Il s'agissait vraiment de lancer une marque, en la créant de A à Z. Quatre jours plus tard, je rappelle qu'il s'agissait d'un long week-end, ils sont venus chercher la traduction. Comme ils avaient encore besoin de 10 copies, j'ai téléphoné à tous les centres photocopieurs et j'en ai trouvé un qui acceptait ce dimanche soir de faire les 10 copies couleur. Comme il fallait tuer le temps, ils m'ont demandé de raconter mon histoire et quand ils ont appris l'expérience que j'avais derrière moi, et puis surtout le réseau en relations presse que j'avais pu construire, ils m'ont dit que c'était un profil comme moi dont ils avaient besoin. Ils m'ont proposé de m'installer dans leurs bureaux temporaires, m'offrant la possibilité de travailler pour eux quand ils avaient du travail, et de m'occuper de mes propres clients lorsqu'ils n'avaient rien à me donner. La solution rêvée.

Ce partenariat un peu particulier a duré quatre ans. Il m'a permis de participer au lancement du nouvel opérateur : recherche de partenariats, création du logo, organisation de pitches pour trouver l'agence de publicité, recrutement du personnel, et une fois que tout le monde a été en place, l'organisation m'a rassuré en me disant qu'ils avaient d'autres opérateurs à lancer sur le marché. Et en effet, ils m'ont envoyé en Slovaquie pour lancer l'opérateur O, et puis ils m'ont envoyé aux Pays-Bas. Et ça, ça été la plus belle aventure avec eux. J'y suis restée plus de deux ans. L'objectif était de rester jusqu'à ce que toute l'équipe soit en place. Mais comme les Pays-Bas est un marché plus complexe, il y avait déjà deux opérateurs en place, ils m'ont demandé de lancer en même temps la marque sur le marché consommateur et sur le marché business. Il a donc fallu que je développe des stratégies tout à fait différentes. Les plans de communication étaient doubles mais il fallait par la même occasion qu'ils soient intégrés. Il fallait faire un choix au niveau des partenaires. Ça n'a pas été aisé de faire un choix au niveau des agences : trouver une agence qui soit aussi performante pour des campagnes business que pour des campagnes consommateurs, ce n'est pas évident. Et si je suis restée plus longtemps, c'est parce qu'on ne trouvait pas de responsable en relations publiques, et donc j'ai continué à assurer les relations presse jusqu'à ce qu'on puisse recruter quelqu'un. Une expérience très riche : les journalistes aux Pays-Bas sont beaucoup plus assertifs que les journalistes belges. Ils n'hésitent pas à « rentrer dedans ». Là, j'ai eu mon premier training média professionnel avec un journaliste hollandais. C'est lui qui m'a appris à garder mon calme, à ne pas me laisser emporter par les sentiments, à prendre et à garder le contrôle de mes émotions. Je disposais de budgets importants, et comme la stratégie de création était construite sur l'humour, on a fait venir un acteur canadien célèbre à la fin des années 1990, Leslie Nielsen, qui figurait dans la campagne. Nous avons eu de très belles retombées médiatiques, dont un bel article dans Elsevier qui avait titré : « chronique d'un opérateur qui lance ». La communication avait gagné ses lettres de noblesse. Elle était devenue un métier qui avait gagné la totalité de l'organisation. La communication travaillait main dans la main et à pied d'égalité avec le marketing et avec le département innovation et technologie. Son importance était reconnue : pour obtenir des accords, il fallait déployer des stratégies de lobbying. La communication, c'était le ciment qui permettait de réunir toutes les briques. Et cela avait pour conséquence que je commençais mes journées à sept heures, mais parfois 6h30 du matin jusqu'à 11 heures du soir. C'était épuisant. Une fois l'opérateur télécom bien installé aux Pays-Bas, ils m'ont demandé de lancer un opérateur Internet aux Pays-Bas. Et là, j'ai décliné. J'avais besoin de rentrer en Belgique, d'être auprès de mon mari. Au même moment, l'agence de presse avec laquelle je travaillais aux Pays-Bas m'a fait savoir qu'elle souhaitait ouvrir une agence de presse en Belgique. Et c'est comme ça que j'ai commencé ma deuxième grande carrière en communication. Et je suis devenue cofondatrice d'une agence de presse pour le secteur technologique début des années 2000. J'ai porté ce projet pendant sept ans. Et j'ai eu de très beaux clients comme SAP Belgique. Au bout

de sept ans, ma vision a fortement divergé de celle de mon partenaire hollandais. Et nous nous sommes séparés en très bons termes. Et j'ai recommencé une petite agence. Nous sommes en 2008. L'agence démarre très bien, je recrute mon premier consultant et arrive la crise financière de 2009, 2010. J'ai donc dû fermer mon agence. Et je me suis remise sur le marché non plus comme indépendante car le contexte économique avait changé et était devenu beaucoup trop instable, mais comme employée. J'ai très vite trouvé un job en communication interne dans le département production du leader des soft drinks. C'était très enrichissant car je m'occupais de la communication interne pour un public composé presque exclusivement d'ouvriers, une expérience que je n'avais pas encore vécue. Eux non plus d'ailleurs : ils n'avaient pas l'habitude de voir débarquer dans les hangars une « nana des bureaux » qui s'était mis en tête de les interviewer. Quelques mois plus tard, une agence de presse m'a contactée pour une fonction de senior que j'ai acceptée parce qu'il y avait une dimension coaching des juniors qui m'interpellaient. Les deux premières années, cela s'est très bien passé. Mais ensuite, l'agence a été vendue à un groupe international et je me suis retrouvée contre ma volonté directrice de l'agence. J'ai accepté à une seule condition : qu'ils me donnent carte blanche au niveau de la gestion des ressources humaines. Lors de mon expérience comme cofondatrice, j'avais bénéficié d'un excellent séminaire en coaching pour PME. J'y avais appris comment motiver une équipe, comment la stimuler : j'avais acquis un apparatus assez intéressant de techniques en ressources humaines que je voulais pouvoir appliquer dans cette agence-ci qui avait été dirigée de manière très militaire. Ce que je voulais, c'était introduire davantage de souplesse, permettre davantage le « home working » afin de motiver le personnel. Je voulais améliorer les plans de développement personnel, des plans de carrière, identifier de véritables objectifs pour permettre au personnel de se développer dans les domaines qui les intéressaient, de suivre les formations adéquates. Comme je disposais d'excellents collaborateurs avec des compétences très complémentaires, il était possible de réaliser un certain nombre de formations en interne. J'ai fait ça pendant un an. Et on est passé d'un turnover d'une personne par mois à un seul départ sur un an. Je crois donc que j'ai réussi à relever ce défi.

La raison pour laquelle je m'étais retrouvée à la direction de cette agence découlait du départ d'une partie de l'ancienne direction. Mais un membre de l'ancienne direction tenait à réinstaurer l'ancien système, trop militaire pour moi. Le conflit a couvé plusieurs mois, et comme j'ai horreur des guerres et des disputes, je suis partie. Je l'ai regretté, mais je n'avais aucune envie de passer les 15 dernières années de ma carrière dans des guerres politiques.

J'ai dû accepter des jobs temporaires parce qu'à 52 ans, ce n'est pas évident de retrouver un emploi fixe. Aujourd'hui, les mentalités ont changé, mais en 2012, même avec un classeur gros comme ça d'expériences et de recommandations, aucun employeur ne me répondait. J'ai accepté tout ce qu'on m'offrait. Je me suis retrouvée temporairement chez le leader des soft drinks pour m'occuper du Learning et Development d'une de leurs enseignes en Belgique et aux Pays-Bas. Il s'agissait de la mise en place de programmes de sécurité pour les ouvriers. Pas besoin d'être spécialiste en la matière pour organiser des formations dans ces matières. Et j'en ai fait d'autres en Customer Service, ce que je n'accepterais plus jamais malgré mon orientation client, mais m'occuper de toute une chaîne logistique, cela me stresse. Et puis un jour j'ai un coup de fil de quelqu'un que j'avais croisé par le passé pour une organisation pharmaceutique qui cherchait un ou une « senior » en communication interne. J'ai eu un entretien et j'ai été embauchée. L'organisation venait tout juste de connaître une réorganisation qui avait laissé des traces et certaines équipes avaient été quelque peu traumatisées par cette restructuration. Intellectuellement, cela été très enrichissant de travailler dans un tel environnement. Humainement ça été un plaisir car ils étaient très respectueux de la fonction. J'ai donc créé un intranet, j'ai promu l'utilisation de la plateforme yammer pour supprimer l'usage abusif des mails, j'ai développé une stratégie de messages en interne qui étaient diffusés sur les écrans, j'ai organisé des événements internes... malheureusement, au bout d'un an ils ont renversé leur

stratégie de communication avec l'arrivée d'un nouveau CEO qui ne voyait absolument pas l'importance de la communication interne mais qui misait tout sur le lobbying. Si j'avais une expérience en lobbying dans le domaine télécom, je n'avais aucune expérience dans le domaine pharmaceutique. Je leur ai donc fait savoir que je n'étais pas partante pour ce type de job, et ils ont décidé de supprimer la fonction de communication interne et de la remplacer par une fonction de communication externe et public affairs pour laquelle ils ont préféré recruter un autre profil. Comme souvent dans les sociétés, il y a un Head count qu'on ne peut dépasser. Donc il y a un choix qui a dû être fait, choisir c'est toujours un peu perdre et donc, en mars 2017 je me suis retrouvée sans job. J'ai cherché pendant un an. Et depuis mars 2018, je suis dans un statut temporaire qui ne cesse de se prolonger chez un opérateur en tant qu'experte en communication.

Ça, c'est mon parcours. Maintenant je vais développer ce que moi je vois aujourd'hui en communication.

Je vois le rôle des réseaux sociaux et je sais qu'ils sont devenus un véhicule de communication de toute grande importance. Mais moi, j'ai vu aussi des journalistes qui, il y a 15 ans, vérifiaient leurs sources, changeaient de tactique et publiaient pour avoir le scoop. Je compare Facebook à un restaurant et je me dis que sur Facebook, on est autour de la table, on mange un petit bout ensemble, on publie des choses, on échange des vidéos, on se raconte ses vacances, on prend le temps. Twitter, c'est un grand café très bruyant où il y a des gens qui se racontent tout et n'importe quoi. Il y a du très vrai sur Twitter mais il y a malheureusement tellement de fausses nouvelles, les « fake news » d'aujourd'hui... j'ai lu un livre très intéressant sur les GAFAs : « The naked ape » qui décrit la vision à long terme des GAFAs par rapport au futur de la technologie. Ayant eu des grands acteurs technologiques comme clients, je l'ai lu avec beaucoup d'attention. Le livre décrit la manipulation du monde par certains de ces géants technologiques. N'oublions pas que Steve Jobs avait interdit l'utilisation des smartphones à ses enfants. J'ai presque 60 ans : j'ai vraiment vécu l'évolution de la communication. Je vois à quel point les gens ne se posent même plus les questions critiques par rapport à l'émergence de ces monopoles technologiques. Je me demande donc et c'est une question fondamentale, à quoi servira la communication ? À quoi serviront certains médias ? Quel est l'avenir de la publicité ? Quel est le rôle des journalistes ? Je me demande vraiment à quel point tout cela va changer.

Si je retourne à l'organisation pour laquelle je travaille maintenant, la raison pour laquelle ils gardent la fonction de communication dans l'organisation c'est parce qu'il y a eu une volonté d'internaliser les différents métiers de la communication dans l'organisation et de se séparer des services extérieurs et des agences. Du moins dans la mesure du possible. En réduisant le nombre d'agences qui gravitaient autour de l'organisation, l'organisation a créé un certain nombre de fonctions à l'intérieur de sa structure. Ces fonctions doivent être coordonnées et dirigées car elles offrent des services aux clients internes. Le département des réseaux sociaux est un tel client. L'équipe des événements en est un autre, tout comme l'équipe des relations presse. Mon rôle est donc un rôle de coordination stratégique et de supervision de la qualité du travail : les guidelines sont-elles respectées, il y a-t-il un « tone of voice » homogène, les valeurs de l'organisation se retrouvent-elles dans les messages ? Mes expériences passées me permettent de jouer un rôle de « all rounder ». Le seul domaine qui m'est moins familier, ce sont les médias sociaux. À côté de ce rôle-là, j'ai également un rôle de « content manager » pour le site Web. Depuis que je suis ici, les différentes tâches ont évolué et se sont étoffées. Le rôle que j'occupe ici n'est pas comparable au rôle stratégique que j'ai pu jouer tout au long de ma carrière. Mais l'expérience que j'ai accumulée tout au long de ma carrière, je la mets au service de la communication avec un grand C.

Dans cette organisation, la communication est vraiment considérée comme l'outil absolument nécessaire et fondamental pour faire passer les messages de l'organisation aussi bien en interne que vers l'extérieur. Il y a vraiment tout un travail de détermination de la cible en fonction de

l'objectif stratégique. Et cela correspond tout à fait à ma vision de la communication qui partait toujours de la cible pour y adapter la stratégie. Et en fonction des choix stratégiques faits, on définit les moyens de communication, les tactiques, pour véhiculer le message vers la cible. Je prendrai par exemple le programme d'incubateur pour start-ups : pour communiquer avec elles, ils ont développé une stratégie à part entière avec une approche tout à fait spécifique et dédiée aux besoins de ces start-ups. Le briefing était un briefing purement business avec un objectif d'acquisition d'autant de start-ups et ensuite c'était à moi de proposer un véhicule de communication adéquat. Ensemble nous avons pu développer une stratégie de communication qui va pouvoir se décliner sur les mois prochains. Ce qui veut dire que je bénéficie aussi d'un travail d'équipe entre le marketing et la communication. Entre le business et la communication. C'est une belle constante qui est restée.

Par contre, ce qui a fondamentalement changé, c'est la hiérarchie des médias. Quand j'ai commencé en communication, c'était la partie « above the line » qui donnait le « la » et tout ce que l'on appelait « below the line » et qui englobait tous les moyens de communication à l'exclusion de la publicité, devait suivre. Tout était décliné en fonction de la campagne grand public. Aujourd'hui, le concept qui sera au cœur même de la communication est un concept intégré. Les évidences du passé ont disparu et ont fait place à beaucoup plus d'intégration mais aussi à beaucoup plus d'analyses parce qu'on dispose de beaucoup plus d'informations. Je fais bien sûr ici référence à toute la dimension « big data ». Comme la consommation des médias de masse a explosé, comme elle s'est fragmentée et a été bousculée par l'apparition de nouveaux moyens d'information sur lesquels se sont greffés les possibilités de communication, l'analyse du comportement des cibles est devenue le cheval de bataille, ou je devrais plutôt dire le cheval de Troie. Les jeunes regardent encore à peine la télévision. Ils la consomment d'un œil pendant que de l'autre ils sont sur la tablette et que des doigts ils pianotent sur leur smartphone. Avec la démultiplication des moyens de communication et la démultiplication des cibles, les données se démultiplient de la même façon. Et on doit développer des schémas d'analyse stratégique très différents.

Il faut que ces schémas tiennent compte maintenant du consommateur qui participe beaucoup plus activement au développement des organisations. Déjà rien que par les réseaux sociaux, il fait entendre sa voix. Je suis parfois ébahie de voir les interactions que nous arrivons à générer sur les médias sociaux par rapport aux événements que l'organisation sponsorise. Il y a une tout autre façon de s'engager avec le consommateur en tant qu'organisation. Et cela a entraîné une transformation en profondeur du rôle de la communication : avec tous les nouveaux médias, on arrive à joindre le consommateur en amont, on arrive à le joindre ici et maintenant, on arrive à créer une interaction, on arrive à le motiver pour partager son expérience. C'est une nouvelle situation qui entraîne d'après moi une toute nouvelle dynamique entre le business, la communication et le marketing. Avant, je vous le disais, la communication était peut-être le ciment des briques, mais elle était assez invisible, son rôle n'était pas toujours reconnu. Maintenant, on vient chercher la communication ; sans la communication, on se rend compte qu'il n'y a plus moyen de développer des marchés. Un responsable de communication aujourd'hui n'a pas pour autant plus de légitimité dans une organisation qu'hier car, là où il y avait un responsable de la communication, il avait une grande légitimité. Pour rappel, quand on m'a demandé de faire en sorte que l'organisation informatique obtienne de la visibilité, cette question a été posée en connaissance de cause, en reconnaissant le rôle fondamental que jouait la communication. Ce n'était pas un petit défi. Par contre, je pense qu'il y a plus d'organisations qui se permettent aujourd'hui d'avoir un responsable ou un directeur de communication. Et si elles se le permettent, c'est parce qu'elles ont libéré le budget nécessaire ce qui veut dire qu'elles en reconnaissent la valeur et la légitimité. Celles qui ne le faisaient pas avant, celles qui sous-estimaient le rôle stratégique de la communication, reléguaient ces tâches au département marketing. Mais **le métier de la communication est vraiment devenu un métier à part**

entière avec toutes ses spécialisations. Cela requiert donc une fonction propre. La communication est devenue un métier dans lequel on retrouve des spécialisations très pointues. Et même dans ces spécialisations, je pense aux médias sociaux, on trouve d'autres spécialisations encore plus pointues comme par exemple le « *referencing* ». On a des spécialistes en communication de crise, on a des spécialistes en Storytelling, il y a toute une diversification de ce que je pourrais appeler des « *sous métiers* ». Pour être capable de chapeauter une équipe ou un département de communication, il est nécessaire de disposer d'une crédibilité qui découle des expériences que l'on aura eues. Il faut être capable de comprendre les spécificités auxquelles devront faire face chacun des spécialistes de la communication.

Je ne serais plus capable d'endosser ce rôle-là : chapeauter toute une équipe, ce ne serait plus possible pour moi aujourd'hui parce que je n'aurais pas cette crédibilité nécessaire par rapport à l'équipe des médias sociaux. J'ai vu leur apparition. J'ai vu les choses changer. Entre 2002 et 2012 ont eu lieu plus de transformations dans le domaine de la communication que sur la totalité du siècle précédent. Ces réseaux sociaux sont apparus et personnellement je n'en utilise pas ou peu. J'utilise LinkedIn, mais pour moi, ce n'est pas un réseau social, c'est un réseau professionnel. C'est très différent. C'est un réseau professionnel sur une plateforme digitale. Mais pour moi, ce n'est pas un réseau « *social* ».

Ces transformations ont également amené des modifications au niveau du rôle des agences. Les agences ne sont plus les « *rois de la création* ». Elles se rendent compte qu'il faut travailler bien plus en partenariat avec les clients. Parce que le client d'aujourd'hui dispose de beaucoup sinon d'autant d'expertise que son interlocuteur en agence. **Ce qui n'était pas le cas il y a 30 ans.** À cette époque-là, c'était l'agence qui disait à l'organisation comment elle devait communiquer. Ce qui explique aussi la raison pour laquelle à cette époque, de nombreuses organisations n'avaient pas de département de communication en interne. L'expertise de la communication, ils allaient la chercher à l'extérieur. Et donc en interne, dans les organisations, ils avaient assez d'un profil moins senior qui se retrouvait sous le département marketing. Et donc maintenant, on connaît le mouvement inverse avec le « *insourcing* », l'introduction de l'expertise au sein même de l'organisation, et donc l'apparition d'un rôle différent pour le responsable de la communication dans l'organisation, ce qui fait que l'agence doit se réinventer. Je crois que dans des sociétés, dans des organisations qui sont encore structurées de manière top down, même si elles ont internalisé la communication, les agences ont encore un rôle à jouer. Je crois que les agences ont encore l'oreille de ces directions générales et qu'elles seront donc dans certains cas, dans certains jeux de pouvoir, utilisées pour « *forcer* » certaines décisions. Dans les organisations un peu plus horizontales, l'approche est beaucoup plus « *no non sense* », basée sur l'argumentation, basée sur des explications concrètes et chiffrées où on retrouve des données intégrées du business, du marketing et de la communication. Une approche qu'on retrouve beaucoup dans certaines organisations américaines qui travaillent sur la base de l'approche « *make your point* », « *prove me the case* » suivie du « *just do it* ». Il y a donc davantage de participation à l'élaboration d'une réflexion stratégique organisationnelle qui ne se cantonne pas uniquement ou plus uniquement à la « *C-suite* », au conseil d'administration. Parce que si au top niveau on va prendre les décisions, on les prend aujourd'hui après avoir écouté. C'est la raison pour laquelle il n'est pas toujours nécessaire que la communication siège autour de la table où se prennent les décisions. Si elle a l'oreille d'un des décisionnaires ou de plusieurs de ces décisionnaires, idéalement je dirais du CEO, à ce moment-là, elle jouera son rôle d'influence. Et c'est cela qui importe. Être entendue. Et ce que je remarque à travers toutes mes expériences, mais aussi à travers ce que me racontent tous ceux que j'ai croisés et que je croise encore, c'est que les décisionnaires adoptent de plus en plus cette approche bidirectionnelle avec les différentes entités de l'organisation, dont la communication, avant de prendre leur décision. Parce qu'ils se rendent compte que le contexte, que l'environnement dans lequel se situe l'organisation est devenu à ce point complexe qu'ils ont besoin des conseils de ceux qui, au

quotidien, l'analysent. On va donc petit à petit d'une structure top down à une structure plus consultative. Quand je compare mes tous premiers pas en communication à ce que je vois aujourd'hui, c'est que le métier de la communication ou d'un spécialiste en communication a évolué de la maîtrise d'un savoir-faire technique et exécutif qui répond à une demande spécifique et ad hoc vers un métier de réflexion stratégique.

Si je pouvais changer quelque chose, je changerais l'être humain, pas la communication. J'essaierais de le temporiser, je changerais cette soif qu'a l'être humain d'élever la voix tout le temps, de donner son avis partout et tout le temps, de crier sa haine tout le temps. Je fais référence aux médias sociaux, mais ils ne sont pas la cause de ce que fait l'être humain. L'être humain est responsable de ses actes. Et la communication fait partie de sa vie. Si je pouvais, je ferais tout pour le rendre plus respectueux, pour le rendre plus à l'écoute de l'autre, pour le freiner à émettre son message de façon irréfléchie, c'est une question de culture, c'est une question de génération, c'est une question d'éducation. Et je crois qu'ici aussi le rôle et l'influence de l'Amérique ont été importants. L'Europe s'est américanisée à partir de l'introduction de l'informatique. Jusqu'à l'arrivée de l'informatique, l'Europe était encore l'Europe. Mais, en 1982, 1983, j'ai vécu l'influence américaine. L'entrée du digital, du numérique a permis au grand média de l'époque, la télévision, à se diversifier, les programmes américains ont fait leur entrée sur nos chaînes, on a commencé à s'habiller à l'américaine, à manger à l'américaine, à vivre à l'américaine. C'est vraiment un mouvement sociologique auquel je fais référence. Et il est impossible de revenir en arrière. Ce mouvement-là, il a bien sûr commencé en 1948 avec le plan Marshall.

Je crois qu'il y a moyen par le biais de la communication de canaliser certaines choses, mais encore une fois, cela me fait revenir à l'être humain : c'est lui qui doit le vouloir.

Interview F2 – 1 heure 35'

Bruxelles, 30 avril 2019

Moi, j'ai été recrutée à la banque il y a huit ans. Je me verrai toujours à l'agence où j'étais alors, quand ils m'ont dit : « on a entendu parler de vous », parce qu'à l'époque je travaillais pour une banque, « et on vient de licencier notre directeur marketing après 20 ans, on voudrait le remplacer ». Je m'entends encore dire au téléphone : « non, pas vraiment ». Mais, oui, finalement, pourquoi pas ? Je suis allée rencontrer d'abord le directeur des ressources humaines, puis j'ai rencontré le patron de la banque. Qui était le président de la banque à l'époque. Et il y avait aussi le CEO de la « business unit » belge. Lui, aujourd'hui, il chapeaute le tout. Honnêtement, j'ai eu une interview d'une heure avec le CEO, et en sortant je vois encore toujours cette grande porte de bois sur la grand-place de Bruxelles, je me vois me dire : « si demain ce mec me demande de travailler pour lui je lui dis oui ». Le mec était inspirant, charismatique, toutes les qualités que tu as envie d'avoir de ton patron. Et alors je me suis dit que j'avais une belle carrière déjà en agence, j'avais 47 ans, et tu sais que dans ce domaine-là, en agence, on ne vieillit pas bien. Qu'est-ce qui va m'arriver ? Et puis là, c'est une expérience assez unique, avec quand même la peur de ne pas savoir ce qui allait m'arriver. Je connaissais la communication externe, mais là on me proposait un job qui couvrait le tout. La communication corporate, le branding, la communication externe, la communication interne... et puis je me suis dit : « vas-y, lance-toi ». Je ne dis pas que je n'avais rien à perdre, parce que j'avais quand même un peu peur, mais je me suis lancée. J'avoue que les six premiers mois ça été un réel enfer. D'abord, pour comprendre le fonctionnement de la banque, c'est très compliqué. Pour comprendre le fonctionnement, les procès, parce que c'est très rigide, très orienté procès, processus, avec toute la dimension juridique. La culture était vraiment tout à fait différente de ce que j'avais l'habitude de vivre. Au début je me suis dit : « ces gens, ils sont fous ! » J'avais l'impression d'être à l'asile : tout était prévu. Si jamais il y avait un attentat, tous les

plans de survie, de business continuity, des choses dont je n'avais jamais entendu parler, étaient mis en place. Enfin, toujours est-il que j'ai refait ma structure, parce que je me retrouvais un peu avec des bras cassés, avec des gens qui étaient à la banque depuis des années, dont on ne savait que faire, et qu'on avait mis dans le département communication. Parce que l'idée c'était : la communication c'est tellement facile, alors tous ces gens-là dont on ne savait que faire, on les a mis dans le département communication. J'ai pu restructurer un peu, mais j'ai quand même dû faire avec. Parce que c'est compliqué : tu as les syndicats, j'avais des gens qui étaient syndiqués, il faut donner des avertissements d'abord. Je suis aussi entrée dans un job de management. J'ai donc suivi des formations leadership management. Des formations en entretien de carrière, en suivi de carrière, en feed-back positif. Sincèrement, venant de la pub, je ne suis plus la même personne. Je ne suis plus cette personne avec les compétences d'il y a huit ans. Tant mieux ! Mais à tout cela, petit à petit, à toutes ces nouvelles compétences, le digital s'est ajouté. Quand je suis arrivée, on n'en parlait à peine. C'était en 2010, on n'en parlait pas encore vraiment. Clairement, on a commencé... évidemment on fait partie d'un grand groupe. On fait partie d'une grande industrie. D'une industrie puissante. Et on a dû se remettre en question face à d'autres groupes qui avaient embrayé dans le digital bien plus vite que nous. Car il faut se rendre compte, à côté de tous ces « digital natives », la majorité des personnes qui travaillent dans les banques ont déjà une cinquantaine d'années, mais parfois même tu leur en donnes 75, parce que ce sont des gens qui sont assis sur leurs acquis, ils ne veulent pas se remettre en question, avec des salaires en moyenne quand même bien plus élevés que ce que l'on peut avoir dans la communication, avec des bonus, des trucs à devoir traiter avec des syndicats qui, comme je l'ai dit, n'acceptent pas que tu vires quelqu'un s'il n'a pas eu trois années de suite des évaluations négatives, justifier machin, je me suis retrouvée vraiment dans un système un peu... fonctionnaire. Ce n'était vraiment plus comme dans l'agence : moi j'ouvrais les yeux grands comme ça ! Dans le style : si j'avais été malade deux fois, on m'aurait dit : bon c'est bon quoi, il y a 150 qui attendent sur le trottoir pour prendre ta place !

Dans le secteur de la banque, il y a des acquis, des baronnies, des gens qui sont vraiment assis dans des zones de confort. Au début c'est vrai je l'avoue, j'étais parfois un peu dégoûtée. Mais donc j'ai toujours dû travailler beaucoup, beaucoup depuis que je suis arrivée dans la banque. Et puis, petit à petit, le digital est arrivé par le biais de la maison-mère qui elle est du côté néerlandophone. Donc on a dû se mettre à niveau pour ne pas perdre des parts de marché. Parce que c'est vrai qu'on a tous peur de ces GAFAs, parce que, eux, avec les Big data, ils connaissent les clients mieux que nous. Il s'agit ici d'argent. De beaucoup d'argent. Donc c'est un sujet vraiment très sensible. Avec, suite à la crise, des contrôles obligatoires terriblement difficiles. Et donc nous, les gens de la communication, nous devons être terriblement créatifs. Compte : tu parles d'un produit, tu as des mentions légales hyper spécifiques, parce que tu ne peux pas donner aux gens le sentiment que tu les pousses à l'achat. Tu ne peux pas les obliger à prendre un crédit hypothécaire, tu ne peux pas les obliger à consommer. Tout est très fortement labellisé. Et alors là maintenant depuis 5 à 6 ans, depuis 2013 ou 2014, la banque a commencé à développer des applications. Et toutes ces applications permettent d'avoir une banque en poche... de ton application mobile, ou de ton PC, tu peux quasi presque tout faire. Et ça va aller en grandissant. Moi, je vois les plans de 2020 à 2025, on a vraiment 2 grandes stratégies : convenance et mobile devices, tout passera par l'application. Puis, on a une couche expertise. Et là ils sont aussi en train de revoir comment ils vont aller trouver les talents qui ont envie de devenir les experts de demain. C'est l'expert qui sera là physiquement pour aider les clients. Tout commence à se digitaliser. Tu ne dois plus passer par la banque pour obtenir un prêt hypothécaire. Tu envoies des informations, si tu n'es pas black listé, tu peux obtenir ton prêt hypothécaire le jour même. Mais notre problème à nous par rapport à ça, c'est qu'on est pareil à tous les autres. Les autres banques investissent tout autant que nous. Donc ce que nous, banquiers, essayons d'obtenir, ce sont des expériences « Omni canal ». Le client lui, il ne se

rend pas compte. Tu entres dans un info service d'une certaine manière, tu as une conversation avec un banquier, tu demandes un prêt par ton application, ou encore tu entres dans une agence bancaire : cette approche Omni canal elle doit pouvoir se faire sans couture. On n'y est pas encore tout à fait, mais le défi des marques aujourd'hui c'est de permettre à tout client d'entrer par n'importe quelle porte et que tout se passe sans aucun problème.

Mais alors après, par rapport à mon métier, j'ai la gestion de cette communication-là, et j'ai également la gestion de tout ce qui est direct marketing, quoi que, cette partie-là, aujourd'hui, elle est partie dans la division technologie. Pourquoi ? Parce que ce sont les gens qui travaillent dans la division technologie qui ont accès à toutes les données du client. Moi, je n'ai pas accès à ces données. Entre autres à cause de la GDPR. Donc maintenant la façon dont ça se passe c'est que je leur dis : voilà je dois faire un mailing. Auprès des clients qui ont des moyens d'autant, qui se sont connectés quatre fois ce mois, qui ont fait une recherche sur tel sujet, je veux envoyer un message. Je vais chez eux dans le département technologie et je leur dis voilà : tac, tac, tac. Ils font le fichier sur la base de toutes leurs données, ils m'envoient le fichier, et moi je définis le mailing, le contenu, j'ai la forme, le template et tout, je mets les deux informations ensemble et voilà : en 10 minutes tout est expédié. Avant, c'était chez moi, et on le faisait même manuellement. On allait à la recherche de ces clients à travers tous les fichiers. Maintenant tout se digitalise. Et alors, ce qu'on a aussi, avec l'apport de ces applications mobiles, c'est que tu reçois aussi des messages par le biais de ces applications. Donc voilà tu es chez toi, tu te connectes, tu reçois un message qui te dit : « Bonjour Madame X, est-ce que vous saviez que vous pouviez avoir un crédit hypothécaire à un taux de XYZ ? » Si tu n'as pas de carte de crédit, tu vas recevoir un message vantant les avantages des cartes de crédit. Tout cela n'existait pas il y a trois ou quatre ans. Tous ces lead management qui dérivent des Big Data vont être générés par la communication mais aussi par l'entremise de cet autre département, la division technologie, avec qui, évidemment, je collabore beaucoup parce que nous sommes de plus en plus dépendants des nouvelles technologies. Ils sont donc quand même partie prenante dans tout le processus de la communication, et ils sont aussi considérés comme des experts. Alors que moi, je suis une généraliste de la communication. Et donc, je me dis toujours : la quête de la digitalité où est-ce qu'elle va s'arrêter ? Quelle sera encore ma place dans trois ou quatre ans ?

Je me dis que sans moi, comment est-ce que ces experts de la technologie, des datas, pourraient avoir une plus-value dans la communication ? C'est vrai, on est tous dans des silos. Ils ne savent rien du contenu. Ils ne savent rien de la dimension graphique, comme par exemple où mettre le logo. C'est à peine s'ils connaissent le nom de la typo. Tout ce qui est rédaction, c'est chez moi. Parce que j'ai des journalistes dans mon équipe. Le contenu, ce sont nos clients internes qui nous le donnent. Les briefings se font donc par les responsables en interne. Venant de tel département, j'ai des demandes pour envoyer un mailing vers telle ou telle cible. Et puis alors c'est nous qui rédigeons. Là il n'y a aucun problème. On a donc fait une véritable scission entre d'une part le reporting, l'analyse et la technicité versus le branding et la communication. Mais, comme ce truc-là, le département technologie, prend de plus en plus d'ampleur, parce que dans mon département on est 14 aujourd'hui, on était 22 quand j'ai commencé, donc tu vois, je me dis, jusqu'où est-ce que ça va aller ? A un moment donné, on aura encore besoin de campagnes de communication. Parce que, quand on voit les experts, on leur dit : par rapport aux médias classiques, aux médias traditionnels, ne croyez pas qu'ils ne soient plus utilisés. N'oublions pas que les médias encore toujours utilisés, et même les plus utilisés, sont encore toujours la télévision et la radio. Sans oublier la presse quotidienne et la presse magazine. Ça bien sûr, pour certains groupes cibles, qui sont les nôtres. Pour d'autres, plus pointues, c'est vrai qu'il y a des changements. La télévision, ils la regardent en streaming. La radio, je ne sais même pas s'ils l'écoutent encore, enfin, ils écoutent Spotify. Les jeunes, ils ont leurs médias à eux. J'entendais hier encore, un jeune, quand j'étais à l'agence. Et il disait : « moi, s'il devait simplement encore

y avoir une seule marque, une seule marque qui me manquerait vraiment et qui me poserait un problème si je ne l'avais plus, c'est YouTube. » J'étais bluffée. Mais il m'a expliqué que c'est là qu'il retrouve ses copains, c'est là qu'il crée des Games, c'est là que se trouve son univers. Moi j'utilise WhatsApp, Facebook, et encore d'autres plateformes sociales parce que je me dois d'y aller, parce que, avec les collègues, les groupes d'amis, la famille, on utilise ces plateformes. Mais les jeunes, c'est devenu un monde à part. Mais je n'ai pas la réponse de savoir comment cela va évoluer. Là moi dans mon équipe, je suis entourée de jeunes d'entre 30 à 40 ans. Et je leur dis aujourd'hui, si vous êtes un peu malins, prenez toute l'information à l'UBA, en SEO, SEA, en digital social selling et toutes ces choses qui font partie de ce Nouveau Monde. Mais, même s'ils ont 35 ans de moyenne, même s'ils ont fait des formations initiales en communication, ces formations ne les ont pas formés à ça. Cela fait déjà quelques années qu'ils ont obtenu leur diplôme, et je trouve quand même que dans cette génération-là surtout, je n'ai pas le sentiment qu'ils sont prêts à se mettre à jour. Non. Et ce n'est pas une critique. C'est vraiment dû au monde dans lequel nous sommes : le monde de la banque avec ses zones de confort. Est-ce que c'est comme ça chez tous les grands annonceurs en Belgique ? Je n'en sais rien. Moi, quand je leur dis et je le pense, que je suis plus digitale qu'eux, j'en suis intimement convaincue. Bien sûr je me dis, je suis à la tête du département. J'ai donc pour devoir de devoir les inspirer. Quand on dit : la vidéo est King dans les médias sociaux, c'est à moi alors à leur dire de s'informer, de se former à ces nouvelles formes de communication. Je les pousse à s'intéresser, à créer eux-mêmes des mini vidéos. Moi, j'analyse constamment les tendances qui sont présentes dans la société. Eux, ils ne le font pas. Et je me dis que c'est peut-être parce que je suis le patron et que c'est à moi de le faire. Et je fais des présentations comme ça dans la banque, dans différents cénacles pour les sensibiliser. Par exemple on dit que pour 2060, la moitié de la population belge vivra seule. Ce soloïsme aura des conséquences sur les produits de consommation, sur les marques. Il faudra s'adapter à ce genre de choses. Quand je vois les dernières tendances en communication qui te permettent avec ton Smartphone de scanner par exemple un fauteuil, de l'intégrer dans ton intérieur, tout cela avec l'intelligence artificielle, quand on voit la présence de l'automatisation, l'émergence des robots, tout ça, ça va impacter notre communication. Elle sera complètement différente. Tu as maintenant des robots qui sont des trendsetters, qui sont suivis par des millions de personnes, qui sont de véritables influenceurs. Donc là je me dis parfois : vers quoi on va ? Cela me fait parfois un petit peu peur. Aujourd'hui nous, à la banque, on nous demande de réfléchir aux tâches que nous devons remplir, on nous demande d'évaluer celles qui pourraient être automatisées. Prends par exemple les concours que nous organisons pour certains clients, des premium banking, et bien dans mon équipe, on a encore quelqu'un qui doit trier les informations par le biais d'un Excel. Et bien je me suis dit que cette activité-là elle pourrait être automatisée. J'ai donc été voir le département qui s'occupe des automatisations, ils ont réfléchi, ce sont tous des informaticiens, ils m'ont pluggé un petit programme, et maintenant, quand j'ai un concours, mes collaboratrices ont leur listing, elles vérifient les données à l'entrée et celles à la sortie, et c'est réglé. Mais le résultat final, c'est que ce sont des gens en moins à la communication. Et ce sont aussi des nouveaux profils. Des analystes, des informaticiens. Il n'y a rien à faire. Mais il faudra toujours quelqu'un qui réfléchisse à la stratégie : il faudra toujours qu'il y ait des gens qui réfléchissent aux stratégies de communication. Mais ça peut être des équipes bien plus réduites que celle que nous avons maintenant. Prenons les événements. Nous en faisons 175 par an. Des événements d'un classique incroyable. Les gens viennent, ils sont installés dans un parterre, il y a des orateurs, on leur donne des informations, après les banquiers circulent, ils parlent avec tous ces clients, mais bon, est-ce que dans trois ans on fera encore des événements comme ça ? Est-ce que ce ne sera pas plutôt du streaming sur lequel les clients pourront se connecter, où ils pourront avoir leur vidéo personnelle, je pense que oui. Je pense que très vite sur la base de toutes les données dont nous disposons sur chacun de nos clients, par le biais de

l'intelligence artificielle, on pourra envoyer l'information spécifique dont peut avoir besoin chacun des clients en fonction de leur comportement. Et là maintenant il me reste entre sept à huit années de travail, et sincèrement, je me demande souvent ce que sera mon travail dans ces années qu'il me reste. Il faut que sans cesse je développe cette capacité de prouver que je suis agile, comme on dit aujourd'hui, ce grand terme qui est utilisé aujourd'hui. Il faut que je prouve que je suis capable de me remettre en question. Mais à un certain moment, va-t-on encore parler de signature de marque ? Est-ce qu'on va encore devoir apporter une dimension marque dans chacune de nos stratégies de communication ? Est-ce que tout ne va pas de plus en plus vers des actions directes vers le client ?

Je ne sais pas si c'est la mort du branding. Mais le défi des marques aujourd'hui, c'est de capter l'attention du consommateur. Et c'est la dimension de la confiance. Si les gens n'ont pas confiance dans la marque, ils ne vont pas la consommer. Et c'est pour cela qu'il faudra toujours insister sur cette dimension de la marque. Il faudra donner l'impression au client, que la marque a compris ses besoins. Qu'elle peut y répondre dans l'instantané. Je suis convaincue que le concept même de confiance va très fortement évoluer dans le futur. Combien de messages reçoit-on par jour ? Des millions. Donc si tu ne captas pas l'attention du consommateur avec des proof points, parce qu'il faut prouver ce que l'on est, il se désintéressera de toi. Nous, nous sommes une marque très « *inside out* ». On est par exemple là lors de la période Batibouw, et on s'imagine que tout le monde a besoin d'un prêt hypothécaire. Mais faisons plutôt de l'« *outside in* ». Il faut regarder ce qui se passe dans le marché. Les gens sont-ils encore capables d'acheter ? Car la situation en Wallonie n'est pas riante. Il faut maintenant développer de nouvelles formules de prêt hypothécaire, des formules de co-partage. Réfléchissons aux enjeux de la société. Faisons donc des propositions de services qui soient en adéquation aux tendances du marché. Et donc moi j'essaye de leur recommander ce genre de nouveaux concepts. Une fois par an, j'ai une direction générale. Je dois aller présenter quelque chose sur la communication. Tous les ans, depuis huit ans, j'essaye de venir avec des arguments plus novateurs. Avec l'agence par exemple, nous avons développé une nouvelle plateforme, Immo match. Une plateforme sur laquelle les gens pouvaient venir s'inscrire, et où il y avait la possibilité d'envisager des achats immobiliers groupés, joignant des gens qui ne se connaissaient pas mais qui avaient des besoins complémentaires. Le seul problème que j'ai par rapport aux propositions que j'ai faites, c'est que je travaille pour une organisation, ce n'est pas qu'elle n'est pas assez ambitieuse, mais qui se trouve dans une région qui est comme assez difficile économiquement. Aujourd'hui, la Flandre est en plein emploi. Elle a 13 % de chômage. Nous en Wallonie on est beaucoup plus haut. Et puis les mentalités en Wallonie ne sont pas encore prêtes à ces nouvelles façons de penser la société. Et ce n'est pas du tout de l'arrogance bruxelloise, mais c'est clair qu'il y a un décalage. Quand je leur propose quelque chose que l'on a à Bruxelles, je me trouve très vite confrontée à une réflexion plus rurale. Même les jeunes ils me regardent avec des yeux grands comme ça. Mais, si la migration de la ville vers la campagne continue à se faire, et que les jeunes de la région bruxelloise vont s'installer en Wallonie, le changement se fera. Et il se fera parce qu'il y aura des pressions économiques et financières. Le coût du logement augmentera suite à cette migration de la ville vers la campagne et donc de moins en moins de jeunes seront capables de s'acheter une propre habitation. Au niveau de la législation il y a eu des modifications venant de la banque centrale qui ne permet plus aux banques que d'offrir des emprunts qui sont à la hauteur de 80 % du prix total de l'achat de la nouvelle maison. Cette décision a été prise suite au problème de remboursement de prêts hypothécaires. Situation qui a provoqué bien entendu la crise de 2008. Une crise mondiale. Alors les économistes avec lesquels je travaille ne disent pas que 2008 va revenir, mais ils annoncent quand même une nouvelle crise. Aussi nous disent-ils qu'il faut diversifier notre patrimoine, qu'il vaut mieux être client auprès de quatre banques. Et donc les clients ont parfois une autre façon de se comporter que par le passé. Il est donc nécessaire d'avoir la possibilité d'analyser le comportement de nos

clients, de pouvoir faire des analyses pointues de toutes les données que l'on peut réunir, collecter, comparer. Cela implique qu'il faut être à la recherche de nouveaux profils, de nouveaux experts, que comme tout bouge très vite, il est impératif de continuer à se former. Il semble que les jeunes n'ont pas encore compris combien il est important de faire des études orientées vers les sciences, orientées vers les technologies, parce que ce sont ces profils-là dont on aura besoin. Des gens avec des profils hyper spécifiques, hyper spécialisés. Et c'est pourquoi on voit apparaître aussi le « outsourcing ». L'Allemagne va s'approvisionner en Espagne. La courbe des âges est inversée. On est confronté à un véritable problème de société. J'en arrive à la conclusion que l'avenir n'est quand même pas évident, suite à mes lectures, j'essaie de lire un maximum de choses pour bien m'informer, pour que mes stratégies suivent au plus près les derniers développements de la société. Et cela veut dire que je suis obligée de me remettre en question en permanence.

Pour ma professionnalisation j'essaie de lire beaucoup, je me documente beaucoup auprès des stratèges de mon agence, je suis des formations à l'UBA, le congrès annuel de cette association est vraiment *'the place to be'*. C'est là que tu entends les experts qui te disent « n'ayez pas peur, il y a plein de nouveaux développements possibles ». Parce que ça c'est un discours que l'on entend beaucoup : on ne peut pas faire peur aux gens, on ne peut pas leur dire qu'on va fermer des succursales, on va fermer des agences, on va fermer des points de vente. Alors que c'est ce qui se passe. Les gens vont de moins en moins à la banque. Quand on voit qu'un de nos grands concurrents a licencié plusieurs milliers de personnes, ça fait peur évidemment. Chez nous, on voit que tout ça a très bien été préparé. Ils ont anticipé le digital. À la tête de ma banque il y a un patron qui a été nommé au niveau européen. C'est un mec qui a de l'envergure. Qui a de la vision. Et c'est pourquoi il y a eu cette anticipation. Les gens qui sont partis à la retraite n'ont pas été remplacés. Il y a des plans particuliers pour les gens qui ont 55 ans et plus pour des mises à la retraite anticipée. Il y a aussi des plans spécifiques qui permettent aux 55 ans et plus de trouver au sein du groupe des jobs de conseiller pour des missions spécifiques. Pour quelqu'un du département communication c'est un peu plus compliqué bien sûr, mais il y a une volonté claire venant de la direction générale. Et ça c'est à cause de la digitalisation. Le client à sa banque en poche. Il n'a plus besoin d'y aller de façon physique. On doit donc évoluer. Et une de ces évolutions c'est la diversification de l'offre. Nous avons par exemple un accord avec la SNCB qui permet d'acheter très facilement un billet de train. C'est tout un réseau de partenariat qui a pour finalité d'obtenir que cette application bancaire englobe toutes les transactions financières que le client doit faire. C'est vraiment cette dimension *convenience*. Devenir incontournable. Tout englober. Pour réaliser cela, on a un département innovation, un département avec des ingénieurs, des tops pointures qui ont été engagées, qui doivent nous aider à développer des produits et des services qui facilitent à ce point la vie de nos clients qu'ils nous permettront de faire face aux attaques des GAFAs. Si en Belgique et en Europe, on n'avait pas eu le pouvoir régulateur, il y a longtemps qu'on se serait fait bouffer par eux. Notre objectif est véritablement de cadenciser le client afin qu'il n'ait pas envie d'aller voir ailleurs. Et cela implique de faire un suivi hyper pointu sur chacune des transactions des clients. Mais aussi d'essayer de convaincre les clients de nous recommander auprès de la cible que nous visons. Ce qui implique bien sûr que dans la fonction je comprenne les arcanes bancaires et financières. Il faut que je comprenne comment pensent les banquiers. Et je me rends compte que ma fonction n'est pas évidente. Entre le lead management et les Big Data, la place de la communication dans l'organisation dans laquelle je travaille n'est pas toujours aussi ambitieuse que je ne le souhaiterais. Je me demande de plus en plus quelle sera la place de la communication dans les années qui viennent. Même s'il est certain que la dimension de la notoriété va toujours prévaloir. Mais il n'est pas du tout certain qu'il faudra encore et toujours développer des campagnes *above the line* comme on les a connues par le passé. Je vois l'évolution en huit ans que je suis là, on n'est vraiment plus dans le même monde. Et ce n'est pas que c'est la mentalité des gens qui a

beaucoup changé. Mais la façon dont les départements sont composés : les jeunes qui sont engagés maintenant ont des profils d'ingénieurs, ils sont férus de technologie, ce sont eux qui font changer la façon dont on travaille. Et là maintenant nous en tant que manager on commence à recevoir des discours venant de notre patron qui travaille avec un consultant très réputé sur la stratégie à long terme de l'organisation d'ici 2025, qu'au mois de septembre une restructuration sera annoncée. On sent très fort que tout va être piloté au départ du département technologie aussi serait-il tout à fait envisageable qu'il prenne quatre à cinq personnes de mon département communication pour les mettre dans ce département des nouvelles technologies.

Moi, dans mon département communication, j'ai mon **autonomie**, je dépends directement du président de la banque. Quand tu vois l'intérêt qu'on met dans le développement des nouvelles technologies, je me demande vraiment quel va être le futur de mon département. Je suis dans une organisation qui n'a jamais beaucoup communiqué sur elle-même. Qui n'a jamais disposé de budget, de moyens marketing vraiment très importants. Je ne mets qu'un cinquième de mon budget dans les médias, une large part va vers les événements, et la production bien sûr, il y a toute la communication produit, mais quelque part je ne suis qu'un petit annonceur. Et il y a encore toujours le besoin d'installer la marque dans le marché. Je fais régulièrement des études de mesure de notoriété spontanée et aidée, et des résultats des études je puise les arguments de l'importance de la communication. Je fais des bilans de marque et c'est là que je vois aussi que le communautaire joue très fort. La dimension Flandre versus Wallonie elle-même de plus en plus présente : on se demande vraiment ce qui va se passer avec les élections. Parce qu'au fil des ans, l'image de la Flandre s'est positivée, là où il y a huit ans appartenir à un groupe flamand était considéré comme négatif, maintenant c'est devenu une force. Il est donc important de continuer à analyser les mouvements de la société. Mais ça reste très difficile de se tenir au courant. Et le problème des formations qui sont offertes par les associations professionnelles, c'est qu'elles ne sont pas toujours de très haut niveau. Elles sont toujours très généralistes. En tant que communicant dans une organisation, on est presque obligé d'aller frapper aux portes des agences pour obtenir des informations pointues. Parce que dans des meetings avec nos agences, on entend parfois nos interlocuteurs jongler avec des termes spécifiques et techniques qu'on ne connaît pas nécessairement. Il est question d'optimisation, les techniques d'achat médias sur les réseaux sociaux ne sont en rien comparables aux techniques d'achat des médias traditionnels. Alors oui je vais voir sur le net, je cherche des définitions, mais tout ça bouge tellement vite. Je me suis fait mon propre petit glossaire. Je me demande parfois de quoi ils parlent. Alors est-ce qu'aujourd'hui on peut mesurer mieux les effets de la communication que par le passé ? D'une certaine façon oui, parce qu'on peut mesurer le trafic, on peut tracer le visiteur tout au long de son passage, ce sur quoi il clique, le temps qu'il reste sur telle page, les données qu'il laisse derrière lui, et calculer ainsi le taux de conversion. Et donc on me pousserait à mettre tout mon budget pour augmenter le taux de conversion. Comment arriver à un plus haut taux de conversion si les gens ne connaissent pas ma marque ? Et c'est là qu'intervient l'expérience que j'ai acquise en agence. Mais à laquelle s'ajoute maintenant la compréhension du besoin de l'organisation que je traduis en faisant des recommandations stratégiques auprès de ma direction. Des analyses des tendances, de cette meilleure connaissance du marché, des comportements des consommateurs, de leurs besoins, je présente des nouvelles pistes de développements qui pourraient déboucher tant sur des nouveaux produits que sur des nouveaux services. Parce que je pars de la problématique de nos clients, de leurs préoccupations. Et ça, ça reste compliqué. De faire comprendre qu'il ne faut pas partir de l'organisation vers le client, mais qu'il faut partir des besoins du client. Et là j'ai la chance que mes collègues du département communication de la maison-mère du côté néerlandophone disposent d'une meilleure écoute au niveau de leur direction, et j'utilise ou je m'inspire de leur approche pour expliquer certaines choses à ma direction. Je n'ai pas la possibilité de tout utiliser parce que la situation de leur marché du côté nord est très différente de celle du côté sud du pays mais eux, du côté nord

commencent petit à petit à convaincre leur direction qu'il faut modifier les campagnes vers les clients. Ils ont réussi avec l'aide de leur agence. Parce que l'agence dispose de très bons stratégies. Et l'agence organise également des moments de formation auxquels elle convie ses différents clients. Cette approche permet de pouvoir rencontrer les collègues communicants d'autres organisations et de pouvoir échanger sur les bonnes pratiques. Mais tout autant sur les problèmes qu'on rencontre. Et les différentes pistes de solutions qui ont été balayées. Donc ça permet des échanges entre pairs et en même temps l'acquisition de nouvelles connaissances. Et en mettant ses connaissances en commun par-delà les secteurs de l'industrie, on essaye un peu de casser les silos.

Cette acquisition de nouvelles connaissances elle est également promue par mon organisation. Ainsi j'ai pu suivre toute une série de formations en ressources humaines qui m'ont été fort utiles dans mon job de manager qui implique des sessions de feed-back avec mon équipe. À côté de la gestion de mon équipe, il y a aussi la gestion des projets. Ce qui implique qu'il faut que je comprenne vraiment bien vers quoi on va, quels sont les enjeux. Donc du coup il faut vraiment que je sorte de ma zone de confort ce qui me va bien. En discutant avec mes collègues managers de l'organisation, je me rends compte que ce n'est pas aussi évident pour tout le monde. Je crois que mon passé en agence m'aide beaucoup dans cette approche de l'agilité. Le fait d'avoir vu autre chose, d'avoir vécu à un rythme différent, me permet aujourd'hui de m'adapter plus facilement à ces demandes flexibilité. Chose qui semble assez compliquée pour mes collègues qui n'ont jamais connu que la banque. La majorité de mes collègues sont des gens qui ont fait toute leur carrière dans la même entreprise même si elle a connu des fusions, des changements, ils sont restés toute leur vie professionnelle dans la même banque. Aussi, c'est bien plus compliqué de leur faire comprendre qu'ailleurs ça se passe autrement. Et qu'il faut parfois s'aligner. Ils sont dans leur bulle, dans leur propre monde à eux. Et ça ne les intéresse absolument pas de savoir ce qui se passe à côté. Après tout, ils pourraient se documenter, mais ils ne le font pas. Et c'est pour ça que je dis que dans une banque, c'est parfois compliqué. Je trouve que du côté nord, la marque est beaucoup plus valorisée, et que mes collègues du département communication sont mieux reconnus que moi. Moi, dans mon petit département, quand je viens avec une stratégie de communication, il faut vraiment que je me batte, que j'amène tous les arguments. J'explique la raison pour laquelle telle cible est prioritaire. Il faut vraiment que je fasse étalage de mon expertise de communicante.

Et puis, je suis aussi une femme dans un univers d'hommes. Il n'y a aucune femme dans le comité de direction. Je ne suis pas à la direction générale, je suis au niveau juste en dessous mais là aussi, je suis la seule femme. La structure de la banque c'est : un comité de direction avec trois hommes. On est 47 managers, on est 47 départements. Et des 47, nous ne sommes que trois à dépendre directement du comité de direction. De ces trois je suis la seule femme. Il n'y a pas de DG entre moi et le comité de direction. Quelque part j'aurais préféré avoir un DG entre le comité de direction et moi, parce qu'il aurait pris les coups à ma place. Quand je vais en comité de direction, ils aiment ou ils n'aiment pas, et parfois, je pense que je dérange. Parce que je suis relativement experte en la matière. Et ils sont des gens qui sont quand même un peu, oui, arrogants. Ils sont banquiers. Et ils ont le sentiment qu'eux, eux ils connaissent tout. Il n'y a pas d'écoute. Et donc je t'avoue que je dois parfois faire venir l'agence pour faire passer le message. Quand c'est eux qui le disent, ça passe. C'est... frustrant. Oui voilà. Ce n'est pas évident. Mais il n'est pas sûr que ce soit mieux ailleurs. Et puis, je n'ai plus l'envie, ni la force de m'investir encore une fois. Même si parfois je me dis que l'expertise que j'ai acquise tout au long de ces huit années, j'aimerais encore la mettre au service d'une autre marque. Parce que voilà, même si au quotidien je ne fais pas deux fois la même chose, tous les jours ce sont de nouvelles actions, de nouvelles campagnes, je connais maintenant l'organisation par cœur. Mais j'aime toujours ce que je fais. Même si je suis dans un monde, alors que l'on parle de pluralisme, de diversité, ce n'est pas très diversifié. Mais c'est peut-être tout simplement parce que c'était

un métier d'homme à la base. Je suis donc dans un management qui est très masculin. Qui a donc une vision très spécifique sur la société. À la limite, je ne dirais pas misogyne, mais quand même...

Pour les prises de décision en ce qui concerne les décisions de la communication, moi je fais beaucoup d'analyses de la concurrence, pour justement pouvoir leur expliquer la raison pour laquelle on doit suivre telle stratégie. En leur disant voilà ça c'est ce que font les concurrents, nous nous sommes un challenger. Essayons d'avoir notre propre discours à nous dans la cour des grands. Mais, comme je l'ai dit, le marketing, les business plans, sont faits par le département marché [marketing]. Et les idées de business plan pour atteindre les objectifs sont définies par le groupe. C'est eux qui nous donnent les briefings, et je travaille comme avec mes clients externes. Et donc je réécrit les briefings, et j'en discute avec l'agence. Je dirais que le décisionnaire final, parce que nous avons des procédures quand même incroyablement rigides, il y a une fois par mois une réunion, un comité de développement et sont alors présents les deux directeurs de marché, celui qui représente toute la distribution, et un des membres du comité de direction qui est le président de ce comité-là. Et toutes les actions marketing sont présentées tous les mois et ce n'est que là, si j'ai un truc urgent, j'attends qu'ait lieu cette réunion-là. Je dois attendre ce moment-là. Et donc je rédige une note très stricte qui présente la proposition du département de communication. C'est donc là que tous les mois je dois expliquer la raison d'être des campagnes qui vont être développées, que je présente les contenus de chacune des campagnes et de chacune de ses actions. Et tout est validé bien entendu avec les directeurs de marché. Je ne vais jamais présenter comme ça une campagne créative sans qu'ils ne l'aient validée d'abord. Et c'est là que c'est un peu pervers, car je dois le présenter devant le comité de direction à des gens dont ce n'est absolument pas le métier. Ce sont des gens qui sont certainement très intelligents, très versés dans leurs dossiers, très experts dans leur domaine, mais quand même... un peu ringard, enfin, ce n'est pas du tout leur métier de faire ça. Ils ne sont pas capables d'évaluer la stratégie de communication derrière une campagne. Ils s'arrêtent aux détails. Ils ont des commentaires sur le casting. Il faut vraiment que je vienne avec des arguments solides. Généralement ça passe. Mais j'ai déjà eu des remarques : « oui mais là la musique de ton spot, je n'aime pas ». Il faut que je leur explique que cette musique là c'est celle qu'on utilise déjà depuis trois ans et qu'elle est importante pour la reconnaissance de la marque. Tu entends des choses comme ça. Il faut leur expliquer la force de la répétition. Et parfois ça c'est très frustrant. Et donc tu vois toutes ces procédures-là elles sont très organisées.

Ce n'était pas du tout l'impression que j'avais lorsque j'avais la banque comme cliente. Je présentais les concepts aux responsables de la communication et puis je n'avais aucune idée de la façon dont ça se passait au sein même de la banque. Mais donc maintenant je me rends compte qu'il y a des moments-clés auxquels on doit répondre et que ce n'est qu'à ces moments-là qu'on a la possibilité de présenter les concepts. Et donc toute la difficulté que j'ai, c'est qu'il faut d'abord que j'arrive à convaincre ces deux directeurs de marché. Et ensuite seulement le président même de ce comité. Or parfois, dans d'autres réunions, je rencontre le président de la banque. Il m'arrive donc de lui présenter les futurs concepts avant qu'ait lieu ce comité. Et parfois il est enthousiaste. Ça devient très compliqué lorsque le directeur du comité, qui fait partie du comité de direction, n'adhère pas à ce concept. Parce que je ne peux pas lui dire : « oui mais le président, lui, il aime ». Parce que c'est ce directeur de comité qui est responsable de la décision finale et donc là je me trouve en porte-à-faux. Tu es toujours entre le marteau et l'enclume. Les patrons ne vont pas se manger entre eux, les loups ne se mangent pas entre eux. Et moi je n'ai pas la possibilité d'utiliser cela comme argument parce que le président du comité considérerait que j'essaie de le manipuler. C'est vraiment marcher sur des œufs. Et on se rend compte qu'il y a de véritables jeux de pouvoir. Je suis obligée de composer avec.

A ces batailles psychologiques qu'il est impossible de gagner, s'ajoute aussi la complexité de la dimension juridique. Je pense ici au cadre légal de la protection de la vie privée. Si tu devais

savoir le nombre d'heures que j'ai passées avec le service juridique pour débattre de ce qui peut être dit, de ce qu'il est interdit de dire, de ce qui doit être écrit en bas de page, de ce qui doit se mettre en majuscules, tu ne me croirais pas. On fait un autre métier. C'était un véritable cauchemar. Et cet autre métier fait que l'on devient même des techniciens. Et quand je rencontre mon collègue du département juridique, il faut que je fasse d'énormes efforts pour le comprendre parce qu'il parle un autre langage. Et lui il ne va pas faire un effort pour que je comprenne. C'est un juriste. Il ne voit que les risques que pourrait encourir l'organisation si la loi n'est pas appliquée à la lettre. Des slides entiers que j'ai dû préparer et présenter pour que tout le monde dans la banque soit au courant des nouvelles règles.

Donc tu vois il y a cette dimension juridique, il y a le Big Data, il y a l'intelligence artificielle qui est en train de pousser, de développer des robots pour des vidéos chats, pour remplacer les départements qui sont ouverts jusqu'à 10 heures du soir. Et en fait on utilise déjà des petits robots en interne qui accueille les collègues lors des événements. Le train est en route. J'ai vu dernièrement dans une présentation comment s'organise le tri postal en Chine. Chez nous, c'est encore fait de manière manuelle, là, c'est une personne qui dirige toute une armée de petits robots. Et parfois je me demande : comment en est-on arrivé là ? Qu'est-ce qui a fait que ? Alors oui il y a la croissance de la population. Et que va-t-on faire de tous ces gens ? Peut-être qu'il y aura plein de nouveaux métiers. Mais encore faut-il que les gens puissent le faire. Que l'éducation suive. Que les formations suivent. Car aujourd'hui, tout le monde n'a pas encore accès à l'éducation. Peut-être que j'ai une vision pessimiste parce que je suis dedans. Même si tout le monde est très content de pouvoir réserver en trois secondes un vol, ou une chambre d'hôtel. Ou de payer par PayPal et de ne même plus se poser la question : j'ai laissé mon numéro de compte bancaire sur un site, qu'est-ce qu'il va en advenir ? Tout le monde donne sans cesse, sans même y réfléchir, sans même s'y arrêter, toutes les informations sur sa vie privée. Nos émotions sont étalées sur Facebook. Les médias sociaux nous offrent une capacité énorme de nous connecter. Mais que vont-ils faire avec toutes ces informations, toutes ces Big Data ? Et nous en tant qu'organisation, on participe à tout ça. En huit ans j'ai vu combien ma fonction de communicant a fait en sorte que j'ai participé à tout cela également, à favoriser ce mouvement. Et aujourd'hui, j'ai le sentiment de m'être adaptée. Mais je sens quand même que les analystes prennent de plus en plus le pouvoir. Avant, on aurait dit que le lead management, ce sont des messages que tu reçois donc que c'est de la communication. Et donc je recevais toutes ces informations, tous les résultats de ses actions. Maintenant, c'est une fois par mois que l'on me communique : voici tous les messages que nous allons envoyer ce mois à nos clients. Et tout ça, ça passe par le data. On nous sollicite pour adapter les messages lorsque la maison-mère les produit pour les traduire en français. Mais c'est tout. Et encore, là, je me dis souvent : heureusement qu'ils ont encore fait appel à nous parce qu'il y a telle ou telle erreur. Ce n'est pas du tout évident cette mise en place de tout ce système informatique, qui automatise tous les messages. Ça requiert des compétences techniques très spécifiques, très pointues.

Pourtant, il y a une certaine reconnaissance du département de communication au sein de l'organisation. Elle y est. Quand même. Pas tous les jours, mais il y a une reconnaissance. Là, dans ce comité, une fois par mois, je fais une présentation qui compte à chaque fois une centaine de slides, présentant toutes les analyses que j'ai faites tout au long du mois, tant externes qu'internes, tous les résultats obtenus des objectifs aux KPI, le détail des différentes actions et campagnes, les nôtres et celles des concurrents, et je vois qu'il y a une claire reconnaissance de l'expertise qui est la mienne. Là je fais un gros travail de réflexion sur la stratégie de communication avec l'agence : une rétrospective de ces huit années. Une analyse de la signature, de ce que l'on dit, de ce que l'on fait. Avec l'agence, je fais un *disruption day*, j'invite une partie de la DG, et puis je demanderai à l'agence de faire passer les messages que je veux faire passer. Alors c'est moi qui commence la journée avec ce qu'est la communication, c'est moi. Et donc tu dois te battre toujours en permanence.

Parce qu'il y a plein de choses qui ont changé. Le profil des gens a aussi changé. Responsable de communication dans le secteur bancaire c'est deux tiers médias traditionnels et un tiers médias sociaux. Cela implique de maîtriser ces deux domaines médias. Et donc le profil des gens a changé parce qu'ils doivent aussi se tenir au goût du jour. Et très vite on voit les failles : il y a ceux qui comprennent tout très vite, qui comprennent la façon dont fonctionne ces deux domaines médias, et puis il y a ceux qui ne sont absolument pas « digital ». Or c'est quand même à nous en tant que client de briefer une agence. On ne peut pas se reposer sur elle. Et donc automatiquement, la façon dont j'organise mon coaching est évidemment très différent. Il faut que je les conscientise sur le fait que la communication aujourd'hui elle s'optimise au quotidien. C'est un autre travail. Ça c'est l'impact de la digitalisation. On est dans du testing A/B constant. C'est un travail de suivi plus chirurgical qu'avant. Une sorte de permanence. Et cela demande une énorme faculté d'adaptation. Avec le temps, c'est devenu mon quotidien. Je compose avec. Je fais donc automatiquement des bilans très réguliers avec mes différents collaborateurs. Tout va beaucoup plus vite. Et tu prends parfois des décisions qui, je ne dis pas n'étaient pas les bonnes, mais tu dois prendre rapidement des décisions. Et puis il ne faut pas oublier aussi qu'il y a un site Internet. Toutes les actions, toutes les campagnes, tous les messages, tous doivent toujours se retrouver aussi sur le site Internet. Il y a ces fameuses landing pages qui doivent être mûrement pensées pour diriger le visiteur vers la bonne information. On est en plein dans le funnel et le lead management. La gestion du site Internet est entre les mains du département des nouvelles technologies. C'était déjà comme ça quand je suis arrivée il y a huit ans. C'était comme ça aussi chez un concurrent bancaire. La communication ne gère pas le site Internet. Donc nous dans le département communication, on définit tous les contenus, on les écrit, et puis alors on envoie tout ça aux collègues du département des nouvelles technologies. Parce que ce sont des techniciens. Il faut presque être informaticien pour pouvoir placer les contenus de façon optimale dans le site Web. Et donc avec le département des nouvelles technologies, on a une fois par mois un vendredi après-midi, une réunion où on se retrouve entre nous, et on fait le reporting de toutes nos actions. Du côté de la communication, on rapporte sur toutes les actions que nous avons eues le mois précédent, du côté des nouvelles technologies, il y a le reportage sur le nombre de visiteurs, le nombre de pages, le temps passé sur le site etc. l'objectif commun est de voir comment améliorer soit les contenus, soit les emplacements, soit la visualisation des contenus. On est dans quelque chose de tout à fait différent du reporting médias des agences d'il y a 10 ans. C'est un tout autre métier. Il faut être ouvert à l'aspect technologique. Et avec le temps tu rentres dedans. Parfois j'hésite un peu face à un nouveau terme, les jeunes rigolent un peu, et alors je leur dis : « attendez un peu d'avoir mon âge, on verra bien si vous serez encore toujours à la hauteur ». En fait je crois, que nous avons une faculté d'adaptation incroyable. Sauf ceux qui sont vraiment réticents et qui se disent : non, je ne changerai pas. Mais quelque part tu n'as pas le choix : si tu ne le fais pas ce sera quelqu'un d'autre qui prendra place.

Et c'est vrai qu'il n'y a pas seulement que cette dimension temporelle qui change, cette accélération, mais il y a aussi l'espace. On est plus obligé de se déplacer pour se mettre au courant. Le smartphone regroupe le monde entier. Et quelque part on est conditionné par le boulot et par les technologies : qu'en est-il des files, quel temps fait-il ? Et tout va très vite. Là où il y a 10 ans on avait une semaine pour réfléchir à une stratégie, aujourd'hui on donne le brief et on s'attend presque à directement entendre le concept créatif. Heureusement dans l'organisation on est super organisé. Là maintenant on est à la fin du mois d'avril et j'ai déjà le plan des dates du business plan du mois de septembre. Donc tout l'été on travaillera au business plan. On aura toute une série de comités. Tout cela pour avoir les corrections au mois de septembre, les validations au mois d'octobre. Et puis au mois de décembre, je vais faire la présentation à l'ensemble de l'organisation. Cela signifie que je fais une présentation à, à peu près, 1000 personnes. Je leur présente le plan de toutes nos actions pour l'année à venir. Et dès

le 5 janvier, ça roule, c'est implémenté. Et ça aussi, je l'ai appris. Parce que franchement, c'est un peu flippant. Ce n'est pas l'exercice que je préfère, mais je dois le faire. Je prends la parole deux à trois fois par an face à une telle audience. Ça aussi c'est mon rôle de communicante. Tu n'as pas le choix, tu dois y aller. Et je dois avouer que je n'ai pas vraiment eu de training pour ce type de présentation. J'ai les jambes un peu en coton, j'ai toujours le sentiment que je vais faire un « infarct », mais chaque année c'est pareil. Et ce type de présentation je le fais parfois aussi à l'étranger en anglais. Donc je me dis sois positive. Tu as l'expérience. Et puis tu en sors toujours beaucoup plus forte qu'avant. Et puis là maintenant j'ai aussi une vision globale sur les choses. Et je comprends maintenant la raison pour laquelle parfois il n'est pas possible de faire certains développements créatifs. Pourquoi certaines campagnes ne peuvent pas passer à l'interne. Des choses que je ne comprenais pas quand j'étais en agence de pub. Tout est question d'adaptabilité. Et d'engagement aussi. Même si je ne recevrai pas de médaille pour ce que je fais. Mon travail est important pour moi. Et je ne vois pas toujours le même engagement auprès des autres. Mais c'est comme ça, je ne juge pas. Mais quand même, par rapport à certains jeunes de 30, 35 ans, parfois je les écorcherais. Mais ils ont peut-être raison. Ils cherchent vraiment un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Entre le boulot et la maison. Ils arrivent après neuf heures. À cinq heures ils sont partis. Et après ça, il ne faut pas leur demander, vraiment, encore de faire quelque chose pour le boulot. Et c'est vrai qu'aujourd'hui tu te dis : il y a ça et il y a ça... tout est toujours une question d'adaptabilité. De vélocité, d'engagement aussi. Mais je ne sais pas qui a tort ou qui a raison.

Ils font vraiment bien la balance entre vie privée et vie professionnelle. Ils cherchent vraiment un équilibre. Avec un attachement moindre par rapport à la marque pour laquelle ils travaillent, ils sont plus volatiles. Nous on était plus fier d'être dans une organisation. C'est important pour nous. Eux, je vois, ils sont là maintenant, ils sont là bien, mais si demain ils n'y sont plus ce n'est pas grave. Il n'y a pas du tout d'attachement. Pas de sentiment d'appartenance. D'ailleurs ils le disent eux-mêmes, ils ne sont pas attachés aux marques. C'est pour ça qu'on essaye de les capter. Je consomme parce que, aujourd'hui ça me va, parce qu'aujourd'hui ça m'interpelle, si demain cette marque ne me parle plus ce n'est pas grave, je passe à autre chose. C'est leur mentalité d'aujourd'hui. Ils ne sont pas toujours conséquents : ainsi il y a une marque qui vient d'émerger en Allemagne dans les cosmétiques qui visent les 15-19 ans. C'est une jeune gamine de 20 ans qui a lancé une marque de produits de soins qui s'appellent Bibi. Les packagings sont très, très beaux. Chez Nielsen ils ont découvert une brusque chute des ventes de Nivea. Ils se sont demandé ce qui se passait. Nivea était persuadé qu'il y avait une erreur dans les chiffres de Nielsen. Et en fait c'est cette petite blogueuse qui parlait de produits de beauté, qui s'est lancée dans la création de sa propre ligne de produits, elle se fait aider, elle a créé un beau packaging, et elle fait un tabac. D'un côté les jeunes sont à 100 % pour le climat, Bibi est arrivée sur le marché dans des flacons papillons pour un sou, avec des sprays et tout et tout, et les jeunes ont sauté dessus. Ils sont vraiment tout et son contraire. Ils viennent défiler à Bruxelles pour le climat en train et laissent les wagons dans un état déplorable. Le balancier est comme ça en permanence. Alors certains sont bien conscients de la raison pour laquelle ils manifestent, mais d'autres suivent simplement le mouvement sans plus. Leur comportement est vraiment ambivalent. Donc oui d'un côté je ne peux pas passer plus de cinq minutes sous la douche, mais de l'autre je vais acheter mes vêtements chez Primark et je ne me pose pas de questions sur la provenance de mes vêtements. Et moi j'en ai un dans mon département que pourtant j'adore, mais il a 27 ans, père de deux enfants, il arrive à neuf heures, 4h45 il est parti, que je ne lui demande pas d'encre faire quelque chose. C'est *no way*. Et il est responsable presse. Ils ont des enfants dont il faut s'occuper. Sa femme et lui sont même un petit peu psychorigide pour cela. Le mot garderie est interdit. Moi, il me regarde et il me dit : mais tu as été une mère odieuse ! Une mère indigne d'oser laisser tes enfants à la garderie. Et c'est vrai que quand je travaillais en agence, je devais les déposer à 7h45. J'arrivais la dernière le soir, parce que, à l'époque, la pub

c'était 9h-18 heures et quand tu partais à 17h45 on te regardait et on disait : tu pars déjà ? Et donc j'arrivais le plus souvent à 18h25 et j'étais la toute dernière. Je me rappelle que ma fille m'a dit un soir : pourquoi est-ce que tu viens me chercher la nuit ? Euh, c'est non discutable. Ce collaborateur lui s'est arrangé avec les horaires de son épouse qui commence plus tôt que lui et donc c'est elle qui va les chercher le soir. Ce n'est plus du tout la même mentalité que celle que nous avons. Quelque part, peut-être qu'ils ont raison. Donc pour eux, il n'y a pas d'attachement, il n'y a pas d'affect par rapport à l'organisation. De temps en temps tu en as un qui te dit : je suis très content de travailler ici. Mais c'est vrai qu'il y a pas mal d'avantages qui sont liés au secteur de la banque. Enfin c'est une analyse sociologique très intéressante.

Tout est régi maintenant au départ par la RGDP.

A l'UBA cette fois-ci j'ai ressenti qu'il y avait quand même encore une communauté des communicants. C'est peut-être un petit peu moins fort qu'avant. Et en étant chez l'annonceur, j'ai aussi pris un peu de recul par rapport à l'attachement aux associations professionnelles. Les agences bien entendu elles continuent à aller à tous les Awards. Merit Award et autres. Moi j'y vais quand même moins qu'avant. Bon j'y suis allée parce qu'en 2015 et en 2016 j'avais rentré des campagnes pour lesquelles j'avais été primée. Mais sinon, spontanément, je n'irais plus. C'est un peu plus loin de ma réalité. Le fait d'avoir gagné des prix évidemment ça a joué pour y aller. Et c'est aussi fortement une valorisation de mon travail mais qui n'était pas reconnu par la banque. Au niveau de ma direction générale, ce n'était pas important. Pour mon département, ce l'était, on se disait tous : « ça y est, ça y est, on a gagné ! ». Au niveau des prix pour l'intranet, quant à la maison-mère, lorsque là on gagne, c'est très différent. Chez nous, c'est comme si c'était simplement et uniquement ma récompense à moi. Mais ça ne compte pas pour toute l'organisation. Donc tout à fait dépendamment de l'organisation et de l'annonceur chez qui tu travailles, ce sera valorisé ou pas. Au niveau de la communauté, je dirais quand même que c'est plus une communauté de marketeurs qu'une communauté de communicants ; et au niveau de l'association professionnelle UBA c'est vrai qu'ils sont plus orientés marketing que communication. Et c'est vrai que, en Belgique, le marketing reste fort lié à la communication. C'est clair. Il y a quand même encore beaucoup d'entreprises où la communication se retrouve dans le département marketing. Chez moi ce n'est pas la même structure. Mais j'ai quand même ces deux directeurs de marché, c'est comme si c'étaient des directeurs marketing. J'ai d'abord besoin de leur aval avant de pouvoir présenter mes campagnes au comité de direction. Parce que c'est eux qui d'abord décident. Je crois quand même que dans beaucoup d'entreprises, il y a un directeur de marketing qui a dans son département un directeur de la communication qui est responsable de la communication. Mais là pour moi par exemple, c'est compliqué bien sûr. Parce que d'une part je dois avoir l'aval des deux directeurs de marché, mais d'autre part je suis en ligne directe avec le président de la banque. Donc quand par exemple j'ai un directeur de marché qui me demande quelque chose, et que je ne suis pas en phase avec ce qu'il me demande, et que je leur dis clairement, alors ils me diront que je dois le faire quand même parce que ce sont eux qui le demandent et qui décident. Et puis alors dans ce cas-là je vais remonter jusqu'au président, je vais lui expliquer, je vais lui dire : « voilà ce que l'on me demande de faire, est-ce que tu es OK avec moi ? » S'il est OK avec moi, alors je dois redescendre auprès du directeur de marché pour lui dire que j'ai demandé l'avis du président et que, en fin de compte, on ne va pas le faire. Donc du coup celui-là il ne sera pas content bien sûr. En fait, la gouvernance n'est pas toujours facile.

Et c'est pareil au niveau de la communication interne. On a dépassé un cap avec le nombre d'utilisateurs d'une application aussi veut-on remercier tout le personnel de la banque. Là j'ai réagi en disant : pourquoi offrir quelque chose à tous ces gens qui sont payés pour travailler pour quelque chose à laquelle ils n'ont pas contribué ? D'autant plus qu'on avait déjà tous reçus un bonus quelques mois auparavant. Et tout cela sur mon budget. Et donc alors je dois expliquer au président et lui demander s'il estime qu'il est nécessaire d'encore une fois récompenser tout

le personnel pour une action A alors qu'il vient tout juste d'être récompensé pour une autre action B. Et d'ajouter que ce sera à nouveau 10.000 € retirés à mon budget. Et donc alors le président dit : « oui OK je suis d'accord avec ton point de vue, on ne le fera pas ». Mais bon tu envoies ça : c'est une bombe ! Mais c'est malheureusement parfois le seul argument que j'ai pour leur faire comprendre qu'une action n'est pas la bonne. Même si ce n'est pas la bonne façon à mes yeux, je n'ai pas d'autres moyens que ce moyen de pression-là pour leur faire comprendre la justesse de mon point de vue. Mais bon, bien sûr il y a des collègues qui sont malins, intelligents, sincères, et qui vont te dire : « oui là c'est vrai tu as raison ». Mais tu en as d'autres, têtus comme des mules, qui continueront à dire : « non c'est moi qui ai raison ». Le pire a été lors d'un comité de direction lorsque les directeurs m'ont dit : « *tu n'es pas ici pour réfléchir, tu es ici pour exécuter* ». Tous les deux m'ont dit ça. Le président de ce comité de direction, qui fait quand même partie du plus haut organe de la banque, n'a pas réagi. Mais bien sûr après, quand ils sont venus me demander mon avis, quelques semaines plus tard, et bien moi je leur ai répliqué : « *mais faites ce que vous pensez parce que moi je ne suis pas ici pour réfléchir, je ne suis qu'une exécutante. Inutile de me demander mon avis* ». Donc il est nécessaire de leur renvoyer la balle à chaque fois.

Ce qui me manque le plus aujourd'hui, c'est un patron qui me serve de modèle. À part le tout premier que j'ai eu ici dans cette organisation, après je n'ai plus de patron qui m'inspire. Je n'en ai plus eu avec du charisme. Respectueux des gens. Et pourtant j'ai eu des patrons inoubliables. Des gens incroyables, qui te coachaient sans être correctif, en douceur. Avec toujours l'intention de te faire évoluer. Aujourd'hui, je trouve que le respect de l'employé est en train de disparaître. Et donc quand je parle de rôle modèle, je pense à un patron avec lequel je puisse vraiment jouer au ping-pong. Mon patron maintenant il est plus un marketeur. On ne peut pas véritablement se challenger. La communication, ce n'est pas sa matière, ça ne l'intéresse pas. Et quand j'essaie de discuter avec lui sur un point de désaccord, il me réplique : c'est qui le président ici ? Ça vraiment c'est ce que je regrette le plus : des patrons comme on a pu en connaître, des connaisseurs de leur métier, les communicants. Dans les années 80 et dans les années 90, il y en a eu pour qui c'était un vrai métier. Maintenant c'est juste un truc de guignol, alors qu'avant c'était vraiment un métier qu'on faisait avec passion : développer des stratégies de communication.

Ce que je regrette le plus c'est que je n'ai pas pu recruter dans mon département de communication des profils de communicants qui correspondent à ce que la communication est devenue aujourd'hui. Et je suis donc obligée de faire avec des gens qui ont étudié la communication mais avec déjà quelques années au compteur, des gens qui ne se remettent pas en question par rapport aux nouveaux métiers, montrant qu'ils sont généralistes, mais sans intérêt pour les nouveaux spécialistes. Si je pouvais changer quelque chose, ce serait la possibilité de pouvoir régénérer un pôle de communicants qui sont là, qui sont bien, qui aiment leur boulot et qui ont envie d'aller décrocher la lune. C'est toujours moi qui dois essayer de vitaliser les troupes, c'est parfois très fatigant. Mais d'autre part c'est ce à quoi j'ai été formée lors de mon premier boulot. Vouloir aller de l'avant. Vouloir toujours plus. Je ne dis pas que je suis en quête de la bonne idée au quotidien, mais quand il y a une idée qui me vient spontanément, alors je dis à l'équipe : allez les gars on y va. Mais je ne trouve pas de vivier d'idées auprès de mes collègues. Mais c'est peut-être parce que je reste une publicitaire dans l'âme, plus que je ne suis une communicante. Je continue à être à la recherche de cette idée qui sera l'idée disruptive, qui me permettra de faire des campagnes extraordinaires. Mes collaborateurs n'ont pas cette envie ni ce besoin d'aller s'inspirer auprès des campagnes qui sortent. Il n'y a pas cette recherche d'inspiration. Et moi je suis toujours à la recherche de ce qui permettra de développer cette expérience client qui rendra l'activité inoubliable. Mais tout n'est pas perdu parce que je retrouve ce type de profil dans mon agence. Ils sont drivés pour ça : toujours à la quête du Graal. Il fallait trouver le Graal pour pouvoir monter sur le podium. Chez

nous il n'y a pas ce sentiment de : on doit être le meilleur annonceur pour monter sur le podium de l'Effie. Il n'y a pas ça du tout. Ce n'est pas comme à la poste où on est là pour coller des timbres, j'exagère. Mais ce sont des gens qui travaillent dans un département de communication, et je ne trouve pas qu'ils ont l'ambition de la communication. Et moi je pense que c'est vraiment dû à mon passé. Mais la communication a toujours sa place dans l'organisation. Pour des marques qui doivent se battre au quotidien, dans des marchés qui sont de plus en plus difficiles, la communication a vraiment toute son importance. Et mon ultime souhait c'est que l'on soit davantage un partenaire dans le développement de la stratégie de l'entreprise. Et je sens qu'au niveau de la maison-mère, c'est le cas. Ils ne vont pas développer quelque chose sans demander l'avis de la communication. La communication fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et elle aide à définir la prise de décision de ce que sera l'entreprise demain. Parce qu'elle apporte des insights, elle apporte des éléments que seuls des communicants connaissent par le biais des études de marché et des analyses. En regardant comment les autres évoluent, en allant chercher des études de cas à l'étranger. Ça a toute son importance pour des organisations qui sont en pleine mutation. La communication doit faire partie intégrante, elle doit être un pilier de la stratégie de l'entreprise. Moi malheureusement je ne fais pas partie intégrante de cette organisation, je suis uniquement considérée comme un service. Et de là aussi parfois la frustration. Parce que je sais que je pourrais apporter un autre éclairage sur certaines problématiques. Et ça je ne peux le faire qu'une ou deux fois par an. Parce que, encore une fois, de nouveau, c'est dans les statuts de la banque. Après, est-ce que j'ai l'écoute ? Non. Pendant toute ma présentation, je les vois taper leurs mails. Mais quand je me retrouve dans certains comités ou ces gens-là doivent valider les campagnes que je présente, je sens remonter la frustration. Je me dis que lorsqu'ils avaient la possibilité de voir la portée de la stratégie, ils ne m'écoutaient pas. Et là maintenant ce sont les mêmes qui doivent dire oui ou non à ce que je présente. Ce que moi je réplique, c'est que je ne suis pas capable de développer des produits bancaires, ce n'est pas mon métier. Mais pitié, laissez-moi faire mon métier. Mais ils ne sont pas toujours à l'écoute. Voilà mon expérience.

Interview F3 – 54'

Bruxelles, 5 juin 2019

Après un master en journalisme et en communication, j'ai commencé à travailler comme journaliste, et puis je suis passée au marketing dans le secteur bancaire en 1987. En 1993, je suis revenue à mes « premières amours » en tant que porte-parole et responsable des relations media de la même organisation si l'on ne tient pas compte des turbulences et modifications que l'organisation a subies en 26 ans : rachat, cotation en bourse, internationalisation, fusion, crises... Je travaille pour la même organisation, mais en même temps, c'est comme si j'avais changé d'organisation plusieurs fois. On est passé entre d'autres mains, on a connu l'international, les fusions, les rachats et puis surtout la crise. Donc en matière d'expérience professionnelle : ça a été aussi riche -sinon plus- que si j'avais vraiment changé d'employeur. Quand j'ai commencé ici en 1988, il y avait un ordinateur au milieu du bureau où on travaillait et on devait le réserver pour pouvoir l'utiliser. Quand j'ai commencé ici en 1993, chacun avait le sien. Mais c'était seulement pour du traitement de texte : on tapait soi-même ses articles, ses documents... Je crois que c'est en 1995 qu'on a commencé à utiliser le mail. On l'utilise toujours et il a totalement remplacé le papier. On n'envoie plus rien [sur format papier], tout se fait par mail. Et il y a le téléphone et les sms pour les affaires urgentes, pour les informations qui doivent être directement communiquées. Je l'emploie quand c'est nécessaire. Il faut savoir quel instrument utiliser quand. Pas seulement pour être efficace, aussi pour gagner la confiance de ceux avec lesquels on travaille au jour le jour. Je ne sais plus exactement quand les médias sociaux ont fait leur apparition. On les utilise bien sûr : Twitter surtout avec les journalistes. Et

aussi LinkedIn. On a des contenus « business » qui déterminent les plateformes utilisées. Tout est systématiquement analysé et évalué. Et monétarisé aussi. Le ROI [return on investment] n'est jamais loin.

J'ai de la chance. J'en ai eu et j'en ai encore. D'être toujours là. De ne pas avoir dû chercher un autre boulot. Je ne me suis jamais posé la question pourquoi les CEO qui se succèdent m'ont toujours gardée... [silence prolongé]. Ça n'a pourtant pas toujours été facile. Chaque CEO avait sa personnalité, sa culture, son approche du business. Mais j'ai toujours pu établir assez rapidement une relation de confiance réciproque. Je communique avec lui en direct, via SMS. Ce n'est pas comme ça que je communiquais avec le CEO précédent. C'est à moi à m'adapter. Je suis de tous les grands briefings et debriefings. Je dois savoir ce qui doit passer, ce qui peut se dire, comment le dire, par qui le faire passer. Avec la direction générale, on a décidé ensemble qui serait mis en avant pour tel type de contact presse, pour tel type de communication. J'ai organisé les séminaires et les trainings médias avec d'anciens journalistes pour les former. Pas trop quand même parce qu'il faut qu'ils gardent une part de naturel devant le micro ou face à la caméra : ils ne peuvent pas donner l'impression de « surfait », il faut que la communication passe bien comme dans une conversation normale. Mon premier métier de journaliste m'a bien servi. C'est là qu'on voit l'importance de sa première socialisation professionnelle.

Avec ma fonction, je me positionne entre tous les départements de l'organisation, et là où la communication interne, la communication corporate et la communication marketing communiquent avec certains départements, moi je suis en ligne directe avec le CEO et avec la DG. Si sur le temps long mon métier est resté le même, ma fonction est devenue plus stratégique. Ainsi, lors des crises successives, on passait des heures ensemble pour décider des messages à passer à la presse, quand le faire, comment gérer le flux des infos, que passer, que taire, comment le formuler. Maintenant, j'organise de temps à autre des moments « off » entre des journalistes et le CEO. Il contextualise pour eux ce qui est en train de se jouer. Aucune information partagée lors de ces moments ne sera jamais publiée, mais elle permettra au journaliste de mieux comprendre ce qui se passe au niveau global et donc de mieux informer son lectorat. Cela permet aussi de renforcer la relation avec les quelques journalistes financiers qui sont encore actifs dans le secteur. Il y a une véritable relation de confiance qui s'est établie avec le temps et l'approche de mon CEO la rend encore plus solide et crédible.

Une approche qui se fait au niveau politique également : le CEO avec des membres de cabinet comme je crois que cela se fait aussi auprès de quelques-uns de nos concurrents. Nous visons ici le même objectif mais avec une autre cible, un public qui plonge dans ce domaine suite aux résultats des élections sans nécessairement avoir choisi pour le domaine des finances, c'est toujours assez compliqué : mieux informer, partager les informations « sensibles », pour optimiser les prises de décision ou cadrer au plus serré la justesse de l'information.

Premier constat : l'accélération du flux des informations. C'est 7/24. Lors des crises bancaires, j'ai passé des nuits ici, on était en contact constant avec les journalistes. J'étais en ligne directe avec le CEO et les membres du conseil de direction pour définir les messages. Il fallait réagir tout de suite. Et tout le temps, sans répit. J'en ai parlé dernièrement avec les enfants... Je n'ai pas été très présente à cette période de leur vie. Mais ils ne me le reprochent plus maintenant. Alors oui : ça n'a pas été facile à gérer. Aujourd'hui, je crois qu'ils comprennent que professionnellement pour moi c'était vraiment des moments forts. Mais je crois aussi que ça a impacté leur vision sur le monde du travail et la façon dont eux vont fonctionner. Ils se rendent sans doute mieux compte que d'autres jeunes que rien dans la vie n'est un cadeau : il faut travailler dur pour obtenir ce qu'on désire. Je crois qu'ils ont bien compris cette leçon de vie. C'est pour moi ce qui a été le prix à payer entre ma vie privée et ma vie professionnelle. Des choix qui ne sont pas toujours évidents à faire.

Si je dois décrire ma fonction, je dirais que je suis la porte entre le monde extérieur et l'organisation. Je veux qu'elle [la porte] soit toujours ouverte. Il y a des organisations qui la

ferment. Qui ne transmettent aucune information. Ou d'autres qui l'entrouvrent, juste un tout petit peu. Elles sont dans la méfiance. Moi pas. Mais toujours avec une approche déontologique : c'est la base de toute relation de confiance. Et c'est aussi mon éthique professionnelle qui m'a inspirée toute ma carrière durant.

On ne comprend pas toujours la raison d'être de ma fonction en interne. J'ai pourtant organisé des séminaires pour expliquer mon rôle dans l'organisation. Là ça fait déjà un an ou deux même... si pas plus en fait [réfléchit]. Je devrais planifier à nouveau des mini-séminaires. Je faisais ça par petits groupes pour favoriser les échanges, les questions réponses... Je faisais ça au niveau des différentes directions en espérant qu'elles feraient suivre parce qu'on est quand même 5.000 ici, donc je ne peux pas toucher tout le monde en direct. Mais je sais que ces messages descendent rarement. Et c'est bien dommage !

Avec le département marketing ce n'est pas toujours facile. Moi je fais la part des choses. Je décide de ce qui sera communiqué aux journalistes. J'avoue que ce n'est pas toujours apprécié ni compris. Mais moi je sais ce qu'attendent les journalistes. Sur la base de mon expérience et de l'expertise construites sur toutes ces années, je sais quel type d'information sera relayée et laquelle non. Ça ne leur [les marketeurs] plaît pas de voir que je coupe dans ce qu'ils m'envoient, que le nouveau produit, ou le nouveau service que le marketing veut lancer est présenté dans un autre emballage, en fonction de la mission de l'organisation... Mais ça ne peut être trop « vendeur » sinon les journalistes ne l'achèteront pas [sourit]. J'ai ce code déontologique que je suis depuis toujours et je n'en démords pas. D'ailleurs le jour où on m'empêche de travailler de la sorte, je pars. Je ne pourrais pas faire autrement. Ça fait partie de moi. Et les journalistes le savent et c'est pour ça qu'ils me font confiance. Je trouve que c'est ça qui fait partie de cette « licence to operate » : expliquer ce que fait l'organisation, pourquoi elle existe et pas seulement faire du chiffre. C'est là toute la différence entre eux et moi. C'est toute la différence entre le marketing et la communication organisationnelle.

Avec eux [les journalistes] c'est sur le temps long. Je les connais tous, tous ceux qui couvrent le secteur. A part une nouvelle il y a 3 ans, on a à peu près tous commencé en même temps. On a connu les mêmes épisodes, les mêmes crises, les mêmes gouvernements et leurs décisions... On est de la même génération sauf une qui est d'emblée plus digitale et réseaux sociaux, mais on reste quand même dans le relationnel, la confiance : on sait jusqu'où aller. C'est du donnant-donnant. Ils savent qu'ils doivent respecter les accords sinon ils n'auront plus l'information... Alors oui, les fake news, ça existe bien sûr, c'est une réalité, mais dans mon secteur et puis ici en Belgique, non, j'y suis très rarement confrontée. Ce type d'information est très vérifié avant de paraître. Je n'ai connu qu'un seul « couac », en 2015. Il y avait un embargo sur une information. Elle ne pouvait pas sortir avant une date précise. Le dimanche soir, un journaliste m'appelle avec une information que j'avais tout de suite identifiée comme fausse, mais il tenait à la véracité de sa source qui avait fuité « du haut ». Je lui ai conseillé de croiser ce qu'il voulait publier, c'est la seule chose que je pouvais faire : j'avais obligation de m'en tenir à la confidentialité absolue... Il a quand même publié, nous en avons subi de gros dommages financiers, nous avons obtenu de faire la lumière sur ces faits plus tôt que prévu... Il s'est excusé. Mais bon. Le mal était fait. Les marchés réagissent à la seconde même que l'information sort. Je crois que ça a été une bonne leçon pour ses collègues.

Les changements s'opèrent surtout au niveau des contenus : des textes, rédactionnels longs et analytiques, on passe de plus en plus à des contenus plus visuels, avec des vidéos, des graphiques. Les textes sont plus courts, moins analytiques, moins détaillés. Plus passe-partout aussi : quand j'organisais une conférence de presse il y a 10 ou 15 ans, chaque quotidien dépêchait son journaliste. Et chaque journaliste retravaillait l'information en faisant son boulot d'investigation et il avait l'après-midi pour le faire, l'article ne paraissant que le lendemain matin. Et chaque article était rédigé en fonction de l'idéologie politique qui identifiait le quotidien : social-chrétien, socialiste, libéral... Aujourd'hui, avec le regroupement des titres je

n'aurai plus que quelques journalistes qui écriront indifféremment pour tous les journaux du groupe et encore : s'ils viennent. Ils sont tellement sous pression que j'organise facilement des visio-conférences. Leur métier a bien plus changé que le mien [sourir]. Si je pouvais changer quelque chose, je ferais revenir tous ces lecteurs de journaux pour redonner au journalisme la place qu'il mérite dans notre société. Mais c'est une question d'argent. Il y a moins de lecteurs parce que l'info [non vérifiée] est gratuite en ligne. Moins de lecteurs, donc il y a moins d'argent pour payer les journalistes, donc moins d'info vérifiée, donc le journalisme perd en crédibilité... et ceux qui restent doivent faire plusieurs titres dans des délais plus possibles. Sans oublier la chasse au scoop et les titres « click based » parce qu'il faut être accrocheur pour attirer les internautes qui ne paient pas. J'ai commencé comme journaliste, mais aujourd'hui, je ne les envie plus du tout.

Il y a plusieurs raisons qui m'attachent à cette organisation. Elle fait plus qu'être une banque : elle a une vraie raison d'exister et développe des programmes dont on ne parle pas toujours dans la presse. Ce n'est pas nécessaire d'étaler, de marketer, de commercialiser tout ce qu'on fait vers l'extérieur, mais il faut le faire connaître à l'interne. Pour fédérer autour de ces projets qui donne un visage humain à l'organisation.

Je suis favorable à plus de transparence dans la manière dont l'information journalistique est communiquée. Qu'elle soit clairement dissociée de la communication marketing, de la publicité. Dans le monde « hors-ligne » on a l'aplat « publiereportage » qui doit avertir le lecteur que le contenu qu'il va lire est payé par un annonceur, qu'il n'est pas le fruit d'une réflexion journalistique. En ligne, c'est encore et toujours assez compliqué. Il y a de plus en plus de zones d'ombres entre contenus payés et contenus rédactionnels.

Je crois parfois être plus proche des moins de 35 ans qui sont nés dedans [dans le monde des réseaux sociaux et de la digitalisation omniprésente]. C'est comme s'ils se baladaient avec ça [le téléphone mobile] dans la paume de leur main. Mais malgré ça, ils font la part des choses : ils sont très clairs dans leur façon de séparer le professionnel du privé. Et je ne crois pas qu'ils aient tort de le faire. Ils n'ont pas la même vision de l'organisation non plus. Il n'y a plus cette loyauté : dès qu'ils sont mécontents, ou qu'ils pensent avoir fait le tour, ou n'obtiennent pas la promotion visée, ils s'en vont. Ils switchent d'organisation comme de chemise. Ma génération, les 50+, on y va à fond. On est loyal à l'organisation. Mais on a le recul nécessaire grâce à l'expérience et on essaie de mettre des limites aux activités professionnelles pour avoir aussi le temps de vivre. Je pense que les 35-50 ans sont le plus à plaindre. Je suis souvent frappée de voir combien ils souffrent de « réunionite aiguë ». Ils commencent la journée par des réunions auxquels suivent des meetings, des conférences vidéo, et le soir venu, après s'être occupés de leurs enfants, ils plongent dans leurs mails pour se mettre au boulot. J'exagère, mais pas tellement. Ils sentent la montée en puissance des plus jeunes, plus agiles, plus flexibles, en adéquation avec le monde digital, moins liés, moins stressés : ils sont pris en étau entre les deux générations. Les collègues des départements communication de l'organisation présentent en tout cas ces caractéristiques [réfléchit]... Ce serait intéressant de voir comment ils voient les choses.

Professionnalisation ? Je n'ai pas le temps de participer à des séminaires de formation, ni de lire les derniers ouvrages dont tout le monde parle... J'apprends au fur et à mesure. Trial et error. Mais si je suis la spécialiste de la communication, je ne le suis pas en ce qui concerne les produits et les services. Là je vais chercher les chefs de produit en renfort. A chacun son métier et sa spécialité. Nous sommes là pour travailler ensemble à la pérennité de notre organisation, chacun en fonction de ses compétences et de sa position dans l'organisation.

Pour moi le métier n'a pas changé, c'est du relationnel avant tout. Les outils eux ont changé. Et la notion de temps : vélocité et de moins en moins de recul. Et dans l'organisation il y a des tensions entre les départements en fonctions des objectifs stratégiques de chacun. Des tensions de territoires, des jeux de pouvoir qui dessinent l'organisation. Il faut pouvoir les identifier, ne

pas entrer dedans et en tirer parti pour le bien de l'organisation. C'est ainsi qu'elle pourra perdurer.

Interview F4 – 1 heure 48'

Bruxelles, 26 juin 2019

Alors, mon parcours : moi je ne suis pas que communicante. J'ai démarré dans l'organisation dans une fonction ultérieure beaucoup plus orientée marketing et ventes. Et ça j'ai fait pendant 25 ans. Le changement il a eu lieu il y a 10 ans. C'est alors que je me suis réorientée vers ce que vous appelez le communicant.

Donc, si je prends mon parcours en entier, j'ai commencé dans une division avec des produits qui étaient vendus en pharmacie. J'ai travaillé en tant que chef de produit pour une marque qui depuis, a disparu. Ensuite j'ai repris la direction d'une autre marque pendant trois ans et demi. Ensuite j'ai travaillé à l'intégration d'une autre marque dans un secteur. Mais le rachat de cette marque ne s'est pas fait comme prévu. Mais j'ai quand même travaillé là-dessus pendant deux ans et demi. Ensuite j'ai travaillé quelques mois sur une autre marque. C'était une marque vendue en pharmacie sans aucune visibilité auprès des consommateurs. Il s'agissait donc d'un repositionnement. Après je suis passée dans une tout autre division. Là, je suis entrée dans un service totalement différent. Je me suis penchée sur le développement des points de vente. Je gérais une équipe de cinq consultants qui avaient pour mission d'aller rendre visite à leurs clients tous les mois. C'était donc un boulot marketing, avec un suivi des ventes. On leur proposait également des programmes informatiques pour leur faciliter la vie. Parce que c'est vrai qu'à l'époque, il n'y avait pas beaucoup de programmes informatiques qui existaient pour faciliter la vie de nos clients. On donnait des cours de formation, on animait des séminaires, on s'occupait de merchandising, de marketing direct : un peu de tout. Mais tout à fait orientée marketing. Après, je me suis occupée d'une autre belle enseigne au sein de l'organisation pendant neuf ans. Là, j'avais toute une équipe de commerciaux. Puis j'ai quitté cette division pour rejoindre encore une autre division au sein de la multinationale. Là je me suis retrouvée dans le segment luxe. Et j'ai été la directrice marketing de toutes les marques de ce segment. À l'époque, c'était très verticalisé.

Là, je gérais une équipe d'une vingtaine de personnes dans le marketing. Je m'occupais des stratégies marketing et de toutes les stratégies de formation. Il y avait eu un projet de « Beneluxisation » si ce terme existe (rire), ce qui voulait dire que la fonction que j'avais se verticalisait encore davantage. Donc là j'ai construit pendant cinq ans toute une structure qui regroupait les trois pays. Et puis il y a eu à nouveau une nouvelle restructuration. Je me suis retrouvée confrontée à deux autres collègues qui avaient 10 ans de moins que moi. Et là, je me suis dit : « qu'est-ce que je vais faire ? ». Mais très vite on m'a rassurée, on m'a dit qu'on avait besoin de moi et qu'il y aurait toujours une place pour moi dans l'organisation parce qu'on avait vu comment je gérais mes équipes. Parce que j'avais fait mes preuves. On a donc demandé de faire encore un effort pendant six mois. De serrer les dents malgré les problèmes. Parce qu'ils allaient trouver une solution. Et en fait ce qu'ils avaient en tête, c'était de créer un poste de communication Corporate. Quand je parle de « ils », je réfère à la direction générale de la multinationale en France. Ce qui les a poussés à créer ce job ici à Bruxelles, c'est qu'il existait déjà à Paris. Au niveau mondial. Ils voulaient donc aussi un ancrage local de la communication Corporate, des relations extérieures. Il y avait bien quelqu'un, qui avait une formation scientifique, qui occupait cette fonction de relations externes à Bruxelles, mais c'était quelqu'un qui me disait : « si un journaliste appelle, ne me le passe pas ». Quelqu'un qui était là depuis des années. Indélogeable. Mais il avait créé quelques initiatives intéressantes liées à l'univers scientifique, et comme il était chimiste, c'est lui qui s'en était occupé à l'époque. Et c'étaient les RH qui faisaient de la communication. Les relations humaines faisaient les newsletters et

avaient créé un intranet. Qu'est-ce qui a alors poussé à créer cette fonction ? C'est assez amusant parce que le CEO de l'époque était quelqu'un qui était resté très longtemps, il était resté 25 ans en poste, quelque chose qui n'existe plus maintenant, mais cela faisait bien sûr que je connaissais cette personne depuis pratiquement 25 ans aussi. Et, sept ans avant, c'est très amusant, il m'a dit : « un jour, on créera un job pour toi ! ». Sept ans plus tard il est revenu sur cette phrase il m'a dit : « tu te rappelles, maintenant je sais lequel, ce sera celui-là ». Moi j'étais assez sidérée, j'étais bien dans le business, j'étais bien dans le marketing, je ne savais pas très bien pourquoi on venait m'enquiquiner avec un job dans la communication. Qu'est-ce que c'est que ce bazar ? Et pourquoi moi ? La réponse a été : « parce que toi tu connais très bien l'entreprise, tu es bilingue, tu as vraiment toutes les qualités pour ça ». Et donc c'est ce job-là qui a été créé pour moi.

Il y avait déjà une structure préexistante qui organisait succinctement la communication. Ce qui fait que moi, j'ai commencé avec une feuille blanche. À la maison mère, la personne qui occupait la fonction de communication Corporate est partie à la retraite, et donc là aussi, il y a eu un changement de personnel, et ils ont recruté une vraie communicante. Elle sortait du milieu de la communication. Et elle a transformé complètement ce que le groupe affichait. Le groupe en soi était extrêmement présent sur les marchés financiers, il n'y avait que deux choses qui comptaient : il faut augmenter le chiffre d'affaires avec deux chiffres, il faut augmenter les marges avec deux chiffres. Ça donc c'était la communication du groupe, et c'était chaque année : on a fait autant de bénéfices, et on connaît une croissance d'autant. Quand elle a repris la fonction, comme elle était dans le comité exécutif, sa mission était de définir les lignes stratégiques de la communication du groupe au niveau mondial. En fait, à l'époque, la problématique du groupe c'est qu'on s'était toujours exprimé à travers nos marques, on avait toujours placé une marque sur le devant de la scène. Mais, l'organisation en tant que marque Corporate, était toujours restée excessivement discrète. On n'avait jamais investi, on n'avait jamais communiqué, on n'avait jamais fait de campagne etc. Donc, à part quelques programmes scientifiques qui avaient un peu de visibilité dans des segments assez ciblés, il n'y avait pas eu vraiment de visibilité. Et c'est vrai que ce n'est pas facile, ce n'est pas évident parce que c'est très vite considéré comme de la pub. Si on dit à un journaliste qu'on a un programme excessivement fort en développement durable, quand on essaye de convaincre un journaliste de ce que sont les faits, quand on essaye de parler du développement durable de l'organisation, il considère ça tout de suite comme de la pub et on envie de de l'étrangler. Pourtant, les bonnes pratiques, les bons exemples, peuvent aussi inspirer les autres, les concurrents, peuvent les pousser à faire mieux aussi. Ça marche un petit peu mieux dans le Sud du pays, mais dans le Nord du pays : impossible. On voit donc que quand on a un ancrage local, ce qui est le cas pour nous dans le Sud du pays, on a davantage la possibilité d'obtenir un peu de visibilité. Mais dans le Nord ! Comme notre usine est dans le Sud, on peut l'oublier.

Si je résume, il y avait la communication interne qui était faite par les RH, il y avait notre intranet, il y avait le chimiste qui s'occupait de certains projets, et il y avait la communication des marques. Donc il n'y avait pas de communication Corporate. Et donc, c'est vrai, le message a été développé assez rapidement parce qu'à un certain moment, il est quand même hyper important d'avoir un message unique. C'est quand même hyper important que tout le monde se crée la même image de l'organisation. Même si toutes les sections n'avaient pas la même maturité de marché, même si toutes les équipes n'avaient pas la même expertise et le même niveau de professionnalisme, le besoin qui sans doute a été nourri par un changement de structure, et par une prise de conscience qu'en Belgique cette fonction était inexistante, ce besoin s'est concrétisé. Ce qui est clair pour moi, c'est que pour les entreprises en soi, on ne peut pas se contenter de communiquer sur la finance, et de croire que tout va bien, qu'il y aura en même temps et à la fois une cote d'amour, un vrai support sans avoir montré tout ce que l'on fait en tant qu'organisation. Et ça, on ne le faisait pas. Et donc, je crois aussi que c'est parti de

là. La communication, elle prend de l'importance dans les entreprises, en interne, mais aussi par rapport à l'externe. Et donc, je pense que cela vient simplement de là.

Au niveau de la communication interne, je pense que les collaborateurs sont devenus beaucoup plus exigeants par rapport à leur entreprise. Je n'ai pas dit qu'il s'agissait d'un changement de rapport de force mais quand moi j'ai commencé à travailler, quand on avait la chance de pouvoir entrer dans une grande entreprise, on avait l'idée : je vais faire carrière dans cette grande entreprise. Et je vais y faire différents métiers. Bon évidemment au niveau d'une PME c'est un peu différent. Aujourd'hui, très peu de gens entrent avec cet état d'esprit dans une organisation. Parce qu'il y a vraiment cette sensation, ce besoin d'apprendre, cette envie d'être challengé, de pouvoir grandir au niveau de la prise de responsabilité, mais sans devoir trop en faire non plus... et aussi quelque part ce besoin d'être fier de travailler pour une organisation. Ce côté fierté, nous, on le sentait très fort par rapport à l'entreprise. Et ça se traduisait par les résultats économiques et financiers de l'organisation. Maintenant, les collaborateurs suivent de très près la façon dont ces résultats sont obtenus. Moi, quand je rencontre des gens qui viennent postuler, ils me disent qu'ils ont vérifié sur le site Web les actions que fait l'organisation par rapport à l'environnement, ce qu'il en est de l'équité par rapport aux femmes, la dimension diversité : c'est une dimension qui ressort lors des entretiens. Mais c'est un phénomène assez récent. Donc vraiment, la réputation sociétale de l'entreprise, dans laquelle on va retrouver le comportement humain mais aussi le comportement par rapport à l'environnement fait partie de quelque chose que les nouveaux collaborateurs exigent de l'entreprise. Pas tous, bien sûr. Mais c'est un phénomène non négligeable.

Et puis il y a aussi une certaine impatience. C'est une génération qui, je crois, a appris à zapper. Ça a commencé avec la télé. Et je pense qu'il y a aussi ce facteur-là qui joue. Ils sont plus impatientes. Impatients de nouveaux challenges, de nouveaux défis, de nouveaux environnements, un besoin de bouger, d'aller à l'international par exemple. Quant à moi au début de ma carrière j'ai changé de division pour la première fois, j'étais la troisième personne à faire ce type de changement. Intra-groupe : ça n'existait presque pas. Donc à l'époque, les échanges, et bien ça ne se faisait pas. Au sein du groupe, c'était toutes des entreprises, des entités séparées. Et à l'intérieur de chacune de ces entités, on faisait évoluer ses propres talents. Maintenant, il y a toujours ce besoin de formation, il y a toujours ce besoin de plus de responsabilités. Même s'ils ne sont pas toujours prêts à les prendre. C'est assez complexe en fait. Et quand on leur donne plus de responsabilités, ils ne sont pas tous capables de maîtriser ce nouveau niveau de responsabilités. Ce qui mène à une tendance de rotation beaucoup plus rapide. Et du coup, les jeunes générations se retrouvent parfois avec des jobs vacants devant eux mais sans beaucoup d'exemples. Et ça on ne peut pas leur reprocher. Mais c'est vrai que je vois de plus en plus de gens qui au bout d'un an et demi à deux ans dans le même job, prétendent s'ennuyer à mourir. Ils ne ressentent pas toujours ce besoin d'aller chercher les défis au sein de leur métier. C'est un peu une autre attitude par rapport au métier, mais aussi par rapport à la loyauté face à l'organisation. Et donc pour revenir sur la communication, cette fierté d'appartenance, moi j'estime que ça fait partie de mon métier. Je trouve qu'une partie de mon job, c'est de rendre chacune de ces personnes fières pour qu'elles restent dans cette entreprise. Pour qu'elles se disent tous les matins : « ça vaut la peine que je me lève, ça vaut la peine que je morde un peu sur ma chique si pour l'instant je me trouve dans un environnement un peu moins motivant, un peu moins sympa, parce que j'ai un collègue avec lequel je m'entends un peu moins, parce que j'aime moins le management, mais ça ne va durer qu'un temps ». Et ça nous est tous arrivé de devoir travailler avec des collaborateurs, des collègues, même des patrons qu'on n'appréciait pas particulièrement. Mais bon moi je me disais toujours que j'aimais cette entreprise et que ça finirait bien par passer. Et j'avais raison, la plupart du temps, ils sont partis. J'ai eu donc bien raison d'attendre qu'ils partent (rire). Ils ont fini par partir parce qu'ils n'étaient pas à leur place. Mais aujourd'hui, je pense que les jeunes n'ont pas cette patience. Donc c'est : « je n'aime pas,

j'aime plus, je pars ». Pour moi, tout cet exercice de rattacher tous ces éléments qui sont liés intrinsèquement à l'organisation, c'est très important. Je trouve qu'il faut vraiment donner un sentiment de famille. Bon dans certains départements, quand ils sont 80, c'est une grande famille. Mais c'est une famille. On a regroupé tout le monde, les équipes ont grandi, on est plus grand, on a différents satellites, mais il faut qu'on crée ce sentiment de famille. Parce que je n'ai pas envie que les gens en qui on a investi, ils partent à la concurrence. Il faut qu'on leur offre la possibilité de bouger dans l'organisation, de se sentir bien dans un autre département, de faire autre chose, d'apprendre d'autres façons de travailler et ainsi ça permet aussi à l'organisation de rentabiliser l'investissement qu'elle a fait dans chacun de ses employés. Et donc d'un point de vue de la communication interne, je trouve que c'est important que tout le monde soit au courant de ce qui se passe dans les différents départements, dans les différentes entités. Parce que ça peut ouvrir des perspectives de futur, de carrière au sein de l'organisation. Ça donne aussi une vision plus globale de tout ce que fait l'organisation. Et donc j'ai décidé d'organiser par exemple autrement la fête de fin d'année. Ça fait 10 ans maintenant on fait ça tous ensemble. On est 500. Et les gens adorent. C'est vrai que la première année c'était un grand changement, ils avaient l'habitude de faire ça chacun dans leur petit coin. Mais en fait j'ai fait en sorte qu'ils le demandent eux-mêmes. Un peu avant, on avait fêté le centenaire de l'organisation. Ça avait été un super événement. Ça été leur première grande fête tous ensemble. Et c'est là qu'ils se sont dit : il faudrait qu'on fasse ça plus souvent. Et donc la route était déjà balisée. Un autre moment important, c'est la journée citoyenne. Ceux qui le souhaitent, font ce jour-là du travail associatif. Il y a une trentaine de projets associatifs. Les 5 premières années, on n'en a pas parlé. Ça fait 10 ans qu'on le fait maintenant. Et puis, à un certain moment, on a dit aux médias : voilà ce que nous faisons depuis 5 ans. Nous étions très en amont de toutes les autres entreprises. Et comme on faisait ça depuis 5 ans, sans discontinuer, on était crédible. Ce n'était plus perçu comme un exercice de commercialisation. Mais il s'agissait principalement de médias régionaux. Pas de médias nationaux. Là, ça serait plutôt pub. Mais, ça a renforcé l'ancrage local.

Ce qui est un peu galère, ce sont les outils. Et ici je ne parle que des outils internes d'abord : on a la chance que certains outils aient été développés au niveau international et puis ont été institutionnalisés. Ça facilite la vie. On a un intranet qui a été créé au niveau international et on a chacun notre page. C'est pratique. Et on communique chacun de la même manière. Puis il y a aussi les newsletters. Là, on fait un bon mix des différentes divisions. On met les Spotlight sur chacun des services, on essaie de trouver les belles histoires, les choses qui inspirent. Et on a eu en test un outil qui s'appelle Workplace par le biais de Facebook professionnel et on a été le pays test. On a adoré. Mais la maison-mère n'a pas confirmé à cause de tous les problèmes liés à Facebook. Et puis aussi parce que ce n'est pas installé en Chine. Donc du coup ça été mis au placard. Et en fait je trouve aujourd'hui que ça manque : c'est un outil qui offrait un gros avantage, celui que les gens pouvaient partager tout ce qu'ils voulaient de façon super simple. C'était tout aussi facile que Facebook et ça permettait de ne pas mélanger vie privée et vie professionnelle. Comme c'était une plateforme professionnelle, si les collaborateurs quittaient l'organisation, leur account était tout simplement supprimé. Donc ça c'était assez sécurisant pour l'organisation. Je trouvais que le gros avantage de cette plateforme, c'était qu'eux pouvaient poster certaines choses. Et c'étaient parfois des « bêtises » : on a fêté un anniversaire, il y a un nouveau qui est arrivé, on a un nouveau lancement, on a réorganisé nos bureaux, on joue au volley-ball ensemble, on accueille les stagiaires... c'était vraiment le journal de bord de la vie de l'organisation. Ça montrait aussi ce dont les gens étaient fiers. Mais de façon très informelle. Très authentique. Donc pour l'instant, on ne fait plus. On ne peut plus utiliser comme un vrai outil de communication. Mais ce que j'en tire comme Learning, c'est que les gens sont prêts à partager des petites choses de leur quotidien professionnel avec leurs pairs dès l'instant où on leur met une plateforme simple à utiliser à disposition. Et ce, dans une optique qui n'est pas top down. Et c'est vrai que maintenant on demande de plus en plus aux gens d'écrire. Je

pense aux newsletters. On leur demande de prendre des photos pour illustrer certains petits événements. Cela leur permet de valoriser ce qu'ils font. Et puis, comme on est nombreux, et comme il y a énormément de choses qui se passent, il est impossible de tout suivre soi-même. Donc il suffit de trouver les premiers qui vont commencer, et puis, le fait de voir qu'une telle équipe a posté quelque chose sur ce qu'ils ont fait, émule les autres à également partager ces petits événements. Ils vous contactent et vous demandent : « comment ça se fait qu'il y a quelque chose sur telle équipe ? » Et moi je leur dis simplement : « et bien parce qu'ils l'ont posté, tout simplement ». Et alors ils sont tout étonnés : « on peut le faire ? » Et ça s'auto alimente. Et puis je trouve aussi que par rapport à cette jeune génération qui est très orientée vidéo, ça offre plein d'opportunités de faire partager ce qui vit au sein de leur communauté. Je ne sais pas du tout ce que le groupe va proposer maintenant en remplacement, mais il faudrait qu'on puisse retrouver cet esprit qu'on a eu pendant quelques semaines dans ce groupe fermé. Ça manque un peu, même si on comprend que c'est lié à toutes les problématiques de Facebook. Il faudra donc trouver quelque chose de dynamique, d'aussi rapide, d'aussi simple. Et avec quand même certains standards de qualité.

C'est pour moi en quelques mots, l'évolution de toute la partie communication interne dont on a, par ailleurs, changé le nom : on appelle ça maintenant « employer engagement ». Et ça n'a rien à voir avec les RH. On est bien d'accord. Le terme n'est pas très aimé par les RH. Mais ça a été introduit par la maison-mère. Et c'est vraiment l'idée de dire que l'on veut engager chacun des collaborateurs dans la vie de l'entreprise, mais en quittant le mouvement top down. Et le prochain challenge, c'est un gros, c'est de faire de nos collaborateurs, nos porte-parole. Et donc d'amener cette dimension de « employer engagement » vers la communication externe. Quand on fait des choses bien, c'est bien qu'ils en parlent. Évidemment, on va y aller petit à petit. Le premier truc qu'on va devoir faire, c'est commencer petit : on ne va pas lancer ça avec 500 personnes. Donc on va devoir identifier ceux qui sont potentiellement aptes à faire passer des messages. Et on sait qu'il y en a certains qui ne le feront jamais. Et ce n'est vraiment pas un problème. Mais on a quand même aujourd'hui, parmi les gens qui sont là, des gens qui sont attachés à l'entreprise, ils sont actifs sur les réseaux sociaux, et ont, en fait, cette fierté d'appartenance. Voilà. Et donc, avec ceux-là, on pourrait commencer à développer cette approche ambassadeur. Même si le mot ne me plaît pas, il va falloir encore que je trouve quelque chose. Mais j'aimerais bien commencer avec une petite équipe, pour tester. Parce que je n'ai pas d'expérience dans ce type d'approche. J'ai participé à un projet un peu similaire au niveau international. Ils avaient développé une appli, mais je trouve que ça n'a pas bien fonctionné. Le groupe s'était dit qu'ils allaient prendre le top 1000 des personnes les plus actives sur les réseaux sociaux, et qu'ils allaient leur demander de poster des choses en passant par l'appli. Mais en fait chaque message devait être validé par la maison mère. C'est là que ça a buggé. L'outil devait valider les messages. Et ça mettait parfois trois jours. Du coup, l'information était déjà obsolète. Ça n'avait plus vraiment la même valeur et ça énervait un peu. Mais pour les articles qui étaient un peu plus général, ça permettait de pouvoir utiliser ce contenu, de le mettre sur son propre compte comme si c'était son propre post. Donc c'était assez sympa et pour motiver les 1000, ils avaient mis en place un système de points qui faisait un classement international. Mais c'était trop complexe. Bien que la dimension gaming était sympa. Mais en l'ayant fait, je me rends compte que ce sera très difficile et complexe de garder tous ces gens motivés. Par contre, je pense que ça en vaut la peine, parce qu'on a vraiment de très bons ambassadeurs qui ont de belles histoires à partager. Donc on va travailler là-dessus. Je suis en train de réfléchir à comment faire quelque chose avec un accès facile. Quelque chose qui soit assez proche des plateformes qu'ils ont l'habitude d'utiliser.

Au niveau des réseaux sociaux, on est actif sur Facebook et sur Instagram. En ce qui concerne Twitter, j'ai mon propre compte, mais en fait, en Belgique, Twitter n'est pas très développé. Et puis c'est vrai que c'est aussi de la communication externe. Je ne nous vois pas au sein des

équipes, communiquer par le biais de Twitter. D'ailleurs, la majorité des collaborateurs n'ont pas de compte sur Twitter. Mais moi, ça m'intéresse pour toucher en direct ces journalistes néerlandophones qui eux, y sont très actifs. Mais bon je trouve quand même que la plateforme Twitter c'est quelque chose de très volatile. C'est quelque chose de très furtif. Même si dans certains secteurs, c'est très porteur. Mais c'est vrai que par rapport aux journalistes néerlandophones, il y a une autre approche. C'est parfois hallucinant de voir les différences culturelles qui existent entre les deux parties de notre pays. Ainsi, les journalistes néerlandophones estiment qu'écrire un article sur une entreprise, c'est quelque chose qui ne se fait pas. Ce n'est pas digne d'un journaliste. Écrire des trucs négatifs sur une entreprise, ça, ça ne leur pose aucun problème. Mais écrire quelque chose de positif sur une organisation, dans leur mentalité, ça fait pub. Donc écrire sur un secteur, ça, ça peut se faire, mais écrire de manière assez positive sur une organisation, les journalistes néerlandophones éprouvent un sérieux problème. Alors que, dans le Sud, il y a peut-être encore un peu plus ce côté... émotionnel dirais-je. C'est comme ça que je l'interprète. Les gens dans le Sud vont se dire : « ah, c'est bien, c'est une belle initiative, on va la partager ». Et dans le Nord, c'est : « si j'écris ça, c'est de la pub ». Et, sur un sujet comme le développement durable, je trouve que c'est inadmissible. Je peux comprendre quand il s'agit d'un lancement de produit. Et je parle ici uniquement du Corporate. Quand on parle de thèmes qui sont liés à des marques, ils n'ont pas de problème de parler de ces thèmes. Et même de les lier à certaines marques. Mais quand on a un contexte de bonnes pratiques, de belles histoires liées à l'organisation, alors que cela pourrait faire un très bon papier dans le support, que cela pourrait faire du beau contenu, ils ne le font pas. Alors qu'on aurait tous tellement besoin d'avancer sur le développement durable, que mon organisation est assez pionnière en la matière, qu'elle pourrait inspirer les autres à mieux faire, quand on sait que ce n'est pas du Green washing, quand on peut avancer qu'on a obtenu des certifications au niveau mondial, on aimerait bien pouvoir le partager. Comme l'organisation développe des produits qui ne sont pas de première nécessité, qui peuvent être considérés comme futiles, on est très vite la cible de différentes O.N.G. alors que d'autres secteurs sont bien plus polluants que nous. Et le gros problème c'est que lorsque ces O.N.G. lancent des informations, même si elles ne sont pas correctes, elles seront reprises, partagées, elles seront crues par le grand public. Et il nous est pratiquement impossible de redresser ce type de croyance. C'est dans l'esprit des consommateurs. Donc on essaye de modifier l'attitude des consommateurs en indiquant certaines choses sur les packagings, mais maintenant, la législation va nous interdire d'indiquer ce qui est absent de la composition de certains produits. Alors que les consommateurs veulent savoir si oui ou non, tel ingrédient est présent ou absent de la composition. C'est une histoire de fou. Et ça été lancé par des O.N.G. mal intentionnées qui voulaient frapper fort, mais qui étaient mal informées. Ça montre la force des associations, des O.N.G., mais aussi des médias. Et ces derniers n'ont pas toujours le meilleur rôle là-dedans surtout depuis qu'ils fonctionnent au "clic based". Je pense que la Belgique a toujours été assez sobre et assez sereine. Au plus on monte vers le nord de l'Europe, plus grande est la conscience environnementale et la conscience santé, ce qui fait que les issues qui ensuite peuvent devenir des crises viennent toujours du Nord, des pays scandinaves, de la Hollande. Et ça fait tache d'huile en Europe. Pour y faire face, il y a plusieurs choses. À la base, il y a le regroupement des associations européennes qui essaient de démontrer le bon sens des choses qu'on fait. Quand un ingrédient est attaqué, ils vont faire une recherche à travers toutes les études scientifiques qu'on a sur cet ingrédient afin de pouvoir prouver qu'il n'y a rien à reprocher à cet ingrédient. Après, ça passe ou ça ne passe pas. Et c'est vrai que ça c'est davantage scientifique. Et ça fait maintenant aussi partie de ma fonction. J'ai repris toute cette dimension scientifique. Et du coup, il y a ce que l'on peut appeler du lobbying pour essayer de préserver les ingrédients. Mais c'est l'Europe qui décide. Que ce soit un go ou un non go sur un ingrédient, la décision ne nous appartient pas. Mais des associations, comme par exemple test achats, peuvent jouer un

rôle très perturbateur. Il faut vraiment bien connaître les différentes parties prenantes. Et il faut savoir que toutes les parties prenantes ne sont pas toujours de bonne foi. Il faut donc une veille constante pour détecter à quel moment des éléments négatifs sont injectés vers nos publics, activant certaines craintes, la plupart du temps infondées. C'est donc très compliqué de contrer ce que l'on pourrait associer ici aux fake news, parce que ça dépend beaucoup des sujets. Quand il s'agit d'un ingrédient, il faut réunir toutes les preuves scientifiques à l'appui. Il faut essayer de redresser la barre. Et ce pour toute une industrie. Et ça c'est le rôle de l'association professionnelle. Ils ont toute la compétence technique et scientifique pour répondre aux journalistes. Mais de notre côté, on a rajouté sur notre site à quoi sert chacun des ingrédients pour chacun de nos produits et la raison pour laquelle il est utilisé. Ça c'est quelque chose de nouveau. Et on va d'abord en informer tous nos collaborateurs pour les rassurer eux aussi. Pour qu'ils soient aussi armés pour répondre aux fausses informations. Et on va y ajouter toute une partie SEO et SEA pour que ceux qui sont à la recherche de cette information arrivent directement sur notre site. Parce qu'on sait aussi que le consommateur lambda pose la question à Monsieur Google. Donc ça c'est la façon dont on va réagir par rapport aux fake news. C'est évidemment moins spectaculaire que toutes les mauvaises informations que je vois passer tous les jours. Et donc, même si le Belge n'est pas inquiet de nature, l'accumulation de ces informations qui mettent en avant les dangers imaginaires de certains ingrédients finissent par faire tache d'huile.

Cela fait bien sûr beaucoup de choses à suivre. Mais dans l'ADN de mon organisation, il est prévu que l'on suive un certain nombre de formations par an. On a aussi accès à une panoplie de formations en ligne. C'est incroyable. Dans tous les domaines. Il y a toute une série de MOOCs. Du management à l'apprentissage de la langue en passant par l'informatique, tous les domaines scientifiques etc. Et en fonction du profil de la personne, le DRH va proposer certaines formations plus pointues. Tout ça en fonction des KPIs, des besoins de développement, certaines formations peuvent être proposées. Celles-là sont obligatoires. Mais pour beaucoup de gens, encore aujourd'hui, les formations, c'est considéré comme un cadeau. Et la jeune génération a vraiment envie de formation. De plus elles sont toujours super bien données. Toujours par des experts. Externes ou internes. Au niveau de la communication, il y a différents séminaires qui existent. Je crois qu'il y a trois niveaux aujourd'hui et un quatrième niveau est en phase de développement. Et puis il y a toute une série de conférences, séminaires, workshops qui sont organisés au niveau national, mais aussi au niveau international. Là, il ne s'agit plus seulement d'acquérir des compétences, mais vraiment d'acquérir du nouveau contenu. Pour ce qui est des développements du digital, dans chaque section, on a créé un département digital. Une cellule qui permet d'accéder et d'accélérer très vite sur les informations qu'on peut collecter. Étant donné que la dimension digitale couvre un nombre très important de compétences très différentes, on a créé tout un système qui permet à ceux qui veulent se spécialiser de suivre des formations spécifiques. À plus long terme, l'idée c'est que le digital intègre tout à fait le marketing. À l'époque, quand j'étais dans mon job de marketing, je faisais du planning médias à 360°. Aujourd'hui, le digital devrait en faire partie. Or il est encore toujours un peu séparé du tout. C'est dommage. Et c'est très lent. Mais on se rend compte qu'il s'agit encore toujours de deux populations assez différentes, qui ont parfois des difficultés à se retrouver, qui parlent deux langages. Les gens du marketing et les gens du digital ne se sont pas encore tout à fait trouvés. Je trouve que le process est lent. Si je devais encore être dans le marketing, je ne voudrais pas que ce soit quelqu'un d'autre qui s'occupe de ma visibilité en ligne. C'est la marque. Or pour l'instant, c'est comme ça que ça se passe. C'est dissocié. En ligne et hors ligne. Mais à côté de ça, il faut aussi des spécialistes en Big Data. Et ceux-là, je trouve qu'ils devraient avoir un chapeau corporate. Il y a encore du chemin à faire même si on est très rapide dans le développement. Même si on a beaucoup accéléré, mais c'est très difficile à forcer. On essaie de former chacun à tout, mais il y a des résistances. Les gens essaient de protéger

leur territoire. Et puis tout le monde est débordé. Et donc ça prend du temps pour acquérir de nouvelles compétences. D'intégrer de nouveaux modes de fonctionnement. C'est compliqué. C'est vraiment quand on est acculé, qu'on n'a plus le choix, qu'on va changer son comportement. Et puis il ne faut pas oublier qu'il ne s'agit pas seulement que des collaborateurs. Il faut aussi faire évoluer les choses au niveau managérial. Mais quand on est le nez dans le guidon, c'est compliqué à concevoir. C'est une question de temps et de génération.

En ce qui concerne les rapports internes, entre autres ceux avec le CEO, j'ai donc créé ma fonction, un job qui n'existait pas, j'avais reçu la communication interne, la communication externe, la gestion de crise et la communication scientifique. **Pourquoi ai-je accepté cette fonction alors que j'étais bien dans ma fonction de marketing qui pour moi à cette époque-là était vraiment le cœur battant de l'entreprise, alors que je savais que la décision que j'allais prendre était lourde de conséquences.** Et je me suis dit, **ce monde est en train de changer tellement vite, les entreprises vont être tellement prises sous la loupe, pour les résultats financiers entre autres, pour leurs comportements sociétaux, les risques de crises sont de plus en plus réels, il y avait l'émergence des réseaux sociaux, et donc la possibilité de démolir très rapidement la réputation d'une entreprise en lançant n'importe quel truc,** et donc je me suis dit, **le défi il est là.**

Et je me suis lancée. Aujourd'hui, je fais partie du comité de direction. J'ai repris le développement durable, le mécénat. Je me dis que j'ai eu bien raison. Et du coup, la vision que j'avais du marketing comme cœur battant de l'entreprise, même si bien sûr sans eux il n'y a pas de chiffres, les produits ne sont pas vendus, ce sont eux qui créent le chiffre d'affaires, parce que le produit sort de là, c'est eux qui décident comment il est mis sur le marché, ils sont toujours les acteurs de première ligne, par contre, toute cette partie de réputation de l'organisation, tout ce que je gère aujourd'hui, parce que je fais aussi les affaires publiques, qui ont comme dénominateur commun la réputation, si cette réputation est détruite, on est mort. Ce qui a été compliqué, c'était de faire partager cette vision, mais j'ai voulu le tenter parce que je voyais qu'il y avait quelque chose à faire. Et en fait, j'ai été très surprise des coulisses. Ce n'est pas parce qu'on travaille depuis 25 ans dans un groupe, même si on a l'impression qu'on le connaît super bien, qu'on sait comment ça se passe vraiment. Et ça été une bonne surprise de pouvoir travailler avec autant de contenu. Et de se rendre compte que, oui, la communication c'est vraiment important et c'est vrai que sur les réseaux sociaux, ça flambe de temps en temps. À tort ou à raison, et on a juste 25 secondes pour réagir. Il y a intérêt à ce que les troupes soient prêtes. Donc les enjeux sont grands. Parce que là, il y a eu un vrai shift dans l'importance de ce rôle au sein de l'entreprise. Il y a 10 ans, c'était peut-être plus un luxe, non plutôt il y a 15 ou 20 ans. Et puis à l'époque, cette fonction ça faisait plus « champagne et petits-fours ». Aujourd'hui, c'est du hard business, avec **de la précaution, de l'anticipation, de la pro activité.** Il faut être capable d'avoir le sens de la répartie, il faut faire le bon choix des mots qu'on utilise, il faut faire en sorte que les troupes restent motivées : on gère vraiment beaucoup de choses, on a beaucoup de responsabilités. Et je trouve ça très chouette.

Le fait d'être dans le comité de direction, d'y siéger, cela positionne la fonction au sein de l'organisation. Parce qu'en fait, les gens ne savent pas très bien ce qu'on fait. Aujourd'hui plus, parce que ça fait déjà 10 ans. Donc ils commencent petit à petit à savoir qui fait quoi. Mais si je devais demander à un collègue de me décrire ce que je fais, il ne pourrait citer qu'un quart de tout ce que je fais. Uniquement la partie visible. Et donc je pense que le fait d'intégrer cette fonction dans le comité de direction statue l'importance de ce rôle. Et statue par la même toute la communication. Parce que la communication est partout : deux personnes qui se parlent, deux personnes qui s'envoient des mails... mais mon entrée au comité de direction ne s'est faite officiellement que quelques années après la création de mon rôle. À la base, c'est la maison-mère qui a commencé à trouver ça normal. C'est marrant parce qu'ils ne l'ont jamais imposé. Mais ils ont commencé à demander : qui fait partie de... ? Et en fait quand j'ai commencé,

j'avais uniquement des stagiaires, donc je ne gérais pas une équipe, et donc je ne pouvais, de fait, pas faire partie du comité de direction. Mais, j'assistais au comité de direction. J'ai insisté jusqu'à ce que je sois physiquement présente et donc j'ai obtenu à ce que je puisse assister au comité de direction. Parce que je leur avais dit : « si vous ne me laissez pas assister au comité de direction, il y a plein de choses que je ne saurai pas : s'il se passe quoi que ce soit en interne ou en externe, ça c'est un truc, si vous ne me donnez pas accès au comité de direction, je ne vais jamais pouvoir identifier comment pallier le problème, je n'aurai jamais le temps de passer auprès de toutes les personnes du comité de direction pour avoir la bonne information ». Et donc j'avais obtenu à ce que je puisse y assister. En tant qu'invitée permanente. Mais les gens ne savaient pas que je ne faisais officiellement pas partie du comité de direction. Personne ne faisait la différence. Jusqu'au moment où on a récupéré un nouveau patron. Comme il référait à certaines choses qui se passent dans le comité de direction, là, je lui ai répliqué « oui en tant qu'invitée ». Et là j'ai précisé que j'étais présente, mais que je n'avais pas le statut. Je lui ai expliqué la raison de cette situation et lui, il a réglé cette situation en un temps deux mouvements. Et donc maintenant, au niveau européen, tous mes homologues font tous partie du comité de direction. Parce que ce sont des rôles qui sont cruciaux. Et le management a tout à gagner en temps de gestion de crise. Automatiquement maintenant, ça fait partie du package. Pour moi, au départ ce n'était pas une obligation, mais une évidence. C'est-à-dire, si on n'est pas là, on ne peut pas savoir ce qui se passe. Et ce n'est pas uniquement tout ce qui se passe, mais c'est aussi l'accès aux gens. L'accès aux décisionnaires. Et je peux leur parler d'égal à égal. C'est idiot, mais le fait de « faire partie du décor » est important pour certaines personnes. Pourtant, même quand j'étais invitée, je prenais la parole, je donnais mon point de vue. Mais après, une fois que mon statut a été reconnu, le rôle que j'avais à jouer s'est trouvé facilité. Donc en fait le rôle du CEO a été vraiment crucial.

Pour moi, le rôle même de la fonction du communicant et le rôle de la communication au sein de l'organisation, c'est d'abord de **construire** la réputation de l'organisation, clairement, l'image qu'on peut donner en interne, en externe, ça a un véritable impact sur la réputation, pour moi on est là pour la construire. Le deuxième rôle, si je les prends un peu dans l'ordre, c'est de **veiller** à la motivation des équipes en interne, je trouve que c'est un vrai combat qui est vraiment très important parce que quand on a formé des gens, on essaie quand même de les garder. Et le troisième, c'est vraiment de **défendre** la réputation de l'organisation. C'est être capable de gérer les crises, et de faire en sorte que l'organisation soit davantage « bullet proof » en cas de crise. Donc pour moi c'est vraiment : construction proactive, veiller sur ses troupes, et être capable de monter au créneau pour remettre les pendules à l'heure.

Quand je dis qu'il faut être proactif, cela sous-entend qu'il faut être rapide. Mais il faut aussi être prêt. Il y a aussi tout un travail de préparation, et la préparation, c'est du temps. On est beaucoup dans la réactivité aussi. La pro activité, c'est par rapport à tout ce qu'on peut planifier. Comme par exemple la journée citoyenne. C'est planifié. C'est organisé. Pareil avec toute la communication positive par rapport à la communication Corporate, tout ça, c'est très normé. Et donc on peut être proactif parce que c'est déjà préparé. Sur la partie crise, on essaie d'anticiper, du moins quand on arrive à identifier certains risques. Donc, on a toute une partie de Statements qui viennent de l'international, mais il y a aussi les petites crises récurrentes : chaque été il y a une même situation qui revient et si j'ai été surprise les deux premières années, cette année je suis prête. S'il y a à nouveau un problème, j'ai la réponse qui est déjà prête. Sur les choses qu'on connaît, on essaie d'être prêt. À l'international, on a une cellule de crise qui a l'habitude de pondre des articles bien balancés. Mais c'est vrai que quelque part on a l'impression que ça va plus vite. Et on a eu une première leçon en 2014, une de nos marques avait demandé à une jeune femme, la « diablesse rouge », Axelle Despiegelaere, qui avait attiré toutes les caméras sur elle lors de la coupe du monde du football au Brésil, une magnifique jeune femme aux cheveux blonds, avec un magnifique sourire, de faire quelques shootings pour qu'elle poste deux trois

trucs sur son compte. Un petit peu comme une influenceuse avant la lettre. Ils mettent ça en place avec un contrat, la fille était mineure, on fait le petit film, on le publie, tout va bien. Un truc invraisemblable. Ça part en vrille. Axelle D., Égérie de l'organisation. Or, le mot égérie a une connotation très particulière et un statut très particulier. Une égérie gagne des millions d'euros. Ici on parle d'un contrat de 2000 €. Les médias dans le monde entier partagent les messages. On essaye de redresser, mais comment on adresse ça ? Mais bon, on se dit, on prend le meilleur. Et on verra. C'est positif, donc ce n'est pas grave. Et je n'oublierai jamais, j'étais dans mon bureau, j'ouvre mon ordi, et je vois mon agence de presse qui m'envoie un message d'un canard australien qui poste en première page : l'égérie de l'organisation chasse avec une photo de la jeune fille devant un animal mort fusil à la main. Ouais. C'est repris par les UK, par les États-Unis, par le monde entier en quelques heures. Et donc, c'était très drôle parce que j'ai eu un appel avec la maison-mère qui était sur le point de nous engueuler parce qu'on l'avait appelée égérie, ce que nous n'avions absolument pas fait, mais eux, ils ne le savaient pas... et là, j'ai mis halte-là aux flots de reproches, et je leur ai dit : « May Day, on a un vrai problème. Je vous envoie le truc ». Et là, on n'a pas dormi pendant 48 heures. C'était parti dans tous les sens. On a donc arrêté le contrat avec la fille qui, heureusement était un one shot, donc il n'y a pas eu de conséquences. La fille continuait de prétendre que ce n'était pas elle qui avait tué l'animal, jusqu'à ce que je lui dise : 'écoute, la vérité sortira un jour. Autant la dire tout de suite. Je ne juge pas, d'autant qu'il ne s'agit pas d'un lion ou d'un éléphant, mais d'une vache et il faut que tout le monde mange'. Et donc elle a fini par avouer que c'était elle. Et en fait, ce qui était dramatique dans cette histoire, c'est que son compte à elle, son compte Facebook avait été attaqué, hacké. C'était une photo qu'elle avait posté quatre ans auparavant. Et en fait, cette fille elle avait entre-temps plus de 300.000 followers et, quand j'ai commencé à regarder son compte, je me suis rendu compte qu'il y avait quelque chose de bizarre : les derniers messages postés étaient différents de ce que l'on pouvait voir sur son compte. Donc elle avait perdu le contrôle de son compte, on a contacté Facebook pour fermer le compte. Et deux heures plus tard, le compte réapparaissait. J'ai directement cru la fille quand elle m'a dit que ce n'était pas elle, j'avais un vrai feeling de ce qui se passait, que les nouveaux messages qui apparaissaient, émanaient d'un homme. Et en fait, lorsque le compte a été fermé, puis qu'il est réapparu deux heures plus tard, 30 minutes après, aussi incroyable que cela semble, on a eu une offre pour le racheter. C'était un hollandais, qui travaillait dans un centre logistique et qui pour 5000 € cédait le compte et tout son contenu. Je crois qu'on appelle ça du chantage. Donc on a refusé bien entendu. Et ça s'est arrêté là.

Ça c'est quelque chose à laquelle on n'était absolument pas préparé. Et c'était la toute première fois que ça arrivait. C'est là qu'on s'est rendu compte en fait qu'autant on était équipé pour gérer une crise « classique », autant on n'était pas équipée pour gérer une crise sur les réseaux sociaux. Parce qu'il nous manquait des outils. Il nous manquait des réflexes. Et je crois qu'on n'est pas encore à 100 % Water proof. Et donc on a une formation de deux jours avec un gars dont le métier c'est de nettoyer la réputation des gens en ligne. Sa spécialité, c'est de faire disparaître les gens du net.

Une des choses que j'ai apprises c'est que, quand la vidéo, la bonne, celle que nous avons shootée, a été mise sur YouTube, on aurait dû directement l'accompagner d'un statement de l'organisation. Il fallait donc profiter de cet espace, et expliquer notre statement. Parce qu'à l'époque, on n'avait pas de canal YouTube. Donc je n'avais pas la possibilité de rediriger les personnes vers un site propre. Et donc, quand il y a quelque chose comme ça qui paraît, sur les réseaux sociaux, il est important de poster, de reposer si nécessaire, surtout quand il y a de très nombreux commentaires. Et c'était le cas ici : cela avait suscité énormément de réactions. Et donc il faut à chaque fois revenir et **recadrer**. Il faut vraiment directement être là. Bien sûr ceci fait partie maintenant des bonnes pratiques. C'est devenu un cas d'école parce que je pense que ça a vraiment été la première grande crise mondiale. Quatre semaines d'affilée, le PDG de la

maison-mère a reçu les retombées médiatiques de ce qui s'était passé avec cette jeune femme. Et ça a vraiment marqué les esprits. Moi je me suis donc vraiment rendu compte que ça pouvait aller très vite et je garde ça toujours comme un signal d'alerte.

Interview F5 – 1 heure 27'

Gand, 29 mai 2019

J'ai commencé des études de psychologie clinique et je n'avais aucune idée de ce que je ferais par la suite. J'ai connu ma première socialisation professionnelle en agence de publicité en 1988 dans le département recherche de cette agence. Le département recherche était lié au département commercial. Cette expérience a été enrichie par le rôle déterminant de la personne avec laquelle je devais travailler, mon supérieur direct, qui m'a appris le métier. Le monde de la publicité m'a ouvert un tout Nouveau Monde : un monde créatif et non conformiste qui répondait tout à fait à ma personnalité. Cette première expérience professionnelle m'a marquée au point qu'elle m'a inculqué l'importance d'une pensée structurée et stratégique comme point de départ de toute action communicationnelle. Au départ, et sur la base de différents tests psychologiques propres à la gestion des ressources humaines, on m'a typée comme étant « rouge et jaune ». J'ai donc dû rapidement ajouter le « bleu » qui, lui, est associé à l'esprit analytique. Pour appliquer la structure et la rigueur propre à la stratégie, il me fallait développer cette dimension analytique. Mon apprentissage s'est fait par le « trial et error », par toute une série de retours constructifs de mon supérieur et mentor, et bien entendu aussi par des conseils de lecture. Je citerai par exemple Kotler qui est la base avec les 4P, Ries et Trout qui sont les auteurs qui ont lancé le concept du positionnement ou encore Kevin Roberts, de l'agence Saatchi et Satchi, qui a conceptualisé l'idée des love brands.

Fort de tous ces conseils et de ces lectures, j'ai commencé à développer des réflexes professionnels orientés « Branding » qui ont servi tout au long de ma carrière, tant en agence de communication où j'ai passé pas moins de 18 années de ma carrière à travers trois agences conseils successives, que du côté annonceur où je suis passée en 2006 en tant que directeur marketing et communication. Je dois dire que je témoigne ici d'une forte imprégnation « marketing », mais le terme « marketing » est pour moi synonyme de « communication de marque » parce que pour moi ce type de marketing-là est très différent du « marketing vente ». Je définirais le « marketing communication » comme étant la communication de la marque sur le temps long, basée sur l'ADN de l'organisation, sur ses valeurs, sur tout le côté qualitatif qui se mesure très difficilement. Le « marketing vente » quant à lui, est pour moi la communication sur le temps court, le promotionnel, le résultat immédiat, le quantitatif qui se traduit par un ROI des KPI.

Ce travail en agence n'a pas été évident tous les jours : alors que dans la première agence de communication j'avais bénéficié des conseils bienveillants de mon supérieur, quand je suis passée dans les deux autres agences, j'ai été confrontée à des injonctions qui m'étaient parfois difficiles à réaliser. La première agence où j'ai travaillé était dans une ville de province. Cela explique peut-être le caractère plus bon enfant de l'ambiance qui régnait au sein de l'agence et entre les collaborateurs. Le CEO avait aussi une vision très positive du côté participatif : chacun avait sa place, chacun avait une valeur égale. En ce qui concerne les deux autres agences, toutes deux bruxelloises, l'atmosphère de travail était très différente. Beaucoup plus compétitive. Un peu dans l'idée : « chacun pour soi et Dieu pour tous ». La supérieure avec laquelle je devais travailler dans la seconde agence me considérait davantage comme une menace que comme une valeur ajoutée. Il m'était donc difficile de me faire une place au soleil. Me sentant plus brimée que soutenue, mais me rendant compte de mes qualités intellectuelles, je suis passée dans une troisième agence. Elle s'inscrivait, et s'inscrit toujours d'ailleurs, dans le top cinq des agences de communication en Belgique. Là, j'ai travaillé avec un supérieur très exigeant. Très

demandeur. Et comme me l'avait inculqué ma mère, j'essayais toujours de répondre à ses demandes. Et bien entendu, il en a profité, et mes dates-butoirs devenaient de plus en plus courtes. J'avais vraiment l'impression de marcher sur la pointe des pieds, d'aller au-delà de mes forces. Les journées de travail empiétaient de plus en plus sur ma sphère privée. Ma relation en a souffert. À tel point, que j'ai rompu avec mon partenaire, et alors j'ai également décidé de rompre avec l'agence. De part et d'autre, on me reprochait de ne pas donner assez de moi-même. Une situation impossible à tenir. Et c'est la raison pour laquelle j'ai décidé de tourner le dos au monde des agences de communication, et de tenter l'aventure du côté annonceur. Une décision qui ne s'est pas faite sans mal. Parce que pour moi, c'était quelque part comme un échec. J'avais misé sur les agences, et d'une certaine façon, je n'avais pas réussi.

En 2006, a donc commencé un autre chapitre de ma vie professionnelle. Mais là aussi, cela n'a pas été sans heurts. Parce que c'est émotionnellement très chargé, je vais raconter mon histoire au départ de la communication elle-même. Parce qu'en expliquant ce qu'était la communication, et où étaient les accents à différents moments de mon parcours professionnel, cela me permettra aussi d'expliquer les différents moments de rupture que j'ai connus du côté annonceur.

Là où la communication dans les années 80 et 90, et même encore au début des années 2000, amplifiait l'emballage, sublimait la marque par des campagnes visuellement esthétiques, et décrivait la marque en termes très pesés par le biais de messages unilatéraux qui ne prévoyaient aucun retour car les canaux pour pouvoir faire des feed-back venant des consommateurs ou des clients potentiels étaient inexistantes, la communication d'aujourd'hui, elle se centre sur le contenu. De l'emballage, de l'extérieur, vers le contenu, vers l'intérieur. La communication aujourd'hui part de l'organisation, de son ADN, de sa vision et de sa mission, de ses valeurs qui doivent d'abord être traduites en interne, communiquées en 1-2-1 auprès de chaque niveau de l'organisation en adaptant le discours du point de vue du vocabulaire choisi pour être compréhensible, mais juste, valeurs qui doivent être comprises et internalisées par chaque membre du personnel : ouvrier, employé, cadre. Ces derniers, les cadres, mais tout autant les ouvriers et les employés, doivent être appréhendés comme autant d'ambassadeurs de l'organisation, car ils sont constamment en contact avec le monde extérieur où tout le monde communique avec tout le monde tout le temps. Il est donc essentiel de reconnaître les valeurs intrinsèques de chacun des collaborateurs, de voir qui peut devenir porte-drapeau, qui peut collecter des informations qui pourront être retravaillées en contenu pour être disséminées sur les réseaux sociaux, qui est apte à monter sur le devant de la scène « sociale » et « publique », qui préfère rester dans l'ombre, mais peut quand même apporter sa pierre à l'édifice.

Il est clair que la communication a fortement évolué depuis que j'ai commencé. D'omniprésente par le biais de la communication externe et surtout par l'utilisation massive de la publicité dans les années 1980, tant au niveau Corporate, mais davantage encore au niveau marque, elle est devenue plus diffuse, puis elle s'est fragmentée, elle est devenue fugace et elle est même maintenant hyper ciblée avec l'apparition de tous ces instruments digitaux : site Web et marketing direct en ligne, et surtout depuis l'utilisation intensive des réseaux sociaux par toutes les couches sociales. Parce que la communication aujourd'hui, ce n'est plus l'apanage exclusif des organisations. Le grand public s'est approprié le domaine. Aussi, aujourd'hui, du point de vue du consommateur, ce sont plus vraiment les marques qui font la différence, mais c'est l'expérience qu'il vit en achetant un produit. Le consommateur ne cherche plus une marque, il cherche... un produit, une solution qu'il demande à Google sur base d'une description de son problème. Parce qu'aujourd'hui, Google a réponse à tout et à n'importe quoi. Ce ne sont plus les organisations qui donnent la réponse, qui offrent la solution au problème des consommateurs. C'est Google. Et donc, il faut que le responsable de la communication soit à même d'identifier les mots qui seront utilisés par les consommateurs pour trouver la solution à leur problème. Ce seront ces mots-là qui nourriront la batterie de mots-clés du SEO et qui détermineront le vocabulaire à utiliser dans les textes, dans le Storytelling mis en ligne. Là où avant l'apparition

des réseaux sociaux, c'était l'organisation qui donnait le « la », qui contrôlait le choix des mots, qui imposait la musicalité de son phrasé, c'est maintenant le consommateur lambda qui dicte le choix des mots avec tout ce que cela implique de restriction et parfois de perte de sens. On cherche donc une balance, un équilibre entre l'utilisation du vocable du consommateur, d'une part, et les mots qui traduiront au mieux la mission, la vision, mais aussi le positionnement de l'organisation, ainsi que de ses marques. Il y a tout un travail de veille sur comment le consommateur cherche des solutions à ses problèmes, les résultats de la recherche du consommateur sont ensuite vérifiés par le biais des évaluations en ligne : des ratings d'inconnus qui ont acheté ce produit et qui partagent leur expérience et à qui on fait totalement confiance parce qu'on part du constat que les gens maintenant partagent tout sur eux-mêmes, sur leurs habitudes, sur leurs activités quotidiennes, sans souci de la vie privée. On se rend compte aujourd'hui, que le choix final du consommateur en ce qui concerne l'achat d'une marque, ou plutôt en ce qui concerne l'achat d'un produit, peut donc se porter sur une marque qui était pour lui totalement inconnue. C'était une chose impensable avant l'ère des réseaux sociaux. Le consommateur d'aujourd'hui est donc davantage porté par les expériences d'autres consommateurs que par les discours des marques. Et pourtant, je crois que le concept même de loyauté à la marque ne se vide pas pour autant de son sens. Mais d'après moi il se construit différemment. Il découle des expériences lors de la recherche, lors de l'achat, qu'il soit hors-ligne ou en ligne, et surtout il découle de tout ce qui se passe après l'achat : des services après-vente. Parce que la communication d'aujourd'hui, elle ne sert pas seulement à appâter les consommateurs, à les persuader à acheter une marque, plutôt qu'une autre, mais elle **sert de plus en plus à convaincre ceux qui sont passés à l'acte à témoigner de leur expérience, et à la partager avec d'autres** dans l'espoir que ces derniers seront convaincus à leur tour. C'est donc une toute autre dynamique communicationnelle avec laquelle nous devons composer aujourd'hui. À côté de cette dimension que je viens d'expliquer, et qu'on appelle maintenant le « earned média », il y a donc la dimension des services après-vente. C'est pourquoi mon organisation, qui est purement B2B, ajoute différents services payants à notre large gamme de produits. Et c'est ainsi que nous arrivons encore à faire la différence avec nos concurrents. Parce que les clients qui utilisent ces services après-vente, même s'ils sont payants, en sont satisfaits, et donc vont les promouvoir. Mais encore une fois, mon organisation est dans le secteur B2B. Je ne sais pas ce que doivent imaginer les organisations B2C qui s'adressent donc aux consommateurs et non à d'autres organisations, pour gagner et puis pour garder la loyauté de leurs clients. Les défis en matière de communication se sont complexifiés.

Cette évolution, ce que j'appellerai un changement de paradigme de la communication externe, se double en fait d'une autre évolution, à l'interne cette fois. Là où les Dircoms des années 80 et 90 avaient un rôle subalterne de « service courrier » entre les départements marketing et ventes avec les agences conseils, un courant de professionnalisation a marqué le tournant du deuxième millénaire. Les organisations ont dû revoir leurs budgets à la baisse, et plutôt que de payer des agences conseils pour réfléchir aux stratégies de communication, elles ont internalisé les compétences en matière de communication et de gestion de la communication, mais aussi en matière de stratégie, et elles ont valorisé la fonction du communicant. Quand j'ai été engagée en 2006, il y avait tout juste eu une passation de pouvoir au sein de mon organisation. Mon organisation est une entreprise familiale qui compte aujourd'hui actuellement 1200 personnes. En 2006, la fille a succédé à son père. Dès le départ, j'ai eu beaucoup de chance : en 2006 elle croyait dans la communication, aujourd'hui, en 2019, elle en est toujours aussi convaincue. Mais je reviens en 2006. Au début, j'ai vraiment pu faire tout ce que j'ai toujours adoré faire : de la communication externe, des campagnes d'image, mais ce, au niveau de l'organisation. Des campagnes au niveau Corporate. La CEO voulait marquer la transition : elle voulait faire la différence. Elle a défini les valeurs de son organisation et elle m'a donné carte blanche pour transformer la perception de l'organisation à l'extérieur, vers les différentes parties

prenantes. Nous avons fait des campagnes sublimes, qui ont gagné des awards en termes de création, nous étions sur le podium du CCB, nous avons obtenu la reconnaissance de nos pairs en ce qui concerne le niveau créatif de la communication. Mais, créativité n'est pas toujours synonyme d'efficacité. Après environ deux ans, les ventes ont commencé à diminuer. La perception à l'égard de notre offre produit s'est modifiée : même si nous n'avions rien changé à notre politique de prix, nous avons brusquement en l'espace de deux ans modifié cette perception et, surtout auprès de ceux qui ne nous connaissaient pas aussi bien, nous avons été associés à une organisation appartenant au segment supérieur en termes de prix. C'était le revers des efforts de deux ans : les campagnes de communication étaient superbes, signées par un photographe de renom. Elles dégageaient la qualité, oui ça c'est certain, mais du coup, on nous a associé à du haut de gamme. C'est moi qui en ai, en premier, encaissé les reproches. J'étais la responsable de la communication, j'étais responsable de la visualisation de la marque, j'étais donc responsable des effets qu'elle pouvait produire : en bref, j'étais responsable de la chute des chiffres de vente. C'était ma faute si on ne vendait plus comme avant. **On m'a accusé de ne pas comprendre comment fonctionnent les chiffres**, comment on réalise des ventes, toute la partie finance. Et tout ça. On a aussi conclu, tout simplement, que la communication ne servait à rien. Au contraire, qu'elle était contre-productive. Ces résultats négatifs de vente, ont apporté de l'eau au moulin du directeur des ventes... la CEO a été obligé de revoir sa stratégie. La première décision, très lourde pour moi, a été de désigner un nouveau directeur marketing qui lui, venait du FMCG « pur et dur », les fast moving consumer goods où règnent le quantitatif, les chiffres, les analyses quotidiennes, les graphiques, les KPI et le ROI. Bref, tout ce qui était essentiel pour le directeur des ventes. J'ai de fait été "déclassée". On est revenu aux promos, aux ristournes, à tout ce qui avaient été appliqué avant mon arrivée, à la communication marketing. Les chiffres sont remontés.

Et je suis tombée malade. Un an.

Quand je suis revenue, la CEO m'a proposé de l'accompagner pour guider toute la communication interne autour du changement qu'elle allait introduire dans son organisation, qui est la mienne aussi. Parce qu'elle, elle y croyait encore et toujours. Mais elle s'est rendu compte que la communication qu'elle voulait introduire dans son organisation, ce n'était pas celle qu'on croyait initialement. Il ne s'agissait pas de « communication marketing », mais il s'agissait d'introduire la communication au niveau de l'organisation. Et donc elle m'a fait passer du département marketing au département des ressources humaines parce que c'était de là qu'elle souhaitait orchestrer les changements organisationnels.

Pour moi c'est vraiment très clair : il y a une nette différence entre les actions sur le temps court qui soutienne les chiffres de vente et qui sont portées par le département des ventes et par le département marketing d'une part, et, la communication organisationnelle d'autre part. Pour faire simple mais aussi pour marquer le coup au niveau de l'ensemble des collaborateurs, cette communication organisationnelle, elle a été qualifiée de communication interne dans un premier temps parce que l'organisation n'était pas encore prête. D'ailleurs, elle est encore en pleine transformation et il n'est pas encore possible de communiquer vers l'extérieur tant que le fonctionnement de l'organisation n'est pas stabilisé. Cette communication organisationnelle s'inscrit dans le temps long. Elle soutient la pérennité de l'organisation.

Cette différenciation entre le temps court et le temps long se marque aussi par ce que j'appelle « une guerre des territoires ». Alors que moi, dans cette perspective de communication organisationnelle, je me projette dans une stratégie intégrative qui englobe tous les départements de mon organisation sans distinction, le département des ventes, lui, défend clairement une approche territorialisée en silos. On ne peut pas être plus à l'opposé l'un de l'autre.

La communication organisationnelle doit partir de la vision de la CEO : c'est la projection de la place de l'organisation dans son futur. Ce que je fais au quotidien, c'est traduire cette vision. J'ai

développé une plateforme stratégique que je nourris des retours provenant d'une enquête participative auprès de tous les échelons de mon organisation. Je dois « descendre » auprès de tout le monde, je dois me mettre au niveau de chacun. C'est à moi à m'adapter à leur rythme de travail : c'est ainsi que j'ai distribué les enquêtes aux employés, mais aussi aux équipes de nuits, aux transporteurs, à ceux qu'on ne voit pas quand on ne travaille que de jour. C'est donc bien sûr à moi à me mettre au diapason de leur vocabulaire, des mots qu'ils utilisent pour me faire comprendre par tous, mais tout autant pour que tous se sentent concernés, qu'ils réalisent que leurs idées sont importantes et qu'ils peuvent faire la différence. Qu'ils seront compris et entendus. Et c'est pourquoi je dois revenir auprès de tous une fois que j'ai analysé les résultats de ce questionnement. J'organise des workshops par petits groupes pendant lesquels je présente les résultats de ces enquêtes. Je présente aussi bien les résultats de leur groupe, que ceux des autres départements. On en discute avec des post-its, j'utilise des techniques simples, et surtout, j'explique comment je vais agréger tous ces résultats, aussi bien les résultats quantitatifs que l'input qualitatif de toutes ces discussions. Je leur explique comment s'organise la prise de décision par consensus. Au départ, il y a aussi bien de la compréhension que des doutes. C'est normal. C'est une toute nouvelle approche. C'est donc très important de bien expliquer les tenants et les aboutissants. Il faut obtenir la confiance. Faire des promesses qu'il va falloir tenir. Parce qu'on ne reçoit qu'une seule fois la possibilité de présenter une nouvelle approche. Ça passe ou ça casse. Je les prends dans le Storytelling de l'organisation. Ça prend du temps. On n'a pas de résultats tout de suite. Ça ne vient pas comme ça. Je cherche l'adhésion à cette nouvelle organisation en construction dont les fondations et la structure ont été décidées par la CEO, mais à laquelle ils peuvent apporter des touches personnelles pour autant qu'elles servent la vision commune. En effet, on passe d'une organisation où chacun avait une place et une tâche bien définie, sans se préoccuper de ce que faisait l'autre, à une organisation où les tâches sont partagées entre automatisation et suivi logistique et où il est crucial que chacun soit très conscient de son rôle dans la chaîne logistique. C'est donc à moi de leur apprendre à être conscient du **rôle actif** qu'ils jouent dans le bon fonctionnement de l'organisation : ce n'est pas seulement un job de telle à telle heure, c'est une responsabilité pour que le collègue qui va le relayer sur la chaîne de production puisse faire son boulot aussi efficacement qu'il avait pu le faire parce que le ou la collègue avant lui l'avait fait avec la même disposition d'esprit. C'est donc complexe. C'est **responsabiliser** ceux qui ne se sentaient pas responsables avant parce qu'ils pensaient que tout coulait de source. Mais avec l'introduction de l'automatisation, c'est différent. C'est un changement dans la compréhension du fonctionnement de l'organisation, mais c'est tout autant un changement dans son propre comportement. Et ce pour tout un chacun au sein de l'organisation. Un énorme défi à relever, parce que tous ont leurs habitudes et personne n'aime changer ses habitudes. On ne veut pas sortir de sa zone de confort. C'est donc à moi à trouver les mots justes pour les convaincre du bien-fondé de la nouvelle organisation. Et c'est là où mes expériences passées en agences de communication m'aident : à identifier les problèmes, à analyser les comportements, aujourd'hui en interne, avant c'étaient les comportements des consommateurs, à réfléchir à la meilleure stratégie pour structurer les objectifs à atteindre, en bref : à construire ma Storytelling.

Quand les collaborateurs reconnaissent des choses qu'ils ont partagées dans les enquêtes, je vois une reconnaissance et ils adhèrent plus facilement. Après les workshops, il y a des retours. Et je peux dire que, oui, ils sont positifs parce qu'ils disent qu'ils ont été entendus. Un travail de fond, une patience de moine pour lire tous les commentaires laissés dans les enquêtes, mais un travail crucial pour la reconnaissance de la communication. Même si les changements ne sont pas évidents, qu'il y a encore toujours beaucoup de résistance, surtout dans certains départements de l'organisation, la communication, elle, est reconnue comme légitime. Son rôle est reconnu à tous les échelons de l'organisation. Mais ce n'est pas un pari gagné. Il faut vraiment prouver au quotidien ce qu'on dit. Puisqu'il faut que l'organisation se modernise, que d'une

vieille dame, elle devienne une organisation de ce siècle, de cette époque, avec tout ce que cela comprend au niveau du digital, de la flexibilité, de la rapidité, de ce que l'on appelle aujourd'hui la vélocité, de l'efficacité, de la rentabilité, et bien, on doit aussi le montrer physiquement. D'une haute tour avec de nombreux étages et bureaux cloisonnés, nous allons passer dans deux mois à un nouveau bâtiment sur deux niveaux, avec, à l'étage, les départements qui font les chiffres d'affaires et, en bas, les départements qui permettent à l'organisation de fonctionner. Je serai là : en bas. Sans bureau fixe. Un réel bouleversement pour moi qui ai mon armoire, mes tiroirs, mes dossiers, mes fardes... mais je dois me mettre à la digitalisation. Je dois donner l'exemple. Je ne peux pas dire : la digitalisation pour tout le monde, et ne pas le faire moi-même. De même, plus de murs, plus de portes, il y aura des départements séparés par des armoires dont la hauteur cache les écrans, et pour séparer les environnements, il y aura des rideaux pour tempérer le bruit. Des rideaux dont les emplacements sont décidés par l'aspect acoustique, pas par les départements : on casse les silos, on crée de nouvelles dynamiques. Elles suivent notre nouveau mot d'ordre : WACAMA, soit « Walk, Call, Mail ». On veut améliorer la communication interne en favorisant les contacts physiques entre les individus. D'abord, on voit si la personne est disponible et on va la voir : on veut optimiser le contact direct, éviter les malentendus qui résultent de la communication par mail, sans nuance et plus longue car une demande ne se limite jamais à un seul mail. La demande est suivie d'une réponse de l'interlocuteur qui confirme avoir reçu le message, mais le plus souvent va aussi poser des questions complémentaires pour s'assurer de la bonne compréhension du message. Et là c'est suivi d'un nouveau message, et ainsi de suite. Donc, parce qu'on a conclu que les échanges par mails sont chronophages et moins efficaces, on a défini l'approche WACAMA. La structure plus horizontale que verticale va s'appliquer de même à la direction qui ne bénéficiera pas de murs ou de cloisonnements différents. Une plus grande transparence qui n'est pas accueillie à bras ouverts par tous. C'est donc à moi, par le biais de ces moments participatifs, de bien expliquer la raison de tous ces changements. Pourquoi il est nécessaire de le faire. À quoi ils servent. Et à expliquer qu'on a tous un rôle à jouer.

La CEO a décidé de la transformation organisationnelle suite à une réflexion de suivi de l'entreprise familiale dans une nouvelle constellation du marché. Pour perdurer, l'organisation doit se transformer, il était nécessaire de définir un nouveau modèle de rentabilité en adéquation avec les transformations sociétales qui caractérisent le nouvel ordre mondial. Le processus de la gestion du changement a été défini par mimétisme : en analysant des organisations qui avaient réussi à relever le défi de l'automatisation des chaînes de production et/ou de logistique, la CEO a réalisé l'importance de la communication pour accompagner l'ensemble de ce processus de changement auprès de chacune des parties prenantes. Le processus de la gestion du changement a donc une application à tous les niveaux. Si l'organisation ne fonctionne pas de manière optimale, la communication ne suivra pas, elle ne sera pas crédible et vice versa : si la communication n'est pas bien pensée, si elle n'est pas stratégique, réfléchie, dans le dialogue, l'organisation ne se développera pas suivant les plans. Il est donc crucial que la gestion de l'organisation tienne compte de la communication et qu'elle l'intègre dans chacune de ses étapes. Je suis de toutes les équipes qui interviennent dans les processus de transformation. Je dirige certaines d'entre elles et je participe dans d'autres. On m'écoute parce que j'écoute aussi.

Comme mon job actuel a été créé quand je suis revenue après un an de congé de maladie, je suis atypique pour l'organisation. Je ne suis plus une menace. Ni pour le département marketing, ni pour le département des ventes. Cela, je le dois à la vision stratégique de ma CEO qui m'a déplacée de département. J'essaye aussi d'être une alliée dans toutes les actions. Je cherche les points d'ancrage pour amorcer le dialogue. Mon expérience avec les enquêtes participatives est très positive. J'ai parfois l'impression d'avoir plus d'efforts à faire avec certaines directions qu'avec les ouvriers qui pourtant doivent beaucoup plus changer leurs habitudes de travail. C'est étonnant de voir que les ouvriers sont plus réceptifs et sont plus reconnaissants de constater que

je les écoute. Qu'ils sont entendus. Il y a une reconnaissance du rôle qu'ils jouent au sein de l'organisation. Tout ça, parce que les activités de communication participative leur donnent une réelle place dans l'organisation. Ils se sentent, eux aussi, reconnus. Les directions qui elles, sont encore dubitatives par rapport à l'impact de la communication, ont une tout autre attitude. Elles sont encore sur la défensive. J'ai encore du travail de persuasion à faire. Mais aussi un gros travail d'éducation. De formation à la communication. Mais heureusement, je ne suis plus dans une guerre des tranchées comme avant mon congé de maladie. Ma nouvelle position me donne une autre position comme si maintenant j'étais devenue plus légitime. Je le dois à ma CEO. Au fait qu'elle comprend le rôle stratégique que peut jouer la communication au niveau de l'organisation quand on lui donne toute latitude.

En termes de professionnalisation, de formation continue, d'évaluation et de vérification lors de mise en place de nouvelles approches communicationnelles, j'ai lancé, tout à fait par hasard, une collaboration avec un professeur de l'université de Gand, spécialisée dans l'analyse de la gestion des changements et des transformations organisationnelles liées à l'utilisation de l'intelligence artificielle lors d'automatisation des processus de production et de logistique. Je l'ai rencontrée alors qu'elle faisait son doctorat sur ce sujet, et nous n'avons cessé d'échanger à ce propos. Ses réflexions plus abstraites me permettent de prendre une certaine distance par rapport à mon quotidien. Moi, qui suis le nez dans le guidon, à la lecture de certains de ces articles, je peux prendre de la hauteur. Cela me permet de regarder différemment les décisions que j'envisage de prendre. C'est un enrichissement extraordinaire qui n'a pas sa pareille. Un coup de chance. Mais aussi, la preuve qu'il faut saisir toutes les opportunités qui passent à portée de main, sans crainte de l'inconnu. À côté de cette interaction « recherche – action », je peux aussi ajouter les séminaires et workshops qui sont organisés par les associations professionnelles telles que STIMA, l'association professionnelle belge de marketing, et l'UBA, l'union belge des annonceurs. Je ne dirais pas que j'apprends à chaque fois quelque chose de nouveau, mais les perspectives d'autres professionnels m'apportent tout simplement un éclairage différent.

Alors si je devais comparer le rôle de la communication dans l'organisation à une image, je choisirais le plat vapeur. Je m'explique. La communication est bottom-up : elle doit venir du bas pour gagner le haut. En devenant vapeur, la communication donne la saveur à chacun des ingrédients, à chacun des départements de l'organisation, qui ensemble deviendront un plat dont l'odeur qui s'en échappe une fois que les ingrédients cuisent, attirera le consommateur. C'est donc l'approche « Pull » et non plus l'approche « Push ». J'ajouterais bien sûr l'importance du SEO et du Storytelling stratégique basés sur les mots clés utilisés pour trouver un produit, une solution, et non plus du copywriting, une esthétique et une mise en valeur cinématographique de la marque.

Quand j'y pense maintenant, ce qui a le plus changé, c'est qu'avant, on parlait de l'extérieur, de l'emballage de l'organisation. On enjolivait le tout avec de belles images, avec de beaux textes. C'est fini tout ça. Ça ne marche plus. Les gens ne se laissent plus avoir. Il leur faut des preuves. Et donc, on doit partir de l'intérieur de l'organisation. De qui on est vraiment comme organisation. Du pourquoi on existe. Des produits et des services qu'on vend. Vision, mission, valeurs : ce ne sont plus des mots. Ce sont des verbes. Et ils doivent comme actionner tout ce qui se passe dans l'organisation. Ils doivent inspirer toutes les parties prenantes, ceux qu'on appelle dans notre jargon les stakeholders. Ils sont notre crédibilité. Et c'est à moi de convaincre tout un chacun dans l'organisation et à trouver la bonne entrée pour que leurs comportements s'adaptent à notre nouvelle organisation. À la nouvelle stratégie. À l'organisation que nous devons devenir. La boucle est bouclée : une psychologue clinique travaille aussi sur l'adaptation des comportements. Mais il ne faut pas oublier qu'on ne peut communiquer des choses qu'on ne peut pas financer. Je prendrai pour exemple les campagnes antitabac. Vouloir obliger tout le monde à arrêter de fumer et ne pas offrir de plan d'accompagnement pour modifier ce

comportement, ça, j'ai dit que je ne pouvais pas le communiquer. Je veux bien suggérer aux employés et aux cadres qu'il est fair-play de ne pas prendre davantage de pauses que les ouvriers, soit vers 10 heures, sur le temps de midi, et vers 15 heures. Je peux jouer sur les sentiments de culpabilité, sur les sentiments d'équité, mais je n'ai pas de munition pour les obliger à arrêter. La communication a elle aussi ses limites. Et il faut lui donner les moyens de ses actions.

Interview F6 – 1 heure 46'

Liège, 31 juillet 2019

Moi, je suis arrivée à la communication, par des chemins, disons, de détours. J'ai fait des études qui devaient normalement me destiner à devenir diplomate. Donc, j'ai fait un choix délibéré après mes humanités, de faire les relations internationales. Ça s'appelait à l'époque : les sciences commerciales et consulaires aux Hautes Etudes Commerciales, HEC de Liège. Je voulais pouvoir exploiter au maximum les langues, tout en mettant en évidence l'impact familial pour tout ce qui est géopolitique. Je suis issue d'une famille d'expatriés. Et, la géopolitique, était le sujet de prédilection à table. Vraiment tous les soirs. Donc, j'étais très, très au fait de ça. Et j'avais vraiment envie de faire mon trou dans les milieux institutionnels. Je pensais à l'époque à la commission européenne. Ou encore l'ONU, ou ce genre de choses. J'avais même, à un certain moment donné, envisagé de faire des études d'interprétariat. Mais, j'avais été encouragée à faire un autre choix, par une interprète... Comme je ne suis pas née dans une famille bilingue, ni trilingue, elle m'avait dit qu'il serait très difficile pour moi d'émerger en tant qu'interprète. Et donc que je me serais davantage retrouvée dans un statut de traductrice. Ce qui n'est pas le même métier. Et c'est pourquoi je me suis engouffrée dans le cursus HEC. Il m'a fallu le temps pour terminer mes études : j'ai mis six ans ! Parce que j'ai beaucoup souffert sur les cours de mathématiques et de comptabilité. Les statistiques, ça allait. Parce que c'est logique et illustratif. Et vous comprendrez pourquoi après. J'en ai eu besoin. Mais, tout ce qui était plus scientifique, tout ce qui était plus mathématiques, ce n'était pas ma tasse de thé. Du moins, pas à ce moment-là. Mais, j'ai quand même réussi ces études-là. Ensuite, j'ai travaillé pendant un an chez Jean Gol. Il était président du PRL à cette époque-là. Après ça, je me suis dit : « le monde politique ce n'est pas vraiment pas pour moi ». J'avais des idéaux par rapport à ça. Donc je me suis dit que c'était le milieu qui ne me convenait pas. Plutôt que de dire que c'était moi qui ne convenais pas au milieu (rires). Enfin, peu importe : il y avait incompatibilité. Si bien que pendant quatre ans, j'ai travaillé à temps partiel dans un bureau d'assistance technique de la commission européenne qui préparait la société civile à l'agrandissement des pays de l'Est. C'était la fin du monde communiste dans les pays européens de l'Est. Et donc les groupes sociaux à risque étaient « lâchés » par l'État, et ils se retrouvaient paumés. Je parle ici bien sûr des citoyens. Je trouvais qu'il était important d'aller soutenir les groupes défavorisés. Alors dans les groupes défavorisés il y avait : les femmes célibataires, les drogués de toutes catégories, de tous niveaux (soupir), les handicapés mentaux, physiques, et tous les groupes vulnérables qui avaient à l'époque de gros challenges à relever. Surtout au niveau de l'intégration sociale durable dans la société. On est donc en 1992. Je suis restée là jusqu'à à peu près 2000. Je suis restée huit ans. Je faisais ça à temps partiel, l'autre temps partiel, j'étais assistante de mon ancien prof des relations internationales qui m'avait recrutée. Là, j'avais plutôt un rôle d'accompagnante des étudiants. Au niveau de la méthodologie du travail, comment gérer les travaux de fin d'études, ce genre de choses-là. Et enfin, au bout de quatre ans, je n'en pouvais plus de tenir les deux casquettes fiscales : j'avais énormément à payer fiscalement. Et donc j'ai postulé des deux côtés pour un temp plein. Et le premier temps plein qui s'est dégagé, c'était à la commission européenne. Et donc là, j'ai finalement pu aller au bout de mon cycle d'apprentissage. C'était un travail d'accompagnement d'O.N.G. de l'est et de l'ouest, qui devaient se mettre ensemble. Il

était donc question de partenariat, de transfert de compétences au sein de la société civile, sur base du modèle anglo-saxon. C'était donc à la fois juridique, technique, mais j'ai tout de suite compris dans les tâches à réaliser qu'il fallait être capable d'expliquer les objectifs du programme, il fallait définir des critères de cofinancement qui soient facilement compréhensibles. Il fallait pouvoir traduire les procédures de cofinancement. Il fallait que les propositions soient en ligne avec les objectifs de la commission européenne. Donc là, il y avait tout un travail de communication à faire. Bien sûr, c'était très basique, dans le sens où il n'y avait rien d'écrit d'un point de vue communicationnel : tout était très institutionnel de base. C'étaient des guidelines, un compendium, un formulaire à remplir, le plus clair possible pour que tout le monde puisse bien le comprendre, et se pose le moins de questions possibles au moment de devoir le remplir, mais comme c'était un processus long, il fallait que ce soit logique, que ça coule de source, que ce soit très naturel. Donc, je veux dire, il s'agissait ici plutôt d'une communication de langage. Je dirais même, de clarté de langage. Plus qu'une communication des faits, une communication marketing. Il s'agissait donc d'une communication institutionnelle sur un programme très spécifique de la commission européenne. Et qui en plus, dans un secteur bien particulier : la société civile, les associations sans but lucratif, la dimension gouvernementale, les associations non-gouvernementales, et ce, des deux côtés de l'ancien rideau de fer. Et donc, il y avait tout un travail d'accompagnement sur le terrain. Il fallait faire du monitoring de projet, aller voir comment ça se passait, voir avec les gens, et là, en effet, la dimension communication publique et communication institutionnelle était assez forte. Et je me suis rendu compte, finalement, que je me sentais bien dans ces situations d'échanges complexes. Tous les blocages qui se déployaient autour d'un projet. Et en fait, j'arrivais assez facilement à déminer les situations difficiles : je pense à des conflits ethniques par exemple. J'arrivais à faire avancer tout le monde, à faire dépasser la situation des problèmes. Pour que le projet puisse reprendre de la vitesse. Et éventuellement même aller sur de nouveaux rails. Enfin, je faisais tout pour qu'on ne reste pas dans l'impasse. Donc, au total, il y a eu plusieurs centaines de projets que j'ai suivis. Et il n'y en a eu que deux qui vraiment ont été catastrophiques. Tous les autres ont été de « bon » à « très bon ». Pourtant je n'ai pas bénéficié de formation particulière dans ce domaine.

En fait, non. Ce qui s'est passé, c'est que je suis partie de l'existant, ce qui existait à la commission européenne. Et j'ai essayé d'améliorer, d'éclaircir le langage utilisé. J'ai commencé par les présentations. Puis ensuite aussi dans les séances d'information qu'on donnait. Enfin, partout où c'était possible de le faire. Et puis j'ai aussi fait tout un travail de langage par rapport aux évaluateurs. Parce qu'il fallait que les deux évaluateurs comprennent bien la philosophie du programme, et arrivent à une sorte de consensus dans leurs évaluations des propositions, parce que c'est de cette façon-là que se font les procédures de sélection pour le financement des programmes à la commission européenne. Et donc il fallait que ce consensus soit obtenu sans qu'il n'y ait trop d'écart entre les évaluateurs externes. Donc, la communication se faisait vraiment en institutionnelle intramuros, j'ai envie de dire... Mais elle se faisait aussi vis-à-vis des candidats potentiels. Ceux qui devait postuler pour un projet à cofinancement.

Je dirais donc que la dimension de la communication était implicite. Tout à fait. C'est un service obligatoire, mais je n'avais pas été recrutée pour ça. J'étais plus recrutée pour les sensibilités analytiques du programme mais je viens d'une famille où le langage est très important, la langue française en particulier, elle occupe une place très, très importante, avec une maman qui était élevée au principe de Françoise Dolto où tout est langage, donc heu... j'avais très vite intégré ce genre de choses. Y compris dans les situations difficiles. J'ai effectivement recours à la parabole pour essayer de démonter certaines situations. Pour faciliter à les résoudre. Et en général, ça marchait très bien. Donc, finalement, on n'a rien inventé. Ce que j'ai fait, c'est réinventer, revisiter des pratiques anciennes, je dirais même ancestrales, de manière très intuitive. Et puis, quand j'ai fait le tour de la question à la commission européenne, comme je n'étais pas tout à

fait d'accord avec la vitesse à laquelle les pays de l'ancienne Europe de l'Est avaient rejoint notre Europe Unie, cette accélération, le mur qui avait été démolit et l'intégration qui s'était faite à toute vitesse, je me disais : ils ne seront jamais prêts. Et maintenant, les résultats, quand on regarde les clashes, je dirais même l'option philosophique de la construction européenne qui émerge, je n'ai pas eu tort. Et je me suis fait débaucher pour aller travailler comme licensing et merchandising manager dans une petite société liégeoise qui faisait de la production en 3D. Quelque chose de tout à fait différent. Là c'était complètement pfff! Complètement nouveau : des codes, des réglementations complètement différentes. Il a vraiment fallu que je m'immerge là-dedans. Et je l'ai fait. Et je l'ai même assez bien fait. Mais je ne suis pas restée très longtemps : j'ai très vite remarqué une différence énorme entre l'ambition qui était affichée par cette petite société et la réalité sur le terrain. Tous les contrats ne se négociaient qu'en français. J'étais censée valoriser et gérer les territoires de la propriété intellectuelle des différentes productions en 3D, et là aussi, ça s'est rétréci en peau de chagrin sur uniquement le territoire francophone belge. Tout ça, parce qu'ils avaient mal négocié les contrats de coproduction. Donc, moi je ne serais jamais arrivée à avoir une activité suffisante qui me permettrait de générer les revenus qui étaient nécessaires pour valoriser ma fonction. Donc, là, c'était la quadrature du cercle. Aussi, quand j'ai eu un coup de fil d'une association qui représentait l'office du tourisme Wallonie Bruxelles, qui avait repéré mon CV via un ami à qui je l'avais passé au moment où je voulais quitter la commission européenne, on est donc la plus ou moins 1 an plus tard, et qui m'a demandé si cela m'intéresserait de postuler pour un poste de responsable pour le bureau de Londres, représentant donc les régions Wallonie Bruxelles à Londres, en Grande-Bretagne, là, je me suis dit que, par curiosité, il fallait que j'aie voir. Et, l'interview s'est d'autant mieux passée, que j'étais totalement détendue. Je n'étais pas du tout à cran dans l'enjeu. Et j'ai même eu le culot de leur dire : « laissez-moi réfléchir, donnez-moi encore un mois ». C'était en 2000, c'était à la période de fin d'année, je voulais pouvoir encore réfléchir un mois. Comme au même moment je me rendais compte que ça n'allait plus du tout aller avec la boîte de production où j'étais, je n'ai pas attendu la fin du mois pour les rappeler et leur dire que le job m'intéressait. Et je suis partie à Londres, quelques semaines après. Je suis arrivée le jour où la crise de la vache folle a commencé. Et je vous assure : ça n'a rien à voir avec moi ! (Rires)

Je suis arrivée dans une toute petite équipe qui avait été plus ou moins vidée de la moitié de ces éléments. Et je n'y connaissais encore une fois rien du tout en tourisme. J'avais par contre une bonne connaissance du patrimoine de la Wallonie et de Bruxelles. Ce qui était bien la moindre des choses ! Et je suis donc arrivée à un moment, c'était en 2001, où mon tout premier constat, c'était qu'en Grande-Bretagne, l'Internet était en train de révolutionner les habitudes de consommation, et que ça coïncidait avec la fin du « tax free » sur les bateaux qui traversaient la Manche, les transports trans-manches, ce qui amenait les transporteurs à se repositionner comme fournisseur de contenu, de raison de voyager. Et non plus comme marchands de tickets de traversées pour aller faire le plein de tabac et d'alcool dans les boutiques duty free. Ce qui veut dire : une tout autre façon d'appréhender le marché. Et je me suis engouffrée là-dedans avec en plus un gros souci pour Bruxelles et la Wallonie : il y avait une connaissance notoire, mais pas dans le sens positif du terme, de Bruxelles, liée à l'« Eurocratie » et toutes ses connotations négatives. À cause des échos que je percevais, j'ai très vite eu la prémonition du Brexit. À l'époque, personne ne me croyait parmi mes collègues ni dans mon entourage. Mais dès que j'ai commencé, j'ai dit qu'un jour, les Anglais allaient essayer de se dégager de là. Et la Wallonie, elle, était totalement absente de l'imaginaire géographique des Britanniques. La Flandre, ils connaissaient tous grâce aux Flanders Fields, de la première guerre mondiale. Mais aussi grâce au travail de qualité de mon alter ego du bureau de tourisme de Flandre en Grande-Bretagne. Il avait réussi à parfaitement positionner la Flandre. Il avait créé des mono concepts de destination : les villes d'art flamandes. Un concept qui ne pouvait absolument pas se calquer sur la Wallonie qui elle a une richesse très différente, des destinations variées. Donc il fallait

que je puisse développer un concept propre pour ma région à moi. J'ai donc adopté une tout autre approche, une tout autre méthode : j'ai fait faire une étude sur les intérêts des touristes britanniques. J'ai essayé de répertorier les différents thèmes qui les intéressaient lors de leurs voyages de courte durée. J'ai donc fait une analyse ciblée et des cibles. Et en fait, lorsque je regardais l'offre wallonne, j'ai essayé d'identifier les éléments qui pourraient le mieux répondre aux attentes du public britannique. Et, en mettant l'accent sur les raisons de voyager, sur des thèmes, le tourisme affinitaire, donc, par affinité, j'ai développé des programmes, qui ne sont donc pas des programmes orientés destination mais bien thématiques. Donc, vous ne viendrez pas en Wallonie pour la Wallonie, mais parce qu'il y a de très beaux golfs en Wallonie, ou parce qu'il y a un patrimoine mémoriel qui vous concerne directement. Vous viendrez en Wallonie parce que nous avons une gastronomie qui a la générosité de l'Allemagne et la qualité de la France. Donc à chaque fois, je recherchais un angle qui me permette de le lier délibérément à une cible bien spécifique du tourisme britannique. Et je le faisais de manière décalée, en utilisant l'humour typiquement belge. Parce que là aussi, j'avais trouvé un lien avec les Britanniques : l'humour britannique est reconnaissable entre tous. Aussi, faire passer un message avec humour, ça permet déjà de les conquérir en partie. On passe déjà de façon assez durable et positive. J'ai donc fait usage du comique de situation que l'on retrouve dans les deux formes d'humour : l'humour belge et l'humour britannique. Ne pas se prendre nécessairement sérieux. Pouvoir se tourner en dérision. Et en fait, ça a très bien fonctionné. Et in fine, j'ai même surfé sur une blague des Britanniques qui se moque un peu des Belges : « citez-moi 5 Belges célèbres » comme si c'était mission impossible bien sûr... Du genre : vous cherchez un belge célèbre ? Mais je vais vous en donner bien plus que cinq ! J'ai donc fait des listes de dizaines de belges célèbres. J'en ai fait un petit booklet que j'ai pu distribuer dans les salons d'attente de l'Eurostar, parce que je ciblais aussi qualitativement. La Wallonie, ce n'est pas une destination pour le tourisme de masse. Et en plus, je suis allergique au tourisme de masse vu ses effets désastreux d'un point de vue écologique. Et de toute façon, la nature même de notre offre touristique est orientée vers le well-descerning traveller : le voyageur avec discernement, bien informé. Donc j'ai fait du ciblage pour ça. C'était le seul petit livret touristique qui était accepté dans les VIP lounges Eurostar. Ils se retrouvaient donc à côté de magazines comme le Vogue ou Cosmopolitan. Ce livret était tellement luxueux, tellement beau, qu'il partait comme des petits pains. J'ai aussi créé un prix. Le prix du belge célèbre. On l'a remis à David Suchet, l'acteur d'Hercule Poirot en 2010. Et on en a remis un deuxième en 2013 ou 2014, à chaque fois liée à des thématiques spécifiques (2014 : l'écrivain du 'War Horse'). Hercule Poirot, c'était *le* Belge d'Agatha Christie. On a eu une couverture de presse mondiale. Que l'on fasse d'une blague, un coup d'éclat, cette tellement inattendu pour les Britanniques, qu'il y a eu de grandes retombées médiatiques. Jusqu'en Inde, aux États-Unis, partout, partout, partout. On avait fait les calculs, des calculs d'estimation : on avait pour un peu plus de 13 millions de livres sterling d'équivalence de couverture médiatique. Bingo ! Ça, pour moi, c'est le coup d'éclat de toute ma carrière jusqu'à présent.

Ça, et aussi un événement qu'on a fait pour le bicentenaire de la bataille de Waterloo. On l'a fait en 2010, et on l'a refait de manière encore plus forte en 2015. Le centenaire de la première guerre mondiale aussi a été très important. Le bicentenaire de Waterloo, c'était légèrement différent. Ce n'était pas uniquement du tourisme mémoriel. C'est une psyché très, très britannique. L'ambiance des romans de Jane Austen : c'est une vision romanesque de la guerre, comme dans Guerre et Paix de Tolstoï. C'est la dernière guerre « romantique ». C'était horrible sur le terrain, c'était abominable, mais je mets ça sur l'aspect flamboyant des uniformes. Les officiers, la cavalerie, les oriflammes, les tambours-majors... c'est une période romantique : de la littérature à la peinture en passant par la musique. La filmographie est énorme aussi. Il y a une véritable *fan basis*. Aussi je me suis dit, Waterloo c'est du pain béni pour faire émerger et exister la Wallonie. Et on a fait des projections en plein centre de Londres, sur Wellington Arch,

derrière Buckingham Palace, d'abord en fixe, ensuite des projections animées. Les passants de Londres voyaient sur les murs des cavaliers filmés. C'était vraiment comme si des fantômes sortaient de Wellington Arch. Là aussi, on a pu exploiter ça d'un point de vue médiatique. J'avais bien pressenti qu'il fallait que je mette le paquet sur les raisons de voyager, donc sur les mots-clés. Ce qui veut dire que la coïncidence avec l'émergence de l'Internet venait à point nommé. Le SEO a fonctionné à fond. Il y a un point très important en 2005, je me suis fait aider pour le SEO : j'ai pu faire appel à un professionnel. L'utilisation des mots-clés m'a donc permis de faire émerger mon site. Et puis aussi le recours aux réseaux sociaux : il se passait vraiment quelque chose d'extraordinaire.

Pour la projection sur Wellington Arch, j'ai été félicitée par la plus grosse agence de Londres pour le coup médiatique que ça avait fait, l'effet que ç'avait eu sur la population, sachant que cela avait coûté deux fois rien. C'était vraiment du Street marketing, et dans une ville comme Londres, ça s'est remarqué. On appellerait ça aussi du marketing de guérilla. Être présent là où les autres ne sont pas. On a aussi été présent dans des salons de thématiques particulières. Ainsi, j'ai eu un stand dans le salon de généalogie : une autre façon de faire vivre le tourisme mémoriel. Quand on cherche des raisons pour lesquelles des touristes pourraient voyager, et que l'on pense au tourisme mémoriel, la généalogie en fait partie. Là encore une fois, j'ai eu du bol : cela a coïncidé au niveau de la programmation de la BBC avec un programme hyper populaire qui retrace pendant une heure les origines d'une célébrité. Il n'y a donc pas d'intervenants en dehors de la célébrité elle-même. Et on a été le seul office de tourisme à être présent sur le salon de la généalogie qui avait utilisé comme titre le nom du programme de la BBC, en produits dérivés. On avait aussi participé à un autre salon lié à l'histoire du film, où on avait présenté un court-métrage que j'ai produit expliquant le rôle qu'avait joué la partie sud de la Belgique dans la première guerre mondiale. Si la Grande-Bretagne avait choisi de démarrer la commémoration de la première guerre mondiale à Mons, j'y suis clairement pour quelque chose. J'avais présenté ce court-métrage au secrétaire d'État du gouvernement britannique, et il a compris que Mons était l'alpha et l'oméga de la première guerre mondiale pour l'empire britannique. Tout ça, pour moi, c'était un peu des tactiques de guérilla. Utiliser d'autres chemins que les autres pour obtenir gain de cause. Parce qu'il y avait quand même un climat de compétition avec le nord du pays, surtout en ce qui concerne la première guerre mondiale. Pour eux, c'était leur chasse gardée. Et moi, je n'étais pas d'accord. Cette guerre, elle a commencé dans la province de Liège. C'est elle qui s'est prise la dimension industrielle de cette guerre en pleine face. Il fallait donc réhabiliter l'histoire qui avait été réécrite pendant à peu près 70 ans en Grande Bretagne. Là où j'ai eu de la chance, c'est qu'il y avait une certaine lassitude de toujours entendre la même histoire. Aussi, mon narratif, ce que l'on appelle maintenant le Storytelling, une mauvaise traduction de ce que les Anglais appellent le « narrative », mon narratif donc, était beaucoup plus novateur, beaucoup plus intéressant, parce que je surfais sur une vague qu'on n'avait pas vu venir. Mais toujours basé sur de l'authentique, de préférence inédit. Cela relève de ce que les Anglais appellent : « the fascinating fact ». Le fait fascinant.

Du fait de la réforme des régions en 2015, le bureau a perdu Bruxelles. Du coup, en 2016, il y a eu des coupures budgétaires. J'avais proposé de revenir travailler en Belgique. Sachant que j'avais l'appui, le soutien, la reconnaissance et l'appréciation du secteur privé, du milieu de l'Horeca wallon qui était très suiveur des activités que je déployais sur les différents salons des voyages. Parfois nous faisons des événements de networking en soirée dans des lieux uniques, exclusifs, avec une thématique particulière : ces événements étaient devenus le rendez-vous que tout le monde attendait. On attendait vraiment ce que le Belgian Tourist Office pour Bruxelles Wallonie allait faire. Il y avait une tradition par rapport à ça. Et c'était un événement qui, des fois, sauvait un mauvais cru de salon, notamment celui de 2008, qui a subi le choc de la crise bancaire et financière qui a quand même signifié un grand coup d'arrêt dans presque tous les secteurs de l'économie. Du coup, avoir investi dans le tourisme thématique, le tourisme de

niche, cela nous a mis un petit peu à l'abri, contrairement à des segments et secteurs qui en ont bavé. Ainsi, le secteur du tourisme golfique n'a pas trop souffert de la crise financière. Certains segments ont souffert moins que d'autres. Je m'étais donc dit qu'il serait tout à fait possible d'adapter ma méthodologie, ma façon de travailler, mon approche thématique, au départ de la Wallonie. Et même, de l'adapter à d'autres marchés émetteurs. Malheureusement, ma vision des choses n'a absolument pas coïncidé avec celle du nouveau directeur général, et donc on a décidé d'en rester là.

Même si on m'en a laissé le choix, même si j'ai pu prendre moi-même la décision, c'est venu à moi comme un traumatisme. Néanmoins, je ne regrette absolument pas ni mon parcours, ni ma décision. Cela m'a obligé de sortir de ma zone de confort. Et ce, à presque 50 ans. Je me suis dit : ce n'est pas grave, je vais faire un site Internet. Et je vais démontrer qu'avoir 50 ans, ce n'est pas un désavantage, mais c'est, au contraire, un avantage. J'ai donc fait un site où je me présentais, moi, et tous les métiers que j'avais déjà faits. Tout mon savoir-faire. C'était un exercice d'autant plus intéressant que je prenais pour la toute première fois, le développement d'un site entièrement en main. Je ne l'ai pas délégué, cela m'a obligé à mettre mes mains dans le cambouis. Et je n'ai eu de cesse depuis, que de continuer à apprendre des techniques pour me mettre et me remettre les mains dans le cambouis. Cela dans un but d'agrandir mon autonomie. Maintenant, je suis dans une autre structure, la structure d'une ASBL créée pour aider les entreprises. Elle est cofinancée par le secteur public, mais ni la communication et le marketing n'en sont les activités principales. Alors que pour le tourisme, c'était le cas. La communication était vraiment le moteur même de mon travail. Dans le secteur du tourisme, on ne remettait même pas la communication en question. La communication, c'était notre raison d'être comme agence représentant le tourisme d'une région spécifique en Belgique. Nous faisons la promotion de la destination, et en la faisant, j'insistais beaucoup plus sur la dimension communication que sur l'aspect marketing. Si du moins, je fais abstraction de mon marketing de guérilla. Pour le reste, les autres instruments de marketing étaient beaucoup trop onéreux pour le petit budget dont je disposais. Donc il fallait que je fasse preuve d'imagination. Et c'est là qu'intervenait la dimension de la communication. Mais je me suis toujours dit : ce n'est pas parce qu'on a peu de moyens que pour autant on ne peut pas faire de coup d'éclat magnifique. C'était donc le cas avec David Suchet. Avec un investissement de 25.000 £, soit 35.000 €, on a généré un tsunami de couverture de presse avec un narratif qui nous convenait. Et qui en plus de ça activait le souvenir de notre cible. Et en plus, l'intéressé était ravi ! Son frère est animateur sur Classic FM, une des radios les plus écoutées en Wallonie, et il en a parlé pendant plusieurs jours du fait que son frère reçoive ce prix-là ! Il y avait vraiment des retombées boules de neige qui venaient de tous les côtés.

Maintenant, je suis dans un secteur où la communication reste importante. Il faut que je continue la communication sur des programmes de cofinancement. Je travaille actuellement pour un pôle de compétitivité wallon, ce que l'on appelle un innovation cluster. Il y a la présence de petites et moyennes entreprises, du secteur de la recherche, du milieu académique, de la recherche agréée, ainsi que des acteurs de formation. L'objectif, c'est de mener à bien des projets d'innovation collaborative dans trois secteurs : la chimie, la construction et l'environnement. Des sujets hautement stratégiques. Et ça me correspond très bien car j'ai toujours recherché des activités où je puisse me sentir vraiment utile. J'ai adhéré à quelque chose qui est plus grand que moi. Ça me porte et ça me donne une grande énergie. Le fait de pouvoir être créative et de pouvoir chercher et trouver des solutions. Il faut vraiment que l'organisation pour laquelle je travaille soit en adéquation avec mes valeurs propres et personnelles. Avec un enjeu que j'estime comme important. Ainsi, travailler pour le tourisme mémoriel, c'était pour moi lutter contre le syndrome wallon de modestie « étouffante » : on est une terre bourrée de talents et de génies, mais on a des difficultés à le faire savoir. Un de mes projets, c'est de rédiger une anthologie des Wallons remarquables. Les wallons qui devraient être connus de tout le monde. C'est un élément

qui manque à la Wallonie. Il lui manque la conscience des icônes d'une fierté saine. Il ne s'agit pas de générer un nationalisme malsain mais, de simplement se construire un Panthéon de personnages inspirants. Cela nous manque. Ça tient aussi à la manière dont l'histoire a été enseignée en Wallonie.

La promotion du tourisme, cela touchait donc à quelque chose de beaucoup plus large, cela touchait au patrimoine, à une idée collective que l'on pouvait se faire d'une région, et au message que l'on pouvait faire passer pour inspirer.

Dans ce cas-ci, ce que je trouve fabuleux, je vois une vraie utilité à mon travail. Pour moi, la communication, c'est aider à identifier et à mettre en place les outils qui permettront de concrétiser les rêves d'une organisation. C'est comme ça que je le vois. C'est faire exister mon employeur, les constellations des organismes qui comptent pour la reconversion de la région. Je suis dans cette tradition "des racines et des ailes". Savoir d'où on vient pour pouvoir développer le courage et l'audace d'aller plus loin, de se projeter dans un avenir en pleine confiance. C'est dans cette optique là que je travaille.

Quand je suis arrivée chez eux, c'était l'année dernière, en 2018, c'était fabuleux : tout était à faire. Il fallait refaire un nouveau site, poser un nouveau logo, développer la méta communication, c'est-à-dire pas ce qui est visible ou lisible au premier degré, mais ce qui peut être ressenti ou compris de manière beaucoup plus intuitive. Je pense aux couleurs, au logo, au lettrage, car tout fait partie d'un tout. Un mot que j'aime aussi, c'est le côté systématique de **l'identité** Corporate, de l'identité visuelle qui se dégage. Il faut qu'il y ait des repères systématiques. Je trouve très intéressant de pouvoir mettre cela en place maintenant. J'ai la possibilité aussi de tout tester. De voir ce qui fonctionne, ce qui ne va pas. **Je donne beaucoup d'importance aux visuels parce qu'on est dans le secteur scientifique et qu'il faut pouvoir simplifier des discours très complexes en s'aidant de visualisation esthétique voire esthétisante.** Parce que je trouve qu'il faut pouvoir s'entourer de ce qui est beau. Pour que les gens aient envie de lire, il faut pouvoir exalter le contenu. Il faut arriver à les inspirer. Et ce, malgré des contenus qui ne sont pas toujours très abordables vus leur caractère scientifique. Cette dimension esthétique n'est pas toujours possible dans tous les documents et dans toutes les activités que je développe, mais, même dans la rédaction d'un formulaire, **l'esthétisme** peut se retrouver dans la lisibilité du contenu. Rien n'est laissé au hasard. La police de caractère par exemple : lorsque je suis arrivée, l'organisation utilisait Times New Roman qui n'est absolument pas une police innovatrice puisqu'elle remonte au XIXe siècle. C'est le lettrage originel des imprimeurs. Ce n'est pas ça l'innovation. Donc j'ai proposé une autre police de caractère.

J'ai demandé à ce que l'on recrute quelqu'un qui m'aide pour les outils de mise en page. Ainsi, je peux donner libre cours à ma créativité. Je passe énormément de temps à la sélection des visuels. Je les appelle des visuels de respiration. Une infographie bien faite peut être pour moi un visuel de respiration. Il est là pour appuyer un découpage de lecture. Et du coup, ça rend le texte moins dense et plus digeste. Et c'est ce qui fait la différence entre un texte qui sera lu, et un autre qui restera sur la pile des dossiers. Je me sens un peu comme une couturière dans un atelier, je prépare le modèle, le patron, et on doit habiller telle équipe pour être prête pour tel événement : c'est le même principe, il faut savoir qui dans l'équipe pourra assumer quel rôle, il faut voir les modèles, les découper, choisir les tissus, les couleurs, je me considère vraiment comme un artisan. Et je crois qu'on a un travail assez artisanal. Parce que dans mon cas, on n'a pas les moyens financiers de se permettre des interventions de professionnels de la communication externe, et donc, il faut que je mette mon focus sur le message que je veux communiquer, pour la rendre systématique, je vais mettre derrière, les procédures à mettre en place. Et j'estime que je dois être en mesure de le formuler. Je crois que c'est ça l'évolution. C'est un peu comme le travail bureautique. L'époque des secrétaires, c'est révolu, c'est terminé. Tout le monde a son portable. Tout le monde tape ses textes. C'est une tendance, cette prise d'autonomie. La gestion de tous les maillons de la chaîne de valeur, ou du moins d'une bonne

partie de cette chaîne. Parce que bien sûr, la qualité ne peut pas pâtir du non-professionnalisme. Mais, si je dois parler de mon évolution par rapport à la communication, là où dans le temps, je me contentais d'une mise en page en Arial justement, de formulaire de candidature, de guidelines, pour les programmes de la commission européenne, et ce que je fais aujourd'hui, entre autres pour le reporting, pour le développement d'une brochure d'événements, il y a un grand chemin que j'ai parcouru. Pour moi, être artisan, ça veut dire que je mise tout sur la qualité et le temps nécessaire pour la réaliser. Et je fais fi du temps qu'il me faut pour la réaliser. Je me laisse vraiment emporter par l'utilité de mon travail. Je ne compte pas. Je ne mets pas de compteur. C'est ma santé qui m'indique quand il est temps de m'arrêter. (Rires)

Pour moi, c'est un choix de vie. C'est une manière de fonctionner. Ce n'est pas typique pour une génération. Je n'aime pas du tout le mot « carriériste », je lui trouve quelque chose d'implacable et de pas très flexible justement. Or, ce qui me caractérise vraiment c'est mon sens de l'adaptation. Ma flexibilité, ma rapidité à analyser un nouveau contexte... on pourrait même ajouter le terme à la mode : « agilité ». Mon adaptabilité c'est ma raison d'être. Si je n'aime pas le mot carriériste, c'est à cause de son étymologie. Ça vient du mot carrière, c'est la trace que laissent les chariots, et pour moi, il y a là quelque chose d'inflexible là-dedans. On est sur des rails, on n'en sort pas. Et quand on est sur des rails et qu'on n'en sort pas, ça veut dire qu'on accepte des messages sans les remettre en question et qu'on doit toujours aller dans la même direction. Moi, je veux trouver des solutions, d'autres chemins, pour prouver que même si on me dit que quelque chose est impossible, il y a toujours quelque part une route qui n'a pas encore été investiguée, qui permettra de trouver une solution. Il y a donc là, une certaine dose de créativité. Et ça, c'est mon moteur. Trouver des solutions inédites. Du moins, inédites pour le secteur dans lequel on va l'appliquer. Ce qui est le propre de la créativité, mettre ensemble de choses qui n'avaient pas encore été assemblées jusqu'à maintenant.

J'aime être surprise. Apprendre constamment. Ne pas pour prendre pour acquis le niveau de mes connaissances. Je veux aussi imposer le niveau de qualité communicationnelle qui va traduire le positionnement de mon employeur. C'est un enjeu personnel y compris par rapport à toute mon équipe. Ce qui est donc important, c'est cette notion d'adhésion. Pour moi, une communication réussie, c'est une communication qui fait que la cible va adhérer. Et donc dans cette adhésion, il y a un sentiment de fierté, mais aussi un sentiment d'appartenance. Il est important que les différents membres d'une équipe puissent s'approprier cette communication. Il faut un endossement de la manière de communiquer, de tout présenter, de porter la communication. Il faut donc que la communication soit intériorisée, qu'elle soit appropriée par les membres de l'équipe. Et ça, c'est parce que tout le monde dans une organisation communique. Donc il faut que l'on communique de manière **consistante**. Et cela à tous les niveaux de l'organisation. Prenez la réceptionniste : la manière dont elle communique est très importante. On n'a pas deux fois la possibilité d'avoir un premier contact. Si la première personne que vous rencontrez dans une organisation n'est pas agréable, cela aura un impact sur la perception de la totalité de la structure, ce qui est particulièrement injuste, mais ce qui est le propre de l'homme. Même si cette personne est la seule personne à être comme ça. **Ce que je dis à mes collègues, c'est que la communication ce n'est pas seulement moi, mais c'est l'affaire de tous. Moi je suis là pour leur donner les outils, pour les aider, pour les inspirer, pour que leurs présentations soient passionnantes, mais, comme tous les langages, comme toute communication, ils doivent en comprendre l'importance et l'enjeu.** La manière dont on écrit un rappel de facture par exemple, c'est super important. On ne lui parlera pas sur le ton qu'utilisera un fournisseur d'électricité qui envoie son quatrième rappel à un mauvais payeur. Et ça, ce ne sont pas nécessairement des choses qui sont directement comprises par un comptable par exemple. Mon rôle, c'est donc aussi de faire comprendre à tout le monde qu'il faut penser en fonction de son public cible, sans le blesser, en marchant parfois sur des œufs, mais lorsque la communication est belle et plaisante, on a du plaisir à jouer le jeu, même si en

soi, le contenu n'est pas nécessairement porteur de grandes stratégies. Donc quelque part j'ai également toute une dimension éducationnelle.

Quand je suis arrivée dans cette organisation, je me suis rendu compte que j'étais attendue. Il était clair qu'il fallait que quelqu'un arrive. Ils avaient vraiment besoin d'un nouveau souffle. C'était très agréable. Mais du coup, la barre était assez haute. Et j'ai également mes exigences. Tout ne se fait pas en un jour non plus. Il faut du temps. Mais je leur ai dit que je ne les lâcherai pas. Et que je continuerai à répéter jusqu'à ce que les procédures soient internalisées. Mais mon rôle est tout à fait légitime. Et j'ai vraiment acquis une crédibilité par rapport à mes différents interlocuteurs.

Pour trouver les bons visuels, j'utilise des bons moteurs de recherche. Je fais également des analyses de benchmarking. Pour voir où l'on se situe par rapport à nos concurrents. Je fais des analyses des activités sur les réseaux sociaux. Le nombre de suiveurs, de followers, de likers, sur Twitter, sur Facebook, il est important de savoir où l'on se situe. J'aime bien de suivre le site Brut, je l'ai présenté à mon équipe : j'aime bien les vidéos, elles sont punchy. Ils ne connaissaient pas. Je leur ai dit qu'on évoluerait plutôt vers ça. J'utilise aussi de l'humour dans les présentations. Je trouve qu'il faut booster la communication. Il faut être fier de la communication. Il faut identifier, comprendre et répondre aux besoins. Il faut être rempli de ses convictions. Il faut être tellement inspirant, que celui qui voit la communication n'a qu'une seule envie, c'est d'adhérer. Et c'est pour ça que l'esthétique est importante. Il faut être toujours dans la remise en question. Il faut savoir d'où l'on vient, il faut savoir où on va, il faut être conscient des moyens dont on dispose pour arriver. Il faut réussir à faire une contamination positive et si possible, virale. Tout doit être prétexte à bien communiquer. Toute mission doit renforcer la notoriété. Au niveau de la communication externe, c'est clair que toute la communication est centrée sur la mission et la vision de l'organisation. Les valeurs doivent être communiquées. Il faut rester cohérent. Renforcer l'engagement. Obtenir une saine fierté.

Et donc, j'en suis là : à ce processus de construction. Mon objectif, c'est de faire en sorte que les messages soient transmis aux nouveaux venus dans l'équipe et dans le « membership » et que tout soit de plus en plus intégré. Il ne s'agit pas simplement de communiquer la mission, la vision et les valeurs vers l'extérieur, mais il faut aussi qu'elles soient appropriées en interne. Les deux sont liés. Sinon, on se retrouve avec des clashes de cohérence.

Ce qui est important pour moi aussi, c'est de trouver un équilibre. De pouvoir être entourée de gens qui sont en confiance et qui sont curieux. Ainsi, je vois que de plus en plus ils se rendent compte qu'il est important de pouvoir apporter des éléments simplificateurs au contenu scientifique parfois assez ardu. Ainsi maintenant, j'ai introduit l'utilisation des vidéos. L'enjeu avec les scientifiques, c'est les faire sortir de leur tour d'ivoire, et de leur faire comprendre qu'il faut que toutes les parties prenantes soient capables de comprendre les contenus. Il ne faut pas pour ça qu'eux sachent comment vulgariser les contenus, mais il faut qu'ils comprennent que la vulgarisation est utile. Et que ce n'est pas un mal du tout. Comme nous sommes à la recherche de cofinancement, il faut que les investisseurs potentiels, qui n'ont pas tous un doctorat, sache exactement dans quoi ils vont mettre leurs sous. Ce qu'ils vont financer. L'effort à faire au niveau de la communication, c'est à celui qui sollicite le financement de le fournir. Pas à celui qui va accepter de financer. Et ce n'est pas toujours facile à faire passer comme message. C'est un de mes enjeux.

Pour moi, les technologies ont accéléré la communication. Mais elles ont aussi permis d'identifier des filières de cibles plus faciles à atteindre. Par exemple, Twitter, c'est vraiment le réseau social par excellence du trend setter, de l'influenceur, du leader d'opinion. LinkedIn est beaucoup plus business. C'est indispensable pour nous ça. Même s'il est loin dans le ranking des réseaux sociaux et il faut parfois accepter le sacrifice de ne pas être présent sur un certain réseau social. Ainsi par exemple, Snapchat ou Instagram, ce sont des réseaux qui ne sont pas pertinents pour notre cible. Parce qu'on est quand même dans un monde où le secret est super

important. Mais on est par exemple sur Facebook, parce que sur Facebook on retrouve tous ceux qui ont entre 35 et 65 ans. Y compris les décideurs. Et bien sûr, YouTube est notre site d'hébergement pour toutes les vidéos.

Un autre avantage pour moi, c'est que ça a aussi rendu la communication vers les cibles plus directe. Maintenant, il faut admettre que c'est une technologie avec laquelle tout le monde n'est pas nécessairement à l'aise. Et il faut aussi faire attention à ne pas se faire vendre des usines à gaz. Le dernier exemple que j'ai en tête, c'est la RGPD. C'était comme le bug de l'an 2000. Au secours ! Et en fait, on se rend compte qu'avec des phénomènes comme celui-là, il y a des gens qui n'attendent que ça pour vendre les produits absolument inadéquats qu'on fait payer très cher. Et dont on ne sait pas au final s'ils sont effectifs. Et je trouve que c'est une responsabilité d'un communicant en entreprise, de s'informer suffisamment, de se faire aider pour savoir si ce qu'on lui propose en vaudra vraiment la peine. Sinon, on est des oiseaux pour le chat. Par rapport à toutes ces nouveautés.

Il y a une autre tendance aussi qui émerge, mais ça, c'est peut-être aussi générationnel, c'est la notion de langage. Quand je suis revenue de Londres, une amie m'avait conseillé de postuler pour une agence de communication. Or, cette agence avait pris pour parti pris de communiquer en anglais américain, ce qui m'agace déjà, et il y a cette espèce de tendance pour certaines boîtes, d'appliquer le style Tarantino à leurs contenus. J'aime bien Tarantino, mais au cinéma, et à petite dose. Or, ces agences pensent que c'est très cool d'utiliser le langage à la Tarantino dans la communication sur leur site. Quand je vois ça, je n'ai pas du tout envie de bosser avec des gens comme ça. Je trouve qu'ils ont un vocabulaire ordurier et cela ne me donne pas du tout envie de bosser avec des gens qui adoptent cette attitude complètement superficielle et en plus de ça, grossière. Et ça, je trouve qu'il y a ce côté un peu... même si visuellement c'est très beau ce qu'ils font, ce qu'ils écrivent, ça donne la nausée. J'en ai repéré des comme ça sur le territoire wallon. Avec ce style très agressif et ce vocabulaire américain. Très vulgaire. Or, j'estime qu'on peut être efficace en communication sans être vulgaire. Mais ça, de nouveau, c'est une question de valeurs. Il y a moyen d'être percutant, d'être drôle, sans être obligé de tomber dans la facilité de la vulgarité. Et ça, je crois que ça va être un défi dans la communication de l'avenir. De ne pas tomber dans ce panneau-là. Parce qu'on a affaire à des générations qui ont été abreuvées par des émissions cultes au vocabulaire limité. Et ça, ça me fait un petit peu peur. Que la génération montante des communicants se laisse aller à ce style-là et n'ait pas l'exigence de clarté de vocabulaire qui est nécessaire pour bien communiquer. Parce qu'avec un vocabulaire limité, on n'arrive pas à donner les nuances. Lorsqu'on entend que certains jeunes n'aiment pas le vocabulaire sophistiqué, on devrait pouvoir leur répliquer qu'il est certainement bien mieux de parler avec 200 mots comme Donald Trump (!). Tout est langage. Oui, ça demande un effort. Mais le comparatif avec Trump marche peut-être encore. Ils se rendent compte qu'avec un vocabulaire limité, on n'arrive pas à exprimer la clarté du propos. Ainsi, pour pouvoir traduire le discours complexe des scientifiques, pour qu'il soit compréhensible par toutes les parties prenantes, mais pour qu'il garde toute sa richesse et toute son exactitude, il faut d'une part pouvoir comprendre ce qu'ils disent, mais d'autre part pouvoir traduire avec les mots exacts. Le communicant doit donc disposer d'une maîtrise totale de la langue. Parce qu'on ne peut pas faire mentir le discours. Ainsi, je n'étais pas du tout rassurée avec le dernier stagiaire que j'ai eu : son vocabulaire n'était pas recherché, n'était pas complet. Et ça m'inquiète. Ça m'inquiète. Je crois qu'il y a une certaine tendance à aller vers la simplification facile et médiocre. Parce que finalement, on perd en nuances. Et on perd en liberté aussi. Parce que c'est la nuance qui sert de garde-fou par rapport à des espaces de liberté. En perdant en vocabulaire, on perd en nuances dans le raisonnement. Et quand on perd en nuances dans le raisonnement, on finira par accepter les extrêmes sans même se poser de questions. Et donc, sur le plan sociétal, c'est ce qui m'inquiète le plus. C'est la simplification du langage, simplification du raisonnement, l'absence de doute, le parti pris sur des vérités, des certitudes qui ne sont pas nécessairement étayées, et

quand on pose des questions sur le bien-fondé de ces certitudes, on se fait allumer. On se fait taxer « d'intellectuelle ». Or, « le jour où « intello » est devenu une insulte, on aurait déjà dû s'inquiéter » (ça tourne sur Internet). Ça c'est ce qui me préoccupe. Ce n'est pas propre aux communicants, c'est sociétal. Le tout c'est de savoir ce qui va permettre de contrer cette tendance ou ce qui au contraire va l'accélérer. Et c'est ici que les communicants peuvent jouer un rôle. Je pense que le communicant peut véritablement jouer un rôle sociétal. Pour moi, le refus d'une certaine médiocrité intellectuelle, de raisonnement, c'est un acte militant. Et pour moi, la posture du communicant elle est implicitement celle d'un militant. Ainsi il faut toujours se poser la question lorsqu'on résout un problème, si on n'en crée pas un pire encore. Ne jamais se contenter d'une non-réponse. Je trouve donc que le communicant d'aujourd'hui, il a une plus grande responsabilité que celui des années 80 ou 90. Je trouve qu'il est nécessaire d'avoir une charte éthique. Mais, je trouve que les communicants ont leur rôle à jouer par rapport à la manière dont la société fonctionne. Parce qu'ils sont des relais de marque. Des relais d'organisation. Et bien sûr, ils n'ont pas toujours le choix. Peut-être que leur conseil d'administration ne sera pas d'accord, et ça, c'est une autre histoire. L'adéquation des valeurs entre le communiquant et son conseil d'administration, c'est quelque chose qui n'est pas toujours évident.

Pour moi, que la communication soit la communication de la marque, ou que la communication soit celle de l'organisation, la communication elle fait toujours partie du marketing. Parce que c'est toujours faire exister soit la marque, soit l'organisation, et c'est transformer les employés en ambassadeurs. Pour moi, la communication interne, elle fait partie aussi du marketing. Tout se tient.

Pour illustrer ma fonction je dirais que je suis un catalyseur et peut-être un aiguilleur du ciel qui essaye de voir où on se situe dans la carte du ciel et quelles sont les informations que je peux collecter pour que l'avion arrive à destination. Et aussi, un projectionniste. Une mise en lumière. Parce que c'est aussi ça un communicant : quelqu'un qui sait rester dans l'ombre pour que le reste soit dans la lumière et qui oriente le projecteur sur les éléments les plus importants au sein de l'équipe, dans les activités. C'est quelqu'un qui est au service de sa structure.

Et par rapport à cette structure, idéalement, le communicant devrait faire partie du comité de direction. Évidemment, si on a un directeur général qui a une conscience très poussée de l'utilité de la communication, des retombées que peut avoir la communication, c'est moins impératif. À partir du moment où le communicant est sur la même longueur d'onde que le directeur général, il n'est pas nécessaire que le communicant soit présent dans le comité de direction en personne. Maintenant, il faut qu'il y ait une adéquation, une compréhension vraiment forte, il y a une logique à ce que le communicant soit régulièrement invité à des bureaux exécutifs pour expliquer, pour convaincre, pour faire en sorte qu'il y ait une véritable adhésion. Tout autant pour être informé le plus vite possible de ce qui se passe. Donc, dans une toute grosse boîte, je trouverais tout à fait normal que le communicant soit directement associée à la direction générale. Cela permet des mises en alerte par le communicant sur les conséquences désastreuses qu'une décision pourrait avoir, mais aussi sur ce qui se passe dans le marché. Moi maintenant, je travaille dans une très petite structure, et je bénéficie d'une configuration idéale avec ma directrice générale. Mais dans une structure plus large, avec quelqu'un qui est peut-être moins concerné, il faudrait que ce soit le cas. Pour avoir ce retour par rapport à ce qui est dit, proposé par le comité de direction, ou pour faire rebondir des choses qui se passent dans la société. Pouvoir saisir des opportunités dont on n'est pas nécessairement à la hauteur parce qu'elles proviennent de secteurs différents.

Nous organisons une réunion tous les lundis où les informations vitales sont échangées. On a une directrice générale qui est assez transparente par rapport aux exigences, par rapport aux attentes du comité exécutif, ce qui permet à l'information de circuler très aisément. Elle fait son reporting au président et au vice-président. Mais le reste de la structure se fait vraiment en

cogestion avec des retours réguliers sur les différents chantiers. Il y a vraiment une assez grande **transparence**. Il y a des partages, il y a des demandes d'avis lors des prises de décision, enfin, tout ce genre de choses. C'est un genre de situation que j'avais déjà connue et mise en place à Londres. Et en plus, quand on est une petite structure, c'est encore plus important de savoir dans quelle pièce on joue. Surtout, quand on se retrouve dans des situations où on doit en demander beaucoup plus aux collaborateurs que ce qui ne se trouve dans leur job description. Là du coup, **l'adhésion** est encore plus importante. Il faut vraiment s'assurer que les gens ne renâclent pas par rapport à leurs habitudes et leurs attributions. Et même, qu'ils fassent ce surplus de travail avec plaisir. Quand ils comprennent les enjeux, les collaborateurs sont capables d'aller beaucoup plus loin que ce qui se trouve sur papier. J'ai retrouvé cette structure participative chez mon employeur actuel. C'est pareil pour le rapport au télétravail. Je fais du télétravail depuis 2001. Lorsque j'étais à Londres, j'acceptais ça de plusieurs de mes collaborateurs aussi. Parce que je trouvais que devoir faire trois heures de transport, c'était trois heures de perdues. Maintenant, tout le monde n'était pas nécessairement prêt à ça. Il y a vraiment des gens qui sont dans un mode « old school » alors que pour moi il n'y a vraiment aucun problème : je travaille beaucoup plus concentrée en télétravail. Mais tout le monde ne fonctionne pas de la même façon. Moi j'ai toujours eu une logique de gestion par projets. Je m'en fichais un peu de savoir si les heures étaient prestées : ce qui importait c'était de savoir si le projet était réalisé dans la qualité. Et ce, dans les délais fixés. Et pour moi, la gestion du temps, c'était la responsabilité de la personne.

La **prise de conscience** qu'il fallait une personne dans ce poste de communicant venait d'un **comparatif de niveau de notoriété d'une structure par rapport à une autre**. On est quand même dans une constellation où il y a peu de gens qui vont nier que la communication est importante. Mais, si d'un point de vue stratégique on ne remet pas en question la présence de la fonction d'un communicant au sein de l'organisation, dans le quotidien, on ne comprend pas toujours les activités qui sont propres à la fonction de communicant. Ainsi par exemple un de mes collègues me demandait pourquoi je commençais de nombreux chantiers en même temps. Je lui ai expliqué que tout se tenait, qu'il fallait lancer ces chantiers là en même temps parce que leurs aboutissants provenaient d'un seul tenant. Ce n'est pas : soit l'un soit l'autre, c'est et celui-ci et celui-là. Il faut les lancer en même temps pour qu'ils aboutissent en même temps. Cela donnera beaucoup plus de force. Et bien entendu il y a d'autres sujets, d'autres projets qui n'ont pas cette nécessité. Et ce n'est pas toujours simple d'expliquer les différences. Mais on ne met pas en doute les projets que je mets en place. Ils doivent bien entendu entrer dans les budgets alloués.

Pour ce qui est des objectifs de communication, c'est moi qui les définis. Je dois donc comprendre les objectifs des différents projets qui eux sont définis par les différentes cellules. Mais je fixe mes propres KPIs. Parce qu'au début, je n'avais pas de KPIs ! Et alors je leur ai dit mais il m'en faut ! Ce n'est pas qu'ils ne connaissaient pas ce concept, mais ils ne savaient pas que ça s'appliquait aussi à la communication. Donc, non seulement la dimension temporelle de la communication était une inconnue, mais la dimension quantitative, et les possibilités d'évaluation de la communication étaient terra incognita. Donc quand j'ai fait ce premier benchmarking par rapport à l'utilisation des médias sociaux, de notre utilisation et de celles qu'en faisait nos concurrents, ils ont été très étonnés. Et pourtant, c'est le B A BA. Ils ne savaient vraiment pas que la communication ça s'évalue. Que ça s'évalue, que ça se mesure : ils l'ignoraient mais maintenant ils sont très intéressés. Ils sont contents et satisfaits. Parce que d'une certaine manière, maintenant, je parle leur langage. Quand je leur décris la progression de nos followers sur tel ou tel réseau, on a atteint tel ou tel niveau, on a autant de retour sur etc., l'analyse des chiffres, les statistiques, les instruments de mesure, je leur ai fait un rapport complet. Ils ont été ravis. Mais ils sont toujours étonnés. Et donc tout à fait au début de l'entretien j'avais dit que je n'étais pas bonne en maths, mais que les statistiques ne me posaient

pas de problème, et bien heureusement pour moi. Je sais bien que les stats peuvent être utilisés dans un sens ou dans un autre et que pour les mauvais esprits, on peut forcer sur certaines interprétations, mais, un bon "pie chart" ou un bon graphique peut expliquer beaucoup mieux qu'un long discours l'enjeu ou la nécessité de faire quelque chose en communication pour avoir un équilibre, pour réaliser tel ou tel objectif. Il s'agit aussi faire entrer la notion de qualitatif dans le quantitatif. Finalement, c'est leur montrer que la communication, c'est aussi bien le qualitatif que quantitatif. Il y a les deux éléments. Et qu'il s'agit de quelque chose de professionnel. Pas que du vent. (Rires) et que ce n'est pas non plus à la portée du premier venu. Ce n'est pas parce que tout le monde communique, que tout le monde est communicant. Mais de nouveau, **c'est l'accès à la technologie qui fait que l'on s'imagine que tout le monde peut s'improviser professionnel.** C'était la même chose avec les photographes de mariage : s'il y a bien une profession qui a souffert de l'émergence des caméras digitales c'est bien les photographes professionnels. Sauf que, tout le monde n'est pas capable de faire un bon cadrage, de faire un bon enregistrement, de faire une bonne impression : il y a des amateurs qui sont très pointus mais il y en a beaucoup plus qui ne le sont pas du tout.

Et je vais vous confier que moi-même, j'ai vraiment évolué. Quand j'ai fait mes études, tout ce qui était relations publiques, pour moi, c'était hyper vague. Pour moi, c'étaient des gens qui passaient leur temps dans des cocktails à manger des petits fours. C'est l'activité professionnelle qui m'a amené à faire de la communication, à prendre en compte l'importance que cela avait. Aussi, dans les fonctions que j'ai occupées, notamment à Londres, dans le bilatéral, dans les relations avec les journalistes, la manière de bien soigner les messages, le développement d'un goodie bag de qualité, durable, d'ailleurs j'ai fait du durable bien avant qu'on ne parle de ce concept de durabilité, ils étaient en jute et pas en plastique, déjà à l'époque, et bien ça, j'ai compris très vite lorsque j'étais en charge du merchandising, qu'il fallait faire des choses qui sortent du lot, mais aussi des choses qui puissent s'inscrire dans le temps long. Et le fait que par exemple, les journalistes, se sentent vraiment bien pris en main, se sentent respectés, même un peu chouchoutés, et ce malgré que parfois ils sont un petit peu enfant gâté parce qu'ils sont tellement sollicités, on peut quand même avoir le choix des journalistes avec lesquels on a envie de construire, de tisser et d'établir une relation à plus long terme. Ainsi ce petit livret dont je vous parlais qui se retrouvait dans les salons d'Eurostar, et bien, il a servi d'inspiration à différents journalistes. Et c'est ainsi qu'il y avait un cercle relationnel qui s'est mis en route. Ça aussi c'est de la communication. La flexibilité, l'agilité à nouer des contacts qui permettront de construire quelque chose de plus grand. Voilà. Un parcours sans doute un peu atypique.

Interview F7 – 1 heure 22'

Bruxelles, 14 mai 2019

Je retourne en arrière, et je peux dire que très jeune je m'étais déjà fait à l'idée que ce que je voulais faire plus tard, c'était travailler dans la publicité. Je m'étais fait une idée de ce que c'était la publicité, sans vraiment bien le savoir, et pour moi, c'était clair : je voulais travailler dans une agence de publicité. Je devais avoir 15 ou 16 ans, et avant même mes 18 ans, avant même que je ne puisse commencer des études en communication, j'ai cherché un boulot de vacances dans une agence de publicité. J'en ai trouvé un, à Anvers. Et cette première expérience, elle m'a vraiment confirmé dans ce choix : j'avais l'impression de m'être découverte, de savoir vraiment ce que je voulais devenir. Cela m'avait donné un très bon sentiment, cette confirmation : avoir cette impression que la théorie correspond à la pratique, et ce, dans une optique de mon avenir. À 18 ans, j'ai commencé des études de marketing et de communication. J'ai trouvé à l'époque les livres de Philip Kotler vraiment passionnants. J'ai beaucoup aimé mes études. Après ces trois années, comme j'estimais qu'il fallait que je puisse aussi maîtriser le français, j'ai décidé d'aller me spécialiser en France. La raison pour laquelle je voulais absolument maîtriser le

français, était que mon rêve d'aller travailler en agence de publicité à Bruxelles ne pouvait se réaliser que si je maîtrisais les deux langues du pays. J'ai fait un Master en marketing en France, à Lille. Pendant ces deux années de Master, j'ai travaillé un peu dans une agence à Lille, et j'y suis encore restée un an après mes études. Après ces trois années, j'ai sollicité et j'ai été engagée comme assistante d'une account dans une agence de publicité à Bruxelles. C'est cette personne qui m'a appris le métier. Elle incarnait le stéréotype du commercial idéal : elle était 100 % orientée client, mettait le service avant tout, avait cette aptitude de l'écoute, savait comment appréhender des problèmes, n'avait pas peur de poser les questions qui tuent, savait parfaitement quand et comment activer la rétroaction avec le client, elle avait un feeling parfait pour la gestion des budgets, elle s'investissait à fond dans le marché et dans l'environnement de chacun des clients, cela lui permettait de discuter avec le client de son business, de ce qui l'intéressait, elle était passionnée par la publicité, écumait tous les séminaires où il était question de communication, bref : la commerciale idéale. Oui, elle était sévère, elle était même un peu maniaque en ce qui concerne les procédures, les règles à suivre, les choses à faire dans les temps, le respect des dates-butoirs, l'attention minutieuse pour la relecture des textes, elle m'a vraiment drillée comme on peut le faire à l'armée, elle m'a appris le dessous des cartes du métier de communicant de la perspective de l'agence. Si je pouvais, je recommencerais immédiatement à travailler avec elle.

Après deux ou trois ans, comme je visais une fonction dans un des grands bureaux renommés de la capitale, mais aussi un bureau avec de belles enseignes, j'ai quitté cette première agence belge. Les 20 années qui ont suivi, j'ai voyagé d'une agence à l'autre, toujours à la recherche des belles enseignes, aussi bien locales, nationales qu'internationales. Ce qui me motivait à l'époque, c'était que ces grandes marques disposaient de gros budgets leur permettant de développer des campagnes d'image, des campagnes Corporate. Cela semble peut-être futile, mais pour moi il était important, de manière un peu cosmétique, de gonfler mon CV avec ces marques phares. Je ne le ferais plus aujourd'hui, mais à l'époque, cela me semblait important. Je suis vraiment passée par toutes les grandes agences de communication de Bruxelles. Même s'il n'y avait pas de poste vacant, j'envoyais une lettre où je me présentais comme la commerciale idéale sur tel budget sur lequel je souhaitais travailler. Cela n'a pas fonctionné à tous les coups, mais j'ai quand même réussi à décrocher de très belles expériences. Et avec le recul, je suis quand même satisfaite du parcours qui est le mien. Il est important de souligner que l'époque à laquelle je fais référence, c'était l'époque des années d'or de la publicité en Belgique : tout était possible, les budgets étaient très importants, les clients ne rechignaient pas sur les factures, ce qui fait que les agences, elles aussi, disposaient de budgets conséquents qui permettaient à leur personnel de bénéficier de formations parfois très onéreuses. Et bien entendu, c'était l'époque des événements parfois fantasques. Et cela ne se restreignait pas aux agences de communication, mais tout autant aux agences média qui disposaient de gros budgets parce que les marges étaient astronomiques. À cette époque, si on le souhaitait, il était possible de participer à un cocktail tous les soirs de la semaine.

Il n'était encore nullement question de la dimension « en ligne » : L'Internet n'existait pas encore. C'était donc encore la période des stratégies dites « classiques », que nous appelions l'approche à 360°. Une terminologie qui a été bannie du vocabulaire depuis, car elle trahit l'âge et la génération de celui ou celle qui l'utilise. J'essaye donc dans la mesure du possible de l'éviter quand je parle d'une campagne intégrée. Mais à l'époque, il s'agissait du planning de campagnes utilisant les différents instruments « above the line », soit la radio, la télévision, la presse écrite et l'affichage. Les plans médias de l'époque étaient assez figés dans le sens où il n'y avait pas pléthore de possibilités. Et bien entendu, en utilisant ces médias de masse, nous avions la possibilité de toucher la cible qui était visée par les clients. Il est important de souligner que ces médias de masse n'ont pas disparu : ils sont toujours utilisés aujourd'hui. Mais ils n'ont plus l'exclusivité comme ils l'avaient à cette époque.

J'ai toujours beaucoup aimé travailler du côté agence jusqu'à ce que je me trouve dans la fonction de « Group Account Director », qui était la fonction la plus élevée que je pouvais viser car il est inutile d'espérer davantage étant donné la présence du « crystal ceiling » qui n'ouvre la porte au comité de direction dans les agences qu'aux hommes. Le nombre de femmes dans le comité de direction des agences de communication en Belgique est très faible. Et d'autre part, je me rendais compte que je commençais à « vieillir » : le monde de la publicité est un monde factice, un monde uniquement pour les « jeunes ». À cela s'ajoutait aussi que mes interlocuteurs du côté client étaient aussi de plus en plus jeunes : des jeunes « loups » qui avaient étudié le marketing, qui occupaient à 25 ou 27, 28 ans un poste de manager, chose qui aurait été impensable cinq ou 10 ans auparavant. J'ai vraiment vécu un shift au niveau des annonceurs : là où précédemment les annonceurs n'étaient pas très versés dans toute la dimension marketing et où c'était bien souvent alors au commercial de l'agence de publicité de les informer, de les éduquer aux nouvelles pratiques essentiellement marketing, un mouvement de « rattrapage » avait eu lieu du côté des annonceurs. Ces organisations s'étaient mises à recruter des jeunes sortants **d'écoles de gestion** aussi bien du Nord que du Sud. Par la même occasion, ces organisations, bien souvent des multinationales, semblaient avoir toutes développé un programme occasionnant une sorte de « brain washing » de ces nouveaux marketers qui étaient excessivement imbus de leur personne. L'attitude positive, constructive et bidirectionnelle que j'avais pu avoir avec mes clients jusqu'alors, cette attitude s'est modifiée : **de partenaire je suis passée à fournisseur**. Et non seulement il y avait cette attitude assez détestable, mais en plus ils étaient tous persuadés avoir inventé l'eau chaude.

Je suis la première à accepter la discussion, à écouter, à entendre les arguments et les contre-arguments, j'adore ce jeu de ping-pong où les idées s'opposent et d'où jaillissent les meilleures stratégies de communication. Mais j'avais très difficile à accepter de me voir faire la leçon par des petits jeunes encore inexpérimentés en communication, et je trouvais très pénible de devoir accepter leurs dictats sans qu'il n'y ait aucune possibilité de dialogue. Je ne suis pas la seule à être arrivée à cette conclusion, je ne suis pas la seule à avoir fait cette analyse de cette période bien spécifique, d'autres en ont également parlé : il y a vraiment eu une vague auprès des grands clients, auprès des grandes enseignes, et cette période se situe un peu après la crise financière, vers les années 2010.

J'avais 40 ans à l'époque, je me retrouvais avec un petit blanc-bec de 25 ans devant moi, sans expérience en communication, qui me dictait ce que je devais faire, qui refusait de m'écouter, qui n'acceptait pas les analyses que j'avais faites de son marché, de ses concurrents, de sa cible, qui se fermait totalement à mes conseils. Les relations clients se sont durcies, et un certain moment, je me suis rendue auprès de mon management pour demander à pouvoir changer de portefeuille. Mon management qui tenait absolument à me garder, a accepté ma demande. Comme nous étions dans l'après 2008, les budgets de communication ont fondu comme neige au soleil : les clients exigeaient le même niveau de service mais pour des budgets réduits au moins de moitié. Aussi, **plutôt que d'avoir des discussions sur la stratégie de l'organisation, de sa stratégie de communication, les discussions étaient orientées budgets et finances**. Ces lourdes négociations ont commencé à peser. Ce n'est pas que tous les budgets souffraient de la même manière : il y avait des organisations qui avaient réussi à se prémunir, peut-être même à anticiper la crise financière de 2008. Mais d'autres, par contre, ont été frappées de plein fouet. Tous ces éléments mis ensemble ont fait en sorte que j'ai pris la décision de quitter le monde des agences et de rejoindre le monde des organisations. Et là, j'ai dû constater que les organisations en Belgique, à quelques exceptions près, n'offrent pas de fonction purement et uniquement « communication commerciale », ce qui était mon domaine d'expertise. Dès l'instant où il y avait cette dimension « commerciale » qui s'ajoutait à la fonction, cela impliquait des connaissances et des compétences dans le domaine du marketing et de la vente. Lors de ma quête, je me suis rappelé un segment du marché, un secteur : le monde des médias. Et j'ai eu

énormément de chance, j'ai vu passer une offre d'emploi pour l'organisation dans laquelle je travaille actuellement, j'ai sollicité, j'ai été embauchée en tant que « Brand Manager et communication manager ». Lorsque je suis arrivée, la marque pour laquelle j'ai été engagée se trouvait dans une crise identitaire. Un défi que j'ai trouvé passionnant à relever. La première année ici, ça n'a pas été évident du tout. J'ai eu de très sérieux symptômes d'ajustement littéralement parce que je me retrouvais de l'autre côté de la barrière : c'est vraiment un tout autre monde, même s'il s'agissait du monde des médias, un monde qui aurait dû m'être plus proche étant donné que j'avais travaillé avec eux lorsque j'étais en agence. J'ai vraiment souffert. Une première grande adaptation a été de passer d'une petite structure, même si l'agence d'où je venais comptait 120 personnes, à une organisation qui en compte 800 : une taille d'organisation très différente. Dans une organisation de 800 personnes, on est un numéro. Alors qu'au niveau de l'agence, j'étais la main droite du CEO, même si je ne faisais pas partie du comité de direction, j'avais une fonction de staff, j'occupais donc une fonction qui faisait en sorte que j'étais appréciée. Alors qu'ici, je suis une des managers parmi tant d'autres. Je ne me plains absolument pas de mon N +1 qui est quelqu'un avec lequel j'aime beaucoup travailler, mais je fais vraiment référence à la dimension de l'organisation, à la taille de l'organisation. Une seconde adaptation se joue au niveau des affaires pratiques : la lenteur, les procédures et le manque d'efficacité flexible de l'administration, par exemple le fait de devoir faire une demande pour un nouvel ordinateur occasionne ici une tonne de papier à remplir, 50 formulaires, des documents qui doivent être signés, contresignés, approuvés par 30 échelons différents. J'exagère un peu, mais à l'agence si j'avais besoin d'un PC, j'en faisais la demande en direct et le lendemain il était déjà là. La troisième raison est sans doute liée au fait que, après tant d'années passées dans l'agence, je m'étais un peu rouillée et j'avais été très gâtée, ce qui fait que j'avais vraiment besoin d'une période d'adaptation pour adopter un comportement qui soit aligné à la culture de l'organisation. Enfin, la quatrième raison est tout simplement mon âge. Au plus âgé on est, au plus il devient difficile d'accepter le changement. Cela semble un peu étonnant du fait que je venais juste de passer le cap de la quarantaine.

Au bout d'un an, ces symptômes d'ajustement ont disparu et j'ai commencé à trouver ma place dans l'organisation. Il y a malheureusement eu une succession de changements au niveau de la direction générale et mon N +1 est également parti. Il a été remplacé par une personne qui n'est restée que quatre mois, et je suis restée plus d'un an sans N +1. Cela m'a permis de travailler en direct avec quelqu'un qui était beaucoup plus proche du comité de direction, mais je sentais que je n'avais pas encore assez d'expertise ni assez d'expérience que pour pouvoir vraiment bien fonctionner sans cette fonction intermédiaire. J'ai donc été ravie de pouvoir travailler avec le N +1 que j'ai toujours aujourd'hui. Sur toute cette période de six ans, j'ai travaillé sur la dimension de l'identité, de la vision et de la mission de cette marque phare de l'organisation sur laquelle je travaille. Sur la base des évaluations qui sont faites auprès du public de cette marque, je vois qu'en six ans j'ai réussi ce repositionnement parce que les valeurs que j'avais définies sont aujourd'hui celles que le public déclare associer à la marque. Un repositionnement qui n'a été possible que par la transformation des contenus qu'on a disséminés. Ceci est bien entendu le mérite du directeur de la programmation. Mais il a bien fallu assurer le relais, et ça, c'est mon mérite.

Le travail de veille est incessant parce qu'actuellement **il y a un nouveau concurrent qui se pointe. Avec l'arrivée de ce nouveau concurrent, j'ai l'impression que nous allons entrer dans une nouvelle phase avec l'organisation.** Nous n'avons pas de véritable crainte par rapport aux autres concurrents que nous connaissions bien. L'assurance qui a été la nôtre, les nouvelles valeurs que j'ai définies et qui se sont traduites dans tous les contenus, tout cela a permis une bonne assise. Mais actuellement, on sent qu'il y a quelque chose qui se passe. Et je suis beaucoup plus sur mon qui-vive. **Même si nous sommes le leader du marché, j'estime**

que nous allons pouvoir faire front à cette menace que si nous prenons la posture du challenger.

Je dois dire que les choses changent beaucoup plus vite aujourd'hui, et qu'il faut donc être encore plus attentif à tous les mouvements, à toutes les traces, à tous les détails qui peuvent mener à l'identification d'éventuelles « issues ». Pour montrer combien les choses sont allées en s'accéléralant, je reviens en arrière, ce devait être en 2005 ou en 2006, nous avons créé pour la toute première fois un mini site Web, développé pour que des enfants puissent y jouer des jeux dans le monde de la marque. C'est alors que pour la toute première fois, j'ai créé des banners, ces bandeaux qu'on trouve en haut des pages des sites Web. Si j'utilise aujourd'hui le mot « banner », je dévoile mon âge : il y en a encore et toujours, on en fait encore, et il y a encore toujours un taux de clics intéressants sur ces bandeaux, surtout sur certains sites. Mais ce que je veux dire, c'est que pour moi, le canal « en ligne » est encore assez récent. Ce ne fait que 12 ou 13 ans que je l'utilise. Dans l'agence, nous avons créé un département pour la communication « en ligne ». Nous avons à l'époque vraiment développé des campagnes qui utilisaient des moyens technologiques très avancés, nous faisons vraiment figure de **précurseurs** sur le marché belge. Et pour moi, la vraie période « en ligne » a vraiment débuté au moment où on a commencé à dire : mesurer, c'est savoir. Ce qui signifie : « data is key », les Big Data ont commencé leur règne.

Les premières petites semences de cette **nouvelle ère dans la communication**, elles ont été plantées il y a plus ou moins **15 ans**. Les premiers pas des Big Data, c'était de savoir qui étaient les visiteurs des sites, alors qu'il n'était possible que de mesurer le nombre de visiteurs sur les sites, mais ce qu'ils voulaient dire, c'est que sur base du comportement des visiteurs sur les sites, ils voulaient savoir s'il était possible de personnaliser des messages plus porteurs en permettant d'augmenter le chiffre d'affaires sur ces visiteurs-là. À l'époque, il n'était pas encore question de la réglementation européenne sur les données de la vie privée, la GDPR : cela signifiait que s'il y avait moyen d'obtenir l'adresse e-mail d'un de ses visiteurs, parce que bien entendu on ne faisait pas que des « clic-based banners » mais aussi des « lead-based banners », on devait en extraire une banque de données afin de pouvoir mettre au point une approche e-direct mailing et assurer le suivi. L'étape suivante, c'était de savoir comment enrichir l'information que l'on avait sur un visiteur sur la base de ces visites suivantes, ou sur la base de la manière dont il avait réagi par rapport à l'e-mail qui lui avait été envoyé, e-mail qui devait de préférence s'accompagner d'une proposition spécifique avec par exemple un « White Paper ». C'était donc vraiment l'embryon de **ce qui allait devenir un des domaines les plus importants et les plus puissants avec lesquels il faut que je compose dans mon approche de la communication**. Parce que bien entendu, dans mon organisation, les Big Data sont au cœur de toutes les décisions. Les communications que nous développons sont systématiquement envoyées à des publics cibles excessivement spécifiques. Nous ne parlons plus vraiment de cible, nous parlons plutôt de « genre » de public. Sur la base de nos différentes plateformes et de nos applications, nous sommes à même d'identifier le comportement de ces différents genres de public. Le comportement des utilisateurs de la plateforme est suivi et enregistré, et les données sont constamment croisées et « entrecroisées », permettant d'enrichir le profil de chacun de nos clients. Nous catégorisons les différents genres de public, et nous leurs en voyons du contenu « sur-mesure » sur la base de leur comportement précédent. Ce qui ne veut pas dire que nous n'envoyons que du contenu qui correspond à 100 % au comportement jusqu'alors enregistré : nous allons également, de manière automatisée sur la base de différents algorithmes, injecter des contenus légèrement diversifiés qui ont pour but d'influencer, d'élargir le comportement de nos utilisateurs.

Dans ma fonction, je n'ai pas à intervenir au niveau des Big Data : dans notre organisation, nous avons un bataillon d'une cinquantaine de personnes qui travaillent constamment sur l'analyse et l'optimisation de toutes ces données massives. L'impact des informations qu'ils génèrent, ne va

pas influencer mon travail de manière directe, mais ils orientent entièrement celui de mon collègue de bureau. Je m'explique : ma fonction consiste à faire en sorte que nos clients, nos utilisateurs, consomment le média en temps réel, dans une dimension linéaire. Ainsi, j'ai une newsletter hebdomadaire dont le contenu vise à influencer le lecteur dans un comportement de consommation linéaire du média. J'entre en contact avec le bataillon des Big Data lorsqu'elles me rapportent les résultats de la consommation linéaire du média. Mon collègue de bureau, mon alter ego du temps de consommation média « personnelle, en différé », va lui influencer les utilisateurs de nos plateformes pour qu'ils consomment au moment où cela leur convient le mieux. Étant donné que pour lui cette communication se déroule entièrement en ligne, il va recevoir en temps réel les résultats de ses communications en ligne pour pousser un comportement de consommation de médias en différé.

Je n'ai donc plus à définir le public cible comme c'était le cas auparavant : maintenant il est défini sur la base des données massives. Lorsqu'il s'agit de définir une stratégie qui se traduira sur les médias sociaux, je vais pouvoir faire appel à d'autres spécialistes dans l'organisation : nous avons plus ou moins une trentaine de personnes qui travaillent sur la plateforme Facebook. Entretenir des relations constructives avec Facebook, ce n'est pas une sinécure. Cela n'est pas lié aux personnes qui travaillent chez Facebook, mais davantage au fait que les algorithmes qui sont régulièrement adaptés flottent dans un brouillard qui ne nous permet pas de les maîtriser. Et donc sur la base de la compétence de ces experts internes, une stratégie est définie, et c'est à moi à en définir le contenu. Parce que, bien entendu, j'utilise ce type de plateforme pour convaincre les genres de public de ne pas oublier de consommer le média de manière linéaire, c'est-à-dire de bien planifier leurs activités afin de libérer le temps qui leur permettra de consommer le média en temps réel, de manière linéaire. Je suis donc en partie tributaire de ces experts, sur certains points nous réfléchissons ensemble, ce qui est certain, c'est que j'apprends beaucoup de choses d'eux. La majorité des experts en interne qui travaillent sur les différentes plateformes des médias sociaux viennent de chez Google. Et c'est assez surréaliste : quand ils parlent, on ne les comprend pas. Ils sont excessivement intelligents, mais ils vivent vraiment dans un monde différent, un monde de chiffres, de données massives, d'algorithmes, de calculs. Et leur langage est tout autant technique, technologique, que ne l'est leur façon de réfléchir. C'est comme si ces experts technologiques respiraient les plateformes des réseaux sociaux. Il m'a donc été nécessaire d'entrer dans leur monde, d'apprendre une partie de leur méta langue, afin d'être capable de pouvoir communiquer avec eux. Mais ce n'est pas parce que je communique avec eux que j'arrive à les comprendre. Je dois régulièrement les arrêter et leur demander de me réexpliquer en langage « lambda » ce qu'ils étaient en train de dire. Au bout d'un certain temps, il y a des concepts que j'arrive à m'approprier. Mais il y a quelque chose qui me préoccupe fondamentalement, c'est le fait que je n'arrive pas à être rapidement suffisamment rapide, que je n'arrive pas assez vite à faire de la vitesse. Et malheureusement, il n'y a pas encore de formation qui permettrait de résoudre ce problème auquel se trouve confrontée pratiquement toute ma génération. Le problème, c'est que tout va tellement vite, et surtout qu'il y a constamment des nouveautés qui viennent s'ajouter à cette accélération de la vitesse. Aussi, et ça c'est une donnée nouvelle par rapport à ce qu'était le métier auparavant, **nous sommes dépendants et tributaires de ceux qui arrivent à appréhender cette accélération** et ce qu'elle contient. Sur ce point-là, nous, les communicants, nous avons perdu le contrôle d'une partie de notre métier. Je dirais que depuis trois ans, c'est un fait, la communication est devenue dépendante de la technologie en ce qui concerne les communications payantes sur les réseaux sociaux. Donc, lorsque nous souhaitons une campagne payée sur Facebook, nous envoyons l'argent à Facebook. Le contenu bien entendu est développé par nous-mêmes, mais ce sont les gens de chez Facebook qui postent les annonces payantes sur notre page Facebook. Et lorsqu'il s'agit de mettre du contenu sur d'autres pages, toujours sur cette plateforme Facebook, là je suis dépendante des experts internes, j'ai besoin de leurs conseils stratégiques. Mais encore une fois,

nous disposons ici dans l'organisation des experts les plus spécialistes dans le domaine des plateformes sociales en Belgique. Une décision qui a été prise par la direction générale. C'est donc une policy, une règle de l'organisation : elle investit dans une expertise de pointe et recrute auprès des GAFAs. La raison en est qu'un bataillon expertise comme celui dont nous disposons actuellement ne se constitue pas en un temps deux mouvements. **Pour pouvoir prendre de la vitesse dans un environnement en accélération, il faut que l'organisation puisse anticiper.** Ce qu'elle a fait. Le lancement de nouvelles plateformes propres prend des années de préparation. Et il se fait en coopération avec certaines de ces GAFAs. L'organisation est donc composée d'une part d'experts en communication qui, comme moi, ont une formation dite « classique », et d'autre part d'experts en technologie qui ont une tout autre vision sur le développement d'innovations.

Si dans notre organisation ces deux mondes collaborent, dans la société, et toutes les recherches et les études que nous avons faites à ce sujet le corroborent, ces deux univers cohabitent, et entre les deux il y a un immense fossé. Mais dans notre organisation, cette typologie d'experts a permis le développement d'un tout nouveau business model sur lequel a été construit notre dernière plateforme. Il y a donc eu un investissement en ressources humaines en même temps qu'il y a eu un investissement en recherche et développement.

Cela ne fait que six ans que je suis ici, mais j'ai vraiment pu voir une évolution que je qualifierais de technologique de nos business modèles classiques. La manière de traiter la communication commerciale dans les médias de masse existe toujours, mais à côté de cela, il y a tout un éventail de propositions novatrices qui ont pour objectif d'amener les messages au plus près de la cible au moment même où elle semble disposer à les recevoir. Ces approches sont basées sur l'analyse des Big Data. Elles servent donc à influencer toute cette partie du public qui ne consomme plus les médias de manière linéaire. Mais il ne faut pas oublier cette tranche de la population qui n'a pas embrayé sur ce nouveau type de consommation des médias. En généralisant, on peut dire qu'il s'agit des 60 ans et plus. Mais là aussi, il est important d'identifier ceux qui ont déjà découvert les avantages de Netflix : car ils existent. Nous nous trouvons donc à un moment clé dans le développement de tous nos comportements de consommation médias. On se retrouve un peu comme avec une jambe dans le modèle que l'on connaît bien, qui a fait ses preuves, qui a très bien fonctionné, et qui fonctionne encore, mais alors sur un genre bien précis de public, et avec l'autre jambe dans un univers digital, social, en ligne, qui est en train de faire ses preuves. Raison pour laquelle une partie de mon budget est passée auprès de mon collègue de bureau. Cette dimension digitale continue donc de croître en importance et, à titre de boutade, j'ai déjà dit que d'ici deux ans **ma fonction** n'existerait plus. Avec cela, je vais dire qu'elle existera plus dans sa description actuelle, mais qu'elle va devoir évoluer. Ce qui revient à dire que **d'ici cinq ans, elle aura vraiment disparu.**

Cette évolution, elle va en parallèle avec la disparition progressive de la presse écrite, des quotidiens, des magazines, en format papier. Sans oublier aussi la disparition progressive des titres de la presse, mise à mal par les contenus gratuits en ligne. Le travail d'investigation journalistique, la recherche de sources vérifiables et vérifiées, la réflexion et l'analyse des faits, tout cela prend du temps et donc de l'argent. Et cet argent, il diminue parce que le comportement d'achat de la presse s'est, lui aussi, effondré. La consommation de la presse a subi une transformation fondamentale : le lectorat des formats papier fond comme neige au soleil. Et pour quelle raison devrait-on payer un abonnement pour un magazine ou un quotidien en ligne lorsqu'on a l'information gratuite ? Dans un monde où tout va vite, qui prend ou a encore le temps de passer 10 à 15 minutes à la lecture d'un article rédactionnel ? Ce sont les titres sensationnels qui font la loi : le modèle click based pour générer des « views ». Lorsqu'on transpose cette situation dans une organisation, on se retrouve avec des « Aliens » les uns par rapport aux autres : moi, 47 ans, par rapport à un collègue de 25 ans, nous parlons de choses différentes, nous nous étonnons de ce qui interpelle l'autre, nos intérêts sont à des lieux les uns

des autres. Il n'y a pourtant que 20 ans d'écart. Je vis la différence de vision sur le monde avec quelqu'un de 60 de 65 ans de manière beaucoup plus harmonieuse, pour ne pas dire qu'il y a beaucoup moins de différences avec mes aînés qu'avec les plus jeunes. Et je crois que c'est dû au fait que les 10 dernières années, les changements et les transformations ont eu lieu à un tempo encore plus accéléré que les changements qui avaient eu lieu précédemment sur les 20 dernières années. L'évolution de 1950 au début du 21^{ème} siècle a eu lieu à un rythme moins effréné que l'évolution et les transformations sur les 10 et même les cinq dernières années. Le seul argument que je peux avancer c'est que pendant 20 ans, j'ai fait pratiquement la même chose. La seule chose qui avait véritablement changé sur cette période d'activités professionnelles, c'était l'apparition des Big Data. Mais cela a occasionné une transformation moins fondamentale que ce qui se passe depuis les cinq dernières années. **Maintenant, la transformation ne se situe pas uniquement au niveau de l'organisation, mais elle a déteint sur l'ensemble de la société.** Ce ne sont donc plus uniquement les processus dans les organisations qui se sont accélérés, qui se sont automatisés, qui font appel au Big Data et aux nouvelles technologies, mais c'est la société dans sa totalité qui a été prise dans ce tourbillon. Et quelle est la place de la communication dans tout cela ? Si je me rappelle bien mon premier cours en communication, où l'objectif était de définir ce qu'est la communication, c'était quelque chose de très simple, avec un émetteur et un récepteur, et un message qui devait aller de A, émetteur, vers B, le récepteur. De facto, ceci n'a pas changé. Mais la manière dont passe le message de A vers B s'est transformé. Et qui plus est, B, qui était exclusivement récepteur, est devenu lui-même émetteur. Et cela a changé la donne. Ce n'est donc pas uniquement A qui a un besoin de faire passer un message, de convaincre B, mais B éprouve tout autant ce besoin de communiquer. Si je retourne dans le temps, la seule manière que B, le public cible, avait d'obtenir de l'information sur les offres des organisations, c'était par le biais de A et de toutes les autres organisations. Maintenant, lorsqu'un public cible décide de passer à l'achat, il s'est déjà très bien renseigné en fonction bien entendu du risque qui pourrait découler de ce type d'achat. À la limite, ce consommateur en sait presque autant qu'un vendeur ou qu'un représentant en matière de spécificités techniques propres au produit qu'il souhaite acheter. Aussi, lorsqu'il passe à l'achat il ne va plus utiliser son temps à écouter les explications d'un vendeur, mais il va l'utiliser pour négocier le prix par rapport aux prix qu'il aura vus en ligne. Aujourd'hui, l'information est à un petit clic du consommateur qui devient lui-même acteur. C'est un monde de différence qui a fondamentalement renversé le paradigme de la communication comme il m'a été enseigné avant l'arrivée de l'Internet. Parce qu'avec l'Internet, le monde de l'information a explosé et s'est trouvé à portée de tous. Si je ne puis qu'applaudir ce **phénomène d'ouverture**, cette possibilité de pouvoir s'informer à tout moment sur ce qui nous intéresse, je suis d'autre part très sceptique quant à l'utilisation que font certains internautes des plateformes sociales. Je n'ai rien contre le concept du « **Freedom of Speech** », mais il y a certaines règles de bienséance qui devraient être d'application, or, nous savons tous ce qu'il est impossible de les imposer. C'est la nature même d'un système ouvert. Nous avons un service « Customer Care » qui passe la totalité de son temps à répondre à tous les commentaires qui sont placés sur nos plateformes sociales. Si certains font sens, d'autres gagnent l'Oscar de l'ignominie ou de la nullité. Toutefois, comme une des valeurs de l'organisation est basée sur le dialogue et la proximité, ce service a triplé en nombre d'employés qui y travaillent. Cette décision de l'organisation lui a permis de gagner en crédibilité parce que nous prouvons que nous voulons faire correspondre identité et image. Et cela fait partie de tout ce travail de repositionnement sur lequel j'ai travaillé. Les valeurs de l'organisation ne sont donc pas simplement un miroir aux alouettes, mais ils sont vraiment les piliers sur lesquels se construit la communication organisationnelle et elles se traduisent aussi par la structure de l'organisation et les priorités que l'organisation définit. La manière dont nous gérons cette communication, cette conversation en ligne avec nos utilisateurs, elle suit une ligne déontologique très stricte : nous ne réagissons jamais à des

commentaires ayant trait à la religion, à la politique ou à des propos racistes. Nous avons également une ligne de conduite en ce qui concerne les commentaires qui ont trait aux opinions personnelles de nos utilisateurs. Nous n'entrons donc véritablement en dialogue que dès l'instant où un commentaire a trait à ce que fait l'organisation. Cela nous a déjà permis de détecter un certain nombre de **faiblesses** : un système de vote par exemple qui ne se déroule pas comme on pensait l'avoir programmé. Cela permet donc d'intervenir directement et en temps réel sur un problème, sur une « issue » avant même qu'elle ait le temps d'escalader, et de montrer qu'on est vraiment à l'écoute de nos utilisateurs et que l'on essaye de trouver une solution à chaque problème. Cela nous permet tout autant d'identifier nos **forces** parce que nos utilisateurs nous parlent aussi de leurs expériences positives. Ça aussi c'est le résultat de la stratégie de communication : développer une dimension « positivité » qui est également une valeur. En ouvrant la plateforme sociale à nos utilisateurs, nous avons donc la possibilité de travailler à notre analyse stratégique SWOT et également de faire le travail de veille environnementale qui permet au fur et à mesure d'actualiser notre analyse DEPEST. Un travail clé pour tout communicant. Il est donc crucial de travailler constamment à renforcer l'implication de l'utilisateur par rapport à l'organisation. Une autre valeur est « bienvenue », ce que nous prouvons constamment, et il y a également la valeur « authenticité ». Il faut donc que nos réponses, que nos contenus soient en adéquation avec ces valeurs. Même si une autre valeur est « Entertainment », il faut que cet amusement soit vrai, soit authentique, soit positif. Une dimension amusement qui n'a plus rien à voir avec celle d'il y a six ans, époque où le focus était mis sur le caractère dérisoire, la moquerie.

Ce qui est assez frappant, c'est que la traduction des valeurs organisationnelles au niveau de la communication externe correspond vraiment à son alter ego interne. Lorsque la nouvelle stratégie de communication que j'ai aidé à développer a été approuvée par la direction générale, elle a été présentée à la totalité des 800 membres du personnel. Cela a conféré une dimension de légitimité à la communication. Cinq fois par an le personnel est réuni pour faire le point sur cette approche communicationnelle. Le CEO présente les résultats, il présente les KPI des trois mois à venir, tout cela également dans ce même souci d'authenticité. La raison pour laquelle ces réunions ont un rythme aussi élevé, c'est tout simplement parce que les évolutions vont tellement vite et que dans notre secteur des médias il est impératif de suivre au jour le jour ce qui change. Lors de ces réunions, même si tout le monde est là, c'est une opportunité pour « ventiler » les émotions et les opinions. Les derniers mois, les réactions étaient assez émotionnelles parce que nous venons de connaître une fusion. Cette fusion va impliquer le déménagement physique de l'organisation, ce qui est un immense problème pour un certain nombre de collaborateurs. Inutile de faire un dessin sur les frustrations qui existent, je pense par exemple aux collaborateurs qui ont acheté, qui ont investi dans un logement à proximité de l'organisation. À côté de cette réunion « globale », nous avons également un intranet qui contient toutes les informations et la possibilité de réagir, permettant de jouer sur les besoins du moment. Et il y a régulièrement des petits événements qui permettent de consolider et de souder l'entente cordiale entre les collaborateurs. Il y a quatre personnes qui s'occupent de la communication interne. Actuellement, elles travaillent sur le développement des plans de mobilité liés au déménagement imminent. Les options proposées sont commentées, et elles sont actualisées en fonction de ces commentaires. Là aussi, l'organisation montre qu'elle est à l'écoute non seulement de ses utilisateurs externes mais aussi de ses collaborateurs en interne. Tout ça pour dire que la nouvelle stratégie de l'organisation qui s'est traduite par la nouvelle stratégie de communication aussi bien en interne qu'en externe, a été présentée et expliquée à tous les collaborateurs en une fois pour éviter les interprétations fallacieuses. À la suite de cette première grande présentation, faite par notre CEO de l'époque, je suis allée présenter cette même stratégie dans le détail aux différents départements avec lesquels je travaillais le plus. Cela a permis à ceux qui allaient être directement confrontés aux modifications engendrées par

cette nouvelle approche, d'échanger directement avec moi pour mieux appréhender les implications qu'elle allait entraîner. Cette approche directe a permis à ces collaborateurs de s'approprier rapidement la nouvelle stratégie et cela a également accru l'engagement et l'implication de tous. Par la suite, cela a également permis d'éviter les questions portant sur les raisons pour lesquelles on avait par exemple changé le « tone of voice » : tout le monde en comprenait immédiatement le sens et la portée. On pourrait à première vue penser que les efforts que nous mettons en communication interne sont un coût pour l'organisation, mais en fait, à moyen et à long terme, ils sont un bénéfice. Au bout d'un certain temps, c'est comme si tout le monde respire au même rythme que la respiration de l'organisation. Pour illustrer mes propos, cet exemple : dans chaque briefing que je donne, j'ai une section dans laquelle j'explique en quoi ce qui doit être développé répond aux valeurs de l'organisation. Il y a donc en quelque sorte une procédure fixée qui permet d'intégrer de manière systématique les valeurs de l'organisation à chacune de ses activités. Si une certaine activité ne répond pas à certaines valeurs, il faut également expliquer la raison pour laquelle ces valeurs-là n'ont pas été reprises lors du briefing, lors de la conception même de l'idée de l'activité. Parce que chacune des activités de l'organisation participe à la construction de l'image de l'organisation. Il s'agit donc vraiment d'un « check », d'une vérification. Et tout le monde suit cette procédure. Parce que tout le monde la comprend. Elle fait sens.

Le fait d'avoir participé depuis le début à cette nouvelle stratégie organisationnelle m'a permis d'asseoir une crédibilité auprès de mes collègues. Je me sens reconnue dans ma fonction. Vraiment. J'accorde beaucoup d'importance à l'expertise de chacun. J'estime donc que l'on doit avoir beaucoup de respect pour le métier de chacun. J'ai une grande écoute pour ceux que je considère comme mes « clients internes ». Ce n'est pas comme ça qu'ils sont définis dans l'organisation, mais c'est comme ça que je les considère, sans doute un vestige de mon expérience en agence. Lorsque je vais leur présenter la stratégie de communication qui viendra en soutien de l'activité qu'ils sont en train de développer afin de la mettre sur le marché, je sais qu'ils ont en tête une image bien précise de cette communication, mais que leur image ne correspondra pas nécessairement à ce que je vais leur présenter. Tout simplement parce qu'ils ont le nez dans le guidon, et que moi je me suis inspirée des informations du « monde extérieur », du monde de notre public cible. Il est donc primordial que j'accompagne ma présentation d'un argumentaire professionnel et construit. Sur cette dimension-là de ma fonction, mon métier n'a pas changé par rapport à celui que je pratique en agence. Il est toujours celui de la réflexion, du travail constant et de la remise en question lors de l'écriture d'un briefing, de l'esprit critique par rapport au concept créatif, et de la rhétorique pour construire un argumentaire de vente dès l'instant où l'on est convaincu que cette approche-là est la bonne. La différence avec ma vie d'avant, c'est que mes « clients internes » n'ont pas droit au veto. Et c'est la raison pour laquelle il est d'autant plus important pour moi de réussir à les convaincre que l'approche que je leur présente sera celle qui fera mouche auprès de notre public cible. Sur les six dernières années, je crois qu'il ne m'est arrivé que deux ou trois fois de décider de ne pas pousser ma proposition et de repartir de zéro. Il ne faut pas oublier que ma fonction est tout à fait « mesurable » : lors d'un lancement d'une nouvelle activité en temps réel, en temps linéaire, ses résultats auprès du public cible pourront être mis en relation directe avec ma communication. En effet, seule ma communication aura permis à notre public cible d'être au courant de ce lancement. Dès cet instant s'arrête en quelque sorte mon job, et c'est l'activité qui prend le relais : c'est son contenu qui déterminera son succès, mais moi je lui aurai permis d'avoir la visibilité nécessaire à son lancement. Là aussi, rien n'a changé : la communication peut faire le succès d'un lancement, mais si ce qui a été lancé n'est pas qualitatif, aucune communication ne pourra le faire perdurer. Ce qui a changé, c'est le fait que l'on regarde maintenant le contenu non linéaire qui vient en supplément du contenu linéaire, et qui ne sera jamais visible par les utilisateurs du média en temps linéaire pur. On développe donc aujourd'hui du contenu qui ne pourra être consommé

qu'en ligne. Les mesures d'audience de ce contenu supplémentaire permettent d'évaluer la popularité de certaines activités. Mais bien entendu, ces contenus supplémentaires permettent également d'insérer des messages d'annonceurs dans l'esprit de notre nouveau business modèle. Parce que, pour pouvoir regarder ce contenu supplémentaire, l'utilisateur est obligé de consommer ces messages. Ce contenu supplémentaire va devenir de plus en plus important. Les plateformes « propres » que l'on appelle aussi les « owned media » vont devenir incontournables parce qu'elles permettront d'échapper en partie aux dictats des GAFAs. La programmation linéaire se retrouve également sur ces plateformes propres afin de permettre la consommation sur tous les écrans possibles et imaginables. C'est dans cette optique-là que nous venons d'ajouter une cellule qui va uniquement travailler sur le « branded content », à la recherche des possibilités créatives d'intégration de messages d'annonceurs dans les différentes activités.

Comme l'organisation s'oriente d'une part vers ses utilisateurs en B2C, et d'autre part vers ses clients en B2B, les Awards et autres récompenses dans le secteur de la communication n'ont aucune relevance et n'apporteraient rien ni à ma crédibilité ni à ma légitimité, excepté un : le prix Effie, le prix pour l'excellence de l'efficacité de la communication. Encore une différence avec le monde des agences où la créativité est centrale, et où les prix créatifs sont encore toujours importants, même s'ils ont un peu perdu de leur superbe. Les temps sont révolus où les équipes créatives développaient des campagnes dans le seul but de gagner des prix à Cannes. Ici, dans mon organisation, ce n'est pas la créativité qui prévaut, c'est l'efficacité. Mais cela est lié aux personnalités du management, du comité de direction. Il y a encore des organisations où le CEO aime briller, mais chez nous, ce n'est absolument pas le cas. Il y a donc cette exception : la journée des « nez rouges » qui nous a permis de gagner un Effie, et qui est un événement qui attaque une problématique sociétale. Nous avons donc participé à cette compétition parce que nous voulions montrer comment notre organisation avait contribué à améliorer la situation d'enfants qui souffrent de problèmes psychologiques. Mais c'est la seule et unique fois. Je me rappelle qu'au bout de la première année ici, comme j'étais très fière de la campagne d'image que j'avais développée pour le repositionnement de mon organisation, j'avais travaillé à l'élaboration d'un dossier Effie. Je rapportais en ligne directe au CEO, et quand je l'ai mis au courant qu'il ne me restait plus que quelque paragraphe à écrire pour pouvoir l'envoyer, mais qu'il me fallait pour cela son aval, il m'a dit qu'il n'y avait aucune raison de participer à ce type de compétition. Si nous étions satisfaits des résultats de notre communication organisationnelle, c'était très bien, mais pour « vivre heureux, vivons cachés » : j'ai mis le dossier dans un carton. C'est donc la direction générale qui donne le do.

Le fait d'avoir une direction générale où il n'y a pas de guerre d'egos, d'avoir une charte de valeurs qui sont respectées et vécues par l'ensemble des collaborateurs, ces éléments permettent d'avoir une belle ligne de conduite déontologique.

Ce que je regrette peut-être c'est que, même s'il y a des associations professionnelles, j'en ai un peu « soupé » de toujours rencontrer les mêmes personnes aux mêmes congrès, aux mêmes séminaires, aux mêmes fêtes. Il y a donc certainement une communauté des communicants, mais je n'y participe plus de manière active. Je vais bien entendu aux Trends Days de l'UBA, mais je n'ai plus l'ambition de faire partie de groupes de travail comme par le passé. Je suis vraiment dans une autre phase de ma vie professionnelle, j'ai aussi deux enfants, donc mes priorités sont différentes. Mais je continue bien entendu à me professionnaliser mais de manière très pointue : j'ai les offres de l'école Vlerick et lorsque je demande à pouvoir participer à l'une de leur formation, cela m'est octroyé en fonction du budget professionnalisation. Et bien entendu je lis, j'écoute, j'ouvre mes yeux. Il ne faut pas oublier que la crème de la crème professionnelle se trouve dans mon organisation. Je suis professionnellement « nourrie » par mes collègues.

En conclusion, je dirais que je travaille dans une organisation qui prend soin de son personnel et qui est à l'écoute de ses collaborateurs. Chaque année il y a un bus qui va sur les différents

sites pour permettre à tous de donner leur point de vue sur toute une série de points de façon tout à fait anonyme. Cela permet d'évaluer comment certaines décisions ont été « encaissées » ou au contraire « approuvées ». Il y a aussi la possibilité de poser des questions à la direction générale et ces questions sont reprises lors des réunions avec l'ensemble du personnel. Une organisation avec un bilan positif où le rôle de la communication est "stratégique" et reconnu par toutes les parties prenantes : j'ai bien de la chance.

Interview F8 – 1 heure 31'

Beersel 12 juillet

Quand on parle d'institutionnalisation, au niveau de la communication, pour moi cela veut dire que le département marketing devient, lui aussi, un incontournable. Je dis ça parce que ma fonction de communication dans l'organisation précédente était ancrée dans le département marketing. Mais que ce département marketing était chapeauté par un VP marketing visionnaire. Je vais expliquer **la différence que je vois entre la fonction de communication qui a un rôle au niveau de l'organisation et la fonction de communication qui ne fait qu'un travail de communication.**

Dans les organisations, on définit la fonction de communication comme la fonction qui s'occupe de la communication interne et de la communication externe, c'est-à-dire la communication avec les journalistes, les relations presse. Dans les grandes entreprises, il y a le marketing, et dans le marketing, il y a une partie qui fait, quand c'est divisé, du média, de l'activation de ventes, du branding et du digital. Enfin, du digital et du CRM. Et puis, à côté de ça, il y a une partie qui fait la communication. Et pour cette communication, il y a la communication interne, la communication externe, et dans les grosses boîtes, dans la communication externe il y a deux parties : une partie qui est tournée vers les journalistes, et une partie qui est tournée vers les politiques. Et ça, je fais ça depuis un an, un an et demi pas plus. Mais ça je ne faisais pas dans le département de l'organisation pour laquelle je travaillais précédemment. Parce que, cette partie-là de la communication, elle est parfois incluse dans le marketing, mais très souvent, dans les toutes grosses boîtes, elle est à part, et elle est le plus souvent très proche du pouvoir. Parce qu'elle est aussi liée aux gestions de crises. Mais tout est lié.

Ce qui m'a orienté vers la communication, c'est le hasard, je n'avais pas vraiment une vocation. Je voulais quelque chose d'assez généraliste. Et alors c'était bien d'aller en communication ou en marketing. Et quand il a fallu faire mon stage, comme j'étais dans un milieu avec beaucoup de gens liés à la pub, comme par exemple Eddy Gabarski, j'ai fait un stage chez EuroRSCG. Et après j'ai postulé en agence où j'ai travaillé pendant 13 ans. J'ai commencé chez Quattro parce que je voulais absolument apprendre le flamand. Chez Quattro ils avaient besoin d'une account francophone, et donc j'ai fait une immersion totale pendant trois ans. J'étais la seule francophone, et tout le monde parlait le flamand. Mes clients étaient francophones, mais je vivais "en flamand". Et je suis devenue une des rares commerciales à être bilingue. Enfin, si, il y a des néerlandophones qui se débrouillent très bien en français, mais il y a très peu de francophones qui parlent très bien le flamand. Alors, comment est-ce que je suis arrivée de la pub à la communication ? Mon maître de stage de l'époque, était devenu CEO d'une des plus grandes agences du pays, et il m'a dit : tu es bilingue, tu as fait de la promo, j'apprécie, tu as fait ça, et bien maintenant, tu vas venir te poser chez moi. Et je suis restée chez M pendant 10 ans. Et là, j'ai travaillé sur Microsoft pendant 10 ans. Et j'avais des clients dans la nourriture. Très rapidement, la quête de sens, la recherche de sens a prévalu sur l'attitude. Moi, mon histoire, elle est intrinsèque à ce sens. Depuis toujours, ma passion est la nourriture. J'ai suivi plein de formations en nutrition. J'ai fait du living Food, je suis aromathérapeute, j'ai étudié le rôle des abeilles, des plantes sauvages, j'ai étudié le nutrition coaching aux États-Unis, je suis végétarienne et j'ai suivi toute une série de cours de cuisine. J'ai étudié la macrobiotique. Je

m'intéresse à ça depuis des années. Et puis, ma quête de sens, c'est que depuis maintenant huit ans et demi, je travaille dans la grande distribution, ce qui fait que ma spécialité en nutrition est intrinsèque à ma quête de sens. En travaillant dans la grande distribution, je relie ma quête de sens liée à la nourriture au contenu de ce qui fait mon quotidien dans la grande distribution. Et mes connaissances en technologie viennent à point. Si je pouvais changer la façon dont les choses fonctionnaient dans l'entreprise, en rapport avec ma quête de sens, qui était : manger mieux, et bien, j'y allais. Et si les choses se mettent en place pour me faire évoluer dans mon métier, d'un point de vue personnel très égoïste, j'avais deux parties à ma personnalité : une partie qui était mon métier du marketing, une partie qui était ma quête de sens avec en plus, le yoga, qui influence ma philosophie de vie. Je vis sur ces principes-là. Je baigne là-dedans, mais ce n'est pas ma quête de sens professionnel. D'un point de vue professionnel, c'est : manger mieux. Et donc, qu'est-ce qui s'est passé ?

J'ai développé tous les outils liés à mon métier de la communication, comme la nouvelle technologie m'intéressait, j'ai travaillé pendant 10 ans sur Microsoft, j'étais la première à faire du digital... de l'évangélisation digitale, j'ai été une « **digital évangéliste** ». Parce qu'il en fallait au début. J'ai travaillé sur les premiers ordinateurs portables, sur les e-mails, j'ai vu tout ça, et j'étais au cœur de tout ça. J'avais la chance d'avoir ce client, et donc ma quête de sens a fait que j'ai travaillé sur moi pour que je puisse aider le client à changer, en fonction de ce qui était important pour moi, mais tout en faisant attention parce qu'il était important de garder le client au niveau mondial. Il fallait faire évoluer les entreprises. Il fallait faire évoluer les modèles, il fallait des gens qui puissent être capables de comprendre que ce que Microsoft développait allait changer la face de la communication. Que cela allait changer surtout les organisations. Et tout ça en tant que « vieille agence de pub », comme petite « Geek » dans un coin qui faisait son petit bazar, alors que c'était quelque chose de central qui allait modifier profondément les médias. C'est quelque chose qui allait changer les organisations au niveau de l'approche, et moi, j'étais au cœur de ça avec ce pan technologique. Et puis j'avais le food avec différents clients. Et les deux ont évolué en parallèle. Ensuite, je suis passée chez E, la plus grande agence digitale en Belgique. Parce que j'estimais que, en matière de technologie, je n'étais pas encore assez armée. Donc j'ai fait quatre ans d'immersion de pur digital. Hélas, je devais développer des clients un peu moins digitaux, et leur apprendre à se transformer. Je devais introduire le digital dans le branding. Alors que dans une agence classique, c'était le contraire. J'ai travaillé sur Nestlé et puis après j'ai fait du Schweppes, au niveau européen, et j'avais des clients Pharma. Et là j'ai vu, que si je n'avais pas directement de l'influence auprès de mes clients en ce qui concerne la modification de certains processus, j'ai quand même pu participer à l'élaboration de nouvelles réglementations et autoréglementation dans le domaine publicitaire. Et puis, à la quarantaine, il y a huit ans, on m'a appelé et on m'a dit qu'un grand retailer souhaitait développer **un nouveau département contenu** au niveau branding. Et donc, ils ont eu besoin de quelqu'un qui connaît très bien où va le monde en matière de food, qui s'y connaît en communication, qui connaît les tendances : qu'est-ce qui demain va animer le consommateur, et, en gros, comment pousse un chicon. Ils avaient un département d'achat où il y avait beaucoup de spécialistes, et ils avaient un département marketing. La connaissance Food n'était pas au top. Et donc j'ai dit : ça c'est pour moi.

Et donc on l'a créé : mon rôle n'existait pas. On a créé mon rôle sur-mesure. Et c'est une des premières boîtes en Belgique avoir fait ça. Après Unilever je pense. Eux aussi, avait déjà une cellule de content, de Storytelling. C'était le tout début du **Storytelling**.

Ce qui a fait émerger le Storytelling, c'est le développement technologique. Les gens consomment autrement l'information. On a ce que l'on appelle les médias furtifs, et les médias mobiles, et donc, la consommation du média a changé la façon dont les gens s'intéressent à l'information, à la publicité, ou au monde qui les entoure. Et la publicité en tant que telle, existera toujours. Les formes publicitaires ne sont plus les mêmes qu'avant. Et donc il fallait

une cellule qui développe du contenu et qui développe une stratégie de branding basée sur du contenu avec une connaissance de ce que l'on appelle : la liquéfaction du contenu. **Le contenu doit être liquide pour arriver là où le consommateur peut être en contact avec la marque.** Et donc, vu mon parcours, j'étais dans la zone de confort. Moi, je comprenais très bien qu'un film publicitaire puisse aussi être un marketing content qu'on va trouver sur son iPhone ou sur Facebook. Et en fait c'est le VP marketing qui a eu cette idée. C'est quelqu'un de brillantissime et qui a vu, avant l'heure, la force que ça pourrait apporter au département et même au changement de mentalité de toute l'organisation. C'était le numéro trois de l'organisation.

Alors, comment est-ce qu'on peut avoir une influence dans l'organisation ? Si dans cette organisation il y avait des facettes « communication » à ma fonction, je ne travaillais pas dans la communication. Mais, j'avais une position qui intégrait beaucoup de dimensions « communication ». Cette nouvelle position, elle n'était pas attendue dans l'organisation. Ça, je m'en suis très vite rendu compte. Surtout au niveau des HR, et même de la part de ma boss directe qui rapportait à celui qui m'avait engagée. Elle n'était pas du tout ouverte à mon arrivée, elle ressentait la création de cette nouvelle fonction comme une menace par rapport à son travail. Elle n'y avait d'ailleurs rien compris. Elle faisait très bien son métier, mais elle n'avait pas de vision. Mais comme ma nouvelle fonction n'entrait pas directement dans une case, comme je n'entrais pas dans le moule, j'étais ressentie comme une menace. En fait, on pourrait dire que c'était parce qu'elle était « Old School » comme d'ailleurs le sont beaucoup d'organisations en Belgique. À part les organisations qui sont vraiment tournées vers l'avenir avec une moyenne d'âge de 25 à 30 ans.

Ce VP marketing et son boss, le numéro un de l'entreprise, m'ont jetée aux lions. Ils m'ont dit : « nous on veut ça, nous allons travailler sur le changement au niveau macro, toi tu es un bras articulé dans l'organisation, dans le département marketing, parce qu'il y en a eu d'autres dans d'autres départements, et tu vas donc travailler sur le changement à ton niveau ». Il fallait une cellule qui s'occupe du branding et du contenu pour redéfinir la promesse de l'organisation, le « Brand to believe », il fallait quelqu'un qui soit spécialisé dans la construction d'une marque, parce que, à l'époque il y avait un problème de marque : la marque s'était un peu perdue. Il fallait vraiment redéfinir les attributs de la marque, sachant que la marque et l'organisation ne faisaient qu'un tout. Et donc j'étais chargée de mission, mon but ultime étant toujours le « manger mieux ». Et aujourd'hui je vois que ça s'est réalisé : la signature de l'organisation est devenue « du côté de la vraie vie ». Et donc, le Why c'est : mieux manger pour vivre mieux. Voilà donc le cercle était refermé je pouvais partir. Et je crois que **ce VP marketing avait vu ça chez Unilever**, il s'intéressait aux modèles organisationnels. Et d'ailleurs au niveau mondial, on voyait apparaître dans les organisations les plus innovantes, ces départements « content ». Coca-Cola par exemple, a une stratégie basée « **liquify content** ». Ils ont présenté ça il y a de nombreuses années à Cannes. Peut-être qu'il s'est inspiré de ça. Mais il y a maintenant tellement de production de contenus, ça part dans tous les sens, personne n'a vraiment de regard global, alors que lui, il s'est dit, je vais créer une cellule qui va s'occuper de brand et de content, et tout ce qui touchera à cela passera par cette cellule. Et nous étions huit. Donc ce n'était pas une grosse cellule. Et bien sûr les choses ont évolué. Lui, il avait pris pour excuse de mettre le magazine de l'organisation, qui était l'outil par excellence pour commencer à construire du contenu, dans cette cellule. Il a rajouté le branding et la construction de la marque, toutes les campagnes liées au branding et au positionnement, toutes les tactiques qui aidaient à la construction de la marque, tous s'y trouvaient, et tout a dû être redéfini. Et il a mis, chose très maligne, les catégories qui font l'argent dans cette cellule également. Et donc, les catégories qui font de l'argent, ce sont celles où on produit du contenu. Ça correspondait à ma spécialité food : les fruits et légumes, la viande, le poisson, la boulangerie et les boissons. Et tout ce qui était activation, les campagnes ponctuelles, tout ça s'est retrouvé dans d'autres équipes. Et en fait, au départ ma boss était responsable de ma cellule et de toute cette cellule activation, et puis, à un

moment donné, elle n'a plus été responsable que de l'activation. Et j'ai eu une nouvelle N +1 qui a développé la marque distributeur et le bio.

Alors, comment est-ce que j'en arrive à la communication ? Moi, je pense que le métier qu'on a, est un métier qu'on s'invente. C'est une histoire d'hommes et de femmes. C'est-à-dire que, selon la personnalité et selon les forces et les faiblesses de la personne, et bien, on apporte une influence. Comme j'ai la personnalité que j'ai, je suis capable de changer une organisation, de changer une mentalité dans une entreprise quelle que soit sa taille, parce que je fonctionne avec une équipe. Donc, comme dans cette cellule on travaillait sur le repositionnement de la marque, on devait travailler sur le branding : « bien acheter pour bien manger » était acceptable il y a cinq ans, mais le « mieux manger pour vivre mieux » a demandé plus d'efforts pour aligner toute l'organisation à ce nouveau positionnement d'entreprise. À partir du moment où on a eu cette nouvelle signature, il fallait que toute organisation s'aligne. Dès l'instant où on travaille sur la signature, on travaille sur l'organisation. On ne travaille plus sur de la communication, sur du marketing. À ce niveau-là, la fonction de communicante a un véritable impact sur la manière dont va se structurer l'organisation. C'est ce que je pense. Et mon expérience aujourd'hui ne fait que le confirmer.

Et dès l'instant où on a une nouvelle signature, il faut que tous les départements de l'organisation s'y alignent : ainsi le département ressources humaines, la politique RH doit traduire les valeurs de la société, la communication interne, les magazines internes, la newsletter, les communications sur les écrans, tout doit être utilisé pour expliquer ce nouveau positionnement aux collaborateurs. Il faut que ça s'inscrive concrètement dans leur quotidien. Ça veut dire quoi pour une caissière ; et plus l'organisation est grande, plus il y a des contacts avec les consommateurs et les clients, plus c'est important d'avoir un positionnement simple, extrêmement concret, qui soit compréhensible pour toutes sortes de gens qui n'ont pas du tout le même background. Et donc bien sûr que j'étais en relation avec la communication interne. Il fallait définir la ligne éditoriale. Pareil pour l'externe. La communication vers les journalistes, vers les blogueurs : tout ce qu'on faisait en contenu devait se traduire en communication. Et tout ce contenu était l'excuse pour donner un contenu fort à une marque, d'autant plus qu'aujourd'hui on le sait, une marque qui a un sens pour le consommateur est plus forte surtout si elle fait bien aussi sa communication tactique. Mais attention une marque qui ne fait que de la communication tactique est une marque qui meurt. Il n'y a aucune marque aujourd'hui qui survit en 2019 si elle n'a pas de positionnement bien ancré. Parce qu'alors cela devient des effets de mode éphémères et on n'est pas à la quête de sens en parallèle à celle que le monde est en train de vivre. Parce que c'est vrai qu'il y a un véritable changement dans la société par rapport à ce qui se passait il y a 20 ans. Il y a 20 ans on cherchait un petit peu les bonnes affaires, on vivait autrement, c'était l'industrialisation. On essayait de montrer tout ce qu'on pouvait se permettre d'acheter. Aujourd'hui, avec les réseaux sociaux, et là je reviens à ma première passion qui est la technologie, les gens vivent autrement, c'est-à-dire que tout doit répondre à leur quête de sens. Et donc leur quête de sens personnelle, elle est nourrie par les grands thèmes de l'actualité. Je pense au climat, au zéro waste, à la problématique du plastique, et donc consommer des marques qui n'ont pas intégré ces problématiques dans leur signature de marque, dans leur positionnement, et donc dans une vraie et profonde réflexion sur ce que veut être l'organisation demain, en quoi et pourquoi est-ce qu'elle répond aux besoins du consommateur, comment est-ce qu'elle fait évoluer la société dans laquelle elle s'inscrit, le consommateur d'aujourd'hui ne le fait pas. Ces organisations-là ne sont pas pérennes. Ce sont des marques qui disparaissent. Et quelque part, le consommateur devient de plus en plus un consommateur. Le consommateur devient acteur. Et c'est là que je reviens de nouveau à la communication.

Ça se traduit de plein de manières. Ils n'achètent pas, ils boycottent, ils font du ramdam sur les réseaux sociaux, ils prennent acte, ils font savoir, ils ont un véritable impact. Il y a de gros scandales qui ont des répercussions sur les chiffres d'affaires.

Et donc, je ne travaillais pas dans la communication, les gens de la communication étaient en contact avec les gens de mon équipe, tout le temps. Je vais prendre l'exemple de la viande. On a développé une stratégie « viande ». Pourquoi ? Parce qu'on a eu tous les **scandales abattoirs** et donc, tout ce qui se passait là, toutes les réactions qu'il fallait assurer, elles se faisaient dans le département communication. Mais par contre les changements stratégiques comme par exemple la traçabilité, les conditions d'élevage, les conditions d'abattage, les races, l'alimentation des animaux, le rendu qualitatif sur la viande, la place de la viande dans les magasins, l'évolution au niveau de la volaille, **l'évolution des tendances nutritives**, comme par exemple le véganisme, la place de la viande aujourd'hui et demain, ça, ça se trouvait dans ma cellule. Développer ces nouvelles approches était très challenging. Il faut donc que petit à petit, les gens se rendent compte de l'impact de leur consommation sur l'ensemble du monde. Les grandes modes de la classe moyenne créaient des raz-de-marée de l'autre côté de la planète. Mais je reste persuadée que ça viendra. Il y a certaines grandes modes nutritives qui sont de véritables catastrophes écologiques. Et donc pour réduire l'empreinte carbone, il faut consommer local et il faut manger les produits de la saison. Et donc c'est toute une nouvelle éducation. Mais ça correspond aussi à ce que le consommateur de demain veut. On sent qu'il y a une grande tendance de fond. Ce consommateur-là, il veut qu'on lui facilite la tâche. Il sait plus ou moins ce qu'il veut, il est de plus en plus conscient, mais il veut le « convenance ». Et donc le manger local lui convient bien et d'un point de vue éthique, et d'un point de vue économique, parce que ça coûte moins cher à son portefeuille quand c'est de saison, et bien dans le retail, les deux se rejoignent.

Pour s'informer, il y a bien sûr la presse traditionnelle. Mais il y a ce phénomène qui monte : les blogueuses. On ne peut plus se passer des influenceurs, ils sont même devenus plus importants que les journalistes. Parce que, quand un blogueur ou un influenceur, et il y a des catégories dans les influenceurs maintenant, poste quelque chose, et bien, c'est parfois, oui, c'est la folie. Il suffit de regarder ce phénomène dans la beauté ou la mode, il y a des petites blogueuses de 20 ans qui ont des centaines de milliers de followers, de suiveurs, et quand elles vont tester un rouge à lèvres chez Séphora, il y a des files kilométriques : c'est des stars. Bon bien souvent ce sont des stars éphémères, mais on ne peut pas s'en passer.

Ces nouveaux canaux changent la façon d'aborder son métier. Bien sûr, ça aussi à voir avec la personnalité : pour moi, un bon communicant c'est quelqu'un qui aime le changement. Ça doit être un point commun à tous les communicants. Moi, si toutes les semaines je n'apprends pas quelque chose de nouveau, ça ne m'intéresse pas. Et donc avec ces technologies, tout a changé. Rien n'est resté pareil. Les budgets pour le digital, pour les influenceurs, ont remplacé les budgets télé. Tout est différent. Ces transformations budgétaires ont tout changé. Je ne fais plus le même métier qu'il y a 10 ans, qu'il y a 20 ans. Et tant mieux.

C'est normal : la clientèle se renouvelle. Ce qui a changé c'est qu'il faut se mettre aux habitudes des consommateurs, des clients, des jeunes. Dans le retail, il faut communiquer 365 jours sur 365. C'est constant. Le « time to Market » en retail est très court. Avant, quand on imaginait une promo, on prenait son temps ; aujourd'hui, les moyens technologiques permettent plus vite et plus facilement de développer les visuels. Oui, il y a une accélération qui est due à l'environnement. Il faut que l'information arrive à bon port. Ce qui a changé, c'est le port. Ce n'est pas le flux d'information, ce qui a changé, c'est le consommateur. Aujourd'hui, il veut que l'information arrive sur son mobile. Il va en ligne. Il ne se déplace plus vers le magasin. C'est lui qui a changé de comportement. Et donc les flux d'informations sont différents de ceux d'avant, mais l'histoire du message reste toujours la même. Alors que du coup que les flux d'information vers le consommateur ont changé, les équipes changent, les outils changent, les technologies changent, l'organisation change : il y a plus d'analyse qu'avant. Il y a moins de médias de masse il y a plus de médias personnalisés. Et ça c'est l'effet de la communication globale et digitale. Et je crois que tout le monde vit un peu la même chose. Quels que soit les

secteurs d'activité : on est tous confrontés aux mêmes changements de moyens parce que le consommateur change. Il regarde de moins en moins la télé, mais il consulte son GSM tout le temps.

L'organisation aussi doit changer. Comme le consommateur est à la recherche d'autres moyens de communication, l'entreprise doit être assez agile pour pouvoir développer ses nouveaux moyens de communication. Et donc les choses doivent aller très vite, elles doivent être bien coordonnées. Et quand on voit les nouveaux modèles d'entreprises, les entreprises collaboratives, les entreprises où la hiérarchie tend à s'aplatir, oui, il y a de moins en moins de silos, ce sont les organisations qui doivent s'organiser pour pouvoir réagir, pouvoir prendre les devants, pouvoir gagner en autonomie, gagner en « time to market » et en agilité pour changer leur offre, pour pouvoir être mobiles, libres, pour pouvoir répondre aux attentes du consommateur, ou bien le séduire avec du contenu approprié. Et donc les organisations changent.

Dans la fonction actuelle par contre, c'est différent. Je suis très confrontée à ces changements organisationnels. Je travaille dans ce qu'on appelle une « burning platform ». C'est donc une entreprise qui allait très mal, qui a annoncé un plan de restructuration, qui est un plan social qui sous-entend de très nombreux départs. Donc également une restructuration. Il y a donc une absolue nécessité à changer. Et moi j'ai été engagée pour développer un département marketing qui inclut la communication, parce que les outils de communication sont des outils de changement. Moi je n'aime pas du tout travailler seule. Non seulement je n'aime pas ça, mais en plus je travaille moins bien seule : je trouve que la force d'une organisation qui veut changer, c'est d'avoir une équipe qui, si je produis du « liquid content », fasse aussi que le management soit du « liquid management ». C'est-à-dire que si le management travaille en silos, chacun pour soi, chacun qui s'occupe de son petit pouvoir, je pense alors que ce sont des chimères et que c'est alors « tout change, rien ne change ». Ce qui est fort ici, c'est que nous formons un management où chaque personne connaît les autres. Nous sommes sept, et nous venons en fait tous de l'organisation précédente. On n'est pas tous partis en même temps, mais on se retrouve tous maintenant dans cette organisation-ci. On se comprend sans même devoir se parler. Tellement on se connaît. Et ceux qu'on ne connaissait pas, on les a adoptés. Et donc, il y a une équipe extrêmement collaborative. Rien ne se fait seul, par contre, chacun décide de la méthodologie qu'il veut appliquer, il l'explique, et il essaye qu'elle soit adoptée par tous. Oui, il fallait faire une stratégie de Brand, une stratégie de « why », une stratégie d'entreprise, et là c'est moi qui ai pris le lead. Mais tout le monde a participé, tout le monde a décliné dans son département les plans business sur la base de ce « why », de ce positionnement d'enseigne. Voilà : maintenant je rapporte directement au CEO, ce qui n'était pas le cas dans mon job précédent. Et donc c'est la raison pour laquelle dans le job précédent cela a mis plus de temps. Mais le résultat a été le même. A un certain moment il y a une mayonnaise, et il faut garder les ingrédients de la mayonnaise. Mais quand mon boss est parti, puis d'autres, quand il y a eu tout un démantèlement de postes, la mayonnaise ne pouvait plus prendre. Ce n'était pas parce que je ne rapportais pas directement au CEO, parce que j'avais de temps à autre des contacts avec lui, il m'impliquait dans des réunions où je devais donner mon avis. Les projets sur lesquels je travaillais, c'étaient des projets stratégiques, quand il y avait certains sujets qui étaient présentés j'étais invitée, et on avait également des satellites avec lesquels on avait réussi à créer des liens qui faisaient qu'on était une organisation dans l'organisation. Mais au sein de cette mini organisation, nous avions tous la même vision. Nous avons donc dû construire, créer une coalition et le plus difficile c'était de rassembler tout le monde autour d'un projet.

Ici maintenant, c'est plus facile parce que nous avons tous été engagés pour un objectif clair. Et nous avons tous la même vision, celle qu'il faut casser les silos. Et nous partons avec l'expérience que nous avons vécue dans l'organisation précédente. Et donc nous avons proposé maintenant d'organiser les départements comme si c'étaient des PME que nous avons

institutionnalisées dans la mégastructure. Et moi je travaille et je me retrouve dans quelques-unes, d'autres dans quelques autres, et cela fonctionne bien comme ça.

La vision est commune. Ce qui veut dire que si l'entreprise n'est pas prête à changer, ça n'ira pas. Mais il ne faut pas se faire d'illusions, le premier grand changement c'est faire plus de chiffres. On est dans un monde capitaliste. Ensuite l'entreprise veut rester à la page, elle veut être pérenne. La seule sortie pour une marque, c'est la croissance. Et pour ce faire il faut donner du sens à la marque. Pour donner à l'organisation une raison d'être plus sociétale. Et c'est le board qui décidera de l'orientation de l'organisation. C'est le comité de direction qui décide. En tant que communicante, il ne faut pas y avoir accès à ce comité de direction, du moins pas tout le temps. Mais c'est ça qui est compliqué en fait. Pour moi, il faut une fonction stratégique dans la fonction de communicant. Il faut qu'on puisse travailler sur le positionnement stratégique de l'organisation. Si le communicant ne s'en occupe pas au départ, il le prendra et à ce moment-là il vivra vraiment la fonction de communicant. Parce que ça c'est vraiment le cœur battant de l'organisation. Soit le positionnement de l'entreprise est déjà en lien avec ce que le consommateur recherche et alors on peut y aligner la façon de travailler, l'ensemble de l'organisation, sinon ça reste quelque chose de très limité, quelque chose à laquelle je ne crois qu'à moitié en fait. Il faudrait me montrer des gens qui ont réussi à transformer en profondeur une organisation en passant juste par la communication interne sans toucher au positionnement stratégique, je ne sais pas, je ne crois pas que ce soit possible. Il faut qu'on puisse prendre la signature et lui donner un sens. De la même façon, si on n'a pas cette dimension branding stratégique mais qu'on s'occupe du média, des événements, ça n'ira pas. Ou juste le digital et le CRM, ce sont des outils pour moi, ce n'est pas par-là, du moins pas encore, qu'on arrivera à transformer l'organisation. Pour le digital et le CRM, dans le futur, ça va encore prendre plus de place. Je pense que demain tout passera par le digital. Mais du moment qu'on est dans la stratégie, on est dans le bon. Du moment on est sur quelque chose qui touche ce pourquoi cette marque, cette organisation existe. Le « licence to operate ».

Moi je n'ai jamais eu de problème pour prouver ma crédibilité au sein des organisations dans lesquelles j'ai travaillé. Mais il y a beaucoup de gens qui ont ces difficultés. Parce que je pense qu'il y en a qui sont là depuis peut-être trop longtemps. Il y en a aussi qui sont mis sur le côté par le board. Tout dépend de comment est la relation entre la personne et le board. C'est très compliqué de faire un métier de communicant quand on n'a pas accès à toute l'information.

Prenons la communication externe. Dans l'organisation précédente, la collègue qui s'occupait de la communication externe n'avait pas le droit de contacter les journalistes. Le CEO se réservait cet honneur. Et c'est quelque chose qui était assez typique des anciens CEO, c'est un phénomène de générations. Pour l'ancienne génération, obtenir une interview c'était quelque chose d'assez extraordinaire. Obtenir cette visibilité c'était important pour l'ego. Et alors cette collègue avait la communication interne et là, elle n'avait pas de moyens financiers. Elle était reliée au département RH. Elle n'avait pas accès aux informations du board. Maintenant ça a changé : elle est dans le département marketing, elle a accès à tout. Sauf pour le lobbying. Mais s'il y a des communications politiques à faire, on met le CEO sur le coup. On lui donne les informations, on prépare les dossiers. Parce qu'on est au courant. Mais si on est exclu de ce rôle, si on se retrouve dans un petit coin, je pense qu'alors en tant que communicant, on doit souffrir. Il y a des communicants qui ne sont pas dans le marketing, qui sont dans la communication et qui ne sont pas près du pouvoir, et bien ceux-là, ils doivent souffrir parce qu'ils n'ont pas l'info. Mais s'ils sont proches du pouvoir alors là, je pense qu'ils peuvent faire leur boulot. Je connais une organisation où la fonction du communicant dépend directement du secrétaire général. Ou directement du CEO. Alors c'est bien. Mais par contre la zone d'influence est limitée si le positionnement de l'entreprise ne fait pas partie du projet du communicant. Donc c'est vrai que le branding peut circuler. Il peut se retrouver dans différents départements. Mais il faut que cette personne ait le projet d'entreprise sinon c'est limité. Ce sera simplement un boulot qui pour

moi n'est pas très intéressant parce que la personne ne pourra pas défendre, elle ne pourra pas développer l'essence même qui fait notre métier. Et je crois qu'il y a beaucoup de communicants comme ça. Ils doivent être bien frustrés. Parce qu'ils n'ont pas de véritable légitimité, ils sont simplement des pions. C'est quand même beaucoup mieux d'avoir une influence sur les idées que l'on défend.

Aujourd'hui dans l'organisation où je travaille, il y a le marketing, la communication interne et externe, le digital, le CRM, le Brand et les catégories, et l'activation. Et je coordonne mon équipe de huit personnes. Mon équipe est dans l'opérationnel. Et mon département était un département qui n'existait pas. On s'est réuni, et on a décidé ensemble de la façon dont le département allait fonctionner. On s'est autoorganisé. On a décidé du nombre de réunions que l'on voulait avoir. Et je rapporte au CEO qui a décidé de développer ce type de département dédié à **la stratégie qui va déterminer le changement de l'entreprise**. Chaque département a un rôle bien spécifique dans la stratégie globale de changement de l'organisation, on travaille en étroite collaboration. On a des interdépendances. On a des collaborations totales entre les départements. Les silos sont vraiment impossibles et impensables. Mais ce n'est pas facile à mettre en place parce que faire bouger des grandes organisations ça prend du temps. Il y a des gens qui font le même boulot depuis 35 ans, c'est pas du tout évident de les faire changer de façon de travailler. C'est compliqué. Quant à savoir la raison pour laquelle mon CEO a décidé de ce type d'organisation, et de ce type de structure, je ne sais pas. Je ne sais même pas s'il est conscient de son choix. Mais c'est vrai qu'il a connu de grosses restructurations dans l'organisation précédente. Ça lui aura certainement servi d'inspiration. Je n'ai jamais eu de discussions avec lui pour savoir la raison pour laquelle il avait choisi le chemin que nous prenons maintenant. J'ai l'impression que j'ai eu plus de discussions en profondeur avec des CEO quand j'étais en agence que je ne l'ai eu une fois que j'étais du côté de l'organisation. Parce que du côté de l'agence, on devait toujours se poser des questions, on devait toujours amener des changements, on devait toujours être novateur. Il y avait toujours des gens qui arrivaient avec de nouvelles idées... les gens poussaient beaucoup plus vers le haut. Cela avait peut-être à voir avec les egos surdimensionnés. (rire) Mais il fallait à chaque fois remettre en question l'organisation, les nouveaux moyens de communication faisant en sorte qu'il fallait toujours se réorganiser, que cela apportait toujours des changements. Mais du point de vue de l'organisation, c'est beaucoup plus lent. Et quand on regarde les organisations, le département qui change le plus souvent, c'est le département marketing. C'est lui qui va connaître le plus de réorganisations. Les CEO que j'ai rencontrés me parlaient surtout d'économie et de chiffres. Mais très peu me parlaient d'organisation. Ou de libération du modèle conventionnel. Mais je suis abonnée au magazine Les Échos, et chaque semaine il y a un CEO qui se raconte et c'est passionnant. Tous les samedis il y a un portrait de patron et ça me passionne.

Donc oui pour ma professionnalisation, je lis, j'écoute, je regarde autour de moi, si j'ai un problème et que je ne trouve pas de solution, je téléphone à des pairs, je suis inspirée par mes collègues, on fait appel à des consultants, des boîtes externes spécialisées qui nous nourrissent à travers leurs propositions, je participe à des séminaires de l'UBA, des instituts d'études, le BAM, l'agence média, ... j'essaye deux à trois fois par an de sortir de mon quotidien, d'aller me nourrir quelque part. Et je suis la presse, je lis des livres sur le management. Pour la communication, ce sont les agences qui me biberonnent. Les gens avec lesquels je travaille au quotidien. Et je suis satisfaite du niveau. Je lis aussi Média Marketing. Je suis invitée à des tables rondes. Dès qu'il y a une étude de Nielsen, GFK, Ipsos, je la reçois. Dans mon métier de la communication, je touche du bois, mais j'ai de la chance. Je suis fort nourrie par le métier. C'est plus difficile pour le reste. Le reste est important aussi. Donc en fait le communicant ce n'est pas du tout rien que la communication en fonction de sa personnalité. Si on veut tenir le rôle d'apporter des changements dans l'organisation, ce n'est pas uniquement de la communication. Ça dépend du poste. On peut rester cantonné à un rôle de communicant externe

et n'avoir que des contacts avec la presse et avec les influenceurs et les blogueurs. Dès qu'il y a une influence sur l'entreprise, on devient manager, on devient directeur. Pas que ce rôle de spécialiste soit moindre : là aussi on joue un rôle, là aussi on a une influence de par ce que l'on produit. Mais on n'a pas d'influence au quotidien dans son management d'équipe. L'influence d'un communicant peut être à différents niveaux. Peut-être qu'il y a des communicants qui sont un peu plus introvertis. Qui ne demandent pas à influencer toute une entreprise. Par leurs actions, par leur management. Mais qui se satisfont de ce qu'ils produisent. Ils auront également une influence, prenons en communication interne, le journal interne, là, la communication touche tout le monde. Mais c'est plus discret. Si la vision, si la réflexion stratégique, si l'avenir de l'entreprise devient la force de cette personne, alors, elle, en tant que communicante, va jouer un plus grand rôle. Pour résumer ma pensée, je pense que le communicant a une grande influence par ce qu'il produit, par la détermination des canaux de communications qui permettront de véhiculer le message, par la définition du message, et même si ça a une influence sur tout le système de l'organisation, c'est en partie cachée derrière les outils.

J'ai réussi à trouver et à m'imposer une très bonne balance, un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Par le passé ça n'a pas toujours été comme ça. J'ai appris à mieux mesurer, à mieux doser. Je travaille rarement en soirée, mais par contre mes journées sont bien remplies. Je ne prends pas d'heure de pause à midi. Normalement les week-ends je ne travaille pas sur mon ordi. Par contre je consulte en permanence mes mails. En fait il n'y a pas de différence entre ma vie professionnelle et ma vie privée. Parce qu'il y a cette quête de sens qui traverse les 2. Je suis connectée jour et nuit. Jusqu'à ce que j'aie dormi. Mais zéro stress. C'est sans doute à cause du yoga. Moi j'arrive à couper. Si j'ai décidé de me vider la tête, je ne consulterai pas mes mails. Sinon je nettoie, je forward. Et ma vie est comme du papier à musique. Tous les jours j'arrive entre huit heures, 8h30. Je travaille toute la journée, sans heure de table, et je rentre pour 18 heures. Certains soirs aussi je fais des formations. Et quand j'arrive sur mon tapis de yoga, je fais « ctrl Alt delete ». J'efface.

J'ai donc un bon « work life balance ». J'ai beaucoup de chance. Parce que je connais des collègues qui se réveillent la nuit avec des « to do lists ». Et qui sont perfectionnistes à mort. J'ai été élevée à la Microsoft. Microsoft, c'est : « il vaut mieux faire que bien faire ». Donc, on fait. On ne se pose pas trop de questions. On fait. Et si ce n'est pas bien fait, on fera mieux la prochaine fois. Le perfectionnisme, ça tue.

Par contre, je ne me sens pas du tout proche des millenials. J'en ai dans mes équipes et je trouve qu'un des points communs de cette jeune génération, c'est l'impatience. Ils veulent être califes à la place du calife. Le CEO il sert à quoi, je pourrais faire son job. Ils veulent tout, tout de suite. D'un autre côté, ils font facilement des connexions sur des idées, il y a la rapidité, la technologie, une autre manière de penser beaucoup plus centrée sur des systèmes de valeurs proches de problèmes écologiques, certains sont beaucoup plus engagés. Enfin par rapport à ma génération. Fin de la quarantaine, début de la cinquantaine, on est né dans une génération qui ne s'est pas posé beaucoup de questions parce que c'était l'industrialisation, on consommait un peu à tout-va. Bon je vois que maintenant on commence aussi à se poser des questions, mais la jeune génération elle se pose des questions plus tôt. Elle est conscientisée dès l'école. On fait des actions sociétales. On nettoie les plages.

Le monde du retail, qui est le monde dans lequel je travaille, est un monde qui répond à mes attentes, qui répond à mes valeurs. C'est ce monde qui a le plus les moyens d'innover. C'est un domaine en plein changement. D'un point de vue du discours qui est charrié par les médias sociaux, la dimension éthique de l'organisation est en adéquation avec mes attentes. Je trouve fantastique d'être au cœur du système pour pouvoir le faire évoluer.

L'image que j'utiliserai pour représenter la communication dans l'entreprise, c'est le cœur battant, ou plutôt un des cœurs battants, à côté de l'argent, parce que ça irradie.

Interview F9 – 1 heure 22'
Zelzate, 9 juillet 2019

D'accord, le cadre scientifique est très clair j'ai bien compris que toutes les informations seront anonymisées. Ce que vous m'avez envoyé [petit guide d'entretien] est très pratique parce qu'il m'a aidé à réfléchir à mon parcours professionnel. Je vais donc retourner à mes tous premiers pas et à ma première fonction dans la communication. Une première expérience qui n'est peut-être pas 100 % pareille à une fonction purement « communication » : j'ai commencé en 1996 comme traductrice dans une agence de communication. J'y ai travaillé pendant quatre ans et j'ai fait ce que je qualifierais de « micro-management » davantage orienté linguistique et sémantique. Les clients de cette agence étaient de grandes multinationales, et après quatre années, je suis passée assez naturellement à un de ses clients. La raison en est qu'il s'agissait pour moi d'un terrain inconnu, je suis assez timide et réservée de nature, j'aimais beaucoup travailler à mon bureau, mener à bien les tâches qui m'incombaient, le travail et la recherche du détail étaient ce qui me plaisait le plus, mais le fait d'avoir un monde qui s'ouvrait à moi, l'opportunité de pouvoir voir ce qui se passait de l'autre côté, du côté de l'organisation, a été un attrait qui m'a fait franchir le pas. J'avais vraiment envie de découvrir à qui nous délivrions tout ce matériel communicationnel : qu'en font-ils, à quoi ça sert ?

Du côté client, il y avait quelqu'un dans le département commercial qui avait besoin d'une aide, et qui était à la recherche d'une bonne assistante. J'ai donc commencé ici dans cette organisation comme assistante commerciale. C'était un département commercial, orienté ventes, ce qui, pour moi une intravertie timide, était un défi à relever. J'aime me retrouver face à un défi et à placer la latte à nouveau un rien plus haut. Lors de mes études de traductrice, j'avais pris comme langues : anglais et espagnol. Or, mon organisation utilise beaucoup l'allemand, et cette langue ne m'était pas aussi familière. Mais la fonction stipulait qu'il était nécessaire de pouvoir communiquer en allemand. Les langues usuelles de travail dans cette organisation sont le néerlandais, l'allemand et l'anglais. Pour nos clients internes, nous n'avions en termes de moyens de communication, que des instruments très basiques : une newsletter et un magazine. Nous sommes en 2000.

L'année dernière, j'ai fait une présentation aux alumni de la formation « traduction et interprétariat » et j'y ai présenté la chronologie de mon parcours professionnel. Une belle coïncidence qui arrive à point nommé pour notre entretien. Pour cette présentation, j'avais fait la liste de tout ce que j'avais fait depuis la fin de mes études. Et j'avais repris l'évolution de mes tâches professionnelles.

Quand j'ai commencé, je travaillais donc pour le département commercial, et nous avions deux fabriques, l'une ici en Belgique, l'autre en Allemagne. Nous n'avions à ce moment-là ni site Web ni intranet. Le département commercial comportait une cinquantaine de personnes. L'objectif était d'évoluer jusqu'à 200 personnes. Il y avait donc une injonction de communiquer avec tout ce personnel. Mais ni en Belgique ni en Allemagne on ne savait comment s'y prendre. Nous avons donc créé un réseau par le biais d'un intranet d'abord, puis par le biais d'un site Web. Pour toutes les parties prenantes, il s'agissait d'un terrain totalement inconnu. J'ai organisé une compétition avec cinq agences de communication. Une situation très intéressante : je me trouvais maintenant tout à fait de l'autre côté, j'étais du côté organisation et je devais formuler un briefing pour une agence. Nous avons donc monté toute une structure de communication en partant de zéro. Quels étaient les très gros avantages : tout d'abord, nous avions le budget pour réaliser nos objectifs, ensuite, le management était d'accord d'investir de l'énergie pour nous permettre cette réalisation. J'ai fait des interviews avec tous les décideurs ainsi qu'avec toutes les autres parties prenantes, je pense aussi bien aux cadres, aux employés qu'aux ouvriers. Je leur ai demandé ce qu'ils souhaitaient faire, les objectifs qu'ils souhaitaient atteindre par le biais de ce nouveau réseau, et c'est ainsi que petit à petit le projet a été monté. Ce qui a

réellement motivé les décisionnaires pour la mise en place de cette nouvelle structure de communication, c'est qu'ils voulaient vraiment mettre en place un système de communication entre les différents niveaux de l'organisation et ce qui, à l'époque, était le département commercial : il fallait que les demandes des uns puissent trouver la réponse adéquate auprès des autres. Et il fallait que les besoins des uns puissent se traduire dans des activités de communication adéquates. Nous n'avions à l'époque pratiquement aucun moyen de « promotion » qui nous permettait de nous afficher à l'extérieur. Tout était encore très amateuriste : une feuille de papier sur laquelle se trouvaient les différents échantillons par exemple. Un an plus tard, j'ai sorti le premier gros catalogue de plus de 400 pages reprenant tous nos produits de manière très structurée. Inutile de dire qu'à l'époque le catalogue était imprimé sur papier. Je dois dire que jusqu'à nos jours, encore toujours maintenant, ce catalogue est considéré par le département « vente » comme la Bible. Et ce, malgré la prolifération d'outils digitaux, force est de constater que ce catalogue papier est encore toujours utilisé comme la référence. Il y a donc encore toujours de nombreuses générations qui préfèrent se référer à des instruments de communication imprimés sur papier pour vérifier des données techniques. Bien entendu, ce catalogue a été régulièrement actualisé et complété. La dernière édition date de 2010.

Je crois donc pouvoir identifier ici un certain fossé générationnel avec lequel il faut que je tienne compte : aussi longtemps qu'il y aura du personnel qui trouve nécessaire de pouvoir utiliser ce catalogue-là, plutôt que d'utiliser toutes les plateformes digitales qui sont à leur disposition, il faut qu'il puisse le faire. Je continue donc à faire une veille sur qui utilise quel type de matériel de communication. Parce que je considère le catalogue comme un matériel de communication interne.

Nous avons connu différentes fusions tout au long de ces presque 20 ans que je suis ici. J'en ai vécu quatre. La raison pour laquelle je suis toujours restée dans cette organisation, c'est parce que mon activité professionnelle reste passionnante. Et les fusions qui se sont succédé, y ont également contribué. Les **fusions** ont amené l'arrivée de nouveaux pays dans le groupe, l'entrée de nouvelles cultures avec lesquelles il a fallu composer. En 2006, nous avons fusionné avec une grosse organisation française. Cela a modifié énormément de choses car la culture française est entrée dans l'organisation et elle est très différente de la culture belge et allemande, sachant que nous avions déjà accueilli une organisation espagnole. Mais en 2006, cela a été véritablement un clash. Une fusion implique que les départements doivent également fusionner. Il y a donc eu une fusion des départements communication également. Je dois avouer avoir joué des coudes pour être de la partie : j'ai eu l'opportunité de pouvoir diriger des groupes de travail et des groupes de réflexions ce qui m'a permis de connaître une très belle progression personnelle au niveau professionnel. Dans ce type de situation, **il faut pouvoir être très patient, il faut être pragmatique quand il le faut, et il faut pouvoir négocier**. À certains moments, il faut également se montrer dur, car il est clair que tout le monde ne pourra pas rester à bord. Il faudra également faire une sélection des instruments de communication : il faut donc être capable de bien argumenter afin d'expliquer la raison pour laquelle telle chose restera et pourquoi telle autre sera supprimée. C'est alors, en 2006 après cette fusion, que le réseau est vraiment devenu très important pour rassembler tout le monde : la communication est devenue centrale pour pouvoir réunir et rassembler le personnel qui était disséminé dans les différents pays européens.

Lorsque j'ai commencé, le département communication se trouvait sous l'enseigne « marketing et produits ». Lors de la fusion, nous étions déjà un département à part entière à côté du département marketing, et ces deux départements rapportaient au directeur des ventes. Le directeur des ventes rapportait directement au CEO. Je pourrais dire que jusqu'à aujourd'hui, c'est toujours cette situation, cette structure-là, cet organigramme qui est en place. Mon département de communication, qui est un département de communication commerciale dans le sens où nous nous occupons de la communication vers le monde extérieur, a encore cette

place-là, bien que d'une certaine manière cela a évolué. C'est très complexe. Parce que bien entendu, avec les différentes fusions, la fonction de la communication au sein de l'organisation, a, elle aussi, changé. Une des choses qui a changé, c'est que je suis devenue responsable de la communication interne pour une certaine branche de l'organisation, et que pour cette communication interne je rapporte au directeur des ressources humaines. Depuis 2014, le système de reportage a été modifié : nous rapportons directement au CEO responsable de l'Europe. Donc : vous avez le CEO Europe, une responsable de **la communication Europe qui a sous elle trois sections communication : la communication commerciale, la communication interne et le management de projets**. Cette responsable de la communication Europe rapporte également à la responsable de la communication au niveau mondial qui, elle, rapporte à un des six décisionnaires du comité de direction au niveau mondial qui a diverses fonctions, dont celle de communication. Cette responsable de la **communication au niveau mondial est également responsable de la stratégie de responsabilité sociale, le CSR, Corporate social Responsibility, et de la dimension Sustainability**. Cela n'était pas le cas précédemment, ces deux dimensions relevaient d'un département « environnemental » et d'un département « Corporate responsibility ».

Quand j'y pense maintenant, notre organigramme n'est vraiment pas simple. Le département « environnemental » existe toujours, mais on lui a enlevé la dimension CSR parce que cette dernière est devenue de plus en plus importante pour l'organisation. Les raisons en sont évidentes : la problématique du climat et les questions se rapportant au CO2 sont au cœur de nos activités. Il est donc essentiel que notre communication organisationnelle prête une attention toute particulière à ces dimensions qui peuvent très facilement passer du stade de « issues » au stade de crise. Un travail de monitoring continu. Ceci est une très grande différence avec le travail que nous faisons avant. Avant, toute l'attention de la communication devait se centrer sur la fonction « vente ». Il fallait être au service de la vente. J'insiste toujours sur la production que nous faisons ici : nous sommes dans le secteur de la métallurgie lourde, mais rares sont les personnes qui savent où vont tous les produits qui sortent de nos usines. Et en fait, on retrouve l'acier partout : sans acier, nous ne pouvons pas vivre. On le retrouve dans les voitures, dans l'énergie renouvelable, dans les bâtiments, dans le mobilier, dans les maisons, partout où se porte notre regard, on va croiser de l'acier. C'est la raison pour laquelle nous appelons cela « la fabrique de la vie », « **Fabric of Life** » : nous sommes une partie indissociable de la vie. J'essaye donc de plus en plus de me dissocier du produit que nous vendons et j'essaye de plus en plus de m'associer à ce qui se passe avec nos produits, par le biais de témoignages, de Storytelling de nos clients qui achètent notre acier et qui va l'utiliser, et j'essaye aussi de traduire l'impact qu'ont nos produits sur notre société. Quels sont les avantages de l'acier : j'insiste sur la dimension du recyclage, sur le fait que nous permettons aux voitures d'être moins lourdes ce qui diminue les émissions de CO2 ou de particules. C'est donc ce type d'histoire que je mets au service de mon organisation. C'est un peu l'évolution du contenu de la communication de mon organisation au fil des années. D'une communication produit vers une communication à dimension sociétale. J'insiste donc très fort sur la « **Licence to Operate** », la raison d'être de l'organisation qui lui donne, qui lui confère la légitimité d'exister. Cette dimension de légitimité était « terra incognita » jusqu'à il y a 2, 3 ans. De manière indirecte, cette dimension a sans doute dû être présente dans l'organisation, mais il y a eu en quelque sorte une prise de conscience de l'importance de cette légitimité de l'organisation. Cette prise de conscience, je crois que je dois la lier à un certain profil d'individus dans l'organisation, aux personnes à qui nous rapportons et à la mesure dans laquelle ils accordent de l'importance à cette dimension ou non. Je veux dire, il y a des décisionnaires qui accordent ou non de l'importance à la communication, et il y a des décisionnaires qui accordent ou non de l'importance à cette raison d'être de l'organisation par rapport à la société, à cette « Licence to Operate ». Et je crois que jusqu'en 2015, date à laquelle nous avons donc créé le nouveau groupe

au niveau européen, l'importance n'était pas réellement identifiée, et qu'il y a donc eu un déclin en **2015**. À ce moment-là, mon N +1 avait les fonctions suivantes : Corporate gouvernance, Real Estate, Communication ; différentes fonctions donc, et jusqu'alors, nous n'avions jamais eu de N +1 qui communiquait également avec les autorités gouvernementales. Je crois vraiment que c'est lui qui a été le déclencheur, qui a mis la dimension de la légitimité à l'agenda de l'organisation. Il avait pour vision qu'il fallait **permettre à l'industrie de l'acier, à la métallurgie de perdurer en Europe**, et il nous a clairement signifié que nous, en tant que communicants, nous avons un rôle important à jouer dans la réalisation de cet objectif.

Il est donc crucial de pouvoir rapporter à quelqu'un qui a une vision organisationnelle, à quelqu'un qui a également le pouvoir de convaincre les niveaux décisionnaires de l'importance de la communication.

Tout au long des différentes fusions, nous avons eu différents N +1 à qui nous, au niveau de la communication, devons rapporter, mais nous avons eu très peu de réseaux avec lesquels communiquer au sein des groupes qui constituaient l'entité organisationnelle en formation. Cette entité était encore composée de très nombreux silos : tout le monde travaillait dans son coin, faisait de son mieux, mais sans cohésion, parce qu'il n'y avait pas encore d'alignement. Chacun obtenait de bons résultats dans son pays, mais le niveau européen était encore inexistant. Et tout le monde travaillait sous un patron différent.

Si je ramène cela au département communication, en Pologne mon homologue rapportait au CEO, en Espagne il rapportait aux RH, en France il rapportait au directeur des ventes : il n'y avait donc pas d'alignement. Et cela est contre-productif parce que « à la tête du client ». L'un va mettre l'accent sur la durabilité, l'autre va mettre l'accent sur la communication interne, un autre mettra l'accent sur les relations média externes, ou uniquement sur les relations gouvernementales : la communication est très fragmentée. La création du groupe européen a signifié une amélioration considérable de la place et de la fonction de la communication au niveau de l'organisation. La création du groupe Europe a permis que la communication dispose d'une présence visible au niveau européen qui rapporte directement au top management du groupe. De même, cette position nous permet aussi d'être beaucoup plus visible aux yeux de tous les collaborateurs de l'organisation. Il est donc plus facile pour les collaborateurs de comprendre ce que nous faisons, et par là-même, de comprendre le rôle de la communication au sein de notre organisation.

Étant donné que la communication a donc un rôle très important aux yeux de la direction générale, il y a, en théorie, des lignes de conduite qui nous sont envoyées. Je dis bien en théorie : le groupe avait écrit la stratégie de communication sur une page A4. Il s'agissait surtout de mots-clés. Cette année, nous avons bénéficié d'un séminaire « Knowledge management ». Cela datait de 2008, lors d'une de nos différentes fusions, que nous avons encore eu ce genre de séminaire interne. Il est possible que cela ait encore été organisé en 2010, je ne me rappelle plus exactement. L'objectif était de se réunir, toutes régions confondues : Amérique, Asie, Europe, en vue de faire cascade de ces lignes de conduite, ces mots-clés en matière de communication stratégique. Je siégeais dans un panel sur le **narratif organisationnel**, qui visait à définir la manière dont nous allions communiquer comme groupe. Nous avons déjà réussi à nous mettre d'accord sur près de 60 % des contenus. Nous sommes encore en train de peaufiner les détails actuellement. Sur la base de cet exercice fait sur une longue période, avec différentes étapes intermédiaires afin de mettre toutes les parties prenantes sur une même longueur d'onde, nous allons lancer en octobre de cette année un nouveau site Web Corporate. Nous y mettrons les grands thèmes qui sont déterminants pour l'organisation. C'est au départ de la mouture du nouveau site Web que toutes les différentes entités de l'organisation pourront puiser le nouveau « narratif organisationnel ». Nous sommes un grand groupe, il y a de nombreux acteurs, et je crois que cette manière de travailler permet de très bien typer la façon dont est appréhendée la communication dans le groupe. Au départ, la communication Corporate, la communication de

l'organisation, devait servir surtout de communication de crise. Elle était synonyme de communication de crise. Et elle permettait aussi de servir les relations média. À côté du département Corporate, il y avait le département des « Government Affairs », les affaires gouvernementales. Cela signifiait que si toutes les formes de communication que l'on retrouve dans la communication organisationnelle étaient réalisées, elles l'étaient de manière fragmentée, sans être dirigées par un point central, et elles n'étaient donc pas reprises en cascade. Ce qui ne veut absolument pas dire que la stratégie du groupe n'était pas cascadée. **La stratégie qui définit les activités « business » de l'organisation dans sa totalité est parfaitement communiquée auprès des différentes parties prenantes. Je parlais donc ici de manière très spécifique de la stratégie de communication qui elle, ne connaissait pas encore ce système de cascade.** Une conséquence de cette absence de structure d'alignement en matière de stratégie de communication, c'est qu'il y a une absence de partage des bonnes pratiques. Lorsque dans un pays, le département de communication réussit à endiguer une « issue » et permet donc d'échapper à une crise, il serait tout à fait pertinent de partager cette expérience, comme un exemple de bonnes pratiques, auprès des collègues responsables de la communication dans les autres pays. Malheureusement, il n'y a pas de systématique en place pour l'instant qui nous permette ce type de partage qui pourtant ferait tout à fait sens étant donné que les grands thèmes sociétaux sont les mêmes dans tous les pays d'Europe. Pour la première fois, au mois de mars de cette année, le responsable de la CSR et moi-même, responsable de la communication dite externe, avons été réunis pour des échanges en vue d'un alignement. Au niveau européen, je n'ai pas d'homologue en communication dite commerciale ce qui fait qu'il m'est impossible d'échanger sur des expériences communes. La raison pour laquelle je n'ai pas ce type d'homologue dans les autres pays européens, est que cette fonction est remplie par un profil marketing. Je suis donc en Europe, la seule à travailler de manière transversale sur la communication externe. Pour essayer de créer une certaine mémoire organisationnelle en ce qui concerne la communication de l'organisation, je me suis créé mon propre périmètre : l'Europe. J'ai identifié les collègues dans les différents pays d'Europe qui, sur base d'une recherche interne, travaillent sur les mêmes sujets de communication que moi. L'étape suivante, a été de les inviter pour une réunion virtuelle. J'ai donc créé un réseau interne spécifique à la communication externe de mon organisation. Tous les deux mois j'invite les membres du réseau dans un « appel virtuel », et je mets à l'agenda ce qui me semble être les bonnes pratiques des deux derniers mois afin de pouvoir en débattre. Je demande également à chacun de m'envoyer les thèmes et les sujets dont ils souhaiteraient parler pendant cet échange virtuel. Je pense par exemple à la dimension digitale, à la « sustainability », aux événements, aux foires commerciales, et ainsi de suite. J'essaye ensuite d'établir une liste de tous ces sujets auxquels j'ajoute des informations venant de mon travail de veille environnementale. Et il y a bien sûr les thèmes récurrents : telles les règles non négociables, les éléments que nous n'avons pas pu traiter lors du meeting virtuel précédent, les « do's and don'ts », les activités dont on peut être fier de les avoir faites, parce qu'il est important de partager avec ses pairs ce type d'activité. Mais je dois avouer que je dois faire beaucoup d'efforts auprès de mes différents collègues pour obtenir qu'ils m'envoient leurs propositions de thèmes et de contenus tous les deux mois. Il faut parfois que je téléphone à des collègues pour leur dire que j'ai remarqué qu'ils avaient fait telle ou telle activité, et qu'il serait tout à fait pertinent de la partager avec les autres collègues. J'insiste toujours sur le fait que cela ne demande pas beaucoup de travail supplémentaire étant donné qu'il s'agit de partager ses expériences propres. Le seul travail de réflexion, c'est d'ajouter une courte analyse avec une analyse **SWOT**, à fin d'identifier ce que l'on a appris de positif et de négatif suite à cette expérience, permettant aux collègues de ne pas tomber dans les mêmes pièges. Une vraie expérience d'apprentissage collectif dans un esprit de partage collégial. Parce qu'il n'est vraiment pas nécessaire de réapprendre comment faire une roue.

À côté de ces réunions virtuelles tous les deux mois, je les ai également réunis pendant deux jours l'année dernière pour la toute première fois. J'ai organisé différents groupes de travail portant sur les mêmes thèmes, mais permettant à chacun d'exprimer ses points de vue sur ce qu'il est possible de faire et ce qui ne l'est pas, en fonction des réalités des marchés de chacun. L'objectif est d'essayer de trouver des dénominateurs communs afin de pouvoir développer certaines directives qui pourraient être communes à chaque pays en vue de faciliter et d'homogénéiser la communication de l'organisation vers l'extérieur. Ce qui a été excessivement enrichissant lors de ces deux journées, c'est de pouvoir me rendre compte de la grande différence entre les collègues. Certains travaillaient de manière très professionnelle, et travaillaient chez eux de manière assez autonome. D'autres dépendaient directement du CEO, avec un titre d'assistant, donc, sans avoir véritablement de pouvoir de décision, mais en étant davantage mis dans une posture d'exécution plus que dans une posture de réflexion. D'autres encore dépendaient du CMO, dépendaient donc du marketing. Certains avaient un emploi du temps excessivement fragmenté : avec par exemple 10 % de leur emploi du temps qu'ils devaient dédier à l'organisation d'une foire commerciale. Une façon de voir qui fonctionne peut-être sur papier et en théorie, mais qui, dans la pratique, est impossible à traduire dans le quotidien d'un responsable de la communication qui ne sait jamais de quoi sera fait demain. Il y avait donc une vraie raison pour rassembler tous ces collègues afin de les entendre, afin de se rendre compte des réalités de chacun, afin de pouvoir rapporter des similitudes et des différences auxquelles nous étions tous et toutes confrontés.

En ce qui me concerne, je suis responsable au niveau européen d'un grand segment de notre production. Nous avons trois segments dans notre production, et je suis donc responsable, au niveau européen, de la communication du plus grand des trois, avec bien entendu tous ses sous-segments. Mais je ne le suis pas pour les deux autres segments. Cela signifie que les deux autres segments ont une communication différenciée par pays. Ils ne sont pas centralisés comme l'est le plus grand segment sous ma direction. Le CEO est au courant, il est conscient de cette dichotomie, mais il estime que les deux plus petits segments ne nécessitent pas une approche centralisée de leur communication. Ceci est un parfait exemple de la manière dont le balancier oscille entre centralisation et décentralisation de la stratégie de communication. En fonction des diverses fusions, les différents segments ont été centralisés puis décentralisés et ainsi de suite. Comme je le disais, c'est donc cette approche de « à la tête du client » dont je parlais il y a quelques instants et qui est donc tributaire du CEO et de sa vision. Et cette vision détermine à qui rapportera le département communication. Une situation qui n'est pas favorable à l'organisation sur le temps long. De par la taille de l'organisation, une centralisation de la communication s'impose. C'est ce que j'ai fait au niveau de ma division. Étant donné que je n'ai pas d'ordre à leur donner, vue la structure horizontale de ce réseau, il m'a semblé plus que nécessaire de les réunir de manière virtuelle afin d'amener une envie de collaborer qui était d'abord basée sur le « Goodwill », ensuite j'ai organisé deux journées en présentiel leur permettant de se rencontrer dans la vie réelle, et me permettant de me positionner de manière tout à fait collégiale, et non pas en tant que « supérieure hiérarchique ». Et cela a fonctionné. Bien entendu, cette approche ne permet pas de récolter des résultats sur le court terme. **Cela prend du temps. Il faut trouver la bonne entrée pour convaincre les gens de vouloir collaborer, réussir à démontrer qu'il y a une véritable valeur ajoutée à travailler ensemble, à investir du temps et de l'énergie dans ce travail de collaboration qui ne s'inscrit pas de manière officielle dans la structure de l'organisation,** il faut les amener à s'engager, à vouloir apporter eux aussi leur pierre à l'édifice, si petite soit-elle, il faut du temps pour que la confiance s'installe entre les différents collaborateurs de pays et de cultures si différents. Cela dure plus longtemps parce que ce n'est pas imposé du haut, ce n'est pas un mouvement « top down », mais lorsque la mayonnaise prend, cela fonctionne très bien. C'est vraiment une histoire de « peer-to-peer » qui est basée sur la confiance. Je crois également que

les premiers résultats du réseau, qui témoignent de ses premiers succès, sont également une preuve de ma légitimité au sein de l'organisation. Mon seul défaut, c'est l'impatience. Et pour l'instant, ce que je regrette encore, ce qui n'a pas encore eu lieu, ce que je n'ai pas encore obtenu, c'est un mandat officiel me permettant d'affirmer quelle est la vision à long terme que nous allons poursuivre, quel est le chemin que nous allons prendre tous ensemble. Cela je le regrette. Mais la raison en est que le mouvement que j'ai lancé n'a pas suivi le chemin hiérarchique habituel.

Si je l'ai fait de cette façon-ci, c'est par rapport au développement historique de ma fonction. J'avais vécu les deux options : une approche centralisée et une approche décentralisée. De mon point de vue, une approche centralisée est plus facile et moins chronophage pour tous les collaborateurs dans le département de communication des différents pays parce qu'un certain nombre d'activités répétitives ont déjà été produites pour eux, de plus, il ne faut pas essayer de réinventer la roue : il y a des directives, il y a des lignes de conduite, pour l'organisation d'événements il y a des check-lists. Lorsqu'on travaille de manière uniformisée, on perdra moins de temps à des tâches répétitives, à des activités purement exécutives, et on pourra dès lors investir davantage de temps dans la dimension stratégique, dans la dimension réflexive de notre métier. Lorsque je reprends l'exemple de cette collègue qui avait 10 % de son temps pour l'organisation d'événements, plutôt que de passer 9,9 % de son temps à des tâches administratives, elle pourrait passer 8 % de son temps à définir une approche bien plus stratégique pour positionner l'organisation sur ces mètres carrés de stands. Elle pourra faire une étude de la concurrence, organiser un benchmarking en matière d'événements, elle pourra réfléchir à une méthode d'évaluation de cet événement. Mon approche et ma volonté de vouloir créer un réseau, me vient de mon souci d'efficacité. Pour moi, l'efficacité, le bon sens, l'optimisation du temps, la délégation d'activités à ce qui peut être automatisé, tout cela me motive.

Mais à côté de cette dimension réseau interne, je suis également passionnée par la création de réseaux externes. Ainsi, avec des collègues de département de communication d'organisation avoisinante, j'ai créé un petit réseau. Ce qui fait que tous les deux mois j'ai un lunch informel avec ces collègues, communicants comme moi, et nous échangeons les « issues » auxquelles nous sommes confrontées. Cela peut aller de petits problèmes de notre quotidien jusqu'à des questions stratégiques d'objectifs que nous voulons réaliser dans les trois ans par exemple. Dès l'instant où un problème nous bloque, on ne sait pas comment l'aborder, on ne voit pas de porte de sortie, d'issue de secours, de chemin pour sortir d'une impasse, nous faisons appel à ce petit réseau. C'est vraiment enrichissant. Si j'ai lancé ce mini réseau, c'est parce que mon mari travaillait dans une de ces organisations et que, lors d'un événement organisé par son entreprise, j'ai rencontré la responsable de la communication de son organisation. Nous avons échangé, le courant est passé, et spontanément, nous nous sommes dit : « pourquoi ne pas partager davantage d'expérience ? ». Je suis membre du club Rotary, j'ai rencontré quelqu'un qui occupait une fonction dans une organisation pas très loin d'ici, nous avons échangé quelques mots, il m'a confié aller bientôt à une foire commerciale et m'a demandé quelle était mon approche de ce type d'événement. Comme il me parlait d'une application qu'il avait mis sur un iPad pour pouvoir plus facilement présenter les nouveaux produits de son organisation, que cela m'intéressait vraiment de savoir les tenants et les aboutissants, il m'a proposé de prendre contact avec son collègue du service de communication. Le résultat a été que le réseau s'est élargi, et que nous utilisons à présent les « Show-Pads » lors de nos événements. Chaque année je participe à un événement digital à Bruxelles avec des start-up et des agences digitales afin de prendre la mesure des nouveaux développements technologiques et c'est ainsi que j'ai vu un petit robot actionné par l'intelligence artificielle pour la première fois. Comme nous avons constamment les mêmes questions qui sont posées par le biais de notre site Web, l'idée m'est venue d'automatiser un système de Q&A, questions-réponses. Auparavant, j'aurais créé une

section « FAQ » des questions les plus souvent posées, je les aurais placées sur l'intranet, maintenant, il est bien plus simple d'y répondre par le biais de l'intelligence artificielle. Bien entendu, cela ne s'est pas fait du jour au lendemain : il m'a fallu argumenter auprès de la direction générale. Parce que bien entendu, ce type d'intervention nécessite un certain budget. Il ne faut pas oublier que mon organisation est active dans le secteur de la métallurgie. Nous nous retrouvons donc avec des décideurs de la génération 1.0 qui ne sont pas nécessairement convaincus ni de la valeur ajoutée ni du caractère quasi obligatoire de la technologie en ce qui concerne la communication. Je ne généralise pas : il y en a qui sont tout à fait conscients de la présence de la technologie liée à la communication. Mais cela prend toutefois un certain temps avant d'arriver à les convaincre de libérer un certain budget. Et donc maintenant je dispose d'un « chat bot » que je comparerais à une bicyclette : avec 50.000 € de plus j'aurais eu une moto. Mais aussi, si j'avais pu réunir toutes les forces TIC de l'organisation qui sont tout aussi éparpillées que les communicants dans mon organisation, si j'avais pu disposer d'un seul système TIC, j'aurais pu directement lier mes « FAQ » avec le système « CRM », avec les équipes de ventes, avec le service clients : tout pourrait être beaucoup plus fluide. Mais dans un grand groupe comme le mien, il y a beaucoup trop de silos et il y a trop peu d'initiatives transversales. Bien entendu, comme il y a d'importantes motivations financières dans les prises de décisions organisationnelles, que ce sont les résultats financiers des différents rapports présentés de manière trimestrielle et annuelle qui importent et qui déterminent les décisions pour les années futures, je crains que le nombre de personnes qui comprend réellement le rôle, la fonction, mais surtout la valeur de la communication, que ce nombre est restreint.

Je crois que c'était en **2017**, cela faisait 2 ans que j'étais au niveau européen, je suis enfin parvenue à être en lien direct avec le niveau Corporate qui m'a demandé ce que faisait mon département de communication. J'ai utilisé des phrases quelque peu sloganiques pour faire comprendre à ces décideurs que nous étions non seulement en ligne directe avec eux, mais que nous étions également en lien direct avec les résultats des ventes : je leur ai expliqué que nous étions une des raisons pour lesquelles les ventes pouvaient être boostées. Et plus de ventes, cela signifie plus de budget qui peut être réinvesti en vue de soutenir la réputation de l'organisation, la loyauté des clients, mais aussi pour allumer l'intérêt de nouveaux prospects. C'est alors que j'ai utilisé comme image pour ce comité de direction, les anneaux olympiques : je leur ai expliqué qu'il y avait les relations média, le « Branding », la communication interne, la responsabilité organisationnelle, et la communication commerciale. Toutes ces composantes, tous ces anneaux font partie d'un même concept qui les englobe tous, et c'est la raison pour laquelle il faudrait que chacun de ces anneaux travaille avec les autres. J'ai voulu leur démontrer que le travail en silos n'apportait pas de valeur ajoutée, alors que $1+1=3$. On obtient beaucoup plus en travaillant ensemble, en collaborant qu'en travaillant chacun sur son îlot. Quel a été l'effet de ma présentation et de ma démonstration : j'ai obtenu beaucoup plus de **valorisation** de mon travail, je me rends vraiment compte qu'ils le valorisent vraiment, mais je n'ai pas encore pu identifier d'homologue qui travaillerait au niveau européen de façon centralisée.

Quand je dis que je me sens valorisée, c'est aussi parce que je suis « reconnue ». On sait maintenant qui je suis, ce que je fais et pourquoi. Le fait que les CEO de ces trois grands segments ainsi que la responsable de la communication au niveau mondial me connaissent et savent ce que je fais valorise mon département. Ma présence aux comités de gestion est une reconnaissance de ma fonction et lui confère une plus grande **légitimité**. J'ai reçu le mandat d'organiser des conventions et je peux jouer un rôle dans ces conventions managériales. Ainsi, il y en a eu une récemment au Portugal, j'ai assisté aux essais de présentations, j'ai pu m'y positionner indépendamment du fait que je suis responsable de la communication externe et qu'a priori je n'ai pas à m'immiscer dans le contenu d'une convention à caractère interne. N'oublions pas qu'en matière de communication, il y a encore toujours cette pensée en silos

entre la communication externe et la communication interne. Mais comme ils savaient que j'avais de l'expérience en matière de présentations, j'avais été invitée et, pendant deux jours, j'ai pu accompagner le CEO et son management Committee, et j'ai pu leur poser des questions très « challenging ». J'ai pu poser les questions qui sont des réflexes de base quand on travaille en communication : que voulez-vous que le public qui assistera à votre présentation retienne ? Les messages que vous avez formulés : permettront-ils de mémoriser l'essence même de ce que vous voulez faire passer ? Plutôt que des slides avec uniquement du texte, pourquoi ne pas utiliser des témoignages de clients ? Pourquoi ne pas mettre en avant les « Achievement Awards » que vous avez déjà engrangés ? Mes réflexions ont été réellement appréciées. Lors de la convention, je suis restée dans la salle pour m'occuper d'affaires plus pratiques, chose que mes collègues semblaient ne pas avoir envie de faire parce qu'ils trouvent cela ennuyeux et puis aussi parce qu'ils n'avaient pas envie de faire un faux pas en présence de leur CEO. Tout comme j'étais invitée pour conseiller les collègues de cet autre segment, le CEO du troisième segment m'a également demandé mon point de vue pour une nouvelle ligne de produits. Ce qui est en soi assez contradictoire : ils souhaitent ne pas avoir de département de communication centralisée, mais ils se rendent compte de la présence d'un centre d'excellence, ils se rendent compte qu'il y a des personnes au sein de l'organisation qui ont des capacités et des compétences qui peuvent les aider. N'est-ce pas sublime ? Mais pour moi, c'est ce que j'appelle me valoriser, reconnaître mes capacités et me donner de la crédibilité de par le fait que c'est au niveau de la direction générale que l'on me demande d'intervenir et de donner des conseils. Pour moi, il n'est pas nécessaire d'endosser la fonction de coordinateur européen, ou celle de responsable de la communication interne au niveau européen, pour autant qu'ils continuent à utiliser mon expertise quand cela est nécessaire pour l'organisation. La raison pour laquelle je prends cette position, c'est parce que je me suis rendu compte que **certains de mes avis ont trouvé une place plus structurée dans l'organisation au niveau de ce segment**. Ce qui toutefois **freine** une meilleure intégration d'une approche plus structurée, c'est que l'équipe de décideurs, incluant le CEO, change tous les deux ans. Et c'est ainsi depuis que j'ai commencé ici. C'est passionnant, mais c'est tout autant très fatigant parce qu'il faut à chaque fois à nouveau recommencer tout le travail d'argumentation et reconstruire tout un instrumentarium de preuves par rapport à : qui peut faire quoi pour qui, pourquoi, et comment. Ce sont des démonstrations parfois très laborieuses. Par contre, la ligne de collègues qui travaillent juste sous cette direction, elle ne change pas de la même façon. Et c'est donc là qu'il est **important d'apporter des moyens d'intégrer certains mécanismes, certaines procédures qui faciliteront la réflexion tout autant que le travail. Il y a donc une série de réflexes qui, petit à petit, je dirais presque s'institutionnalisent** dans les différents segments. Parce qu'au niveau de la structure même de l'organisation, au niveau de l'organigramme, cela ne changera pas. J'avais espéré que certains changements s'inscrivent dans l'organigramme en 2015, mais il y a trop de changements qui sont provoqués par les fusions, aussi, réussir à réécrire la place de la communication à travers tous les autres changements, cela reste assez utopique. Je préfère donc exercer une influence à travers les équipes des différents segments qui restent en place. J'ai eu différentes conversations avec mon N +1 à ce sujet qui lui aussi m'a indiqué qu'il ne serait pas possible de modifier l'organigramme. Tant qu'il n'y aura pas moyen de travailler au niveau de la gouvernance, il serait vain d'entamer toute tentative de dialogue avec les CEO. Ce qu'il faudrait pouvoir faire, c'est avoir un débriefing stratégique avec chacun des CEO tous les trois mois afin de pouvoir évaluer leurs objectifs, afin de pouvoir échanger les informations au niveau du monitoring environnemental, toujours dans le souci de l'identification de crises potentielles, il faudrait pouvoir le faire de manière récurrente. Cette situation n'est pas uniquement d'application pour les CEO, elle l'est au niveau de la totalité du management. Ainsi, je dois avoir eu au moins 10 N +1 depuis que je suis ici. Inutile de faire un dessin : chacun ou chacune a eu sa propre vision sur la manière de gérer ce département. J'ai toujours beaucoup

apprécié pouvoir travailler avec un N +1 qui me mettait au défi d'un point de vue stratégique. C'est avec ceux-là que j'ai le plus appris. Lorsque je travaille avec quelqu'un qui me laisse beaucoup d'autonomie, et qui ne peut me répondre que de manière très vague, c'est plus difficile de faire avancer les choses. Cette dimension de « people management » n'est pas donnée à tout le monde. J'ai pu travailler avec des N +1 qui étaient experts en relation média, qui étaient très forts en narratif, en Storytelling, mais qui n'étaient pas capables de nous donner un véritable encadrement. Mais donc, en fonction de ce supérieur, je suis à chaque fois obligée de mettre d'autres accents. Mais ce que j'ai déjà appris, c'est qu'il ne sert à rien de vouloir nager à contre-courant. Par contre, il est intéressant d'identifier les différents courants de la rivière : en identifiant ceux plus rapides qui coulent sous le courant principal de la rivière, il est possible, en réunissant ses forces d'accélérer le courant principal. C'est donc une tout autre image que celle du contre-courant : lorsqu'on est dans une organisation, je ne vois pas l'intérêt d'aller à contre-courant. Si tel est le cas, il vaut mieux quitter l'organisation. Par contre, s'il y a moyen de faire avancer les choses en utilisant certains détours, pourquoi ne pas créer ces alliances ? Car elles se font au bénéfice de l'organisation. Donc oui, j'essaie d'identifier ces acteurs dans l'organisation qui, comme moi, ont ce souci **d'optimiser certaines procédures ou certaines structures sans entrer en conflit avec les lignes directrices de l'organisation**. C'est donc un mouvement du bas vers le haut mais, avec une certaine **harmonie**, dans un certain respect des règles qui nous sont instituées. Et cela permet, même à une grande organisation comme la mienne, de continuer à se réinventer. Et pourtant, je sais que la perception d'une organisation comme la mienne, c'est l'image d'un mastodonte, massif, immobile. Alors qu'à l'intérieur, il y a énormément d'énergie, de dynamisme, de mouvements qui se font sans pour cela répondre de manière stricte aux procédures organisationnelles.

En 2015, nous étions présents avec trois ou quatre stands à une foire internationale. Chaque segment du grand groupe était représenté avec un stand propre. Nous ne présentions donc aucunement un visage « unique » au public. J'ai fait une analyse de cette situation, et cette année, en Italie, nous avons un grand stand où chacune des entités était représentée de manière alignée par rapport à une vision unique du groupe. Mais dans la représentation de chacune des entités, on retrouvait sa particularité, ce qui la différenciait des autres entités du groupe, à savoir ses produits propres qui soulignaient la diversité des activités du groupe. C'était vraiment la représentation de la maison de la vie, la « **Fabric of Life** ». Ce concept est apparu il y a huit ans et il vient du département communication Corporate. Il avait été utilisé dans une brochure et dans un leaflet. C'est moi qui l'ai repris et qui lui ai donné cette nouvelle dynamique à la taille du groupe dans sa totalité. En faisant un benchmarking avec une de ces organisations de notre zoning industriel, dans ce micro-réseau auquel je faisais référence tout à l'heure, j'ai découvert l'importance des « **social seaders** » que sont les ambassadeurs dans l'organisation, à savoir nos propres employés. L'idée, c'est de créer un projet d'ambassadeurs au départ de ses propres collaborateurs, et de leur demander de disséminer des histoires que nous écrivons sur leurs propres canaux sociaux. Au sein du groupe, nous avons actuellement quelque 160 ambassadeurs. Ce n'est pas évident car il faut non pas les recruter, mais il faut les attirer de manière informelle. Mais une fois qu'on identifie les bons ambassadeurs, ils distribuent, ils disséminent avec plaisir des informations sur l'organisation pour autant qu'elles soient authentiques. Et nous voyons, par notre travail de veille, que ce type de communication est très efficace : non seulement sur la base des réactions aux posts de ses ambassadeurs, mais également en voyant le nombre de visiteurs sur notre site Web. Car en effet, les histoires que nous leur demandons de partager mènent à ce que l'on appelle une « landing page » et il est très important que cette page d'accueil sur laquelle arrivent les visiteurs contienne à son tour un message pertinent, menant vers d'autres pages « produits » avec l'invitation de laisser ses données. De cette manière, nous pouvons fermer la boucle. C'est l'utilisation du bouche-à-oreille virtuel. Aussi, lorsqu'on souhaite que des histoires soient partagées, il faut pouvoir les

raccrocher à un narratif fort. Et là, la « **fabrique de la vie** » permet vraiment une déclinaison infinie de témoignages. Je ne sais pas à l'heure actuelle le nombre de témoignages que nous avons déjà, mais nous essayons toujours de les raccrocher aux événements de l'actualité, ou alors de faire en sorte qu'ils répondent à des besoins que nous avons pu identifier lors de nos monitorings. Mais il nous arrive tout autant de répondre à ce que j'appellerai des « peurs sociétales » comme par exemple la problématique du réchauffement climatique. Il est certain que le public ne s'attend absolument pas à découvrir une histoire « environnementale » émanant d'une organisation active dans le secteur métallurgique. Je suis intimement convaincue que nous n'avons pas exclusivement besoin de communication commerciale et j'essaye de persuader mes collègues de sortir de leur isolement et de partager leurs témoignages en suivant le même canevas. C'est un peu un travail d'évangélisation. Tout en sachant que l'organisation idéale n'existe pas.

Toutefois, je suis persuadée que petit à petit, l'organisation, malgré sa taille, va évoluer. Mais il faudra que cette première génération, cette génération 1.0 parte d'abord. Je crois que la raison pour laquelle nous sommes encore face à une rigidité organisationnelle, c'est parce que nous sommes encore en train de digérer les différentes fusions qui ont eu lieu les unes après les autres, que de nombreuses personnes, comme moi d'ailleurs, ont joué des coudes pour se faire une place dans l'organisation, qu'il y a eu lors de chacune des fusions des tensions internes, des guerres de pouvoir pour maintenir les postes en place, et donc que beaucoup d'énergie a été perdue dans ce type d'actions. Il y a toujours un jeu politique lorsqu'il y a fusion. Et c'est alors que l'on voit comment se met en place le jeu des influences. Une fois que l'organisation quitte les grandes mouvances des fusions, qu'elle entre dans des eaux plus calmes, le jeu se tasse ou plutôt, les règles du jeu se fixent. Et c'est alors que l'on commence à recruter de nouvelles forces, et ces jeunes qui entrent dans l'organisation amènent une toute nouvelle dynamique. Ils ne sont pas motivés par un objectif de « prendre un poste » mais davantage par une volonté de collaborer à un objectif commun : il y a vraiment une autre tournure d'esprit auprès de cette jeune génération. Je ne veux pas sembler idéaliste ou utopique, je ne sais pas si cette vision de la jeune génération se vérifie dans le quotidien des organisations, mais j'ai vraiment cette impression très forte que lorsque les jeunes sollicitent auprès d'une organisation, ils le font en fonction de la « **Licence to Operate** » de cette organisation. J'ai le sentiment qu'ils vont vraiment regarder quelles sont les valeurs de cette organisation avant même que d'aller solliciter. De mon temps, cela n'était pas important. Avant, ce qui était important, c'était de trouver un job dans une organisation qui avait une bonne réputation, et qui surtout payait bien. Et donc, on regardait peut-être davantage les résultats financiers de l'organisation, alors qu'aujourd'hui on aurait plutôt tendance à aller vérifier le rapport environnemental, la dimension de la responsabilité sociale de l'organisation. De là l'importance au niveau de la communication organisationnelle, de pouvoir y associer ses valeurs sociétales. Et ces valeurs sociétales, elles ne doivent pas uniquement être utilisées pour convaincre les futurs employés, mais également pour convaincre nos clients de rester clients, et les prospects pour devenir clients parce que dans le domaine B2B dans lequel mon organisation est active, nos clients aussi ont ce souci d'apporter leur contribution à un meilleur environnement, à une planète plus viable, un futur pour nos enfants. Je crois que s'il y a moyen de développer ce type de communication organisationnelle, on aura beaucoup plus la possibilité d'attirer des communicants passionnés qui ne se préoccuperont pas des structures en silos de l'organisation, mais qui iront à la recherche de thèmes qui pourront être traduits de manière transversale dans l'organisation. Est-ce que ce sera cela le futur de la fonction de la communication dans mon organisation ? Je ne le sais pas avec certitude, mais je crois que c'est une piste plausible.

Je le crois d'autant que j'en ai eu l'expérience avec des jeunes communicants qui ont été de passage ici. Malheureusement, ils ne sont pas restés très longtemps sans doute parce que nous sommes encore toujours dans cette phase transitoire. Dans cette phase avec un management

vieillissant qui n'est sans doute pas suffisamment attirant. Je les vois alors partir vers des start-ups, vers des agences de communication, mais certainement pas vers des multinationales. Ou alors, et cela est une tendance actuellement, ils vont travailler à temps partiel. L'argent semble donc être beaucoup moins un élément déterminant de leur carrière professionnelle. Alors que ce l'était pour ma génération. Ce qui est important pour les communicants de ma génération, c'est le niveau salarial et la place dans la hiérarchie. Alors que la nouvelle génération est davantage préoccupée par la question : « est-ce que le travail que je fais réponds à mes valeurs ? ». Elle va donc davantage à la **recherche d'un sens**, d'un impact par rapport au monde de demain. Je ne sais pas non plus si cette génération sera autant intéressée à rejoindre des associations professionnelles. Je suis d'assez près l'association européenne des directeurs de communication, et je suis membre du comité de direction d'une association de communication marketing belge. Je dois avouer que la majorité de mes pairs dans cette association sont directeurs de marketing et que très peu sont directeurs de communication. Ce qui montre une différence d'accent. Les jeunes auxquels je faisais référence sont vraiment intéressés par la dimension communication, et communication organisationnelle. Au niveau de ma génération, je me rends compte qu'en Belgique, il y a vraiment un accent très fort sur la dimension marketing. Et que donc bien souvent les directeurs de marketing s'occupent aussi de communication. Si je m'engage de la sorte dans des associations professionnelles, c'est parce que je suis passionnée par mon travail, et j'ai aussi une soif d'apprendre. Et puis d'un point de vue personnel, comme je suis intravertie de nature, et que je ne veux pas l'être d'un point de vue professionnel, je suis des cours de théâtre pour me perfectionner en présentation au public. Il m'est beaucoup plus simple de convaincre un CEO dans une discussion « one to one », les conventions dont j'ai parlé tout à l'heure sont véritablement mon « habitat » préféré. Par contre, monter sur le podium et parler en public, surtout à un grand auditoire, ce n'est pas du tout ma tasse de thé. Bien sûr, je le fais quand il le faut. Mais je m'y sens moins confortable qu'en petit comité. Je m'oblige donc régulièrement à quitter ma zone de confort. Donc, lorsqu'on m'a demandé si je souhaitais prendre la présidence de la division communication marketing de cette association, j'ai dit oui. Est-ce que je le fais de gaieté de cœur : non. Est-ce que je le fais : oui. C'est le meilleur moyen d'élargir son cercle de connaissances. C'est le meilleur moyen de voir comment font les autres. C'est encore très récent : nous n'avons encore eu que trois réunions. Mais pour moi, ce sera à nouveau une autre manière de collecter les bonnes pratiques. Et ainsi, je pourrai les faire passer dans mon organisation. Et vice versa. Il s'agit vraiment de faciliter et d'augmenter l'efficacité et l'efficience. Sans oublier le fait que l'on apprend toujours des autres. Une autre plus-value de la dissémination des bonnes pratiques, c'est qu'elle permet aux collègues de se professionnaliser. Et ainsi, cela leur permet parfois de participer à des compétitions et à gagner des prix. Cette dimension des récompenses professionnelles compte beaucoup pour certains collègues. Mais je dois dire qu'au sein de mon organisation, la fierté lorsque quelqu'un gagne un prix, je pense par exemple à un Award pour le meilleur site Web, la fierté ce ne sera pas pour le collègue de manière individuelle, mais ce sera vraiment l'organisation dans sa totalité qui en bénéficiera. Si l'on est fier d'une action, d'une activité en communication que l'on a développée, même dans un esprit de silos, à ce moment-là, on la présentera dans une compétition locale, régionale voir nationale. Si on gagne, on le communiquera. Mais ce n'est pas pour autant que l'attitude par rapport à la communication va changer. Tout simplement parce que ce n'est pas parce qu'on a gagné un prix que nos bénéfices s'en voient démultipliés.

Il faut avant tout que l'on fasse un bon usage du **temps**. Parce que tout va beaucoup plus vite. Ainsi, lorsque j'ai commencé ici en 2000, pour le développement d'un seul instrument de communication, nous avions six mois pour pouvoir tout développer. Aujourd'hui, nous travaillons sur 10 projets simultanément. Et les délais de développement sont devenus beaucoup plus courts. Il faut être également capable de jouer sur le fil de l'actualité pour bien

communiquer. S'il se passe quelque chose, il faut essayer d'y adapter sa Story pour gagner de l'impact. Il faut donc être capable beaucoup plus qu'avant d'anticiper. Et le calendrier des activités « mondiales » est connu. Nous savons quand aura lieu la journée de l'énergie renouvelable. Et donc j'essaye de motiver les collaborateurs pour identifier ces journées mondiales que nous pourrions utiliser pour y accrocher nos témoignages. Cela pourrait être très simple, mais nous l'utilisons encore beaucoup trop peu. C'est parfois un travail de seconde. Et avant, on disposait de mois. La raison en est selon moi la digitalisation et les réseaux sociaux. Le monde est interconnecté. C'est bien d'un côté, mais de l'autre, il y a beaucoup trop de négativité. On devrait pouvoir sortir beaucoup plus de « bonnes » nouvelles, de « regardez ce que j'ai réalisé avec mon équipe » : des nouvelles positives qui seraient sans doute relayées de manière très différente. Je vois directement l'avantage que je pourrais obtenir de faire travailler le département des ressources humaines avec le département de communication commerciale : les témoignages de « proud employees » afflueraient. Et nous pourrions directement les lier à notre concept de « **fabrique de la vie** ». Un tel déclic, il ne faut pas l'attendre de la direction générale. Ce déclic-là, c'est à nous à le provoquer. Il faut compter sur l'effet boule de neige. Partir du bas et remonter progressivement vers le haut de la hiérarchie. Mais cela demande beaucoup d'énergie, beaucoup de passion.

Cela demande donc une recherche constante d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Si j'y arrive actuellement, c'est parce que j'ai deux adolescents à la maison qui demandent leur part d'attention, et que je me rappelle ma jeunesse, mon caractère ambitieux, remplie de soif d'apprendre, peut-être même un peu perfectionniste, ce qui veut dire que, au début de ma carrière, combiner vie professionnelle et vie privée avec à l'époque des petits enfants, c'était l'enfer. J'essayais de jongler entre mon travail, ma passion, et mes enfants, ma famille. Je me suis donc totalement effacée à cette époque. Ça, c'était ma carrière, première partie. Aujourd'hui, je prends davantage le temps pour ce qui est vraiment important, pour ce que j'estime être prioritaire, aussi bien dans ma vie professionnelle que dans ma vie privée. J'arrive donc aujourd'hui à faire des compromis et à dire de temps en temps « non » ou encore « oui, mais ». Je vais donc davantage poser mes conditions. En m'affirmant davantage, en devenant plus mature dans mon rôle, je suis de plus en plus capable d'intégrer mes expériences professionnelles dans l'argumentation de ces priorités aussi bien par rapport à mes supérieurs que par rapport à mes collaborateurs. J'essaye donc de plus en plus de prendre des décisions dont le bien-fondé s'inscrit dans la vision propre. Parce que j'ai l'impression de ne pas toujours avoir agi « correctement » en tant que mère par rapport à mes enfants. Non pas qu'ils me le reprochent, parce qu'ils n'ont pas connu autre chose. Je crois aussi qu'en voyant le « drive », la motivation qui m'anime, ils sont moins « lay back » à attendre que la soupe leur soit versée sans qu'ils n'aient à faire quelque chose pour l'obtenir. Je crois donc leur avoir transmis les valeurs qui sont les plus importantes pour moi. Et pour revenir aux jeunes communicants, la raison pour laquelle ils abordent la vie professionnelle d'une façon différente de la mienne, c'est aussi parce qu'ils entrent dans un monde qui est beaucoup trop rapide : du coup, je crois qu'ils veulent d'emblée mieux combiner vie privée et vie professionnelle. Je le vois aussi à certains de mes jeunes collaborateurs, qui travaillent de manière très professionnelle pendant les heures de bureau, mais qu'il ne faut plus contacter en dehors des heures de bureau. Alors que c'était tout à fait possible avec nous quand nous commençons notre carrière professionnelle. Et je ne trouve pas cela grave du tout : cela nous force à réfléchir à ce qui a été notre carrière. Mais alors il est bien entendu impératif qu'ils puissent réaliser tout ce qu'ils doivent faire à l'intérieur de ce temps qui est moins long que celui que nous prenions. Cela implique qu'ils doivent plus rapidement pouvoir faire la part des choses : différencier le prioritaire du superflu. En ce qui concerne mon département, il est donc très important qu'ils connaissent les cinq axes stratégiques, qu'ils arrivent donc toujours à rattacher leurs activités à un de ces cinq axes. Et là, la partie n'est pas gagnée. Je dois régulièrement les rappeler à l'ordre. Ils sont également très

rapidement satisfaits d'eux-mêmes. J'ai été élevée de manière beaucoup plus sévère et avec un message qu'être bonne, ce n'était pas suffisant : il fallait **exceller**. Alors que maintenant, l'approche est beaucoup plus **laxiste**. Ils ont parfois des idées tout à fait erronées de ce que sont leurs compétences et surtout de ce qu'elles ne sont pas. Ils n'ont pas toujours une idée très précise de quelles sont leurs forces et quelles sont leurs faiblesses. Il y a donc vraiment une carence au niveau de la formation de ces jeunes communicants : ils ignorent encore beaucoup trop ce que c'est que l'essence de la communication. C'est peut-être dû aux programmes des formations actuelles où il me semble que l'on insiste fort sur le fait qu'un échec, ce n'est pas grave : on donne un faux-semblant de liberté alors que dans la vie professionnelle, c'est le plus fort qui gagne. Il me semble que la jeunesse d'aujourd'hui s'accommode du « **c'est assez bon, c'est suffisant** ». Tout un défi parce qu'au niveau global de l'organisation, le « nouveau normal » de cette nouvelle génération n'est pas du tout toléré. Cela bien entendu parce que si nous considérons les générations sur le lieu du travail, nous en comptons quatre. Tant que la première est en place, il est impossible de modifier les comportements et les attitudes. Tout se fait encore en fonction de l'excellence. On estime au niveau des décideurs qu'il faut travailler jour et nuit pour son organisation. Et cela, c'est impossible de le réaliser avec le « mind set » des générations trois et quatre. Donc, il sera important de réfléchir à de nouveaux systèmes qui permettront à la connaissance, au savoir, d'être présent d'une certaine manière, y compris en dehors des heures de travail, afin que les collaborateurs aient la possibilité d'aller puiser dans des banques de données pour parfaire et optimiser leur savoir-faire. Cela semble peut-être futuriste, ce ne l'est pourtant pas parce que ces données, elles existent et je suis parfois un peu étonnée qu'on n'ait pas encore mis en place une nouvelle façon de travailler : le « knowledge management » va connaître une transformation importante dans les années qui viennent. Et je vois qu'au sein de mon organisation, au niveau de certaines équipes, dans certains pays, il y a déjà ce type de transfert de bonnes pratiques. Avant, cela devait toujours se passer dans des agoras, mais lorsque l'organisation est active sur des marchés volatiles, qu'elle est donc susceptible d'être atteinte facilement par des crises, ce type de manifestations est le premier à être supprimé. Or, l'objectif de ces agoras, c'est le transfert de connaissances : c'est l'essence même de la communication. Cette culture dans ce monde 1.0 n'existe pas : lorsqu'il faut faire des économies, c'est sur ce type d'activité que l'on va épargner d'abord. Ce qui est tout à fait contre-productif. Il faudra donc attendre que nous en arrivions à une structure 3.0, que l'on retrouve déjà à un niveau micro comme je le disais dans certaines équipes, dans certains pays, pour que le transfert de connaissances, dans une réflexion de gestion des connaissances, soit maintenue quelle que soit la situation dans laquelle se trouve l'organisation. Et si en plus il pouvait y avoir une organisation pour qui l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est importante, alors, je crois que cette approche de la gestion des connaissances gagnerait en visibilité et serait davantage appliquée. Est-ce que l'on pourrait attendre cela d'un des géants de l'industrie de la métallurgie ? Je pense que oui mais je sais, de par mon expérience, que ce n'est pas quelque chose qui sera réalisé dans un temps court. À moi donc de faire en sorte que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée soit préservé pour les collaborateurs de mon équipe. C'est donc à moi, en tant que responsable, à être la plus flexible. Et si nécessaire, à faire des « by-pass » au niveau des procédures, je pense par exemple au télétravail qui n'est pas permis. Parce que là on touche une autre dimension, la dimension espace : l'espace professionnel pour la génération 1.0, c'est ici, dans l'organisation physique. Or, la réalité d'aujourd'hui, elle se situe dans une tout autre dimension : si ma journée consiste en huit appels téléphoniques avec des collègues de l'étranger, sachant qu'il me faut deux heures de déplacement pour arriver ici, et donc deux heures pour rentrer, il est évident que pour organiser de manière efficace ma journée, il est préférable et plus rentable que je travaille de chez moi. Mais je commets une faute professionnelle pour laquelle je pourrais être licenciée. Un immense

paradoxe parce que nous nous trouvons à la limite d'une époque et au début d'une autre. Mais il y a des signaux qui montrent que cela bouge doucement.

Interview F10 – 1 heure 40'

Bruxelles le 19 juillet 2019

Je suis bio ingénieure de formation. Pas du tout le profil communicant ou relations publiques. Mais dès le départ, j'ai toujours été intéressée par le fait de partager. La communication, c'est créer des relations. C'est peut-être quelque chose qui est lié à ma nature aussi. Et donc, moi, ma première fonction à la fédération belge a été en tant que consultante. C'est-à-dire, servir d'interface entre les entreprises de la fédération et les autorités publiques, à la fois informer les entreprises en communiquant vers elles sur le statut de la réglementation et des règlements qui peuvent les impacter et à la fois, lors de groupes de travail sur différents dossiers, définir des positions : on relayait vers les autorités pour influencer l'agenda des autorités, pour qu'elles ne viennent pas avec des réglementations impraticables. Donc, c'est une communication dans les deux sens. Donc, pour moi, la communication c'est aussi bien de la communication pour faire des relations publiques, que la communication média. Pour moi, la communication je la vois comme étant quelque chose de très large. Parce que parfois, quand on parle de communication, il y en a certains qui ne pensent qu'à la communication vers les journalistes. Non, pour moi, c'est tout. D'ailleurs, aujourd'hui, dans notre département, il y a la communication vers les médias, les gouvernements, et les experts scientifiques. Tout est lié. Tout fait partie d'un tout et il faut que ce soit très consistant aussi. Et ce aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur.

Alors, dans cette première fonction, en fait, j'ai appris mon métier. En effet, l'idée c'était de faire un bulletin pour les membres, expliquant sur chaque dossier où on en était. On donnait un état des choses. C'était à moi de préparer les réunions. Il fallait que je mette à l'agenda les différents points qui étaient pertinents au niveau des discussions. Je ne m'occupais pas de tous les groupes de travail, parce que nous étions plusieurs consultants. Je m'occupais de la qualité du lait, également de la réglementation de certains produits laitiers, donc voilà : je suis tombée dans les produits laitiers dès le départ. Et donc voilà, on faisait les bulletins de communication. C'était l'époque où il y avait encore les fax. Bon, on avait chacun nos ordinateurs, et on communiquait encore par fax. On est en 1997. Et donc, il y avait pas mal de travail d'écriture. Parce qu'il fallait informer les membres. Et d'autre part, il fallait préparer les dossiers qu'il fallait défendre auprès des autorités. Au fur et à mesure aussi, je suis devenue la secrétaire du conseil d'administration. Et donc, je faisais les rapports de réunion du conseil d'administration. J'ai eu ma première expérience de communication vers les médias en **1999 avec la crise de la dioxine**. Voilà. La fameuse crise. Donc là, pendant trois mois, on a été stand-by pour travailler sur ce dossier-là. Il a pris le pas sur tous les autres dossiers. Tout simplement parce qu'il y avait d'énormes blocages à l'exportation : tout ce qui était poudre de lait, beurre, était bloqué aux frontières, parce qu'ils avaient entendu « dioxine, PCB ». Et donc, notre secrétaire général à l'époque, néerlandophone, lui, il ne se sentait pas à l'aise pour s'exprimer avec la presse francophone. Et donc il m'a dit : « tu vas faire ça » ! Et sans avoir aucune expérience, sans aucun training média, sans aucune formation, mais c'est vrai, ça faisait déjà deux ans que j'étais là, et puis, on avait aussi défini les messages ensemble, et ça été ma première prise de parole à la télévision. Sous le feu, mais bon, ça s'est bien passé. Mais je ne le cache pas, c'était très stressant ! Mais en même temps, on savait qu'on avait tous les arguments, que les produits laitiers n'étaient pas incriminés. Que tout ça c'était un buzz inutile. Mais bon, il fallait le prouver. Je me rappelle, on a même eu des réunions avec le premier ministre De Haene, c'est d'ailleurs ce qui a fait tomber son gouvernement. Il faut s'en rappeler ! Il y a eu je pense une journée où j'étais en stand-by, j'attendais qu'on m'appelle pour venir montrer tous les résultats des tests, des analyses que toutes les entreprises avaient faites, parce qu'il fallait apporter des réponses à cette crise. On avait fait des analyses

pour prouver qu'il n'y avait rien dans les produits. J'avais tous les dossiers pour les amener vers les autorités pour qu'elles puissent faire les certificats d'exportation. Mais il fallait aussi que le gouvernement accepte. Et donc il fallait des dossiers complets. C'est d'ailleurs suite à cette crise qu'a été créé l'ASQA, l'association pour la qualité, c'est vraiment suite à la crise de la dioxine que cette association a été créée. Pour davantage garantir la sécurité alimentaire. Ça, c'est un peu l'histoire.

Mais, suite à cette crise, les entreprises avec lesquelles la fédération travaillait n'ont pas eu conscience de l'importance de la communication. Non, ce que ces entreprises membres de la fédération attendaient surtout c'était que la fédération résolve le problème. Parce que, comme les pays tiers bloquaient l'exportation, c'étaient vraiment les autorités qui devaient débloquent par le biais de la diplomatie avec ces pays-là, et pour les convaincre par les voies de la diplomatie il fallait venir avec des dossiers. Et donc, le premier pas était de rassembler toutes les informations, toutes les données. Je ne me rappelle pas que ces entreprises aient investi davantage dans la communication à la suite de la crise. Mais c'est vrai que pour certaines, je parle ici des marques connues, il y a eu sans doute une certaine conscientisation car ces entreprises aux enseignes réputées, elles ont également été interrogées, elles ont également été interviewées. Et je pense que pour moi, c'est là que la fédération a vraiment réalisé l'importance de la communication. En temps de crise, je pense que **ce sont souvent les crises qui font qu'il y a un détonateur** qui fait comprendre que voilà, on n'était pas assez préparé en termes de communication, les autorités publiques non plus n'étaient pas armées en termes de communication pour faire face au flot des questions. Ils n'avaient pas une cellule de communication, ils avaient simplement une cellule de techniciens. Et maintenant l'ASQA à deux porte-paroles : un francophone et un néerlandophone. Si on regarde l'évolution en disant : un porte-parole pour la santé publique pour chacune des langues du pays, alors qu'il y a 20 ans il n'y avait rien. Mais il y a besoin de communiquer de façon simple, pouvoir expliquer où en est la situation, comment cette situation est arrivée. Voilà. Ça requiert des compétences professionnelles. Bon, moi j'ai été lancée comme ça. Et d'ailleurs, notre secrétaire général aussi. Voilà : devant la télé, devant les caméras, dans les médias. Oui donc, c'était une expérience intéressante, enrichissante. C'étaient les tous débuts. Et à l'époque, on continue à travailler par fax, à côté des mails, on continuait à envoyer des fax parce qu'il y avait encore et toujours des entreprises qui n'utilisaient pas toujours les mails. Donc, il faut bien se rappeler tout ça. Et ça, c'est un petit peu l'histoire de la communication en Belgique. Parce que tout ceci ça ne fait qu'une vingtaine d'années.

Et alors, je pense que, de fil en aiguille, on s'est rendu compte qu'il fallait sur certains gros dossiers, parce qu'il y a eu d'autres incidents de crise, mais pas aussi aigu que ceux de la dioxine, qu'il fallait avoir les bons réflexes. Et quelque part on les avait appris lors de cette crise majeure de la dioxine. Et on a implémenté un peu une certaine méthodologie. Une certaine façon de travailler qui a été appliquée pour les autres dossiers. On rassemblait les membres, on décidait comment on allait agir pour gérer l'incident, puis, on retournait vers les autorités, et si la presse était là, on était prêt avec nos arguments, voilà : c'est devenu en quelque sorte plus proactif. Enfin, non je ne dirais pas tout à fait proactif. Parce que je me rappelle la grippe aviaire : il y a eu des zones où il ne pouvait plus y avoir de mouvement, or les camions doivent passer tous les deux jours, donc il fallait trouver des solutions pour la collecte du lait malgré les zones d'interdiction de passage. Il fallait donc créer des mesures à mettre en place. Sur toutes ces mesures à mettre en place, il a fallu communiquer vers tous nos membres. Et au fur et à mesure avec les autorités aussi, on a appris à identifier les bonnes mesures : les bonnes, celles qui marchaient. Et c'est comme ça que aussi bien les entreprises membres de la fédération que tout ce qui était autorités gouvernementales se sont professionnalisées. Mais la crise de la dioxine a été pour moi l'élément déclencheur. Et c'est ce qui a entraîné la création de l'ASQA qui a permis d'établir toute une série de processus, de contrôle, d'évaluation de la qualité alimentaire.

Les outils restaient très traditionnels. On était encore toujours dans le temps tel qu'il se déroule. Dans le temps linéaire. C'était pas du tout proactif. Ça c'est clair : j'y ai travaillé pendant sept ans et demi et on n'a jamais été proactif vis-à-vis de la presse. C'est seulement après, quelques années après que je sois partie, que cette fédération-là est devenue proactive. Enfin un peu plus. Ce que je dois mentionner, ce qui est important, parce que je m'en sers aussi, ici dans mon organisation, il n'y a pas de processus hyper clair. Je m'explique : un système de comment stocker les documents, d'archivage etc. Ce n'est pas assez structuré. Ici, dans mon organisation, c'est une entreprise ou « chacun trouve son chemin ». Il y a des collègues qui stockent tout sur leur desktop, sur le disque dur, alors que moi, c'est quelque chose d'essentiel au niveau de la communication, il faut que tous les documents soient disponibles tout le temps à tout instant. C'est un élément clé. Il faut que tous les documents, que toute l'information, que tous les éléments soient archivés de manière claire et logique. Il faut que tout le monde puisse s'y retrouver. C'est ainsi qu'il y a un dossier développement durable, un développement légal etc. La façon de donner un nom à chacun des documents dans le dossier, doit permettre à tout le monde de pouvoir trouver le document qu'il cherche. Et ça j'ai appris lors de mon premier job. Parce que mon directeur insistait très fort sur la manière d'archiver les documents. Et tout le monde suivait ce même archivage. Ça venait du patron qui était excessivement structuré. Il était très bien organisé. Bon, on était une petite équipe, mais c'est quelque chose qui m'a toujours marquée et c'est quelque chose que j'essaie de mettre en place ici aussi. Mais qui est très difficile à mettre en place dans cette très grande organisation. Parce qu'il y a une culture ici où chacun fait un peu à sa sauce. On reçoit un document, on le met sans doute aux bons endroits, enfin du moins, pour cette personne-là, c'est sans doute clair, cette personne décide d'un intitulé pour ce document, en fonction de ce qui lui semble adéquat, parce que cette personne se souvient de qui elle l'a reçu, dans quel contexte, elle sait de quoi il s'agit, mais, pour quelqu'un d'autre ce n'est peut-être pas aussi logique. Moi, ce que je dis à toute mon équipe c'est qu'il faut que je puisse trouver n'importe quel document à n'importe quel moment même si la personne qui l'a rangé, qui l'a archivé, est absente. Il faut que je puisse le faire en temps réel. Pour l'instant, les membres de mon équipe sont en vacances, donc il est normal que je puisse assurer leurs backups. Donc, il faut que j'aie accès à tous leurs documents. On est donc en train de mettre ça en place, et chacun, dans l'organisation, a son point de vue sur la chose. Ça génère des débats... ce qu'il n'y avait pas du tout à mon premier job. Là, c'était très clair, tout le monde suivait. Bien sûr, ça venait du patron. Donc on ne le questionnait pas. Exactement. Mais ça, je trouve que c'est un élément intéressant.

Ce qui était intéressant aussi, c'est qu'il y avait moyen de tout stocker. Il n'y avait pas de limite au stockage de documents. Ce que j'ai découvert ici, c'est qu'il y a une limite à la capacité de stockage. Donc, je dois régulièrement demander des extensions de capacités de stockage parce que, en communication et en relations publiques, il est impératif que je garde l'historique de toutes les actions, de tout ce que nous faisons. Il y a des dossiers qui durent 10 ans. On doit garder tout l'historique. On travaille donc maintenant avec des disques durs externes, c'est comme ça qu'on fait les sauvegardes, mais quand même, c'est « painful ». Il n'y a pas cette conception de vouloir garder les informations sur le temps long. Ce n'est pas un principe de l'entreprise. Et c'est tout à fait étonnant pour ce type de grande organisation. Pour une organisation qui a un tel passé historique elle-même. Voilà maintenant, j'y travaille depuis 10 ans donc j'ai dix ans d'historique. Mais quand quelqu'un part et qu'il est remplacé, il n'y a pratiquement pas de « hand over » historique. On donne simplement les dossiers sur lesquels on est en train de travailler. C'est tout. Et je trouve ça hallucinant. Parce qu'il faut une mémoire d'entreprise. Pour moi, ça fait partie aussi la communication. D'ailleurs, en 2015, quand on a fait l'ouverture d'une nouvelle usine, on a voulu retracer toute l'histoire de ce site. Parce que ça datait des années 30, 40. Et ça été très compliqué pour retrouver les infos. Ce qui est un non-sens je trouve.

Ceci montre l'importance d'une première socialisation professionnelle. Oui, en effet, ça m'a vraiment apporté un Learning sur comment aller gérer les choses. Et ce qui est comique, c'est que lors de ma deuxième fonction dans une autre fédération, dans l'industrie alimentaire, il y avait aussi un peu cette même culture. Comme je gérais une des fédérations, voilà, j'ai implémenté cette culture. Mais quand je suis arrivée ici, ça s'est avéré impossible. J'ai eu tellement de bâtons dans les roues de ma supérieure, enfin tout simplement parce qu'elle n'en voyait pas l'utilité, que je n'ai pas pu introduire ce système tout de suite. Mais je l'ai créé pour moi. Voilà. Ça pour moi, c'est un élément clé. L'archivage et la disponibilité de toute information pour tous dans un esprit de transparence.

J'ai postulé moi-même pour ce deuxième job dans cette autre fédération parce que dans la première, j'avais atteint les limites. Et j'étais un peu plus ambitieuse que ça. On peut le dire. Et du coup comme il y avait l'opportunité dans cette autre fédération pour un poste de secrétaire général, j'ai postulé. J'ai pris le job avec pour défi, de gérer une association, des membres, communiquer vers ses membres, définir les priorités, et servir de relais entre les membres et les autorités. S'il y avait un coordinateur pour cette fédération, le poste de secrétaire général n'existait pas. Le coordinateur n'avait pas ce statut-là. Ce qui s'est passé, c'est que cette fédération était isolée avant. Et puis il y a eu un accord entre diverses fédérations, un accord d'intégration de bureau, de personnel, afin de pouvoir bénéficier d'une certaine logistique, propre à une plus grande organisation, et en même temps, bénéficier de conseils pour leurs membres pour toute une série d'autres sujets. Et au moment où j'ai pris la direction donc de cette seconde fédération, il y a eu toute cette réorganisation qui s'est mise en place entre les différents membres des différentes fédérations et entre les fédérations elles-mêmes. Ça s'est fait dans un principe très logique. Chaque fédération travaillant sur les dossiers de son propre secteur, et la fédération qui chapeaute le tout, qui elle s'est occupée des sujets plus transversaux : l'environnement, les affaires sociales, tout ce qui est sécurité alimentaire, ça ce sont vraiment les éléments qui ont des bases communes à travers tous ces secteurs. C'est comme ça que les organisations se sont aussi mieux organisées. Je me rappelle, dans cette première fédération de l'industrie laitière, je m'occupais d'affaires sociales. Je n'y connaissais rien du tout, mais j'aimais beaucoup le type de job. Mais il est vrai qu'il était tout à fait logique que ce soit la fédération transversale qui s'occupe de ce type de matières-là. Pour vous montrer aussi comment les organisations, ces fédérations, se sont structurées. Et comment elles se sont professionnalisées. Sur base d'une réflexion qui leur a montré les points où elles étaient similaires et ceux où elles se différenciaient. Et donc là où il y avait des redondances, c'est passé à un niveau transversal. Vraiment dans un souci d'efficacité. Tout à fait. Et quand je suis devenue secrétaire générale de la seconde fédération, il y a eu beaucoup de communication, des conseils d'administration, de la communication vers les membres aussi : je faisais les mails avec différents sujets, il a fallu créer un site Internet. C'était la première fois que je créais un site Internet. Tout à fait. C'était la première fois que je m'occupais d'un site Web. C'était un des objectifs : avoir une vitrine extérieure. Sinon, comment est-ce qu'on peut se présenter à ses membres, et aussi, comment peut-on présenter ses membres ? Non voilà c'était une vitrine extérieure. Autre chose que j'ai faite aussi en matière de communication, j'ai créé un kit pour quand je devais aller recruter des nouveaux membres. Parce que ça évidemment c'était une de mes principales missions. Si on voulait professionnaliser la fédération, il fallait générer plus d'argent pour que je puisse m'occuper de plus de dossiers. Donc une de mes missions, c'était recruter des membres. Et donc j'ai fait un kit d'information avec tous les avantages de la filiation. J'ai pu augmenter de 20 % mon budget. Ça aussi, c'était une nouvelle donne : comment gérer une fédération d'un point de vue finance. Dans cette deuxième fonction, je n'ai pas eu à m'exprimer vers la presse. On n'était pas très connu, on ne nous a pas contacté. C'était plutôt les grosses entreprises membres qui étaient contactées pour parler de certains sujets. Par contre, on avait des assemblées générales où je devais faire des bilans de l'année écoulée, le compte rendu de toutes les activités de la

fédération, présenter les comptes, donc il fallait communiquer devant une assemblée d'une centaine de membres. Et je faisais en sorte d'avoir à chaque fois un guest speaker qui développait un des dossiers du moment. Donc déjà à l'époque, sans le savoir, j'avais compris l'importance de rajouter du **contenu**. Un contenu complémentaire dans un souci d'approfondir certains sujets parce que, il n'y a rien à faire, moi je faisais le filtre, la synthèse des informations venant et émanant des autorités, mais de temps en temps exposer les membres directement à un discours extérieur a aussi de l'impact. C'est là que j'ai commencé à comprendre aussi que ce n'était pas moi qui pouvais tout faire. L'impact, il faut aussi faire appel à des stakeholders externes pour pouvoir atteindre ses objectifs ou pour influencer, pour renforcer l'importance de certains dossiers, pour renforcer l'importance d'avancer sur certains sujets.

Sur cette deuxième période, la seule différence au niveau des outils, c'était l'utilisation du site Web qui était utilisé simplement comme vitrine, comme un catalogue en ligne. Parce qu'on n'a pas fait un intranet. On n'a pas utilisé d'intranet pour dispatcher les informations vers les membres. J'ai continué à utiliser la newsletter qui était envoyée par mail aux membres. C'était l'époque où le fax, c'était fini. C'était en **2005**. Bon c'est vrai, je me rappelle, il y avait encore quelques entreprises récalcitrantes. Mais bon. Ce qui montre combien le paysage belge est assez conservateur par rapport à « est-ce qu'on embrasse oui ou non les nouvelles technologies ? ». C'est comme si on freinait un petit peu des quatre fers. Je ne sais pas ce qu'il a le Belge, mais il est un peu résistant aux nouvelles technologies. D'ailleurs, on voit que le e-commerce est beaucoup moins avancé en Belgique que dans des pays comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas. On est toujours plus bas dans les statistiques de la digitalisation. On reste à la traîne. C'est ce qu'on entend aussi dans toutes les formations. Quand on compare les chiffres des autres pays, c'est une réalité. C'est assez comique, parce qu'au niveau de mon organisation, on me dit toujours qu'il faut que je travaille sur le e-commerce. Et moi je dois toujours répondre que si le consommateur belge ne suit pas, il faut le faire de façon plus « smoothie », plus lente, plus progressive que dans les autres pays européens.

Deuxième différence aussi quand j'étais dans ce deuxième job, j'ai été amenée à faire des prises de parole une paire de fois vers les autorités. J'ai été faire une présentation pour expliquer ce que faisait la fédération auprès d'externes. Ce qui n'est pas la même chose qu'une prise de parole interne. Quand on connaît ses membres, on sait à quoi s'attendre. Ici par contre c'était très différent. Je pense pouvoir dire que c'est un métier qu'on apprend progressivement. Parce que c'est vrai qu'au départ, étant bio ingénieur, on attendait surtout de moi que je regarde les dossiers plus techniques, du point de vue du contenu, et moins sur la forme. Même si mon premier patron il me disait : « oui mais ton article il doit faire autant de mots, tu dois avoir quelques paragraphes, pas trop long... ». Il a passé un temps dingue à me corriger. À corriger les articles que j'écrivais pour le bulletin. Et c'est comme ça que j'ai appris à rédiger. Que j'ai appris à écrire sur des thèmes et des dossiers compliqués de manière simple afin que tout le monde puisse comprendre. Je pense pouvoir dire que c'est lui qui m'a formé à l'écriture communicative. Mais dans son style à lui. Un style assez rationnel. Pas émotionnel. Mais synthétique. Ce qui est un enjeu important. Et c'est vrai qu'à la base, je me souviens, si je regarde mon parcours primaire et humanité, je n'étais pas excellente en écriture, j'étais plutôt une scientifique. Et un scientifique a tendance à en dire peut-être plus que moins. Et donc, de par ma formation, j'avais peut-être tendance à écrire des choses plus longues. Pour bien expliquer. Pour aller dans un argumentaire le plus complet possible. Mais mon premier patron a été assez formateur. Au cours de ma seconde expérience, je n'ai pas véritablement eu de formation. J'ai été très peu coachée par quelqu'un. J'étais plutôt en roue libre. J'ai surtout utilisé ce que j'avais acquis lors de la première fonction. Et j'ai avancé un petit peu plus : avec les sites Internet, on s'informe. J'ai également pu consulter les compétences de certains collègues dans d'autres fédérations. Je pouvais faire appel à eux pour pouvoir mener à bien des projets de communication.

Ensuite ma troisième expérience : dans mon organisation actuelle. C'est là que les choses ont énormément évolué. Il faut savoir quand je suis arrivée, le département Corporate affairs venait d'être créé. Il a été créé en **2007** par mon ancienne patronne. Elle était directrice Corporate affairs. C'est vraiment elle qui a créé la fonction alors qu'elle avait fait 25 ans de commercial avant. Il y avait un communicant à l'époque. Mais il était tout seul, un peu isolé. Il a quitté pour différentes raisons. Et elle a saisi l'opportunité pour dire qu'il était temps qu'on s'outille de toute une équipe qui allait véritablement faire des affaires Corporate, qui allait pouvoir faire des prises de parole, qui pouvait faire des relations publiques, qui gère l'institut organisationnel, un institut de recherche et développement, scientifique, avec des experts, avec la nécessité de diffuser des savoirs en nutrition... tous les métiers du Corporate, en liaison avec ce qui a trait aux marques et à la vente. Et je pense que c'était très visionnaire. À l'époque, il y avait très peu d'entreprises qui avaient ça. Il y avait peut-être ici ou là un communication manager, et encore... Corporate affaire ou public affairs, c'était plus rare. Elle a vu le contexte externe changer : la presse qui était de plus en plus intéressée pour poser des questions aux entreprises, je pense d'ailleurs que le communication manager avait eu des questions... elle en avait vu également l'impact... L'organisation travaillait surtout sur ses marques, vers ses clients, plutôt que dans une posture d'entreprise, dans une posture organisationnelle. Et elle, ce qu'elle a dit, c'est que ça c'était un atout, un élément qui pouvait ajouter à la crédibilité de l'organisation. **D'un point de vue de la méthodologie marketing, on avait une très bonne crédibilité, mais, derrière, les gens commençaient à avoir envie d'avoir un peu plus d'informations : oui, les marques, d'accord, mais c'est quoi l'entreprise ? Ce n'est pas que les marques. Ce n'est pas que la vente. Que signifie cette entreprise, quelle est sa vision, quelle est sa mission, ... ? Ces questions elles provenaient des stakeholders, pas des citoyens. Du moins pas dans un premier temps.** Ça, ça été le départ de la prise de conscience je crois. Le fait que les stakeholders voulaient en savoir plus et qu'en plus, on avait pas mal d'atouts en termes de crédibilité, mais des atouts qu'on n'exploitait pas. Parce qu'on était tous dans les marques et la vente. Alors qu'il y avait beaucoup d'autres histoires derrière, de projets socio-économiques dans les années 70 déjà qui ne paraissaient nulle part. La communication manager de l'époque, quelques années après que je sois arrivée, en 2010 ou en 2011, a fait un tout nouveau site Web où tout a trouvé sa place. Les marques, bien sûr, mais aussi l'entreprise au niveau Corporate, les sièges, l'usine, la recherche, la dimension scientifique... tout ça n'était pas assez visible ni disponible. Ce qu'elle avait aussi pour vision, que je trouvais très bien, que, au-delà des marques, on dit qu'on a pour mission d'apporter la santé par l'alimentation : il faut aussi prendre sa responsabilité, sa « social responsibility » pour montrer qu'à côté des marques, **on investit pour la société.** Pour son bien-être. Il fallait que ce soit en adéquation avec notre mission. Ça va au-delà des ventes. Je crois que c'est à ce moment-là aussi que pas mal d'entreprises ont commencé à faire plus de CSR. C'est à cette période-là. Parce qu'on se rendait compte que les stakeholders en voulaient plus. Et je pense qu'on peut dire maintenant que **depuis trois à cinq ans, ce sont aussi les citoyens** qui veulent savoir ce qu'il y a derrière les marques. Ça ne suffit plus de dire qu'on a le bon produit. Maintenant il faut dire d'où il vient, qui sont les gens derrière, est-ce qu'il est « environmental friendly », ...

Il y a vraiment eu **deux étapes** pour moi. D'abord les stakeholders, les parties prenantes, les médias aussi, mais aujourd'hui, ce sont aussi les consommateurs, surtout la jeune génération. Parce que les jeunes, c'est eux qui veulent savoir. Ils veulent savoir ce qu'il y a derrière les marques. Et d'après moi ce n'est pas simplement une posture. Ce qu'ils veulent vraiment, c'est en adéquation avec leur comportement. Ils ont des valeurs. Je pense que la jeune génération est prête à payer le prix. À payer plus cher pour le produit qui répond vraiment à ses valeurs. Oui. C'est clair que le prix reste souvent une barrière. Ça reste encore et toujours un facteur de sélection pour une grande partie de la population. Mais on a vu quand même, dans les 10 dernières années, beaucoup évoluer ce phénomène. Il y a 10 ans, c'était encore toujours le ratio

prix et qualité, sans oublier la sécurité alimentaire. Mais maintenant, **l'environnement** s'est ajouté dans le top cinq. Le fait d'être **socialement responsable** aussi. Tous ces topics-là sont montés énormément parce qu'ils sont en lien avec les valeurs de la jeune génération. Et il y a pas mal d'études qui sont sorties qui démontrent que les marques qui répondent aux **tendances sociétales**, type plastique, sucre, et qui apportent des solutions aux problèmes des gens, et bien, ces marques-là performant mieux en termes de business que celles qui ne font rien. Après, c'est vrai qu'il y a une tranche de la population est toujours à regarder le prix. Je pense que mon organisation a dans sa cible des personnes du type classes moyennes et supérieures, on touche beaucoup moins à mon avis les classes pauvres, parce que nos produits ne sont sans doute pas assez accessibles du point de vue du pouvoir d'achat, il faut oser le dire. Et ce sont surtout les classes moyennes et davantage qui se sentent concernées par les enjeux sociétaux. Ce qui est logique. Parce que celui qui ne peut pas acheter de pain, il veut d'abord pouvoir survivre. Il ne va pas regarder le reste. Celui qui a déjà un certain confort, il va essayer d'apporter du sens à sa vie. C'est la pyramide de Maslov.

Donc le département, il s'est construit aussi progressivement. Au départ, il y avait les affaires réglementaires, raison pour laquelle j'étais engagée, puis ils ont voulu aussi développer les relations publiques. J'ai été engagée comme « Food regulatory & public affairs ». Parce qu'ils se rendaient compte que le Food regulatory était toujours en interne à valider les communications faites par les marques pour qu'elles soient « compliances », en accord par rapport à la législation mais, ils se rendaient compte que dans ces réglementations c'était peut-être bien aussi d'aller voir les stakeholders, d'aller leur en parler, de les influencer et donc, il fallait développer cette dimension. Ce qui est assez étonnant parce que, quand j'ai débuté ici, moi qui avais déjà un parcours de 11 ans plutôt comme relations publiques, je suis tombée de ma chaise quand j'ai vu le peu de personnes qui travaillaient ici sur les relations publiques. Extrêmement peu, tout d'abord parce que c'était une boîte qui était surtout orientée vers le marketing. Avec de très belles marques et un centre de recherche extraordinaire. Avec beaucoup de sciences, d'études cliniques, sur de très nombreux produits, mais tout ça, pour nourrir la communication marketing. Et pas du tout dans une autre perspective, dans une perspective Corporate. Et donc, il a fallu... je dirais que ce n'est que depuis trois ou quatre ans qu'on a également inclus quelqu'un des Corporate affairs dans le comité de direction. C'est devenu la fonction de « general secretary ». Donc, c'est une fonction qui reprend tout ce qui est affaires légales, la « compliance », les affaires réglementaires qui sont beaucoup plus liées aux produits, aux communications autour des produits, et puis tout ce qui est Corporate affairs dans lequel on retrouve les government affairs, les medias relations, health et Scientific Affairs et sustainability. Et ça, c'est très bien que l'organisation ait fait ce choix. Parce qu'avec cette approche-là, elle intègre tout à fait la sustainability/durabilité aux corporate affairs. C'est beaucoup plus fort parce que ça fait un tout.

Ce que je dois dire, c'est qu'en Belgique, c'est mon ancienne patronne qui a créé cette fonction, et elle était déjà dans le comité de direction deux à trois ans après avoir créé cette fonction. Il lui a fallu cette période de temps pour arriver à entrer dans le comité de direction. Je pense donc pouvoir dire qu'en 2010, 2011, elle est entrée dans le comité de direction. Alors que, dans le groupe ce n'était pas du tout dans le comité de direction. Avant cette date, elle n'était absolument pas présente. Elle était bien sûre consultée quand il y avait un incident, parce que je pense que le processus le plus organisé c'est bien la gestion de crise. Et là, il y a une procédure extrêmement claire dans la cellule de crise, et dans la cellule de crise, il y a toujours le communicant. Et donc, je pense que bien avant que le poste de Corporate affaire soit créé, il y avait déjà ça. Que, quand il y avait un incident, et bien, le général manager qui décide, il a besoin de s'entourer des différentes compétences. Santé, qualité, réglementation légale et, à chaque fois, la communication. Et donc ça, c'est un élément qui existait déjà avant. Ça, je pense que dans mon organisation, ça été le premier élément où on s'est dit : « il faut de la

communication ». Il faut pouvoir communiquer quand il y a un incident, autour de la crise si besoin. Mais, ce n'est pas pour ça qu'il y avait un communicant qui était engagé. Il y avait des procédures, mais sans avoir nécessairement la personne en poste. Il y avait déjà cette vision que la communication était essentielle au-delà des marques quand il s'agissait d'une crise. Le reste est venu progressivement. À cette époque-là, c'était plutôt **réactif**. Et donc du coup, à la création de ce département, on était beaucoup plus en mode **proactif** par rapport aux stakeholders qui s'y attendaient, mais on restait réactif par rapport aux médias et aux journalistes. On répondait à leurs questions. Et puis, petit à petit, on a développé des projets : une compétition de foot pour les enfants avec une agence extérieure. On travaillait avec des écoles qui s'inscrivaient avec pour idée de faire bouger les enfants. Ça s'inscrivait dans la mission de l'organisation : les faire bien manger et les faire bouger. On avait des retombées locales lorsque les événements se déroulaient, et national lors de la compétition au niveau national. Et puis au niveau international aussi. Et on avait aussi pour objectif de faire participer des enfants qui n'ont pas la possibilité de participer à des compétitions de foot. Donc du coup on avait des retombées de presse positives. Parce que ce n'était pas du Window dressing. On a continué à faire des relations presse, mais je ne cache pas que depuis 5 à 6 ans, on a arrêté de travailler avec l'agence et on fait ça en interne. On fait le suivi presse nous-mêmes, avec du coup, moins de retombées. Mais on capitalise sur le réseau qu'on avait pu construire. Et, il y a trois ou quatre ans, on a créé un compte Facebook pour les parents, dans le cadre de cette compétition, et ça a très bien fonctionné. Donc oui, les réseaux sociaux, je dirais qu'on les a depuis quatre ans pour cette compétition. Parce qu'on les a commencés bien avant, je dirais il y a cinq ou six ans. Il y a eu le compte Twitter, mais je dirais, petit à petit. Au niveau CSR, on a développé un autre projet nutrition pour les jeunes qui s'est accompagnée d'énormes conférences de presse en présence de notre directeur général, un premier acte de prise de parole pour lui, proactif. L'idée de sortir le directeur général pour une prise de parole à cette occasion-là, était une première. On est là en 2010 ou en 2011. Quelque chose comme ça. Oui. On a aussi participé à un **Women Award** et nous l'avons gagné parce que nous avons pas mal de femmes au niveau des directions. Là aussi, notre PDG a été interviewé, c'est vraiment là qu'ont commencées les prises de parole. Ce n'était pas le cas avant. Une des raisons, c'était que on avait eu des patrons français. Ils savaient s'adresser à la presse francophone mais pas à la presse néerlandophone. J'ai oublié de le mentionner, mais dès la création de la cellule, de ce département, on a travaillé avec une agence PR/PA. Ça nous paraissait essentiel de nous faire accompagner par une boîte outillée et disposant de l'expertise nécessaire. Une des recommandations de cette agence était justement d'avoir un General manager qui prenne la parole parce que c'est quelque chose de fort. C'est également apprécié par les médias aussi. Ça a plus d'impact que quand le directeur des Corporate affairs prend la parole. Parce que lui, ou elle, son rôle, c'est justement de communiquer. Donc quand c'est le directeur général qui prend la parole, ça a plus de crédibilité. Le message est plus fort. Et alors bien sûr il y a eu toute une série de média training. Ça aussi était lié à la procédure de crise. Parce que bien sûr le directeur général pouvait être amené à prendre la parole après que le communicant l'a fait : c'est d'abord le communicant, mais si ça flambe, c'est lui qui doit sortir. Et donc là, les média training ont été donnés. Mais il faut toujours un backup : à côté du directeur général, du communicant, de la directrice Corporate affairs, des trainings média ont également été donnés au directeur des usines, et puis petit à petit, d'autres experts qui sont parfois amenés à prendre la parole, ont également bénéficié de ces trainings. Parce que, c'est plus crédible pour un journaliste, pour un stakeholder, que dans certaines situations ce soit le ou la responsable nutrition santé qui prenne la parole. Parce que cette personne a la crédibilité, il est légitime que ce soit cette personne qui prenne la parole. Donc toutes ces personnes ont été « média entraînées ». Parce que c'est une formation qui permet de voir quelle posture on prend par rapport à ces messages, c'est quand même intéressant de s'y arrêter. Parce que le média, c'est le stakeholder le plus difficile à gérer. Si on a déjà les outils

pour les médias, et bien on est déjà bien armé par rapport à tous les autres. Et puis, ça permet aussi de faire passer la même vision par un message bien coordonné à travers tous ceux qui prennent la parole. Ça permet d'avoir un message corporate unique. Il faut savoir que la communication interne, pendant toute cette phase, elle n'était pas dans le département Corporate affairs, elle était en ressources humaines. Jusqu'à il y a trois ans, au moment où le general secretary a été créé, c'est là qu'a été décidé que la communication interne passerait des ressources humaines au secrétariat général. Parce que les employés sont les premiers stakeholders et donc toute communication doit être consistante. Et on doit quand même commencer par ses propres employés. Les messages doivent être les mêmes, ils doivent être consistants. Ça aussi, je l'ai trouvé très visionnaire. Parce que, avant c'étaient les ressources humaines et du coup, on voyait que ce n'était pas toujours consistant. C'était beaucoup le reflet de l'agenda des marques. Mais on a vu que petit à petit les marques, il n'y avait pas que ça. Quand il y a un **Award**, quand on lance un projet CSR, il est important de le communiquer auprès de ses propres employés. Parce que, eux, ils peuvent devenir des ambassadeurs. Et puis, c'est aussi une source de fierté. Quand on partage avec eux des projets, des choses qui sont différentes du business classique, ils aiment partager autour d'eux : ça renforce l'appartenance. Mais ça ne fait que trois ans que la communication interne en fait partie. Tout ce mouvement fait que la communication est renforcée.

Ce passage de la communication interne et du CSR des ressources humaines au Corporate affairs n'a pas été facile. Parce que bien sûr les gens des ressources humaines font tout pour le bien-être des gens, ils s'occupaient aussi un petit peu du CSR... parce qu'il y a une dimension développement durable qui est rassemblée par les ressources humaines à travers un questionnaire individuel dans tous les départements de l'organisation. Les résultats de ces questionnaires étaient compilés par les ressources humaines et repris dans le rapport annuel. Donc non seulement la communication interne a basculé, mais aussi cette dimension CSR. Ça n'a pas nécessairement plu et les personnes qui rapportaient se sentaient bien dans ce département ressources humaines. Mais bon cela fait trois ans maintenant et ça se passe bien. Par contre, il y a toujours une étroite collaboration avec les ressources humaines. La communication interne, ça concerne les gens. Donc là maintenant il y a des réunions régulières pour que ces deux départements partagent la timeline, le planning pour savoir qui fait quoi. On peut donc dire que la reconnaissance organisationnelle de la communication dans l'organisation a permis de faire tomber des silos. La mise en place de cette fonction de general secretary, ce nouveau field of activity a créé, a facilité notre rôle pour qu'il soit davantage reconnu de façon générale dans chacun des pays. Parce que, avant ça, il fallait ramer pour être à l'agenda. On passait très peu en comité de direction. Les sujets, c'était plutôt ce qui intéressait le général manager, à savoir tout ce qui était business. La communication n'en faisait pas partie, sauf une fois par an pour le plan annuel. Donc, ça veut dire deux fois par an, pour justifier les budgets. Mais petit à petit, on a pu mettre des points à l'agenda. On a pu amener des sujets de débat. **Les sujets sociétaux.** On présente les objectifs et les résultats. **Ça fait trois ans que je suis dans la fonction maintenant, et l'équipe s'est élargie. Quand je suis arrivée, il n'y avait que deux personnes. Quand je suis arrivée, je m'occupais des public affairs et j'ai recruté quelqu'un pour m'épauler, et là nous sommes 10.** Il n'y a que la ligne consommateurs qu'on ne gère pas. Ça, c'est relié au business. C'est relié aux marques pas au general secretary. Évidemment on garde une ligne directe parce qu'il est important pour nous de savoir quelles sont les questions que se posent les consommateurs, quelles sont leurs attentes, quels sont leurs plaintes, quelles sont les insights, les tendances. Chaque semaine on a un retour sur ces questions-là. Par contre **quand il y a des questions délicates sur l'entreprise, ils se tournent directement vers nous. Et nous leur donnons le contenu. Tout comme on délivre aussi du contenu pour les équipes sales et marketing.** Il a fallu longtemps parce que c'est très difficile pour eux d'accepter que nous puissions leur apporter du contenu relevant pour eux (rires). Je

dirais qu'il a fallu beaucoup de diplomatie... et entre-temps l'organisation a pas mal changé, elle est devenue un peu moins senior ce qui facilite le procès : ils viennent plus facilement en demande de contenu parce qu'ils se rendent compte qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment certains topiques spécifiques. Les seniors en place précédemment parlaient des marques, ils ne parlaient pas de la catégorie et des problématiques liées à la catégorie. Les marques étaient centrales. On peut donc dire qu'il y a eu un double shift : d'une part les marketeurs senior ont fait place à des juniors, un renouvellement naturel, et d'autre part de nouvelles demandes venant des consommateurs, venant des clients. Les clients, étant la grande distribution. Et donc, les contenus que nous produisons, ils doivent servir aussi bien les experts de la santé que nos clients de la distribution. Donc il ne faut pas créer de langage médical trop compliqué, on essaye de faire des infographies, des présentations simples et claires, je pense au Nutriscore récemment introduit. Et c'est très apprécié. On explique en quoi consistent nos différents produits et comment ils sont fabriqués. Ce sont des choses qui intéressent nos clients qui utilisent ces informations vers leurs clients, les consommateurs. On leur fait également des présentations, on intervient en direct auprès de la grande distribution depuis quatre ou cinq ans. Parce qu'il y a des demandes sur la catégorie. Aujourd'hui, ils sont en demande par rapport à la problématique du plastique, de nos emballages. Parce qu'aujourd'hui, tout fait partie du tout. Ce qui vit dans les médias sociaux, cela se vit dans la tête des consommateurs. Et de là bien sûr dans la tête des clients, qui sont la grande distribution. On a tous le même agenda en fait. Parce que maintenant, avec la digitalisation, tout va vite, tout est vite connu. Donc on va expliquer notre politique carbone. Notre politique emballage. Parce qu'on partage ce que nous faisons. Et l'équipe sales ou marketing n'est pas aux faits de ses spécifications et ils nous demandent d'intervenir. Comme le département intègre aussi le développement durable, on joue un rôle clé pour déterminer la stratégie de l'entreprise. Et ce, depuis trois ans. Parce que les enjeux sociétaux, il y a des attentes tellement fortes du consommateur, surtout des jeunes générations, du coup, les clients, la distribution, sent qu'il y a des demandes, et du coup, on a beaucoup aidé à identifier, cerner, développer les enjeux de la société qui nous interpellent. Quand on va dans des réunions d'associations professionnelles, on voit les gros dossiers des autorités du monde politique. Quand on suit les marches climatiques, ça influence l'agenda du gouvernement. On ne peut pas se le cacher. Ça a une influence directe sur notre politique. Il faut amener tout ça en interne. Il faut aider à trancher sur quels sujets on va plancher les années qui viennent. Il y a deux choses qui se sont passées conjointement et qui ont fait en sorte qu'on a pu être au cœur même du développement de la stratégie : c'est que un, il y a tout ce contexte des enjeux sociétaux et des attentes fortes de la part des entreprises et de nos stakeholders sur ce qui se passe derrière les marques et, conjointement, il y a notre CEO qui est là depuis quatre ans, et qui, il y a deux ans, a lancé « one planet, one health ». Et il a dit : « voilà, ça c'est notre agenda ». Et après, il a demandé à chaque division, à chaque entité légale : « réfléchissez à comment vous allez réaliser cette vision ». On a dès lors des marques qui réfléchissent à la façon dont elles peuvent réaliser cette vision. Cet agenda concomitant a fait qu'ils ont tous beaucoup plus besoin de nous pour déterminer la stratégie de l'organisation. Il n'y avait personne au département marketing qui allait se saisir de cette vision, ils ont en effet chacun leur marque. Et donc, il y a deux ans, le groupe a attendu qu'on travaille sur ce sujet-là. Avec mon équipe on a réfléchi à cette dimension de « une santé » et on a déterminé différents sujets qui reliaient la santé à la planète. On a présenté une dizaine de projets à des représentants des différents départements à qui on a demandé de voter et on a développé des business plans pour les cinq projets qui avaient recueilli le plus de votes. On a fait ça conjointement avec la directrice marketing et c'est ainsi qu'on a développé nos priorités. Réduction de sucre, réduction de plastique, dimension bio. Ce sont nos priorités. Et ce processus a été drivé par le département communication. Je pense personnellement que le métier va encore changer. Avec **l'intelligence artificielle et les Big Data**, je me demande dans quelle mesure un jour le métier ne va pas disparaître et s'il

ne va pas y avoir des profils qui vont regarder les tendances consommateurs, quels sont les produits qui sont recherchés par les consommateurs, avec ce qui se dit dans la presse, dans l'air du digital, sur les réseaux sociaux, et qui vont venir avec des analyses qui intègrent le tout en n'oubliant pas le consommateur. Je pense vraiment qu'on va vers ça. Et ce n'est pas plus mal. Les tendances, les conversations, les comportements. Ça nous coûte pas mal de temps de faire toutes ces analyses de revue de presse tous les jours. Et je pense que cette partie analyse pourra se faire par le biais de l'intelligence artificielle. On n'y est pas encore mais c'est l'étape suivante. Et du coup, le métier ce sera de davantage être proactif dans la communication de ce qu'on fait et dans la traduction de ce que sont toutes les data. Car en effet il faut pouvoir traduire de manière simple les données chiffrées. Les visualiser pour qu'elles ne soient pas indigestes. Là pour l'instant un journaliste reçoit entre 50 et 100 communiqués de presse par jour : il faut vraiment avoir quelque chose de très intéressant pour être différenciateur. C'est donc aussi à nous d'expliquer aux collègues du département marketing qu'un lancement produit ce n'est pas suffisamment relevant pour un journaliste. Il faut à chaque fois trouver ce qui est relevant. Faire le lien entre ce nouveau produit et un sujet sociétal. Ça c'est toute une dimension de la professionnalisation. On essaye aussi d'avoir tout en un : nos médias sociaux, le site Web... Si dans un communiqué de presse on a une infographie interpellante, on la mettra aussi sur notre site Web. Il n'est pas nécessaire de réinventer la roue à chaque fois. On est sur Twitter, LinkedIn d'un point de vue Corporate, on essaye d'activer tous les touch points de manière intégrée. Avant on était beaucoup plus disparate maintenant on essaye de mieux intégrer. Un seul message vers le plus grand nombre. Donc là on essaye de davantage se professionnaliser.

Là où je pense que le métier va encore évoluer, c'est que pour moi, la différence entre les marques et la communication Corporate va devenir de plus en plus intégrée. Si je peux l'exprimer comme ça. Une marque, si elle veut parler d'un enjeu sociétal, et bien elle doit être et avoir la pertinence, elle doit avoir le bon « tone of Voice », et là, je pense qu'ils ont beaucoup à apprendre du métier de communicant. Et d'ailleurs, **le modèle de marketing est en train d'évoluer. Ils se rendent compte que la manière qu'ils avaient de mesurer avant n'est plus vraiment la bonne façon : le premier point important pour le consommateur c'est la considération de la marque. Est-ce que la marque est pertinente pour lui.** C'est vraiment ça qui va le driver. Ça ne servira plus à rien de faire du matraquage, de s'assurer qu'il a vu trois fois la pub : on n'est plus dans cet air du temps. Les jeunes aujourd'hui, ils ne sont plus devant la télé. Ils regardent via leurs outils digitaux, smartphones et autres. Il faut tenir compte de la digitalisation. On n'est plus dans cette linéarité temporelle. Je me demande même dans quelle mesure à un certain moment il ne va pas y avoir une intégration marketing et communication : tout est dans tout. Bon ça dépend combien de marques on a. Mais on voit de plus en plus d'entreprises qui font refléter les valeurs de l'entreprise dans leurs marques. Et ça facilite grandement la communication. Le fait pour une organisation d'avoir tout un éventail de marques différentes, avec chacune leur positionnement, leur différenciation sur le marché, ça complexifie très fort la communication Corporate. Même si au niveau de mon organisation, il y a toujours cette dimension « organisationnelle ».

Et un autre élément de **professionnalisation**, qui s'est intensifié ces dernières années, c'est **comment parler au business**. Parce que ce sont des **métiers d'expert**. Et quand on parle avec un communicant d'une autre entreprise, on se comprend tous. On parle le même langage. Mais le business, il faut parler son langage. Et du coup, on essaye de mettre un peu plus de KPI dans ce qu'on fait. On était beaucoup sur des démarches qualitatives, mais maintenant on essaye de mettre des quantités derrière. Parce qu'au niveau de l'organisation, du business, c'est comme ça que ça fonctionne. Il faut des preuves. Et ça, c'est donc **intégrer un peu plus de jargon business dans notre façon de communiquer pour convaincre le business. Et cette posture, elle date aussi depuis que le general secretary a été pris au niveau du comité de direction. La participation de cette personne au comité de direction a permis de mieux comprendre**

la manière dont fonctionne un comité de direction, la manière dont les décisions sont prises, les enjeux qui sont pris en considération. Et on nous demande maintenant aussi tous les trimestres de faire des reportings d'activités qui se sont passées : cela permet au groupe de voir ce qui bouge d'un point de vue de la société. On n'avait pas tout ça avant. Et on fait donc des reportings d'activités plus réguliers.

La reconnaissance de la communication au niveau organisationnel permet aussi d'être plus efficace. Il permet d'augmenter la rentabilité des investissements en communication. Dès l'instant où l'on a une meilleure connaissance des choses qui bougent sur le marché, des tendances qui émergent dans la société, on est plus vite à même de prendre des décisions favorables au business. Quoi que, c'est là que la dimension multinationale joue en notre défaveur. Il y a pas mal de couches : il faut parfois du temps pour faire bouger. On est en pleine transformation depuis que notre CEO a annoncé la nouvelle vision. On a neuf objectifs d'entreprise. On a une première feuille de route d'ici **2030**. On a donc 11 ans. Et tout le monde y travaille. Mais il a fallu un an pour convaincre les gens que derrière les neuf objectifs il y avait des activités concrètes. Par exemple le fait de devenir '**b-corp**' en Belgique, on va déjà l'avoir ici en septembre. C'est un gros morceau sur lequel on va communiquer.

Notre CEO est quelqu'un de très spirituel. C'est quelqu'un de très visionnaire. Il sent les choses, il sent que la société bouge. Au niveau des entreprises, il n'y a pas que le profit qui compte. Ça c'est ce qu'il y a dans la tête des gens. Si on regarde les multinationales, elles n'ont pas une belle image. Le consommateur d'aujourd'hui il veut plutôt consommer des petites marques, il veut consommer local. Il y a un peu un désamour des grandes marques parce que derrière les marques il y a des actionnaires. Ces actionnaires, il faut les satisfaire. Bien que mon organisation, depuis les années 70 travaille sur ce double projet socio-économique où notre responsabilité sociale ne s'arrête pas à la satisfaction des actionnaires mais il y a aussi la société, l'environnement. On avait mis en place pleine de choses, mais on n'avait jamais communiqué. Et lui, il veut aller une étape plus loin : il veut tirer la révolution de l'agroalimentaire, veiller à ne pas utiliser plus de ressources que la planète n'en a, veiller à apporter des solutions santé... donc je pense que c'est vraiment une conviction personnelle de notre CEO. Avec beaucoup de spiritualité derrière. Oui bien sûr, derrière il y a les actionnaires. Mais eux aussi, ils commencent à bouger. Et ça, c'est primordial. On peut avoir un CEO très inspiré, très convaincu, mais les actionnaires qui ont l'habitude d'avoir un certain retour sur leurs investissements, il faut qu'eux aussi soient d'accord avec ce **concept d'arrêt de croissance**. Parce que le concept de décroissance n'est pas encore reconnu. À la fin du mois de juin, il y a eu deux journées organisées à Libramont. « Regenerative Alliance ». Si on veut être régénérateur, s'il faut bien sûr qu'un business face du bénéfique, parce que sans bénéfique on ne peut pas investir dans de la recherche et du développement, il faut aussi veiller aux ressources de la planète et au bien-être des gens. Parce que, aujourd'hui, avec la digitalisation, tout va très vite. On demande d'aller de plus en plus vite, la société change très vite. En très peu de temps. Tout s'accélère. C'est ce dont on a parlé pendant ces deux jours. Il est nécessaire de faire le business autrement. Entre un Gauthier Chapelle qui dit que l'on doit faire de la décroissance, Nicolas Hulot qui disait que le climat doit être la priorité, il faut travailler aux enjeux écologiques, il est clair qu'à un certain moment on ira vers la décroissance. Pas par choix. Mais par conséquence du fait qu'on n'aura pas pris les choses en main. Et puis il y avait un Bertrand Picard au milieu qui disait que c'est la technologie qui va nous aider. Mais que si on veut embarquer les gens, et ça c'est très intéressant en tant que posture de communication, si on parle de décroissance, la majorité des gens ne vont pas vous suivre. Parce que les gens ne sont pas encore prêts à entendre parler de décroissance. Une minorité oui, ceux qui participent à ces deux journées. Les écologistes. Ce genre de personnalités. Ils sont prêts à le faire. Mais ce n'est pas la majorité. Si on veut vraiment que l'on prenne les choses en main, si on veut faire quelque chose pour la planète, il faut engager la majorité. Et si on veut les engager, il vaut mieux parler de croissance qualitative. **Une croissance qui respecte les**

ressources de la planète. Ça, ça parlera mieux. Vous voyez qu'il s'agissait de discussions de sémantique. Et même philosophique. Et moi, je crois que mon CEO a cette conviction forte. Il est d'ailleurs perçu comme un pionnier dans l'agroalimentaire et je crois qu'il a la bonne vision. Je parle d'accélération et de bien-être. Mais en interne, on parle beaucoup du « Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, VUCA-world », les temps changent tout le temps, on va toujours devoir s'adapter et ce de plus en plus vite. Je pense effectivement que la jeune génération a le nez dedans. Parce qu'ils sont nés avec le smartphone en main, avec la digitalisation où on voit 36.000 infos par jour, ils ne se posent même pas la question. Alors que pour des générations qui ont vécu la succession des transformations, on est passé d'une linéarité, d'un contrôle sur les contenus en tant qu'émetteur, à une situation où, avec les médias sociaux, on n'a plus le contrôle des contenus qu'on a émis parce que tout le monde peut devenir émetteur. Tout le monde devient journaliste. Et la formation vient de partout. 24 sur sept. Du coup, pour ces générations-là, l'accélération est énorme. Et je dois dire que nos métiers ne sont pas faciles. Parce que justement on voit tout. Il faut pouvoir vite réagir. Je pense que le département marketing a son plan. Qu'il sait ce qu'il va sortir pour le prochain trimestre. Il prépare. Alors que pour nous, tous les jours, de par l'actualité, c'est différent. Et en même temps, je crois que, aujourd'hui, on choisit mieux nos combats. Je ne sais pas très bien comment expliquer. On voit beaucoup de presse : du temps de mon ancienne patronne, dès qu'un journaliste écrivait quelque chose de négatif, on appelait le journaliste et on réagissait. Parce que ça n'arrivait que de temps en temps. Et maintenant, en fait, on doit accepter la critique. L'important, c'est que l'info soit juste. Si elle n'est pas correcte, on va réagir et on va rectifier. Mais si quelqu'un critique un produit, sur base d'informations correctes, c'est son bon droit. On est beaucoup moins dans la réaction parce qu'il y a aussi la liberté de la presse. Et sinon, ça risque même de mettre de l'huile sur le feu. Donc il faut pouvoir composer aussi avec la dimension des fake news. On en a vécu une d'importance. Cela avait été envoyé par mail. Un certain professeur avait fait des études prouvant qu'un ingrédient faisait grossir. Il y a eu des montages de news et le site « fake news » a répertorié cette information comme étant une fausse rumeur. Mais tous les ans, on a continué à avoir des vagues sur ce même sujet. Et ça continue encore toujours à polluer. Au départ, de par nos métiers, on était assez angoissés, et quand nous voyions cette information, nous avions l'impression que c'est la terre entière qui la lisait, qu'il fallait réagir. Mais maintenant, on prend plus de distance, parce que c'est dans la culture des fake news. Et d'ailleurs il n'est pas possible de tout contenir. Ce type d'information fait partie de la procédure de crise. Et là, on a tout un système qui est mis en place au niveau de la veille, du monitoring, des réactions. Et c'est vrai, sur les réseaux sociaux, on voit des commentaires sur tout. On les voit, mais on ne réagit absolument pas à tout. On a une procédure, mais elle n'a pas encore été quantifiée par rapport aux récurrences sur les réseaux sociaux. Mais depuis peu, on a une nouvelle digitale manager qui nous a appris certaines règles à appliquer. Elle nous a, par exemple, conseillé de laisser toutes les critiques, positives et négatives, de ne rien supprimer, de ne rien cacher. Aujourd'hui, dans l'air du temps, il faut la totale transparence. Et du coup, on laisse passer la vague. Quand il y a vraiment quelque chose d'erroné, alors on répond. On rectifie avec les informations sur la page. Et on voit aussi que des consommateurs vont réagir. Y compris en notre faveur. Mais il n'y a rien à faire, quand une multinationale lance un produit, il y a aussitôt des détracteurs. Cela va prendre des années avant de reconstruire notre crédibilité. Le balancier a sans doute été trop poussé d'un côté par le passé. On paie le prix du marketing. Le marketing doit être différent aujourd'hui : plus humble, plus transparent. Il doit apporter une plus-value au consommateur. Il doit inspirer. Annoncer qu'on est le meilleur produit du monde, c'est dépassé. C'est fini. Ça ne marche plus. Parce que les jeunes sont très critiques. Ils voient tout de suite à travers le côté commercial. Le côté "pushy", ça marche plus. Ils préféreront une alternative. Et d'ailleurs la jeune génération de marketeurs n'a plus envie de s'inscrire dans cette tradition. Les Verbatim

aussi évoluent. On est plus dans cette directivité, dans le one way, mais bien dans le two way, le conversationnel, la participation. Donc au niveau du marketing aussi, il y a une évolution. Un dernier élément, de manière générale, avant de sortir les communications, on essaye toujours de faire un "sense check" externe. Parce que quand on a la tête dans le guidon, on ne voit plus certaines choses. Dès qu'on a une certaine proximité avec des stakeholders, on leur demande leur avis. Ça nous permet d'avoir un regard externe. Ça nous arrive avec des scientifiques, avec des experts en développement durable, avec des partenaires externes qui participent dans certains projets, parce qu'on aime bien co-crée. D'ailleurs, au fur et à mesure du temps, notre agence en RP est aussi devenue un partenaire. Parce que c'est vrai qu'en interne on s'est renforcé avec des experts dans les différents domaines de la communication, et du coup, comme on a pris ces différents spécialistes de la communication, on utilise beaucoup plus notre agence pour les challenger, pour échanger sur la stratégie. Ils sont vraiment devenus notre partenaire. Un regard externe. On les a plus en consultance externe sur la stratégie, l'approche d'un projet qu'on veut valoriser, la manière dont on va déployer l'activité etc.

Je me demande parfois comment je fais pour maintenir l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Je dirais que les journées sont longues. Moi, j'essaye de faire en sorte que tout le travail soit fait entre huit heures du matin et sept heures du soir. Et qu'une fois que je suis à la maison le travail soit terminée. Et puis aussi, avec l'âge, on ne peut plus continuer tard le soir. Je ne peux plus faire aujourd'hui ce que je faisais il y a sept ans. Bien sûr il y a des coups de fouet, des crises, des incidents. Et à ce moment-là avec l'adrénaline, on tient le coup. Et je fais du sport. J'ai besoin de ça. Ça me libère la tête. Et le week-end, je ne touche quasi pas l'ordinateur. Sauf pour des affaires privées. Et sauf s'il devait y avoir une grande crise. Donc, il y a moyen d'obtenir un équilibre entre les deux sphères privées et professionnelles, mais ça demande un effort. Une sorte d'hygiène personnelle. Le fait aussi que mes enfants sont plus âgés, ils sont maintenant adolescents et autonomes... J'ai ma responsable de communication par exemple qui est passée à un mi-temps parce qu'elle n'arrivait plus à tout combiner : une charge familiale énorme avec trois enfants entre 6 et 10 ans et une charge de travail importante. Ça a débordé. Je pense que ce n'est pas facile ce type de métier quand on a des enfants en bas âge. Je me sens beaucoup mieux maintenant pour pouvoir le faire, maintenant que j'ai des adolescents. Je suis beaucoup plus flexible. Et j'arrive à avoir du temps libre pour moi alors que les jeunes mamans n'ont pas cette possibilité. Entre le travail et les enfants, il n'y a plus d'espace pour soi. Or, si on veut tenir dans ce genre de métier, il faut un espace pour soi.

C'est vrai que moi j'ai, avec mon expérience, la faculté de savoir vers où je vais, de pouvoir prévoir et planifier certaines choses. La génération qui me suit est très souvent débordée et n'a pas encore toute cette expérience nécessaire pour faire la part des choses. Moi j'ai la possibilité de me créer du temps pour moi, cette génération qui suit n'a pas de temps pour elle. Les jeunes, ferment beaucoup plus vite la porte que nous. Par rapport au boulot, ils ont une aisance plus grande de prise de distance je trouve. Mais je pense que c'est propre à cette génération-là, qu'ils estiment que le boulot ce n'est pas la vie. Tandis que ma génération, le boulot était essentiel, c'est au centre de la vie. Alors que pour eux la réussite est autre que la vie professionnelle. On voit vraiment que leur vie privée est un pilier excessivement important. Ils s'investissent quand il faut, mais un jour où il y a moins à faire, et bien ils partent plus tôt. Pourquoi devraient-ils rester plus longtemps ? Tandis que moi je suis encore de la génération qui va se demander ce qu'il y a encore tout à faire et qui va trouver plein de choses à terminer. Voilà. Je pense qu'ils ont une plus grande aisance à fermer la porte du travail. Mais fermer la porte ne veut pas dire qu'ils s'investissent moins. Ils s'investissent le temps qu'ils sont là.

Je ne sais pas si cette autre approche au travail implique une autre approche par rapport à la loyauté. Je ne pourrais pas vous répondre. Parce que c'est vrai qu'ils travaillent plus pour eux que pour l'organisation. Ils sont plus centrés sur eux sans être égoïstes. Je pense que ça ne les empêche pas d'être loyaux. Si je peux faire mon autocritique, on me dit souvent que je suis trop

engagée, trop « committed ». C'est un commentaire qui me vient surtout de ma sphère privée. De ma maman, alors qu'elle a travaillé autant, peut-être que justement elle, elle se réalise de ce que je fais. Et mon mari parfois aussi. Oui... non, on me l'a déjà dit au niveau professionnel aussi. Des gens qui voient que je suis quelqu'un de passionnée. Je ne peux pas faire les choses à moitié. Cette partie de la nature, ça fait partie de mon profil. Et c'est vrai que moi parfois je peux avoir la perception que les jeunes sont moins engagés pour leur travail. Et donc là il y a une évolution par rapport à ce que l'on va donner de soi pour l'organisation. Et c'est vrai que c'est un peu en parallèle avec la façon dont on regarde les marques. Pour les marques, on va regarder les valeurs qui sont derrière les marques, les valeurs qui sont propres à l'organisation. Une position plus critique par rapport aux marques, plus critique par rapport aux organisations. Oui, et c'est peut-être bien cette même attitude qu'ont les jeunes par rapport à leur employeur. Une attitude plus critique. Une attente en fonction de leurs propres valeurs.

Interview F11 – 1 heure 35'

Anvers, 23 août 2019

Avant de commencer mon parcours professionnel, j'aimerais être bien certaine avoir compris ce que vous entendiez par la communication, parce que la communication ça peut être très large comme cela peut être aussi très spécifique. Moi je peux vous parler de la communication dans son sens plus large et j'espère que c'est bien cela qui vous intéressera parce que j'ai occupé différentes fonctions depuis que j'ai commencé en **1997**.

J'ai un Master en histoire, quelque chose de tout à fait différent, mais il y a d'autres historiens qui ont également bifurqué vers la communication. Ma toute première expérience professionnelle a été d'assez courte durée, c'était pour une organisation internationale pour les droits de l'enfant et ils cherchaient une coordinatrice de projets pour mener à bien leur campagne de cartes postales de fin d'année. Ensuite, j'ai eu une succession de jobs intérimaires dans une organisation télécom, des jobs essentiellement administratifs mais qui m'ont permis de **comprendre la complexité d'une organisation de plusieurs milliers de collaborateurs en ce qui concerne les procédures** à suivre. De là, j'ai rejoint une organisation dans le secteur de l'imprimerie. Un avantage indéniable était le fait que je suis parfaitement bilingue. Là j'ai combiné la coordination de projet et l'administration du CEO. J'y suis restée deux ans et cela m'a permis d'ajouter à ma connaissance des systèmes administratifs des compétences commerciales et communicationnelles.

Comme je voulais ajouter davantage de contenu à ma fonction, je suis devenue responsable de projet dans une organisation qui développe des formations pour les entreprises. C'est la première fois que je suis vraiment entrée en contact avec la communication. L'objectif de ma fonction était de positionner des formations professionnalisantes dans les différents secteurs du marché belge. Je sais que ma fonction et que les formations existent toujours aujourd'hui, mais cette organisation a traversé un shift assez extraordinaire : alors que lorsque j'y travaillais, début des années 2000, la communication se faisait essentiellement hors ligne, aujourd'hui, la totalité de la communication se fait en ligne. J'étais responsable d'un certain nombre de secteurs et j'ai eu l'opportunité de pouvoir développer toutes les formations de cette organisation en matière de communication institutionnelle. Cela impliquait qu'il fallait trouver des intervenants spécialistes dans le domaine de la formation et j'ai dû développer tout un argumentaire présentant l'organisation pour convaincre ces experts d'une part et ensuite pour convaincre les participants potentiels. C'est là que j'ai découvert **l'importance de l'analyse environnementale** : comme il me fallait développer de nouvelles formations, il fallait que je puisse savoir quelles étaient les tendances en matière de formation dans les pays limitrophes, il fallait que je puisse identifier les besoins et les attentes du marché, et que je sois également au courant de ce que faisaient nos concurrents. C'est ainsi que j'ai découvert les avantages de modèle d'analyse

comme la **DEPEST** et bien entendu la **SWOT** qui en découle. Ainsi par exemple pour les formations du secteur gouvernemental et institutionnel, il fallait que je suive de très près les publications de décrets. Il y avait donc une partie recherche et analyse, une partie maîtrise de contenu, une partie davantage commerciale et marketing et enfin un volet communication. La stratégie de communication était déjà bien rodée : pour chaque nouvelle formation il y avait un certain nombre d'instruments de communication à développer comme par exemple un dépliant, une brochure pour le programme, des flyers pour la présence lors des foires de formation et bien entendu un texte de présentation pour le site Web. L'organisation avait un style d'écriture et de présentation propres. Il n'y avait pas véritablement de place pour beaucoup de créativité : il fallait suivre les procédures, la seule chose qui changeait c'était le titre de la formation et puis bien entendu le public cible.

L'approche de cette organisation était en tous points similaire à celle de ses concurrents. Ce qui faisait la différence c'était la partie de la communication visuelle : le logo, les couleurs. Et puis chaque organisation avait ses secteurs plus ciblés, et il y avait un accord implicite de ne pas empiéter sur les plates-bandes des spécialités des autres. Au niveau des instruments, à côté du site Web, l'instrument le plus utilisé était le marketing direct. L'organisation achetait des banques d'adresses d'organisations des secteurs qu'elle visait. Une fois les plaquettes envoyées aux adresses, il y avait un suivi de démarchage à assurer. Tout se passait vraiment comme sur du papier à musique suivant un patron préétabli. Le même type de campagne se déroulait deux fois par an. J'y suis restée quatre ans. Vers la fin, j'étais également impliquée dans le développement visuel des différents instruments de communication. Je m'étais donc professionnalisée dans les aspects visuels de la communication, du design, avec pour objectif la modernisation de notre approche de communication. J'ai pris une année sabbatique parce que je voulais me professionnaliser dans cette dimension de communication plus graphique. Pendant cette année-là j'ai appris toute une série de programmes graphiques informatiques. Pour financer ces formations professionnalisantes, j'ai travaillé à mi-temps comme conseillère consultante du CEO d'une organisation spécialisée dans la communication environnementale. Disposant maintenant de ces nouvelles compétences graphiques, j'ai travaillé dans une organisation de placement de personnel intérimaire qui était à la recherche d'une spécialiste pour leur communication visuelle et graphique. Les premiers mois, ma fonction a été très opérationnelle, axée sur le développement de lay-out des différents documents utilisés de manière systématique dans l'organisation. Une fois ce travail fait, j'ai proposé un « rebranding » de l'organisation. L'organisation faisait partie d'un plus grand groupe, mais avait sa propre enseigne. Il a donc fallu convaincre les dirigeants de la maison-mère du bien-fondé de ce repositionnement. Il s'agissait de redéfinir l'identité visuelle de l'organisation et de lui conférer une identité propre par rapport aux autres organisations du groupe. On m'a donné carte blanche et j'ai donc pu mener toute une réflexion stratégique par rapport à l'identité visuelle nécessaire pour faire passer les valeurs organisationnelles. Ce qui a été très intéressant c'était le fait de pouvoir développer les guidances visuelles qui déterminaient la traduction de l'identité. Comme l'organisation disposait de différentes agences réparties dans le nord du pays, il a également été nécessaire de repenser les enseignes et l'habillement de ses agences. Étant donné que l'organisation était assez restreinte, je travaillais d'une part en ligne directe avec le CEO et d'autre part en ligne directe avec le directeur du marketing. Toute la dimension de l'identité visuelle, je l'ai développée en accord avec le CEO. Dès l'instant où je suis passée au développement visuel des différentes agences, j'ai collaboré étroitement avec le directeur de marketing. Au bout de quatre ans, la vision du CEO ne correspondait plus à la vision que j'avais moi de ce que devait être l'organisation. Il y avait aussi beaucoup de liens familiaux entre les collaborateurs, et je me suis rendu compte que je n'apprenais plus rien. J'ai donc décidé de quitter l'organisation.

Bien que je ne sois pas tout à fait persuadée que ce monde-là était le monde qui me convenait, j'ai décidé de rajouter à mon parcours professionnel une expérience en agence. Ce qui m'a le plus motivé c'est le fait que je voulais parfaire mes compétences en matière plutôt commerciale. J'ai rejoint une agence en communication événementielle. Malheureusement, cette expérience s'est terminée abruptement au bout de neuf mois parce qu'un des deux partenaires est décédé inopinément. J'ai toutefois eu l'opportunité lors de l'organisation des événements qui ont eu lieu sur cette période d'être responsable de la dimension « relations publiques » liée à la stratégie de communication événementielle. J'ai également organisé des conférences de presse à l'étranger, ce qui m'a donc permis de toucher à d'autres facettes de la communication et d'élargir le champ de mes expériences professionnelles. Il faut ajouter que l'autre partenaire était très intéressé par la dimension philosophique du management et que l'approche stratégique de la communication le passionnait. À son contact, je me suis intéressée à ces réflexions stratégiques qui m'ont permis une approche plus critique de la communication.

Je crois qu'on doit être plus ou moins en 2008, 2009 et l'organisation en ligne e-Bay est très active. J'avais commencé à suivre les activités de cette organisation et par extension, c'est toute la dimension du e-commerce qui m'a passionnée. C'est alors que je me suis dit que ceci allait sans doute modifier notre perception future des achats. Par le biais de mes connexions professionnelles j'ai rencontré quelqu'un qui était en train de monter un Web shop. Je l'ai conseillé en ce qui concerne l'aspect visuel et l'aspect contenu de son site Web et j'ai approfondi mes connaissances et mon savoir-faire en matière de planification et de logistique pour mettre au point ce magasin en ligne. Cela m'a permis de mettre en œuvre les compétences que j'avais acquises lors de mes formations et de réaliser une agrégation des acquis théoriques avec les expériences utilisateurs. Suite à cette première expérience, j'ai été embauchée dans une organisation spécialisée dans la vente en ligne de « produits cadeaux ». Cette organisation était pionnière en la matière en Belgique. Elle appliquait sans le savoir la méthode managériale qui fait fureur aujourd'hui : **la méthode agile**. Chaque collaborateur devait être à même de tenir les différents rôles dans le « loop » propre à cette approche. Cela permettait de combiner les expériences et les expertises créant des opportunités rapidement évaluées et, si considérées comme réalistes et faisables, intégrées dans le planning. C'est ainsi qu'il y a eu des contacts avec un grand retailer du secteur de la confection. Le CEO de cette organisation dans la confection avait eu un trajet peu commun : fleuriste, il avait tenu un magasin à côté duquel il avait développé un Web shop pour vendre des bouquets de fleurs en ligne, c'est ainsi qu'il avait eu des liens avec cette organisation spécialisée dans la vente en ligne de « cadeaux », que par son réseau d'influence il avait été demandé pour intégrer le conseil d'administration de cette organisation dans la confection, et que, de fil en aiguille, il en était devenu le CEO lors du départ du CEO précédent. Son parcours peu traditionnel faisait écho à mon propre cas et à mon propre parcours professionnel : tout aussi peu traditionnel que le sien. Toutes choses étant, j'ai été embauchée pour développer une toute nouvelle plateforme pour la vente en ligne des différentes collections de l'organisation.

Je suis vraiment partie de zéro. Il n'y avait rien qui existait dans l'organisation qui me permettait d'avoir des guidances. Cela s'est vraiment passé sur base du « trial and error ». Avant mon arrivée, un webmaster avait été engagé. Également une nouvelle fonction, peu d'expérience en matière de recrutement pour évaluer les qualités des candidats, ce qui fait qu'il a fallu apporter quelques aménagements par la suite. J'ai commencé avec une collection de 20 articles. J'avais proposé une collaboration avec un magazine de mode, proposition que le CEO a acceptée. Cela a permis de rapidement positionner le Web shop, la marque, l'organisation dans le marché. Non seulement je devais développer la stratégie de communication, mais il me fallait également développer la totalité du modèle business, et, en plus de la partie stratégique, prendre en main toutes les dimensions opérationnelles telle la stratégie de contenu, la stratégie de présence en ligne. A ces dimensions s'est également ajoutée la dimension du service à la clientèle. J'ai donc

accompagné et guidé les projets techniques. À chaque nouvelle étape, j'ai eu la possibilité d'élargir mon équipe et de sélectionner les profils adéquats dans les fonctions que je décrivais. Cela m'a permis de déléguer les tâches de l'opérationnel pour davantage travailler sur les différents aspects stratégiques.

La raison pour laquelle le CEO avait décidé de développer une activité parallèle en ligne aux activités de la vente physique, s'explique par ses propres expériences en matière de Web shop. Il était conscient du potentiel que pouvait générer le développement d'une présence commerciale en ligne. Même s'il y avait encore très peu d'exemples en Belgique, il s'était rendu compte qu'être parmi les premiers lui permettrait de donner à son organisation une place importante dans un marché qui n'attendait qu'à exploser. Le public cible de l'organisation allait ainsi également pouvoir être élargi. Traditionnellement, il s'agit d'un profil socio démographique assez spécifique. Une cible qu'il allait falloir éduquer parce que traditionnellement ce n'est pas une cible qui, à l'époque, était déjà active dans les achats en ligne. Mais le fait d'être là parmi les premiers, allait également permettre à l'organisation, par le choix des articles qu'elle allait mettre en vente en ligne, d'attirer une nouvelle tranche de la population. Cette stratégie devait garantir à l'organisation de ne pas cannibaliser les activités actuelles, mais au contraire d'élargir son champ d'action.

Mon rôle n'a jamais été discuté : les propositions que j'ai faites ont été acceptées après délibération. L'énorme avantage de cette fonction, c'est qu'elle dépendait directement du CEO. J'avais donc vraiment la possibilité d'un échange franc et direct qui me permettait de savoir si cela valait la peine de continuer mes réflexions dans une certaine direction ou non. Ainsi, la dimension budgétaire a toujours joué un rôle important dans les décisions. Dès l'instant où l'on connaît les données avec lesquelles on doit jouer, il est beaucoup plus simple d'être créatif. Parce que la créativité en matière de stratégie organisationnelle et de stratégie communicationnelle est encore plus mise au défi lorsque les possibilités budgétaires sont plus limitées. Étant donné qu'il s'agit ici de compétences très spécifiques et également techniques et même technologiques, j'ai eu la possibilité de me professionnaliser en suivant diverses formations. Il s'agissait surtout de formations aux Pays-Bas parce qu'elles sont plus performantes, plus à la pointe des développements que les formations en Belgique. La raison est simple : la dimension du e-commerce était déjà beaucoup plus un phénomène acquis aux Pays-Bas qu'il ne l'était en Belgique. Le secteur étant déjà beaucoup plus professionnalisé, les formations qui sont proposées suivent bien entendu également cette même courbe d'apprentissage. Alors qu'en Belgique les formations proposées en la matière s'adressaient surtout et je dirais même essentiellement aux débutants, les formations aux Pays-Bas m'ont apporté la possibilité de continuellement améliorer mon niveau d'expertise et de compétences. Avec le recul, je peux identifier le moment où il y a un basculement dans le management d'une équipe Web shop, d'une équipe qui travaille sur une dimension en ligne. Aussi longtemps que l'équipe travaille sur tous les aspects techniques, développements technologiques, plateforme, logistique et transactions financières, cela fonctionne bien. L'équipe grandit avec tous ces profils spécifiques qui permettent de rendre la plateforme d'un Web shop performante. C'est à cet instant qu'il faut également renforcer l'équipe de « content managers ». Et là se pose la question : les personnes qui vont écrire le contenu que l'on va retrouver sur la plateforme du Web shop seront-elles uniquement liées à l'équipe du Web shop ou seront-elles également intégrées à certains moments dans la rédaction de contenus pour les autres instruments de communication ? Cela pose donc une question d'ordre organisationnel : jusqu'à présent, mon équipe e-commerce avait une place spécifique bien identifiée dans l'organigramme de l'organisation. Mais ce nouveau profil se trouvait à cheval entre mon équipe et l'équipe marketing, parce que comme l'organisation était orientée vente, la communication se traduisait par une vision quasi exclusive de communication marketing. D'un point de vue du quotidien du travail, l'écriture pour des plateformes en ligne est d'un tout autre type que l'écriture de contenus

hors ligne. Mais on peut également argumenter le contraire. Je sais que tout au long des années, certaines fonctions ont donc régulièrement été transposées d'un département à l'autre. Ce qui n'est absolument pas bénéfique au niveau de la gestion des ressources humaines. Les collaborateurs se sentent vraiment comme des pions sur un échiquier. Avec la volonté de trouver la solution à ce problème, le comité de direction a décidé d'assigner une nouvelle fonction de directeur marketing qui devait chapeauter les deux départements : le département e-commerce et le département marketing. Au niveau de la communication, mon département développait sa stratégie de communication en ligne. La communication marketing était tout ce qu'il y avait de plus traditionnel : les dépliants, la communication sur le point de vente, les annonces dans les médias traditionnels : presse magazine, affichage, télévision et radio. Au niveau de la communication en ligne, il y avait aussi des bannières sur des sites Web, et du SEA. Je m'occupais de la partie SEO parce que l'objectif était d'intégrer autant que possible la communication en ligne et la communication hors ligne. J'ai donc toujours coordonné les actions de communication afin d'aligner autant que possible les contenus des messages en ligne et hors ligne. C'est un enseignement que j'ai tiré de cette expérience et que j'applique aujourd'hui d'ailleurs dans l'organisation où je travaille actuellement. Ce qui n'est pas toujours facile parce que l'approche par silo est encore toujours très présente dans les organisations en Belgique. Briser les murs entre les silos pour favoriser l'intégration au niveau de la communication organisationnelle, cela reste très compliqué et dans certains cas même un combat.

Cela va bientôt faire quatre ans que je suis dans l'organisation où je travaille actuellement. C'est suite à un appel d'un chasseur de têtes que j'ai quitté l'organisation précédente pour venir travailler ici. J'étais en effet arrivée à un point où au niveau de ma progression professionnelle, les seules perspectives étaient un approfondissement de mon expertise en matière de stratégie organisationnelle en ligne. J'avais aidé à construire tous les éléments nécessaires pour la mise en place d'une approche organisationnelle en ligne. Les seules perspectives étaient donc d'optimiser cette situation sans vraiment avoir de nouveaux défis. J'ai donc répondu à l'appel du chasseur de têtes parce que dans mon organisation actuelle, la situation était assez similaire à celle que j'avais rencontrée lorsque j'avais commencé dans mon organisation précédente : démarrer de rien, construire quelque chose de nouveau mais cette fois-ci, dans un contexte international ce qui n'était pas le cas dans mon organisation précédente. Cela ajoutait donc un défi supplémentaire. On me demandait donc de développer une stratégie organisationnelle en ligne qu'il allait falloir mettre en place dans huit pays en Europe. La décision de cette réorganisation avait été prise par le comité de direction au niveau européen. À ce niveau-là, il faut savoir qu'il y a encore toujours une dimension « organisation familiale » qui joue. Le fondateur de l'organisation est toujours dans le comité de direction. Parmi les différentes holdings qu'il possède, il y a l'organisation dans laquelle je travaille et à laquelle il a décidé d'accorder plus d'importance que par le passé. La proposition du comité de direction de mon organisation d'investir dans une stratégie organisationnelle en ligne a été approuvée au niveau européen, là où siège aussi le propriétaire, et à ce niveau-là il a été décidé de faire confiance au comité de direction de mon organisation. Cela se ressent entre autres par le fait que mon organisation est moins « surveillée, monitorée » que par le passé. La dimension de l'approche « top down », du contrôle s'est donc un peu relâchée.

À la différence de mon organisation précédente où j'étais en ligne directe avec le CEO et avec le directeur du marketing, je suis à présent sous la direction des ressources humaines et communication. Depuis que je suis dans cette organisation, je rappelle que cela ne va pas encore faire quatre ans, j'ai déjà connu trois changements au niveau de la direction. J'ai été embauchée par le CEO après plus de deux ans de discussions au sein du comité de direction pour savoir si oui ou non ils allaient lancer une structure organisationnelle en ligne. Lorsque j'ai commencé, j'ai très vite senti que tous les membres du comité de direction n'étaient pas gagnés par l'idée de mettre en place cette structure organisationnelle en ligne. J'ai donc également dû subir de

nombreuses frictions surtout de la part du département des ventes. Un département très conservateur et très attaché aux habitudes de ventes traditionnelles c'est-à-dire les ventes dans les magasins physiques. Pour ce département, je représentais une réelle menace. J'ai très vite été consciente de ce problème qui représentait un réel handicap pour pouvoir développer mon projet organisationnel. **J'ai donc réfléchi à comment présenter ce projet organisationnel de manière non seulement positive, mais également de manière constructive pour l'ensemble de l'organisation.** J'ai tout fait pour diminuer la portée de cette menace. Mais déjà au bout de deux mois, j'ai perdu le soutien du CEO qui a quitté l'organisation pour une autre. Le CEO qui lui a succédé n'est resté que six mois. Le troisième changement a été le suivant : c'est le comité de direction qui est composé de cinq femmes et d'un homme qui a décidé de reprendre la direction de l'organisation sans recruter de nouveau CEO : cette fonction a été allouée à une des cinq femmes qui est très impliquée dans le département des ventes. Cela mettait mon département communication dans une drôle de situation : jusqu'alors il dépendait du CEO, et avant cela il avait été dépendant du département des ventes. Dans cette nouvelle constellation, il y avait deux possibilités : ou bien à nouveau rattacher la communication au département vente, option qui n'a pas été retenue, ou bien la rattacher au département des ressources humaines, ce qui a été fait. Pour tout ce qui est assez concret en matière de communication, j'arrive à trouver un terrain d'entente. Avec « concret », je veux dire toute la partie plus opérationnelle et qui touche par exemple le choix des instruments de communication. Ce sont des éléments que ce directeur connaît un peu et dès qu'il reconnaît quelque chose, il me donne son aval. Cela devient plus problématique dès qu'on arrive dans le domaine de l'abstrait, le domaine stratégique. Et cela devient carrément difficile dès l'instant où l'on aborde la stratégie organisationnelle en ligne car la dimension « en ligne » lui est totalement étrangère. Et cette méconnaissance, pour ne pas dire cette absence de connaissances, en matière de stratégie organisationnelle en ligne s'étend à l'ensemble du comité de direction. Je rappelle que c'était le CEO qui m'avait engagée qui avait réussi à convaincre le comité de direction. Je n'avais donc aucun allié dans l'organisation pour m'aider dans ma tâche. Inutile de dire que le défi s'est encore corsé.

Je ne fais aucunement parti du comité de direction. J'ai également eu affaire à un niveau qui entre-temps a disparu, qui se trouvait au-dessus du département des ressources humaines et qui était un département de marketing. Cette structure organisationnelle ne fait pas vraiment sens et est très difficile à comprendre. La seule explication que je peux donner à la dénomination de tous ces départements et à la manière dont ces départements sont structurés organisationnellement, c'est que **les dirigeants qui l'ont décidée n'ont aucune connaissance de la portée de chacune de ces dénominations.** Mais pour moi, ce qui importe c'est de savoir à qui il faut que je rapporte car le profil de cette personne définit la manière dont je dois construire mon argumentaire. En fait, ce département marketing avait été créé parce qu'il y avait eu des changements de fonction, des départs de managers au niveau européen, du coup certaines fonctions avaient été comme interchangées, c'est une espagnole qui s'est retrouvée à la tête du département marketing et elle ne s'entendait absolument pas avec le CEO de l'époque. Peu de temps après elle a eu un enfant et elle a décidé de ne plus revenir. Et avec son départ, cette fonction et même tout ce département marketing ont disparu.

Donc actuellement il y a le comité de direction, le directeur des ressources humaines et de la communication, puis moi qui suis responsable de la communication digitale pour l'organisation au niveau international.

Cela montre bien combien une organisation ressemble à un organisme vivant : **rien n'est fixe, tout évolue.**

J'ai donc actuellement un rôle aussi bien stratégique qu'éducatif. Stratégique parce qu'il faut que je développe la stratégie de communication digitale, et ce, pour la totalité de l'organisation au niveau international. Éducatif parce que je rapporte au comité de direction qui n'entend rien à

la dimension digitale et qui ne comprend en matière de communication organisationnelle que l'aspect concret, l'aspect opérationnel. Pour donner un exemple, le comité de direction trouve très importante l'utilisation de dépliants sur papier distribués par le biais des toutes boîtes. Pare il pour la présence sur Facebook et Instagram. Le comité de direction insiste pour que toute la collection soit présentée par le biais d'annonces Facebook et de Stories sur Instagram. J'essaye de leur faire comprendre qu'une annonce en soi n'apporte pas automatiquement une conversion. Il est très compliqué de leur faire comprendre comment fonctionne l'apparition d'annonces publicitaires Facebook sur les fils des utilisateurs Facebook. J'ai carrément renoncé à leur expliquer la façon dont fonctionnent les algorithmes de Facebook étant donné que ceux-ci sont régulièrement modifiés. Mais petit à petit, j'arrive à les convaincre qu'il faut davantage miser sur les performances plutôt que sur la visibilité. Mais c'est un travail de longue haleine. D'autant que nous avons plus de 3000 articles : impossible d'obtenir une visibilité suffisante pour chacun d'entre eux. Donc il faut que j'arrive à trouver un système permettant au comité de direction d'être rassuré quant à la présence en ligne et à la visibilité de l'enseigne sur les plateformes sociales avec le budget restreint dont je dispose. Sur la totalité du budget, 85 % va vers la communication traditionnelle, et je dispose de 15 % pour la communication digitale et l'évaluation du retour sur l'investissement en termes de conversion. Encore une fois, cela illustre combien peu rationnelles sont les décisions du comité de direction. Je suis obligée de mettre au point des systèmes d'évaluation permettant de chiffrer le retour sur l'investissement consenti en communication digitale, mais il n'y a pas de véritable évaluation du retour sur l'investissement de la communication traditionnelle. Au niveau des différents points de vente physique, comme nous ne disposons pas de carte de fidélité clients, nous n'avons pas la possibilité d'évaluer ni la fidélité ni la valeur chiffrée de nos clients qui pourraient nous permettre une classification de la clientèle pour développer un CRM performant comme on en voit dans toutes les structures marketing professionnalisées et qui permettrait également d'optimiser la communication marketing, de mesurer les effets concrets du dépliant sur les achats spécifiques. Il est certain qu'il y a énormément de choses à développer, beaucoup de choses à professionnaliser. Mais comme je suis responsable de la partie digitale, je me vois difficilement intervenir au niveau de la vente traditionnelle car je devrais à ce moment-là interférer avec le directeur des ventes qui ne m'est pas favorable. Nous entrons ici au cœur du jeu de pouvoir. Toutefois, il y a deux ans, le directeur des ventes a été remplacé par une nouvelle directrice des ventes qui a modernisé l'approche de la sélection des produits. Elle travaille avec une agence qui définit les tendances et choisit parmi celles-ci. À cette sélection seront rajoutés les produits qui traditionnellement connaissent une haute rotation au niveau des chiffres de vente : ici nous retombons sur l'identification traditionnelle des « cash cows », terme propre au marketing.

À mes yeux, l'organisation ne définit pas les bonnes priorités. Je tire parti de sa méconnaissance dans mon domaine : il me permet par exemple d'établir mes propres benchmarks par rapport aux concurrents en ligne qui ne sont pas tous les concurrents qu'a l'organisation dans son environnement de points de vente physiques. Le leader du marché au niveau européen, Ikéa, bénéficie d'une équipe marketing au sein de chacun de ces pays en Europe. Il a également une approche très professionnelle aussi bien du marché, d'un point de vue marketing, que de la communication.

Quand je parle des priorités qui ne sont pas toujours optimales au sein de mon organisation, je pense à la manière dont est déterminé l'assortiment aussi bien en ce qui concerne sa largeur, le nombre d'articles que sa profondeur, les différentes options par article. Pour moi, « less is more », nous aurions vraiment besoin d'apurer notre assortiment. Il y a clairement une méconnaissance des modèles traditionnels par rapport aux modèles digitaux : un assortiment large et profond peut éventuellement être profitable lorsqu'on y applique le modèle économique « long tail » mais il n'est pas viable dans un environnement physique.

Il y a eu une tentative de recruter une responsable de la communication interne. Malheureusement le choix s'est porté sur une personne inexpérimentée qui a été récemment licenciée. Entre-temps, une autre personne a été recrutée pour être responsable du volet relations publiques qui s'entend essentiellement comme étant les relations presse. Actuellement donc en ce qui concerne la communication interne, sa seule existence se restreint à l'échange de mails entre les membres du personnel. C'est le problème dès l'instant où la gestion des ressources humaines est combinée à la gestion de la communication organisationnelle. Le directeur a une nette préférence pour la dimension ressources humaines et dès lors renvoie systématiquement tout ce qui est lié à la communication organisationnelle vers moi. Le problème est que mon département n'est mandaté que pour le développement de la communication organisationnelle digitale. Cela me met en porte-à-faux par rapport à une approche intégrée de la communication organisationnelle. Cela ne permet bien entendu pas d'avoir un développement stratégique intégré et consistant. Ceci pour montrer combien il est important de réfléchir en amont à la structure de l'organisation, à la manière dont va être construit l'organigramme de l'organisation. Il y a un très grand nombre non seulement de contradictions, mais également de non-sens dans la manière dont s'est construit l'organigramme. Au quotidien, ça se vit comme un bric-à-brac. Il y a très souvent l'impression que l'organisation a un véritable **manque de vision à long terme**. Certaines décisions du comité de direction sont prises de façon très émotionnelles et non pas basées sur des éléments rationnels. Cela implique que des décisions sont prises et sont ensuite annulées parce qu'on se rend compte qu'en fait elles ne tiennent pas la route. Un exemple : les décisions par rapport au « black Friday » ne sont pas prises de manière stratégique, ce qui permettrait de développer une communication en soutien d'un message consistant, mais elles sont prises à la toute dernière minute en fonction des chiffres de vente de la semaine précédente. Cela nécessite une très grande flexibilité de la part du département communication mais aussi le développement de messages passe-partout car il n'est pas possible en l'espace de moins d'une semaine de développer une communication forte. Il s'agira donc d'une communication ad hoc mais généraliste, purement promotionnelle, imprimée sur un A4 qui n'aura absolument pas un aspect professionnel. Inutile de faire un dessin quant à l'impact de ce type de communication promotionnelle sur l'image de l'organisation.

Au niveau de mon équipe de communication, il est très clair que nous avons une analyse peu flatteuse de la manière dont est appréhendée la communication organisationnelle. Nous estimons qu'il n'y a pas d'approche professionnelle possible de par l'absence de vision de la direction. Les décisions peu stratégiques prises par le comité de direction ont des implications négatives au niveau du développement stratégique de la communication organisationnelle. Comme je l'avais déjà dit, la CEO s'intéresse de très près au département des ventes et elle interfère régulièrement dans les décisions qui sont prises. Elle prend très souvent des décisions assez émotionnelles et impulsives, et elle a parfois tendance à nous jouer les uns contre les autres. Encore une fois, le jeu de pouvoir n'est jamais très loin. Ainsi la semaine dernière, il était question d'un principe théorique lié à l'approche du marketing direct, et elle a pris position pour une explication qui était totalement erronée. Ce genre de situation est difficile à vivre. Parce qu'il a bien entendu des implications au niveau de l'organisation dans sa totalité. Je suis assez abasourdie de voir que les membres du comité de direction osent imposer des vues et des décisions alors qu'ils ne disposent absolument pas ni des compétences et des connaissances, ni des savoirs nécessaires pour pouvoir les prendre, et qu'ils ne montrent aucune velléité pour apprendre et essayer de comprendre. J'ai recruté une responsable de marketing online qui a présenté notre stratégie au comité de direction en utilisant le métalangage propre à la stratégie digitale. Le comité de direction m'a fait savoir qu'il s'était senti « idiot » parce qu'il n'avait rien compris à son jargon et qu'il refusait dorénavant qu'elle présente encore. Pourtant, elle avait essayé de simplifier au maximum mais il y a certains phénomènes propres à la dimension digitale qui ont leur propre terminologie et il est difficile de tout paraphraser. La question que

l'on doit se poser dans ce cas-là, c'est de savoir comment fait un comité de direction pour prendre des décisions par rapport à des situations qu'il ne comprend pas. Comment convaincre le comité de direction de prendre certaines décisions lorsque l'argumentation qui est mise en avant leur est incompréhensible. Je suis donc constamment confrontée à un exercice très difficile.

Dans la **recherche constante de partenaires pour former une coalition**, j'ai découvert récemment que le directeur régional des Pays-Bas était favorable à mon approche et qu'il avait compris et était persuadé que l'utilisation des dépliants par le biais des toutes boîtes appartenait à un modèle désuet datant d'une autre époque. Il est persuadé que la plateforme digitale peut offrir un service bien plus performant lorsqu'il s'agit de la présentation de notre assortiment. Sa prise de position s'oppose donc entièrement à la conviction du comité de direction que le dépliant toutes boîtes est la panacée universelle et que chaque famille belge, espagnole, hollandaise, etc. attend impatiemment de pouvoir le recevoir afin de savoir quelles sont les promotions proposées sur la période promotionnelle à venir. Pour ne pas les attaquer de front, en accord avec le directeur régional des Pays-Bas, nous organisons un projet pilote et nous présenterons les résultats des évaluations. Nous espérons avec les résultats pouvoir les convaincre de lâcher du lest et pouvoir réinvestir le budget ainsi libéré dans une approche plus réfléchie, plus stratégique de la communication.

Et lorsque je dis plus stratégique, je le souhaite vraiment parce que le problème de mon organisation c'est qu'elle utilise certains concepts pour redorer son blason sans les internaliser. Ainsi le concept « CSR » : la responsabilité sociale organisationnelle est un vain mot, c'est du « window dressing », et cela me dérange vraiment parce que j'ai une ligne de vie qui s'inscrit dans la durabilité. Pour moi cette dimension de vivre de façon durable est vraiment importante. Et la direction en est consciente, elle sait que pour moi c'est une approche déontologique de la vie que je ne cache pas dans mon quotidien professionnel. Lorsque je regarde la manière dont se construit l'assortiment avec ses 3000 composantes, il n'y a aucune stratégie environnementale qui l'influence. Lorsque suite à une directive européenne certains produits sont interdits, ces produits-là sont retirés de la vente. Mais il n'y a jamais d'anticipation en fonction de l'annonce de certaines directives. D'ailleurs, la CEO m'a un jour dit qu'elle n'en n'avait « rien à cirer ». Une attitude que je trouve regrettable et qui a, bien entendu, des implications sérieuses sur la politique d'achat de l'organisation.

L'absence de communication interne structurée et structurelle amène aussi à une grande **déconnexion** entre le comité de direction et les collaborateurs. Pour reprendre l'exemple de la CEO, elle est persuadée que chaque collaborateur est un inconditionnel de l'organisation dans le sens où chaque collaborateur est un ambassadeur en force. Cette conception ne repose sur aucune base, au contraire, les collaborateurs étant bien souvent pressés comme des citrons, ils n'ont aucune envie d'être des « porteurs de la bonne parole organisationnelle » parce qu'ils estiment que l'organisation n'a pas de bonne parole à leur rencontre. Il y a très peu de fierté de travailler pour l'organisation. Au total, si on compte également le personnel qui travaille dans les points de vente physique, nous sommes 2500 collaborateurs. Pour montrer combien la **déconnexion** est grande, le comité de direction n'était pas du tout au courant qu'il y avait un programme de valorisation des vendeurs de nos points de vente physique. Assez étonnant lorsqu'on sait qu'il y a du matériel promotionnel qui doit être développé en soutien de ce programme de valorisation. Que pour obtenir le budget nécessaire, il faut présenter ce projet. Cela montre l'attitude générale du comité de direction par rapport à l'ensemble du personnel de l'organisation. Une attitude très « top down » et « Old School » malgré le fait que la direction générale est composée de personnes qui ont entre 40 et 45 ans, et qu'elle est persuadée avoir à adopter un style managérial très moderne, alors que tout dans son approche est très traditionnel et même conservateur. Quand j'ai commencé à travailler pour cette organisation, il y avait encore dans le comité de direction quelques personnes d'un âge respectable, des sexagénaires des Pays-Bas aux cheveux gris ou blancs et aux paroles sages qui disposaient de l'autorité

nécessaire pour remettre à leur place leurs pairs quand ceux-ci émettaient des jugements sans valeur. J'en suis vraiment arrivée à regretter leur départ. En leur présence, il était impossible aux autres membres du comité de direction de lancer des ballons, d'essayer une piste, puis une autre, puis encore une troisième : il y avait bien davantage une ligne stratégique, une stratégie organisationnelle qui s'est étiolée d'une part lors de leur départ et d'autre part lors du départ du CEO qui m'avait engagée. Pour illustrer ce parcours assez chaotique suivi par le comité de direction, je prendrai l'idée qu'ils ont eu il y a deux ans d'offrir une réduction aux étudiants sur la base de leur carte d'étudiant. J'avais proposé de lier cela à une carte électronique qui permettrait de suivre ces étudiants qui par la suite s'installent, ont des besoins que nos lignes de produits peuvent satisfaire, et ainsi de construire une relation sur le long terme, de construire une loyauté. Ils n'ont pas voulu me suivre dans cette vision stratégique à plus long terme, et au bout d'un an ils ont supprimé les réductions aux étudiants qui pourtant avaient été annoncées à grands frais. Avec la perte de cette cible comme résultat. Cette année ils ont relancé une carte d'épargne, format carte de banque en carton à remplir manuellement. Je n'ai même plus essayé d'expliquer en quoi consistait une stratégie CRM. Mais j'ai noté que le comité de direction s'inquiète très fort du taux élevé de fraude. Aussi ont-ils ajouté le fait qu'il fallait agraffer le ticket de caisse en plus d'apposer le tampon. Je crois qu'en illustrant la situation avec cet exemple, il est très clair que le comité de direction ne se préoccupe nullement de la stratégie organisationnelle, mais interfère continuellement dans les tactiques de vente, dans les tactiques promotionnelles, avec une méconnaissance totale des usages de ses cibles.

Dans certains autres cas, lorsque les interventions de la CEO sont à ce point anecdotiques et totalement hors de propos, **je les détourne**, je les mets en attente jusqu'à la prochaine idée sauvage qui fera oublier la précédente. Ce n'est pas agréable de travailler de cette façon, de créer des situations de détournement mais c'est la seule façon d'essayer de limiter les dégâts. Cela peut sembler un peu hallucinant en 2019, mais si la couverture du dépliant déplaît à la CEO, elle sera modifiée en fonction de ce qu'elle souhaite.

Comme je l'ai dit, cela fera bientôt quatre ans que je travaille dans cette organisation et je suis très engagée dans la dimension de la consommation durable. Je travaille d'ailleurs comme bénévole pour une organisation « think tank » qui réfléchit à la confection d'une mode durable. La situation dans mon organisation ne s'améliorant pas, j'en tire petit à petit mes conclusions. Bien entendu, ma fonction me permet des échanges professionnels très riches avec différents départements : je suis consultée par les collègues du département logistique, du département informatique, du département achats et même du département vente. Le département de la communication organisationnelle se doit d'avoir une superposition avec tous ces départements. Même si sur papier je ne m'occupe que de la communication organisationnelle digitale, comme la communication organisationnelle traditionnelle, qui tombe sous la direction des ressources humaines, n'est pas prise au sérieux par son directeur, je me trouve bien souvent confrontée à des questions d'ordre plus organisationnel au sens large, c'est-à-dire à des questions qui dépassent la dimension digitale. **À défaut de lignes directrices et stratégiques émanant du comité de direction, je prends donc souvent moi-même la direction de certains développements en communication organisationnelle en ce qui concerne la mise en place de certains processus qui vont faciliter la collaboration entre les départements.** Je n'ose pas appeler ces processus des procédures, parce qu'ils sont mis en place au niveau horizontal, à un niveau collégial dirais-je, sans interférence et sans imposition de la direction. **Nous essayons donc entre nous de nous organiser à défaut de recevoir une stratégie organisationnelle de la part de notre comité de direction.** Car il ne faut pas l'oublier, quand j'ai commencé il y a un peu moins de quatre ans, il n'y avait rien. Maintenant il y a un Web shop avec tout ce que cela comporte. Mais si je pouvais avoir une opportunité qui se présente et qui correspond à mes valeurs propres en termes de durabilité, je ne la laisserais pas passer. Cela n'a rien à voir avec l'opinion qu'ont parfois certaines personnes par rapport à d'autres qui expriment de manière

ouverte leur envie de vivre de façon plus durable, à savoir qu'il s'agit de doux rêveurs, de soixante-huitards retardés qui se promènent avec des grosses chaussettes de laine. En ce qui me concerne, ce n'est pas du tout le cas : je ne suis absolument pas naïve, j'ai aussi consciemment choisi de travailler dans le secteur commercial. Mais même si on travaille dans le secteur commercial, cela ne veut pas dire qu'il faut renoncer à certains idéaux. C'est la raison pour laquelle je n'ai jamais voulu travailler pour une organisation dans le secteur chimique par exemple. Les organisations dans lesquelles j'ai travaillé étaient liées à la formation, ou avaient une dimension de créativité.

Cette dimension **déontologique**, je ne vais pas que l'appliquer à moi-même. J'essaye aussi de l'appliquer dans mon travail. Ainsi, lorsque j'ai commencé il y a bientôt quatre ans, j'ai très vite ressenti l'animosité du département de vente. Pour le directeur de ce département, comme je l'ai déjà dit, j'étais une menace. Je n'ai donc pas brutalement lancé une plateforme avec le Web shop. J'y suis allée très progressivement. Il y a d'abord eu tout le temps de préparation, à peu près deux ans. Dès le jour de mon arrivée, j'ai compris que l'équipe qui était en place n'était absolument pas formée pour me seconder dans le développement d'une stratégie organisationnelle digitale comprenant toute une plateforme Web shop. En plus d'une absence de compétences réelle, il y avait également la composition de l'assortiment qui ne se prêtait pas telle quelle à une mise en vente en ligne. Cela semble anodin, mais lorsqu'un produit est vendu en différents coloris, s'il n'existe qu'un seul code de référence produit, il est impossible de l'introduire comme représentant quatre produits différents. C'est donc la première procédure que j'ai mise en place : **j'ai dû transformer l'encodage du système d'achat**. Cette transformation de l'encodage a eu des implications au niveau de l'emballage des produits en Chine. En effet, il a fallu que les fournisseurs adaptent leur systèmes et procédures d'emballage permettant l'identification non seulement du produit, mais du coloris du produit. Il m'a fallu à peu près **un an** pour réussir à mettre en place ce nouveau système d'encodage au niveau de la procédure d'achat. Cela a été ma première coalition : avec le département des achats. Parce que si j'avais l'aval et le mandat du comité de direction pour transformer l'encodage du système d'achat, je voulais pouvoir le faire en pleine collaboration avec mon nouveau collègue. Le bien-fondé de ma demande a été renforcé par des demandes de consommateurs au service de la clientèle dès l'instant où la plateforme a été mise en ligne : des consommateurs avaient vu un produit dans le dépliant et ils souhaitaient l'acheter en ligne, mais ne le trouvaient pas décrit dans la couleur qu'ils souhaitaient acheter : le seul produit qu'ils avaient la possibilité d'acheter en ligne étaient le produit avec un coloris A alors qu'ils souhaitaient acheter le produit avec le coloris B. Et donc grâce à l'effet « boule de neige » les différentes parties prenantes se sont rendu compte de la pertinence du nouveau système d'encodage. Un effet secondaire, c'est la simplification de l'assortiment : les collègues ont commencé à trouver que c'était un petit peu fastidieux de devoir encoder tous ces numéros de produits et il y a donc eu des suggestions pour supprimer des variétés, c'est-à-dire de réduire la profondeur de l'assortiment.

Il a également fallu développer la stratégie de prix liée à la stratégie digitale : j'ai donc fait différentes simulations pour voir où se situait le minimum de rentabilité. J'ai proposé qu'en dessous de quatre euros, un produit ne soit pas vendu en ligne exception faite des achats groupés composés d'un produit de plus de quatre euros avec un produit de moins de quatre euros. À côté de la stratégie de prix, j'ai également développé la stratégie de distribution car il fallait bien entendu décider des endroits où pouvaient être collectés les produits commandés en ligne. Je dirais que c'était cette dimension dans la totalité de la stratégie e-commerce à laquelle j'ai accordé le plus d'importance car le canal que j'étais en train de développer devait permettre un accroissement des ventes, et non pas les cannibaliser aux dépens de nos magasins physiques. Il a donc fallu travailler progressivement pour expliquer que la clientèle en ligne était une clientèle complémentaire à la clientèle traditionnelle dans les magasins physiques. Et c'est là que la dimension de la communication a également joué car les instruments étaient différents mais

amenaient tous la clientèle dans les magasins physiques pour venir collecter le produit commandé en ligne ou pour venir l'acheter. Bien entendu, il y a eu de plus en plus de demandes de clients en ligne pour que les produits commandés leur soient envoyés à domicile. C'est la CEO qui a tranché et qui a dit qu'il fallait faire l'exercice de rentabilité. Je l'ai fait en collaboration avec les collègues du département logistique. Sur la base des différents modèles et simulations, il a été décidé de travailler par le biais d'un tiers, mais le choix s'est porté sur une organisation qui n'avait pas ma préférence parce que le coût qui nous est facturé est excessivement élevé et nous avons dû signer un contrat de trois ans. À nouveau, une décision prise beaucoup trop à la hâte par notre CEO. Plutôt que de prendre notre temps, de comparer les offres de différents fournisseurs, elle a pris au bout de quatre mois une décision beaucoup trop rapide. Je n'avais rien contre une approche phasée, car elle permet de mieux planifier la communication, mais une réflexion un peu plus mûrement élaborée ne nous aurait pas vraiment fait perdre de clients et nous aurait permis de négocier de meilleures conditions.

Cela signifie que mon rôle de responsable de communication digitale internationale ne se cantonne absolument pas qu'à la communication digitale internationale. Comme je suis la seule experte en matière de e-commerce et de Web shop dans l'organisation, je m'occupe en effet de la stratégie organisationnelle digitale dans sa totalité. Je rapporte bien entendu au comité de direction, mais ce dernier ne comprend pas grand-chose à ce que je fais. Je suis aussi la personne avec le plus d'expériences en la matière. La rotation de personnel est très élevée dans les différents départements, ce qui fait que les départements sont surtout peuplés de collaborateurs assez jeunes, entre 25 et 35 ans. Si certains ont un certain « feeling » avec la dimension digitale, cela ne veut absolument pas dire qu'ils sont capables de gérer une stratégie e-commerce. En effet, celle-ci conjugue des compétences en communication, en communication digitale, en économie, en marketing, en droit et en logistique.

Le fait d'avoir eu cette opportunité m'a également permis de développer des canaux de communication interne étant donné qu'il est impératif pour moi de pouvoir communiquer avec les collègues de pratiquement tous les départements de l'organisation. Même si officiellement il n'y a pas de profil « communication interne » officiel, j'ai créé un système intranet qui permet une communication fluide entre les départements.

J'essaie aussi d'impliquer autant que possible le comité de direction dans mes activités. J'essaie dans la communication avec eux d'être la plus simple possible, mais il est parfois nécessaire d'utiliser des termes techniques. Je les explique toujours aussi simplement que possible en m'excusant auprès d'eux de devoir les utiliser quand il n'y a pas moyen de faire autrement. Je leur dis qu'il est important qu'ils comprennent les activités qui sont les miennes, parce qu'elles font bouger la totalité de l'organisation. Et je trouve aussi qu'il est important de me sentir suffisamment intégrée dans l'organisation.

Ce qui manque le plus dans mon organisation, c'est quelqu'un responsable de la communication qui siège dans le comité de direction. Quelqu'un qui défende la raison d'être de la communication dans l'organisation. Quelqu'un qui de par sa position dans l'organisation prendrait des décisions mieux fondées. Quelqu'un qui comprendrait que pour que l'organisation sécurise sa pérennité, il faut **raconter une histoire** organisationnelle, quelqu'un qui définirait des valeurs organisationnelles autour desquelles nous pourrions construire les différents messages permettant de renforcer le positionnement. Quelqu'un qui permettrait de construire par l'accumulation de ces messages un ensemble plus large cohérent et consistant. Parce que lorsque j'essaie de mettre ces éléments en avant lors de mes contacts avec le comité de direction, je remarque très vite que je perds leur attention. Cela ne les intéresse pas. Ils ne sont absolument pas conscients de l'importance et du rôle de la communication organisationnelle pour la pérennité de l'organisation. Lorsque je leur parle « communication », pour eux cela ne signifie que dépliants, affiches, communication sur les points de vente, marketing direct ou promotion. Heureusement, tout au long de ces années j'ai pu consolider mon équipe et

ensemble, il y a vraiment une volonté de professionnaliser notre approche. Mais bien sûr, ils entendent aussi les remarques d'autres départements, ils ne sont pas aveugles du manque flagrant de professionnalisme des membres du comité de direction. Pour encore donner un exemple du manque de réalisme du comité de direction : le directeur des ressources humaines est venu m'annoncer que des panneaux solaires allaient être dorénavant placés sur les toitures de tout le bâtiment et de tous nos magasins physiques. Comme je suis déjà très sceptique par rapport à l'authenticité d'une dimension CSR, j'ai demandé quel était l'objectif visé par cette décision. La réponse m'a sidéré : le directeur des RH m'a dit que le comité de direction allait proposer à l'ensemble des collaborateurs de participer à l'achat des panneaux solaires. Donc lorsque je dis qu'il y a une totale déconnexion entre le comité de direction et l'organisation, ceci en est à nouveau une preuve : il n'y a aucune stratégie de communication interne, il n'y a aucune stratégie CSR, mais le comité de direction est persuadé que les collaborateurs vont participer financièrement à l'achat de panneaux solaires. Pour moi il n'y a qu'un seul résultat possible : ce sera une totale débâcle.

Au manque de réalisme en ce qui concerne les collaborateurs s'ajoute aussi un manque de réalisme par rapport à l'image idéale qu'a la CEO de la cible qu'elle voudrait atteindre : elle m'a confié récemment que la cible de l'organisation ce sont ceux qui ne viennent pas encore acheter auprès de l'organisation parce qu'ils ignorent encore ce que l'organisation peut leur apporter mais qui devraient le faire. Elle rêve donc d'un repositionnement « upscaling and upgrading », mais cela me semble davantage la quadrature du cercle car cela implique de nombreuses décisions que pour l'instant elle n'est pas capable de prendre. De plus, le comité de direction n'est pas favorable aux études de marché : les idées de la CEO reposent donc sur du sable, ce qui est quand même un peu préoccupant.

En 2011 et en 2016, il y a eu une enquête qualitative auprès des clients des différents points de vente physique. Le comité de direction souhaite à présent que je fasse à nouveau ce type d'enquête mais en ligne cette fois. Une toute autre méthodologie qui impliquera qu'il n'y aura aucune comparaison possible avec les résultats des deux autres enquêtes précédentes. La CEO souhaite que je pose deux questions : les répondants ont-ils remarqué que l'enseigne a changé, les répondants aiment-ils venir acheter auprès de l'enseigne. Mais, et après ? Que serons-nous avec les réponses à ces deux questions ? Cela montre à nouveau le niveau d'amateurisme qui règne au niveau du comité de direction. Surtout lorsque je le compare au questionnaire qui a été élaboré par le passé.

Je me rends compte que j'ai brossé un portrait assez noir, assez négatif de mon organisation. Malheureusement, c'est vraiment un rendu réaliste de mon quotidien. Je crois que c'est souvent le cas lorsqu'une organisation, au départ une entreprise familiale, connaît un essor, se diversifie, se développe et puis doit passer la main à d'autres. **Ce sont souvent des organisations orientées vers la vente pour lesquelles la communication est là en soutien des ventes.** Des organisations où on se pose peu la question de l'importance des collaborateurs. Des organisations où on continue à croire que rien n'a changé, que tout va continuer, comme dans la chanson. Qu'il suffira de trouver la bonne promotion pour attirer les clients. Parce que ce type d'organisation part d'elle-même, elle est le point de départ, comme c'était le cas au siècle dernier. **C'est le type d'organisation qui n'a pas encore réalisé qu'aujourd'hui il faut partir de sa cible, de son public.** Ce type d'organisation ne se rend pas compte qu'il faut une réflexion profonde, sinon même scientifique de ce public cible.

À défaut d'une stratégie de communication organisationnelle, j'essaye donc de développer une stratégie de communication digitale basée sur la théorie du « funnel », ce qui est un exercice très compliqué quand on ne dispose que d'un budget réduit et qu'on est responsable de 8 différents pays européens. Normalement, on doit créer le premier niveau d'« awareness » pour les attirer petit à petit vers l'intention d'achat. J'ai dû supprimer ce premier niveau pour cause budgétaire ce qui implique que je ne peux pas travailler sur des suspects, mais sur des prospects

qui ont déjà laissé suffisamment de traces pour qu'on puisse engager un dialogue en vue de les amener de plus en plus dans « l'entonnoir » pour utiliser l'image typique de l'approche digitale. Cela restreint considérablement le nombre potentiel de conversions, mais mon argumentaire est déjà prêt. L'avenir reste encore très incertain. Et les efforts d'éducation sont lents : leur retour sur l'investissement n'est pas toujours aussi performant que je ne le souhaiterais.

Interview F12 – 55'

Bruxelles, le 19 juillet 2019

Les organisations, qu'elles soient dans le profit ou le non-profit, nécessitent des mécanismes similaires. J'ai travaillé 10 ans chez un opérateur télécom dans le secteur marketing, je faisais du lancement de produits, et j'utilisais bien entendu le département communication pour la communication des produits. Puis j'ai été responsable pendant 10 ans chez ONG1 pour le marketing et la communication d'une ONG internationale à fort ancrage national, régional et local dans le secteur de la santé publique [ONG1]. Et depuis six mois, je suis passée auprès d'une autre ONG qui s'occupe de la préservation animale [ONG2]. Je fais la même chose : communication et marketing. Sachant que le marketing tant pour l'une que pour l'autre c'est du fundraising. Je connais très bien les associations belges, un peu mieux les associations belges francophones, que ce soit « médecins du monde » ou les autres, sur les 10 dernières années, il y a eu une professionnalisation considérable sur ce qu'on appelle le Fundraising. En fait, quand on parle de marketing et de communication dans ce type d'organisation, c'est surtout de collecte de fonds qu'il est question. Il y a 10 ans, c'est encore très, très peu professionnel. Et là maintenant, en 10 ans, c'est devenu beaucoup plus professionnel, mais avec des enjeux qui sont devenus eux-mêmes très complexes. Si je parle d'abord de tout ce qui concerne la récolte de fonds avant de parler de la communication, donc ce qui est considéré dans ce type d'organisation comme faisant partie du marketing, je peux dire qu'en Belgique il y a une pénurie de spécialistes « marketing pour ce type d'organisation » capables de travailler pour ce type d'association de manière professionnelle. Il n'y a en effet aucune formation concernant la collecte de fonds sur le marché belge. Et du coup il n'y en a pas assez qui sont formés et on doit les chercher à l'étranger.

Si je reviens un instant sur mon expérience chez l'opérateur télécom, le département communication faisait partie à part entière de l'organisation. Le directeur de la communication rapportait directement à la direction générale. Ce directeur d'ailleurs est devenu entre-temps le directeur de l'UBA. L'union belge des annonceurs, Théo van Rooy. Et donc, c'était un département qui avait deux objectifs : servir les clients du département marketing, du département sales, les clients internes, et ils étaient responsables de la marque, ce qui impliquait une approche très professionnelle, parce que quand je suis arrivée, ensemble ils étaient une centaine. Je ne pense plus du tout que ce soit encore le cas aujourd'hui. C'était un département... juste... énorme. Mais les budgets étaient énormes aussi. Ils travaillaient de façon structurée, avec des méthodologies très claires. Ils travaillaient avec de très grosses agences et je dois dire, avec le recul, que c'est ça qui m'a beaucoup aidée dans l'apprentissage de mon métier. Je me rappelle, quand je suis arrivée à l'ONG1, c'était le bazar. C'était totalement non professionnel. Si je n'avais pas d'abord eu mon expérience chez l'opérateur télécom, je n'aurais jamais pu faire ce que j'ai fait à l'ONG1. Parce que là, il n'y avait aucune réflexion communication. D'ailleurs, ce n'est pas compliqué, c'est une des premières choses qu'on m'a demandé de faire, parce que chaque département à l'ONG1 était en train de développer sa propre com', avec son propre logo, ses propres visuels, tout ça en PowerPoint, avec pour objectif de l'utiliser dans leurs publications, ... vous vous imaginez ! Donc, chaque département faisait sa propre communication, et ils inventaient... ils n'avaient pas de communicant. C'était assez folklorique.

C'était en **2008**. La fonction existait plus ou moins. Je me rappelle, ils avaient une toute petite équipe de communication qui s'occupait de la récolte de fonds. Mais c'était totalement non professionnel. Et comme ils avaient de gros problèmes financiers, ils m'ont recrutée. Ils avaient donc besoin de quelqu'un qui vienne faire de la récolte de fonds, du Fundraising. Pour eux, cela incluait la réflexion sur la communication. Donc ils m'ont recrutée parce qu'ils étaient vraiment dans les problèmes. Complètement. Ils avaient une grosse dette. Il y avait une nouvelle directrice générale depuis à peu près deux ans. Une femme brillante. Très professionnelle. Elle a redressé la boîte. Elle a redressé les finances. J'ai très vite compris qu'il fallait qu'on développe la récolte de fonds sinon on n'allait jamais s'en sortir. Elle, elle était médecin. Elle venait de l'interne. Comme l'ONG1, c'est une organisation internationale, je crois que c'est au contact de l'ONG1 anglaise, qui elle est très professionnelle, que la CEO s'est rendu compte du besoin qu'elle avait d'avoir une communicante professionnelle. Cette conscientisation vient du monde anglo-saxon. D'ailleurs, là-bas, ça fait 20 ans qu'il y a moyen de faire un Master en fundraising. Là-bas c'est tout à fait normal. Il y a des gens qui se spécialisent là-dedans. Alors moi, je venais déjà avec une vision de : « voilà comment je veux faire ». Maintenant, je parlais de rien. Ici, il fallait tout mettre en place. OK, c'est du marketing et de la communication, mais c'est quand même légèrement différent de ce qui se passe dans le monde commercial. Surtout du point de vue du marketing. Du point de vue de la communication beaucoup moins. Tout est assez similaire de la communication classique comme ailleurs. Et donc moi, j'ai beaucoup utilisé mes collègues anglais. Enfin, « utiliser » gentiment bien sûr. Et avec leur accord, et avec beaucoup de plaisir, on est entré dans une démarche qu'on pourrait décrire comme étant du « capacity building » : dans une optique de vouloir aider les autres ONG qui étaient en train de se développer dans les autres pays comme moi, les bonnes pratiques étaient échangées. Ils ont même envoyé quelqu'un de l'ONG1 anglaise pendant trois mois pour m'aider à démarrer et ce, tout à fait gratuitement. Quelques années plus tard, j'ai voulu mettre en place un **CRM**, ce qui n'est quand même pas évident, ce qui est assez difficile à mettre en place, ce qui est assez complexe, et on était quand même resté une petite structure à l'ONG1 belge, on était 25 en fundraising et communication, là où, chez MSF, ils étaient déjà une quarantaine. Et donc là aussi, pour le CRM, l'Angleterre m'a envoyé quelqu'un pour m'aider. Pareil. Mais assez typique pour l'ONG1. C'est très différent si je compare à l'ONG2. Maintenant, j'ai beaucoup moins la possibilité de faire appel au **transfert de compétences**. Je n'y suis que depuis six mois, mais je ressens déjà cette différence. Beaucoup moins de transfert, beaucoup moins cette culture de se partager les bonnes pratiques, que les pays forts en fundraising ont la responsabilité de transférer leurs compétences à d'autres. Mais ça, c'est une question de culture d'entreprise. Je pense que c'est historique. Parce qu'en termes de structure, c'est presque la même structure. Il y a la fédération internationale, qui est une fédération, qui coordonne ses membres, et ses membres, ce sont les entités nationales, indépendantes, qui parfois ont même été quasiment créées en même temps que la cellule internationale, financent la fédération internationale. On n'est pas du tout dans le cadre de « on travaille chez Orange, où Orange Belgique est une filiale ». Et chez l'ONG2, c'est la même structure qu'à l'ONG1. Et néanmoins, la culture est différente. Il n'y a pas du tout ces échanges, il n'y a pas du tout ces partages. Et alors moi, quand je vois mes autres collègues dans les autres associations, en termes de communication, je dois dire que ça s'est vraiment professionnalisé. Sur ces dernières années, vraiment je le vois. Soit, ils ont engagé des gens qui venaient du privé, non en fait, c'est surtout ça. Ils ont engagé des gens qui viennent du privé.

Il y a un peu de formations qui sont données en Belgique. Mais il n'y a pas grand-chose : il y a la fondation des fundraisers, Mais au niveau des formations, au niveau des contenus, c'est très junior. Ce n'est pas très pointu, c'est très basic. On a des "skills shares", qui sont vraiment des moments d'échange de compétences. Donc par exemple, il y avait un "skills share" chaque année à **Londres**. Tous ceux qui étaient responsables de la collecte de fonds au niveau européen

s'y retrouvaient. Et on échangeait les bonnes pratiques. Alors tout à fait au début, moi j'y allais pour suivre les conférences. Et à la fin, c'était moi qui allais donner ces conférences. On était vraiment dans ce modus-là. Je sais que l'Unicef fait ça aussi. Sinon, vous avez aussi un congrès international en collecte de fonds annuel. Il se fait à **Amsterdam**. Très pointu, très intéressant, il coûte hyper cher. Voilà donc également à Londres il y a moyen de suivre des cours en collecte de fonds, mais ça aussi, c'est pour des gros budgets.

Moi, ce que j'ai mis en place, et ce que je suis en train de mettre en place maintenant chez l'ONG2, c'est vraiment des processus. C'est-à-dire que je mets en place des structures, des façons de travailler. À l'ONG1, il a d'abord fallu que je recrute des gens. Avant de pouvoir les recruter, il a fallu que j'explique la raison pour laquelle il fallait que je puisse avoir plus de personnes dans mon département communication. Il a donc fallu que je fasse du lobbying en interne. Parce qu'il a fallu que les gens acceptent que ce soit le département communication qui fasse leur communication, et ça pour tous les départements. Et ça ne s'est pas fait sans douleur. Il a fallu monter tout un système de légitimité et de crédibilité. Et ensuite les processus ont suivi, qui ont dû « délivrer », parce que pour construire de la crédibilité, il faut prouver que ce que l'on fait marche, fonctionne, porte ses fruits. La crédibilité, ça peut se construire en expliquant encore, encore, et encore. Mais un certain moment, si vous ne délivrez pas, vous n'avez plus de légitimité. Et donc, si mon département de communication n'était pas parvenu à délivrer de la communication de qualité, qui porte des résultats probants, la communication serait répartie dans les différents départements. Donc, ça été vraiment ça, mettre en place des process, sur la base de l'écoute, construire des méthodologies. Par exemple, il n'y avait pas de briefing. Les responsables des départements voulaient atteindre certains résultats, mais ils étaient incapables de définir leurs objectifs. Et donc, évidemment, ils avaient du mal à définir la communication, la stratégie de communication. Je me rappelle, ils voulaient développer un outil pour les écoles, ce qui implique qu'il fallait développer un plan de communication qui vise les écoles. Donc il faut se renseigner quant aux médias à utiliser. Il y a les enseignants, les parents, les élèves. Eh bien ils ne connaissaient rien de tout cela. Ils n'avaient aucune méthodologie pour définir la cible, les objectifs, le budget... Une autre situation qui décrit parfaitement l'abîme entre les souhaits et la réalité : une demande de modification de mentalité pour une meilleure acceptation des mineurs non accompagnés demandeurs d'asile, au niveau national, avec un petit budget de 50.000 €. J'ai simplement répondu que s'il avait 5 millions à mettre sur la table, et ce pendant au moins les 10 prochaines années, il y avait peut-être espoir. Voilà. Il y avait une inconscience complète de ce que c'est que la réalité de la communication. C'était l'époque de la campagne de sensibilisation du forum nucléaire. On les voyait partout. Je prenais toujours cette campagne comme exemple. Car en effet, cette campagne, tout le monde l'avait vu. Et bien elle avait coûté 5 millions.

Le gros problème de ces associations, c'est qu'il y a tout un travail de modification des mentalités. Un travail de fond qui doit se faire, une véritable sensibilisation. Et bien sûr, on est en concurrence. Et ça fait vraiment débat dans les associations. Parce que sensibiliser les gens, c'est essayer de travailler sur un changement de mentalité. Or, ça, ça demande beaucoup de temps. Prenons par exemple les budgets qui ont été mis pour que les gens arrêtent de fumer. Cette communication, je la vois depuis des années. Pour quel résultat ? Ce ne sont pas ces communications de sensibilisation qui ont travaillé. Ce qui a fonctionné, c'était d'une part d'augmenter le prix de la cigarette, et d'autre part, l'interdiction venant de l'appareil législatif. C'est l'encadrement légal qui a fait changer les choses. Parce qu'il fallait les changer. Je ne dis pas que c'est impossible de réaliser le « behavioral change », mais il faut être déterminé, avoir beaucoup d'argent, coopérer avec d'autres associations, et garder le focus pendant 10 ans. C'est vraiment une vision à long terme. C'est le temps long qui permet de réaliser ces objectifs de modification de mentalité. Avec interdiction de changer de thématique tous les six mois. Il faut garder le focus. Sinon on jette l'argent par les fenêtres. Donc, ça aussi, ça été beaucoup

d'explications. Il y a eu tous des process à mettre en place, parce qu'à l'ONG1 il y avait deux départements qui développaient des formations : un pour des formations concernant le droit humanitaire, un autre pour les formations de premiers secours. Ces deux départements ne se parlaient pas. Alors soit ils faisaient leurs communications eux-mêmes, soit ils venaient vers moi et me demandaient de développer des plans de communication et tout ça se passait en même temps. Donc la communication de ces deux départements devait se faire en même temps, et viser la même cible. Il a donc fallu trancher, arbitrer, expliquer, beaucoup, beaucoup expliquer, je pense que 80 % de mon boulot, c'était expliquer pourquoi la communication. Pourquoi il fallait faire des choix. Expliquer que le budget était limité. Je n'ai pas travaillé à la communication quand j'étais chez l'opérateur télécom, j'étais au marketing et je coopérais avec le département communication. J'étais plus jeune aussi, j'étais donc peut-être aussi moins consciente de ce qui se passait. Mais, je m'en suis vraiment rendu compte à l'ONG1, et maintenant également à l'ONG2, la communication est un « **bottle neck** » : tous les départements veulent communiquer. Ils veulent tous aller à la communication. Et ils veulent bien sûr que le département communication fasse le boulot, mais ils ne comprennent pas qu'avec cinq personnes, il n'y a pas moyen de tout réaliser en même temps. Ça, c'est une première chose. C'est la possibilité physique de réaliser certaines choses parce que nous ne sommes pas assez nombreux. Une seconde raison c'est qu'il faut expliquer qu'une seule et même cible ne peut pas recevoir quatre messages différents en même temps de la même association. D'une certaine façon, ils réalisent bien sûr que la communication c'est très important, mais d'autre part, ils ne l'aiment pas. Le marketing, ça c'est clair, ils détestent. Le fundraising dans les associations, est vu comme le diable quoi. Ça vient du monde des entreprises, du monde Corporate. Donc, c'est très mal aimé. Ça parle d'argent, ça, pour des gens qui sont là pour défendre une cause, c'est très mal perçu. La communication, c'est moins le cas. Mais il y a quand même cette impression, c'est la troisième raison, tout le monde a cette impression que la communication on peut la faire soi-même. Je pense que c'est partout comme ça. C'est parce qu'on communique, tout le monde communique, tout le monde est donc capable d'organiser sa propre communication. Et pourtant, il y a une incapacité à faire les choses correctement. Et ça, ils ne veulent pas toujours s'en rendre compte. Ils ne veulent pas véritablement l'admettre.

Et pour se construire une légitimité, et bien, **il a fallu prendre mon bâton de pèlerin**. Je suis allée rendre visite à tous les locaux. À tous les différents points de l'ONG1 répartis sur toute la Belgique. J'ai utilisé tous les prétextes possibles et imaginables pour aller faire des présentations. Et sous prétexte d'aller faire une présentation pour la prochaine campagne, j'allais leur expliquer ce que c'était que la communication. Et donc j'ai fait ça pendant assez longtemps. J'ai été dans tous les départements. **J'ai expliqué ce que c'était que la communication, à quoi ça servait, comment l'aborder**. Avec l'équipe, on a redéfini la mission et la vision de l'association, mais également la mission et la vision de la communication. Et on est allé expliquer ce qu'était notre rôle. On est allé expliquer pourquoi c'était important de communiquer, pourquoi on ne pouvait utiliser qu'un seul et même logo, moi, j'ai dû faire des mini enquêtes pour aller leur prouver que la formation de premiers secours, personne ne la connaissait alors qu'eux ils étaient persuadés que c'était un concept universellement connu. Et ils utilisaient une abréviation pour parler de cette formation de premiers secours. Ils l'utilisaient sur toute leur communication. Ils étaient persuadés que ça fonctionnait comme une marque. Ils ne me croyaient absolument pas quand je leur disais que cette abréviation ne fonctionnait pas parce que personne ne savait à quoi ça correspondait. C'était donc en permanence démontrer la pertinence de la communication, de la communication bien faite, pensée. J'ai donc dû faire un travail d'évangélisation en interne.

On fonctionnait un petit peu comme une **mini agence à l'intérieur même** de l'ONG1. On faisait pas mal de choses nous-mêmes. Pour les grosses campagnes, on faisait appel aux agences. Et les relations avec ces agences, c'est pareil pour l'ONG2, ces relations elles sont très

complexes. C'est compliqué parce qu'on avait un tout petit budget. Alors soit ce sont les très grosses agences qui proposent leurs services et font travailler sur notre budget des équipes juniors, soit de grosses agences qui sont hyper contentes d'avoir pitché une campagne pour gagner un effie award ou autre prix créatif, mais aussi pour leur image et leur réputation. Donc, au final on se retrouve avec des campagnes qui ne répondent pas véritablement à nos objectifs. Même si elles sont très, très belles. Elles ne rapportent pas le retour sur l'investissement espéré. Et chez nous, ça se traduit toujours par un nombre de donateurs projetés. Ainsi, la première campagne que j'ai suivie chez l'ONG2, je me suis directement bien rendu compte que ça n'allait pas fonctionner. L'agence avait misé sur l'humour alors que la problématique est hyper sérieuse. Il s'agit de la disparition d'une espèce. Une récolte de fonds pour la protection d'une espèce en voie de disparition. L'humour et le gaming ont amené beaucoup de visiteurs sur le site, mais le résultat final, absolument pas le nombre de donateurs souhaités. J'ai donc immédiatement arrêté les investissements en achats médias. Il ne s'agissait donc pas de faire une histoire drôle, ni de positionner l'ONG2 comme une organisation fun et amusante. Non seulement, ça freine les gens de donner, mais en plus, ça donne une mauvaise image de l'association. C'est une urgence. Et les urgences, elles ne sont pas drôles. Mais c'est vrai que le concept aurait pu rapporter un Award à l'agence.

On est donc parfois un peu pris en otage par certaines agences. Il y a des agences qui le spécifient dans leur contrat, qui stipulent que ce sont elles qui décident des campagnes à développer. Donc je suis beaucoup plus prudente maintenant dans le choix de mon agence. Et je privilégie les petites structures.

Quand j'ai commencé à l'ONG1, il y avait une webmaster. Maintenant, le pôle digital il s'est multiplié par trois. Le digital se met dans le boulot d'un peu tout le monde. Ça, ça a fortement changé. C'est clair. D'abord, c'est une opportunité. Parce qu'on peut toucher différentes personnes et que, même si je suis très prudente en disant ça, ça coûte moins cher de les atteindre de manière digitale que de manière traditionnelle. Je traduis en termes de récolte de fonds : obtenir de nouveaux donateurs en rue, ça coûte 150 €. Sur les réseaux sociaux, en fait : les réseaux sociaux plus le site Web, le digital donc, on peut descendre, si la campagne est bien faite, à entre 50 à 100 € par mois. Là, c'est vraiment une opportunité pour les associations. Sensibiliser les publics, atteindre les bonnes cibles de manière un petit peu plus cost effective. Le réseau social peut vraiment jouer son rôle social. Complètement. Et ça s'explique très facilement : sur les réseaux sociaux, il y a vraiment moyen de cibler, de targetter. Lorsque vous faites le démarchage en rue, vous accostez tout le monde et n'importe qui. Vous ne savez pas ce qui les intéresse. Sur les réseaux sociaux, prenez Facebook, il y a vraiment moyen de définir sa cible. Pour l'ONG2, je vais prendre des gens qui sont des « animal lovers ». Donc, le targetting est beaucoup mieux, vous pouvez faire grandir votre base avec les fans, même si ce ne doit pas toujours être un objectif, ceux-ci sont déjà sensibilisés, et ils peuvent vous aider à atteindre d'autres personnes. Et donc là maintenant je vais également m'atteler à analyser la rétention des donateurs via le digital par rapport aux donateurs que nous avons par le recrutement en rue. Mon intuition me dit que les donateurs qui sont venus par le recrutement en ligne, ces donateurs seront plus longtemps fidèles que les donateurs que nous avons recrutés en rue. Parce qu'ils l'ont choisi eux-mêmes de manière délibérée, ils n'ont pas été poussés à devenir donateurs comme c'est souvent le cas en rue où les gens n'osent pas dire non. Ce sont eux qui font la démarche. Il n'y a personne dans votre dos pour vous pousser à dire oui. Il n'y a pas de jugement social. Je crois donc que ce seront des donateurs de meilleure qualité. Je n'ai pas encore de résultats chiffrés, on est encore qu'au **tout début** de ceci.

Ce qui est aussi compliqué c'est la structure même des nouvelles cellules de communication. Qui est-ce que je vais recruter ? Un content manager ? est-ce que je prends deux agences : l'une pour l'achat médias, l'autre pour m'aider au niveau du développement des campagnes, parce que ce sont des compétences très différentes ? Ça ce sont des questions qu'on se pose tout le temps.

En interne, bien sûr j'ai besoin d'avoir des gens qui m'aident à développer des campagnes pour des collectes de fonds. Mais est-ce qu'ils ne doivent pas aussi être capable de développer du contenu ? Faire un « sponsored ad » sur les réseaux sociaux par exemple. J'ai ça c'est parce que les compétences qui sont propres au métier sont en train d'évoluer. Aujourd'hui, l'attaché de presse : il tweete. De temps en temps, il écrit une news sur le site Web. La responsable des donateurs, qui répond au téléphone, elle répond aussi sur les réseaux sociaux. Donc elle doit être capable d'écrire. Elle doit être capable d'entretenir des conversations en ligne. Elle répondait au fax, au téléphone il y a 10 ans, maintenant elle répond sur les réseaux sociaux. Il y a un changement dans les profils des personnes qui se sont complètement digitalisés. La personne qui était responsable du copywriting vient de nous quitter, elle avait un profil très littéraire. Elle faisait des articles splendides pour la revue de l'association, mais par contre, elle était incapable d'écrire un article pour notre site Web. Elle ne comprenait pas qu'il fallait rédiger les articles et sélectionner les mots utilisés en fonction du SEO. Ce n'est donc plus du tout le même genre d'écriture. Il y a de nouveaux réflexes qui sont liés à de nouvelles compétences digitales. Il faut pouvoir écrire des textes longs et écrire des textes courts. Être capable d'un bel article rédactionnel mais tout autant d'un post sur Facebook. Donc voilà, les profils changent. Et on recrute beaucoup plus de gens sur le digital, que sur des profils plus traditionnels en communication. Et les plus jeunes, ceux qui sortent de l'école, ou qui sont sortis il y a trois ans, ils ont une meilleure maîtrise. Moi, j'envoie des gens de mon équipe aux formations de l'UBA. Je regarde aussi s'il n'y a pas des formations intéressantes en France ou à Londres. Mais il est certain qu'il va falloir faire croître ces compétences-là.

Cette dimension digitale a modifié la façon de travailler dans le département de communication au niveau de la rapidité, ça, c'est clair. D'ailleurs, il y a certaines personnes dans l'équipe pour lesquelles c'est vraiment très, très difficile. Parce que c'est clair, **avant**, comment est-ce qu'on faisait de la récolte de fonds ? Il y avait l'agence qui développait une campagne qui travaillait sur le temps long, il y avait les gens en rue qui faisaient du démarchage. Et alors il y avait le direct marketing, la lettre. Tout était bien organisé. C'était comme du papier à musique. Il y avait vraiment des périodes qui étaient typiques pour la récolte de fonds : la période de fin d'année. **Maintenant**, j'ai pour objectif de mettre en place un système qui permettra de faire de la récolte de fonds en permanence, tout au long de l'année. Et je le fais en m'aidant des réseaux sociaux. Mais il faudra que j'attende que mon équipe se stabilise. Là, je suis encore en plein recrutement.

Mais donc, ce que je veux, c'est qu'il y ait une réflexion en récolte de fonds qui accompagne chacune des campagnes, même si elles ne visent pas le recrutement de nouveaux donateurs en priorité. Ça veut dire qu'il faudra penser à plus de choses en même temps, ça veut dire que ce sera un peu plus compliqué, mais ça veut dire aussi que ce sera plus rapide. Que ça ira plus vite. Et c'est vrai que dans mon équipe même dans l'équipe des autres départements, les gens ne sont pas encore habitués à la réaction immédiate qui devrait suivre certaine communication sur les réseaux sociaux. Il y a du contenu qui paraît sur les réseaux sociaux par rapport auquel l'association devrait se positionner, par rapport auquel nos donateurs nous attendent. Il y a des dossiers sur lesquels nous sommes attendus. Même si ce n'est pas planifié, il faut que les gens adoptent une **nouvelle agilité à réagir de manière ultrarapide aux informations qui paraissent**, lorsqu'elles sont pertinentes, lorsqu'elles interpellent l'association dans sa mission même. Les publics, et surtout ceux qui sont déjà fans de l'association, attendent que nous réagissions parfois par rapport à certaines actions qui sont mises en place de manière inattendue. C'est notre business. Mais il y a une complexité à gérer qui n'est pas à la portée de tous ceux qui vivent ces transformations successives. Tout simplement parce qu'on ne travaille plus comme avant. On doit aller plus vite. Et je vois très bien, moi, j'ai vraiment changé entre qui j'étais il y a 20 ans et qui je suis aujourd'hui. La première chose que je fais tous les matins, c'est **regarder tous les médias**. Auparavant, c'était très simple : il y avait une revue de la presse.

Aujourd'hui, à ce que nous avons dans le temps, s'ajoutent bien sûr toutes les informations digitales. Il faut screener s'il y a des posts qui sont pertinents, intéressants, interpellants pour l'association. Et ça ne s'arrête pas aux frontières de notre petit royaume. Malheureusement, je ne dispose pas de suffisamment d'instruments professionnels pour m'aider à faire un screening, un monitoring plus rapide. Je n'ai pas encore les instruments qui me permettraient de faire une curation, et puis une agrégation des articles les plus intéressants. On utilise simplement **Auxi-presse**. Et on prend simplement les articles qui nous citent. Et donc cela n'englobe pas du tout des articles qui pourraient justement être des alertes par rapport auxquelles nous devrions pouvoir réagir, qui sont des issues. Ça c'est un vrai problème. Même si je devais avoir aujourd'hui ce type d'outil qui permettrait un ciblage très pointu des issues interpellantes, je ne suis vraiment pas certaine que cela pourrait m'aider. Tout simplement parce que les processus ne sont pas encore en place. Parce que c'est bien d'avoir ces articles, mais il faut quelqu'un pour les lire, les analyser, définir le niveau d'urgence et puis décider de ce qu'il y a faire. Est-ce qu'on réagit ? Si oui, qu'est-ce qu'on dit ? Où ? De quelle façon ? Et ça, ce n'est toujours pas mis en place.

Parce que la direction générale, cette structure-là, elle est encore en train de la structurer justement. Parce que le CEO d'aujourd'hui, il était responsable du public engagement, qui est un de mes rôles aujourd'hui. En plus de la récolte des fonds, de la jeunesse, et de quelques autres sujets. Donc quelque part, c'est toujours encore un peu son bébé. Mais ça va. Là où il est très attentif, c'est au niveau de l'application Corporate. Par exemple, le rapport annuel, le document qui reprend tous nos objectifs stratégiques, le rapport sur le grand événement qui réunissait nos ambassadeurs, les grands donateurs. Il est normal qu'il veuille valider un certain nombre de choses. Mais pour le reste, pas du tout. Avec lui, ce sont des objectifs de KPI. Des choses tout à fait normales. Comme je suis dans le comité de direction, ces objectifs se discutent ensemble. Ils sont définis ensemble. Une fois par an, on fait les plans annuels. Et ces plans annuels sont comparés au plan à long terme qui lui est un plan quinquennal. Ainsi, d'ici 2022, ils veulent 150.000 donateurs et 10 millions de revenus. D'après moi, cet objectif sera atteint d'ici la fin 2022. Et ça n'a rien à voir avec la nouvelle approche, cette approche digitale. C'est tout simplement qu'il y a maintenant, à l'heure actuelle, une vraie prise de conscience. Une prise de conscience de ce qui se passe au niveau de la planète. Et je crois qu'en fait au niveau l'ONG2, on n'a pas encore suffisamment bâti là-dessus. Et ça, c'est une question de repositionnement. Quand j'étais à l'ONG1, ils étaient très orientés vers l'international. Alors qu'en fait, les premières enquêtes avaient démontré que l'on connaissait surtout l'ONG1 pour ce qu'elle faisait au niveau national, ou même au niveau local. Étant donné qu'il y avait, il y a 10 ans aussi déjà, c'est dommage, je le déplore, un repli sur soi, un réflexe de : « comment est-ce que je peux aider les gens à côté de chez moi plutôt que ce qui se situe à 10.000 km », j'ai proposé de repositionner l'ONG1 en un positionnement plus local. Avec un ancrage national. Plutôt qu'international. Et je crois que pour l'ONG2 il y a aussi une possibilité de se repositionner. Surtout par rapport à la problématique de la biodiversité. Parce que justement les gens commencent à être de plus en plus conscients de cette problématique. Pour le climat, c'est un petit peu moins biodiversité, mais là aussi ça commence à switcher. Sur la base de mes premières analyses, j'ai vu que la récolte de fonds elle venait en premier lieu du démarchage en rue. Donc j'ai dit : ça on continue. Et même, on va réinvestir car ils avaient diminué les investissements dans le démarchage en rue. Et en fait, c'est grâce à ça qu'on va obtenir le résultat. On va déjà atteindre cet objectif qui se situait en 2022. En ce qui concerne la récolte de fonds sur le digital, ça reste encore assez faible. La raison c'est qu'on ne sait pas encore très bien comment il faut faire. Ça commence à se structurer. Mais, quand ta responsable des réseaux sociaux a une attitude : « non, il ne faut pas être trop souvent sur les réseaux sociaux, ça ennuie les gens », ou encore « il ne faut pas être dans le réactif » je me dis, : « on ne va pas y arriver ». Il y a donc un problème de people, il y a un problème au niveau du site Web qui n'est pas suffisamment performant, flexible, parce

que créer des pages pour les tester dans les tests A/B, ça chez l'ONG2, ils ne connaissaient absolument pas, les analyses d'impact des pages d'atterrissage sur le site, tout ça il faut pouvoir le faire pour décider des actions digitales. Aujourd'hui, le site Web ne permet pas du tout ça. Ça, ça va être un sacré boulot. Pour moi le process c'est : people, processes, plateforme. On fait de la récolte de fonds digitale, on va continuer en faire, pour la campagne de fin d'année, il y aura un pan digital, mais néanmoins la priorité c'est de bien se structurer. Peut-être que dans cinq ans j'aurais un tout autre discours. Je suis même certaine que d'ici cinq ans on va tout à fait balancer tous les investissements du traditionnel vers le digital. Mais le fait est qu'aujourd'hui on n'est pas encore prêt à le faire bien. Et donc on perd de l'argent. On ne fait pas du bon retour sur l'investissement. Mais, il faut se préparer au futur digital, il faut y aller progressivement. Et lorsque je pose la question à mes collègues anglais, il me disent qu'eux aussi ils n'ont pas encore tout misé sur le digital pour la collecte des fonds. Mais ça va devenir un enjeu. Parce que comme je l'ai dit par moi il faut compter un investissement de 150 € par donateurs. Il y a 10 ans c'était 100 €. En Angleterre, on est plutôt à 170 €. Et donc un certain moment, on va perdre de l'argent. On sait qu'un donateur part au bout de trois ans. Oui, c'est plus ou moins 36 mois. Si à un certain moment, la recherche de nouveaux donateurs coûte plus cher que ce qu'ils nous rapportent, qu'est-ce qu'on va faire ? Il va vraiment falloir qu'on analyse de quelle façon le digital va pouvoir compenser. Sinon, ce sera une véritable crise pour les associations. Il va falloir vraiment repenser et réécrire nos business modèles. Je ne sais pas si c'est une échéance de cinq ans ou de 10 ans. Mais il est certain qu'il va falloir changer les choses. Il y a ici un véritable risque. Tout simplement parce que ça bouge tout le temps.

Si j'ai quitté l'ONG1, c'est parce qu'à l'ONG1, j'avais tout fait. J'avais réalisé tout ce que je voulais réaliser. Je voulais un nouveau défi. J'étais partie pour un nouveau challenge. Pourtant je suis toujours en contact avec mon ancienne équipe à l'ONG1. C'était vraiment une super équipe. C'était vraiment un peu comme mon bébé. Oui, c'était mon bébé. Mais comme je le dis, c'est une super équipe, elle tourne très bien, elle est devenue adulte. Elle n'avait plus besoin de moi de la même façon. Mon rôle était joué. Et il s'est pérennisé. Tout ce que j'ai mis en place, ça s'est structuré. Complètement. Je trouve qu'ils travaillent très bien. Ils font les bons choix. Ils prennent les bonnes décisions, même par rapport à des situations compliquées. Le bébé est devenu grand. Et alors là, il faut partir. Et tout s'est joué en même temps. Ils m'ont contacté, j'ai d'abord travaillé comme consultante sur une mission, puis ils m'ont proposé de rester et c'est clair, c'est le défi qui m'intéresse. Oui, d'à nouveau mettre en place une structure qui va fonctionner. Et que ça circule aussi, parce qu'il y avait beaucoup de tensions entre les départements de l'ONG2. Et je vois déjà qu'au bout de six mois, ça collabore déjà beaucoup plus. Les gens qui travaillent dans le département A passent maintenant dans le département B pour voir comment ça se passe là. J'étais un peu perplexe au début que cette organisation soit à ce point structurée en silos, même au niveau des objectifs. Il n'y avait pas de lien entre les objectifs de la communication et les objectifs du fundraising. Les objectifs de la communication c'était de faire de l'engagement. Donc, d'avoir des gens sur le site Web, répondant aux différents KPI qui sont mis derrière. Mais, rien à voir avec le fundraising. Et donc, la communication, c'était comme une petite boîte qui tournait sur elle-même. Et là, j'ai posé la question : l'engagement, mais pourquoi faire ? Parce que l'engagement pour l'engagement, ça ne sert à rien. Autant arrêter de communiquer. Enfin, j'exagère un peu. Mais donc là, il y a aussi tout un travail de culture. Un changement de mentalité. Et c'est très différent de mon expérience précédente, parce qu'à l'ONG1, j'ai changé la mentalité des autres départements par rapport à l'importance de la communication. Donc là quelque part, c'était moi qui mettais en place la culture « communication » au sein de l'association. Et donc là il y a eu une véritable homogénéité. Qui est elle-même de facto dans mon équipe communication. Ici, c'est plus difficile. Déjà, ça ne fait que six mois. Je ne sais pas si je vais y arriver. Et puis, j'ai lu des bouquins sur le « change management ». Mais je reste persuadée que c'est par le fait de définir

la vision, la mission avec les équipes, par le fait de définir ensemble comment on va atteindre ses objectifs, la raison pour lesquels on définit ces objectifs-là, et comment on va les atteindre ensemble, je suis persuadée que c'est comme ça que l'on va réussir à modifier la culture. Ensuite, très pratique pratiquement, les gens doivent travailler ensemble, ils doivent apprendre à se connaître, et ils doivent réussir à réaliser quelque chose ensemble. **Voir des résultats parce qu'on a travaillé ensemble, cela permet d'encore travailler mieux ensemble.** Une motivation commune, des objectifs communs, c'est ça qui change la culture. Et c'est la raison pour laquelle, plutôt que d'avoir une campagne de fin d'année purement tactique, j'ai décidé de développer une vraie campagne, une campagne qui va pouvoir fédérer les équipes. Déjà les équipes communication et les équipes fundraising. Et je vois que déjà ça se passe. Ils se voient déjà beaucoup plus, ils travaillent déjà ensemble sur certains petits projets. Ils vont ensemble à des réunions. Mais je pense que c'est une équipe qui a beaucoup souffert : ils ont eu trois ou quatre managers qui se sont succédé. Et ça en moins de cinq ans. Donc, ils attendent de voir. Je peux vraiment comprendre que certains sont « chats échaudés craint l'eau froide ». Il y a aussi des départs. Certains déjà prévus avant mon arrivée, d'autres parce que les gens n'ont pas envie de changer leur « mind set ». Et je vois ça comme une opportunité : je vais pouvoir recruter des gens qui correspondent aux objectifs de ce nouveau département. Je vais pouvoir choisir des profils qui correspondent davantage à ce dont on a besoin pour le futur de l'association. Et ce sont des profils qui présentent des compétences aussi bien traditionnelles que digitales. Mais aussi avec des compétences de gestion de projet, de project management. Et ça, ce n'est pas uniquement quelqu'un qui est capable de faire des planifications. Mais c'est quelqu'un qui va pouvoir ramener du consensus par rapport à une production. Pouvoir expliquer au département que même s'ils sont plus nombreux qu'un autre, ils n'auront pas plus de place dans le rapport annuel département qui est plus petit. Parce que c'est le contenu qui compte, et pas la taille du département. Ce genre de choses, ce genre de sensibilité. Pouvoir détecter ce qui importe. Quand on développe un outil corporate pour une association, il faut pouvoir ramener le consensus. Et ce consensus, il doit être pertinent pour le lecteur. Je vais aussi recruter un gestionnaire de projet pour le développement de campagne. Et encore une personne sur le digital. Surtout au niveau du développement de contenus pour le digital. Mon équipe pour l'instant est très jeune, et en fait j'aimerais bien recruter quelqu'un d'un peu plus senior. Le problème avec les juniors, c'est qu'ils ont encore tout à apprendre. Et si dans votre équipe vous n'avez pas quelqu'un de senior, il y a un problème au niveau de l'apprentissage des compétences propres au métier. Les jeunes, ils ont besoin de beaucoup plus d'accompagnement. C'est normal. Mais donc il faut pouvoir leur fournir.

Mais la loyauté par rapport à l'employeur, là aussi, ça change. Mais tout compte fait, pas tant que ça par rapport à ce qui se passait il y a cinq ou 10 ans. Au bout de trois ou quatre ans, les jeunes y bougent. Mais ça, c'est parce qu'ils ont envie de faire un voyage ou parce qu'ils ont une autre opportunité pour un autre job. Parce qu'ils sont insatisfaits de la manière dont la boîte dans laquelle ils travaillent est gérée, parce qu'ils sont insatisfaits de la façon dont ils ont été gérés en tant que personne dans une organisation. On fait maintenant le choix par rapport à une organisation, il se fait par rapport aux valeurs que porte cette organisation. Les valeurs environnementales de l'organisation. Il faut vraiment une adéquation entre ses valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation. Sinon, pour les jeunes maintenant, ça ne vaut pas la peine de s'investir.

Et en ce qui concerne ma propre balance vie privée vie professionnelle, ça fonctionne bien. Bien sûr, ça m'arrive régulièrement de rentrer chez moi le soir et de me dire : je n'ai pas fait ce que je voulais faire aujourd'hui. Mais c'est un exercice constant. Ainsi, tous les lundis matin, j'ai une plage d'une heure pour planifier ma semaine. Ça me permet de me rappeler de mes objectifs. J'en ai trois : la réorganisation, assurer que la récolte de fonds ça tourne, réorganiser

les équipes... non en fait je n'en ai que deux. Ce n'est pas simple tous les jours d'essayer de réaliser ces objectifs-là, mais j'ai pris aussi pour décision de ne pas travailler le week-end.

L'image de la communication au sein de l'organisation ? La communication et le fundraising prennent énormément de place dans l'association. D'ailleurs, dans l'ONG2, le F, c'est pour le funds. C'est une organisation qui a été créée il y a 60 ans rassembler des fonds pour sauver des animaux. Ça, la mission même de l'organisation, associée au fait que le PDG actuel vient de la communication et du fundraising, ça montre l'importance qu'a la communication dans l'organisation. D'ailleurs, mon équipe c'est 50 % du personnel. C'est pour ça que je dis qu'elle prend beaucoup de place. Je dois donc beaucoup moins faire la conscientisation de l'importance de la communication. Ce n'est pas ce pèlerinage constant. Il y a un peu d'éducation à faire, surtout au niveau du digital, mais je ne me sens absolument pas repoussée. Alors qu'à l'ONG1, c'était beaucoup plus le truc qui dérange. Ici, la communication est au cœur même de l'historique, de la création de l'association. C'est la raison d'être même de l'association. Il y a une véritable licence to operate. Je ne dis pas qu'il n'y a jamais de tension avec les équipes de projets, qui ont des objectifs très concrets par rapport à la biodiversité. Et parfois à cause de ça, on loupe des opportunités de communication parce qu'ils ne comprennent pas ça. Mais grosso modo, ça se passe quand même très bien.

Interview F13 – 1 heure 39'

Courtrai, 13 juin 2019

Merci de me l'avoir envoyé [le petit guide d'entretien] parce que c'est vraiment un travail que de se rappeler tout ce qu'on a fait et on oublie facilement une étape. Parler de ma carrière professionnelle c'est d'abord parler de mes études : j'ai fait des études de journalisme, et ce n'est qu'une fois arrivée en troisième année que j'ai vraiment compris ce qui m'intéressait le plus. J'ai fait mon stage de licence dans le service de relations publiques de l'université de Gand. La personne qui supervisait mon stage a vraiment eu un impact sur moi : une femme avec une forte personnalité, responsable de ce service qu'elle dirigeait de manière non seulement dynamique mais aussi inspirante. Un peu après, je suis allé manger dans un bistro avec le prof qui supervisait la rédaction de notre journal interne : un prof qui était, lui aussi, très inspirant et qui m'avait un peu « poussée » dans la direction journalistique. Je crois qu'auparavant je lui avais déjà dit que l'orientation relations publiques m'interpellait beaucoup et ce soir-là, je lui avais dit que j'envisageais de poursuivre un Master en relations publiques. Étant donné qu'il me voyait davantage dans une carrière de journaliste, il m'a recommandé de faire un stage en agence de relations publiques avant de m'inscrire pour ce Master. Comme je passais tous les jours devant une agence en relations publiques, j'ai poussé la porte, j'ai demandé un rendez-vous avec le directeur et je me suis présentée. Là, on m'a dit que je ferais mieux de présenter ma candidature auprès de leur agence de Bruxelles. Ce que j'ai fait et j'y ai passé un mois de stage bénévole. Au bout du mois, on m'a proposé un contrat à durée indéterminée mais comme je m'étais déjà inscrite pour suivre le Master, j'ai décliné leur offre mais j'ai gardé les contacts bien au chaud. Ce que j'ai le plus apprécié lors du Master, ce sont les cours à dimension européenne et le rôle à connotation politique que peuvent jouer les relations publiques. À la fin du Master, j'ai fait un stage dans une institution financière à Halifax et j'y ai appris à trouver ma place dans une équipe en tant que « petite belge », je m'étais sentie au départ comme un éléphant dans un magasin de porcelaine. J'ai également réalisé qu'en tant que non native il était très difficile de fonctionner comme responsable de relations publiques en Grande-Bretagne. Même si j'avais une bonne maîtrise de l'anglais, ce n'était pas suffisant pour écrire des communiqués de presse. Je me suis aussi rendu compte que le secteur financier, ce n'était pas vraiment ma tasse de thé. Cela me faisait donc trois expériences professionnelles : une à Gand dans un service interne de relations publiques, une à Bruxelles dans une agence de relations publiques où j'ai eu la possibilité de

prendre conscience de mes compétences en matière de créativité, et une à Halifax dans un service de communication. Ces expériences professionnelles m'ont convaincue qu'une fonction dans les relations publiques était davantage que recevoir des journalistes lors d'une conférence de presse. À mon retour en Belgique, j'ai donc repris contact avec l'**agence** où j'avais passé mon deuxième stage. Et ils m'ont embauchée. **J'y suis restée 10 ans**. Cela a été ma première expérience avec la communication interne.

En repensant à cette première socialisation professionnelle, en repensant à ma fonction de consultante, je me dis qu'il était quand même extraordinaire que sans aucune expérience j'avais la prétention de conseiller à des organisations ce qu'elles devaient faire alors que je n'avais moi-même encore jamais travaillé dans une grande organisation. Quand j'y repense, je trouve que nous avions quand même une certaine arrogance. Comme si nous le savions mieux qu'eux... mais je suppose que c'était sans doute lié à la personnalité de l'account manager qui me supervisait : c'était quelqu'un avec beaucoup de bravoure, quelqu'un qui disposait d'une force de persuasion peu commune et qui n'hésitait pas à foncer même s'il ne disposait pas encore de toutes les informations pour formuler une bonne recommandation. Il y a deux ans, ici au sein de mon organisation nous avons appliqué le modèle de ressources humaines d'Insights, et je n'ai pas vraiment été étonnée de voir que chez moi la couleur bleue était prédominante, cela a mis pas mal de choses en perspective : dans mon rôle de consultance, j'ai très fort été poussée vers la couleur rouge, alors que le rouge n'est pas mon énergie naturelle. J'ai remarqué que depuis que je travaille ici, alors qu'au début j'avais encore beaucoup d'énergie rouge, je suis beaucoup plus en équilibre, en balance. Je sens vraiment que maintenant je suis à ma place, que je me sens bien dans la fonction que j'occupe aujourd'hui. Dans la fonction actuelle, j'ai toute latitude pour prendre mon temps à procéder aux analyses. Ensuite je peux vraiment passer à l'étape suivante, à la traduction de ces analyses pour passer à la phase stratégique. Bien sûr, lors des moments où je trouve que cela va un peu trop lentement à mon goût, je peux repasser à cette énergie rouge quand le besoin s'en fait sentir. Mais c'est très différent de mon rôle de consultante où j'y étais constamment plongée.

Après 10 ans en agence, je peux dire que j'ai appris le plus de mes pairs parce que comme nous avions le même type de fonction, que nous étions confrontés aux mêmes problématiques, nous échangeons nos expériences. Cela faisait parfois des **jeux de ping-pong intellectuels très enrichissants parce que les conseils que nous nous donnions les uns les autres étaient toujours donnés au départ d'une autre perspective**. Une relation très différente de la relation du junior par rapport au senior dans la même équipe, relation basée sur la hiérarchie, sur le pouvoir, dans un environnement organisationnel. Je n'ai donc pas vraiment eu de coaching en agence, j'ai davantage été conseillée par des pairs. Quand je suis passée dans une **deuxième agence** de consultance, cette dimension hiérarchique était encore plus forte : on m'a clairement fait comprendre que mes succès seraient mes succès à moi, et à personne d'autre de l'agence, mais pareil au niveau de mes échecs, que j'en porterais l'entière responsabilité. À la différence de la première agence, dans cette seconde je n'ai pas eu la possibilité de ces jeux de ping-pong enthousiasmant : les consultants étaient envoyés en mission dans les organisations et nous n'avions donc que très peu de contact entre nous. C'était en quelque sorte une agence sans aucune culture organisationnelle. Si je suis passée dans cette seconde agence, c'est parce qu'à la suite de la perte de clients, il y avait eu une restructuration dans la première avec le licenciement de 25 % de ses effectifs, et j'en faisais partie. Je n'avais pas pris cette situation comme un drame, au contraire, au bout de 10 ans j'avais l'impression d'avoir tout donné et mon engagement commençait à ralentir. Je n'ai pas eu à attendre bien longtemps : dans la semaine qui a suivi mon licenciement, je signais dans la deuxième agence. Avec le recul, je me rends compte que je n'aurais pas dû le faire. J'aurais dû davantage prendre le temps de réflexion sur mon avenir. Je l'ai fait sur l'impulsion, sans vraiment avoir un « match » avec l'esprit très compétitif qui régnait dans cette agence. Il y avait une **totale absence de « people management**

», il n'y avait pas d'esprit de corps, il n'y avait pas de place pour un réel engagement. Dans la première agence, j'ai eu la possibilité de travailler sur du plus long terme avec des clients : travailler pendant deux ans sur un même client cela permet de développer certaines stratégies. J'ai travaillé sur de la communication externe, de la communication interne et de la communication de crise. Dans la seconde agence, on travaillait sur la base de projets liés à un seul client auprès duquel nous allions d'ailleurs travailler sur une période de quelques mois. J'ai ainsi fait une préparation de communication de crise pour un client dans le secteur chimique, pour un autre dans le même secteur j'ai travaillé sur un projet de communication interne, comme je travaillais à quatre cinquièmes, et qu'un client avait besoin de quelqu'un quatre jours sur cinq, je suis allée travailler chez lui pendant une période de près d'un an, puis j'ai retravaillé sur deux ou trois autres clients, jusqu'au moment où pour un des clients il fallait que je me déplace deux jours par semaine chez eux, mais comme le client était situé à Paris, cela été la goutte d'eau qui a fait déborder le vase.

Ce rôle de conseillère dans les organisations est un rôle très particulier : comme on ne fait pas partie du comité de direction, et comme on ne fait pas partie de l'organisation, on n'est jamais considérée comme une menace, mais plutôt comme l'interlocuteur à qui on peut se confier et à qui on peut demander conseil sans avoir à se préoccuper de conséquences pour une évaluation. **Cela permet bien entendu de récolter des informations très importantes au niveau de la dynamique interne de l'organisation, de déceler les inconforts et les incompréhensions, de noter les tensions et d'identifier les protagonistes et les antagonistes.** Lorsqu'on travaille comme consultant « in-house » on peut se permettre de vivre dans une bulle et de décider quelles informations on va saisir et quelles autres on va laisser passer. Étant donné qu'on ne connaît pas le contexte historique, on ne doit pas en tenir compte : un gros avantage lorsque des décisions sur le court terme doivent être prises, un réel désavantage lorsque des décisions doivent se prendre sur le plus long terme. **Cela fait sept ans que je travaille dans l'organisation actuelle.** Je me rends donc compte de l'impact que peut avoir la connaissance de l'historique d'une organisation : **il y a des choses qu'inconsciemment je vais bloquer parce que je « crois » savoir que cela ne passera pas au niveau du comité de direction. Il est possible qu'à cause de cela on ait raté certaines opportunités.** Ou alors je me rappelle une proposition similaire à celle que l'on me propose aujourd'hui, que la précédente je l'avais accepté et que cela avait été un bide. Sans réfléchir plus loin au fait que le contexte a changé, je vais avoir tendance à refuser la proposition. **Lorsqu'on tient trop compte des événements du passé sans les remettre dans le contexte de l'environnement actuel, on restreint très fort sa marge de manœuvre et on ne va plus que répéter ce qui a toujours bien fonctionné, sans accueillir les nouveautés qui permettraient peut-être de passer à une vitesse supérieure.** C'est un peu par crainte de l'insécurité, par peur de l'inconnu et parce qu'on se complait dans ses habitudes, dans le train-train qui fonctionne bien, qu'on ne se remet pas en question, qu'on se répète, qu'on innove moins. Le pire, c'est que j'ai une mémoire d'éléphant. Je me rappelle sans aucun problème de situations, de paroles prononcées, de mimiques qui ont accompagné ces paroles, des personnes qui étaient présentes : et du coup je crois que les autres sont comme moi. Qu'ils se rappelleront tout cela aussi. Je me rends de plus en plus compte que ce n'est pas le cas. Que je suis une des rares à avoir une telle mémoire. Et je dois vraiment me mettre en tête **qu'une organisation, c'est un organisme en mouvement.** Sur les sept années que je suis ici, j'ai vécu une **réorganisation** très profonde. Cela implique que des personnes que l'on croise maintenant, seul un petit nombre était là il y a sept ans. Et s'ils y étaient, ils étaient dans une autre équipe, dans une organisation avec une toute autre dynamique. Ils ont donc un tout autre regard sur l'organisation que celui qu'ils avaient il y a sept ans. Cela veut dire que quelque chose qui a eu du succès il y a sept ans ne va pas nécessairement en avoir aujourd'hui. Et inversement. **C'est alors l'avantage d'avoir un consultant « in-house » : il réagira sans frein et sans fard car libre de ce passé historique et de toutes ces références passées.**

Ce que j'ai éprouvé comme **désavantage en tant que consultante, c'est que je me suis vraiment senti « étrangère » à l'organisation. Je m'investissais dans la mission, je délivrais ce pourquoi j'avais été payée, mais je n'en voyais ni l'impact ni les effets sur le long terme.** C'est cet argument là que j'ai utilisé lorsque je suis venue solliciter ici et qu'on m'a demandé pourquoi je ne voulais plus rester consultante : **je voulais voir l'impact de mes réflexions, de mes stratégies, de mes actions sur le temps long.** Parce que bien sûr, la communication c'est bien plus que simplement une campagne qu'on développe. C'est aussi ce qui vit auprès de chacun des collaborateurs. **Les effets d'un speech du CEO ne se mesurent pas le lendemain, mais seulement après plusieurs semaines voire plusieurs mois.** J'éprouve une réelle satisfaction de lire certains commentaires sur notre plateforme interne Yammer ou d'entendre certains commentaires dans les couloirs qui réfèrent à des actions dont la mise en place remonte à plusieurs mois. Cela veut dire que l'action porte ses fruits et que les collaborateurs internalisent petit à petit les messages portés par la campagne. Ma fonction, je suis responsable de la communication interne de cette organisation active en Belgique et dans le monde entier, c'est d'être les antennes de l'organisation. Pour le CEO, avec lequel je travaille en tandem, je suis sa grande force silencieuse. Il m'a confié que grâce à moi il ne prenait pas de décision à la légère parce qu'avant chaque prise de décision nous échangeons et nous discutons.

L'année dernière nous avons annoncé une réorganisation non pas pour cause économique mais en vue d'une percée sur d'autres marchés, en vue d'être plus efficace et plus résistant aux changements accélérés auxquels nous devons faire face, en vue d'être plus flexible ce qui implique être moins complexe. Pour que l'annonce de la réorganisation ne tombe pas dans les oubliettes, nous avons décidé de faire une projection de ce qui peut être réalisé en ce qui concerne l'optimisation de l'efficacité et la réduction de la complexité organisationnelle. Une des premières mesures était de supprimer certaines fonctions et de leur offrir la possibilité de se réorienter au sein de l'organisation. Pour certaines personnes, aucune autre fonction ne pouvait convenir et nous avons cessé la collaboration de la manière la plus correcte possible en les accompagnant dans la recherche d'une autre fonction. La manière dont je le présente ici, comporte toutes les dimensions relations publiques : cela semble humain et plein de compassion. Cela l'a été, mais pour le personnel, il s'agit tout simplement de licenciement. L'équation est vite faite : moins de personnel, pas de réduction de travail, cela fait plus de travail pour ceux qui restent. C'est donc à nous, le CEO et la cellule communication, à démontrer qu'ils ont tort. Ces mesures ont également un impact sur l'engagement du personnel : pour le CEO il était crucial de comprendre les fluctuations du niveau de l'engagement au sein de l'organisation. Une réaction que j'ai pu saisir était que depuis plus de six mois il n'y avait plus eu une seule fête au sein de l'organisation : mais le temps n'est pas encore à la fête. Impossible d'organiser à l'heure actuelle une grande fête du personnel, mis à part bien entendu la réception de nouvel an, quoi que là aussi, nous avons noté une baisse de 30 % de participation. Et il y avait même 20 % des inscrits qui ne sont pas venus. J'ai traduit ces chiffres pour le CEO en lui disant : « c'est un statement des membres du personnel, ne l'ignore pas, tiens en compte ». Bien entendu, nous n'allons pas supprimer les différents événements que nous avons prévu organiser cette année, mais le taux de participation à chacun de ces événements internes sera pour nous la possibilité de prendre la température par rapport à ce que vit, à ce que ressent le personnel.

Le mois dernier, j'apprends que notre CFO fait partie des nominés pour la sélection du « CFO de l'année ». L'annonce de qui est le gagnant ne parvient vraiment qu'à la dernière minute. La nomination n'avait absolument pas été communiquée au personnel. Personnellement, j'avais été assez étonnée que le CFO ne décline pas la nomination étant donné qu'elle portait sur l'année de la réorganisation, année de toutes les difficultés au niveau de la réorganisation interne. Il faut savoir que les départements touchés par cette réorganisation où tous les départs avaient déjà eu lieu n'avaient pas encore trouvé un nouveau mode de fonctionnement, et étaient donc encore à douter du bien-fondé des licenciements, et que dans certains autres départements il y avait

encore du personnel qui était en préavis. L'annonce d'une potentielle victoire ne pouvait donc pas moins bien tomber. Par mail j'apprends que ma collègue du département relations publiques se prépare à annoncer une action ludique pour la semaine suivante. Je me rends auprès de ma collègue des ressources humaines pour lui demander si elle est au courant d'une quelconque victoire officieuse et pour lui faire savoir que je trouve la proposition d'une action ludique tout à fait inappropriée. Immédiatement je sens auprès d'elle une résistance, j'essaie de joindre la collègue des relations publiques : impossible, donc sans me préparer davantage j'entre dans le bureau du CEO et je lui demande de but en blanc quel effet le comité de direction souhaite obtenir de ce type d'action. Il me demande d'expliquer le fond de ma pensée. Et sa réaction ne s'est pas fait attendre : un juron et des excuses de ne pas m'en avoir parlé. Des excuses pour deux raisons : lorsqu'il s'agit d'événements internes, je devrais être responsable en tant que responsable de la communication interne et il était donc plus qu'inhabituel que la responsable des relations publiques décide d'organiser une action en interne. En effet, j'ai travaillé très fort à la professionnalisation de mon département communication interne. La fonction de responsable de la communication interne est pour moi une fonction très importante qui mérite toutes les attentions de la professionnalisation et donc je suis très alerte à ce que la fonction ne retombe pas dans un rôle exécutif mais reste une fonction stratégique. Cela montre combien il est important d'aiguiser ses antennes quand on est responsable de la communication interne dans une organisation. Il faut vraiment garder le contact avec le personnel à tous les niveaux de la hiérarchie. Être au courant des sensibilités, des sentiments présents à certains moments, des choses à dire et surtout des choses à ne pas dire ou à ne pas faire. Bien sûr, il est impossible de faire bien pour tout le monde. Il y aura toujours des mécontents, des insatisfaits. Mon prédécesseur en partant m'a dit : « en communication, on ne gagne jamais ». Si c'est bien, ça passe et d'autres empochent le gros lot. Si ce n'est pas bien, la baraque est trop petite et on est les seuls en faute.

Le leadership de l'organisation n'est pas encore très « mature ». Il n'a pas encore assez acquis de résistance face aux critiques et ne veut donc pas entrer ni en dialogue ni en discussion dès l'instant où il n'est pas d'accord avec quelque chose. Si une critique est émise par rapport à une campagne de communication, ils vont me reprocher d'avoir eu à faire face à une critique, et ils vont donner raison aux critiques. Il me faut donc régulièrement réexpliquer la stratégie de communication que le leadership a approuvée. Dès l'instant où j'apprends que quelqu'un n'est pas d'accord avec une des actions de communication, je prends cela comme une opportunité pour aller expliquer les objectifs que nous visons. Car bien souvent c'est parce que les gens ne sont pas du tout au courant des objectifs organisationnels qu'ils vont émettre des critiques sur la communication. Or la communication est là pour faire passer certains messages, en soutien et en renforcement de ce que le personnel devrait savoir. Une mécompréhension du message signifie donc qu'au niveau des managers certains n'ont pas fait leur travail auprès de leurs équipes. Dès l'instant où une activité de communication doit être lancée, je vais vraiment retourner le message sous toutes ses coutures pour m'assurer des différentes possibilités de réception qu'il pourrait avoir. Je prévois donc déjà des manières d'anticiper certaines réactions ou certaines critiques.

Pour la communication de dossier dits sensibles, nous offrons des formations de « message training » au management, des tactiques que j'ai distillées de mon expérience en agence de consultance et que j'ai regroupées dans un programme de formation. **Ainsi pour la communication de la restructuration de l'organisation, il est important que cette communication vers une structure beaucoup plus agile et donc plus flexible ne soit pas uniquement portée par le CEO, mais soit également disséminée à travers les différents départements par leurs directeurs respectifs parce que ce type de message, ce n'est pas un one shot, mais c'est un message qui doit être répété sur une beaucoup plus longue période.** Et c'est là que j'ai pu m'assurer de la pertinence des formations de « message training ». Elles

ont permis aux différents directeurs de se sentir beaucoup plus sûrs d'eux, d'avoir beaucoup plus confiance en eux, d'avoir une meilleure maîtrise des messages à faire passer, de mieux savoir ce qu'ils pouvaient dire et ce qu'il valait mieux ne pas encore dévoiler. Ces formations ont vraiment eu un très grand effet. Ces techniques je les avais apprises lorsque j'étais en agence : j'avais également dû apprendre à parler face à la caméra, à réagir à toutes sortes de questions bien posées et totalement inappropriées. Avoir une présence crédible, cela s'acquiert. Certains ont un talent inné, d'autres doivent vraiment s'entraîner pour par exemple faire dévier une question difficile vers un sujet que l'on maîtrise tout à fait.

À côté de cette formation, il y a également des tests pour voir comment les managers s'évaluent en ce qui concerne les compétences managériales et les compétences de leadership. Actuellement, il y a des tests par rapport à la « présence » qui émane d'un manager. C'est un programme d'excellence : il s'accompagne de formations en présentation, ce qui pourrait sembler très banal, mais une présence est tellement importante. Et aux compétences en matière de présentation, j'ajoute également la dimension du **Storytelling**. C'est un de mes chevaux de bataille : par le biais du Storytelling je mets les collaborateurs en avant dans le magazine de l'organisation. Il est très important de présenter ceux qui réalisent le travail. C'est un des rôles de la communication interne que de valoriser le travail de chacun, d'assurer la reconnaissance du travail des collaborateurs. À côté du magazine, il y a aussi la possibilité de **vidéo Stories** : ces dernières impliquent que le collaborateur soit capable de bien présenter son histoire, de bien raconter son expérience. Si ce n'est pas le cas, j'estime ne pas avoir réussi ma mission. On ne met jamais quelqu'un sur le podium pour le mettre dans l'embarras. Et c'est la raison pour laquelle les « presentations skills » sont très importants à côté du Storytelling et de la « executive presence ». Bien sûr je peux raconter l'histoire de l'organisation, l'essence de la culture organisationnelle, mais il est tellement plus inspirant de l'entendre raconter par son propre manager de l'équipe, pour autant que celui-ci soit capable de bien présenter le contenu de manière convaincante et motivante. Parce que l'objectif, c'est la cascade des responsabilités. Si un manager arrive à inspirer son équipe, c'est chacun des membres de l'équipe qui va vouloir mettre ses épaules sous le projet et qui va vouloir apporter du sien pour dynamiser l'esprit de l'équipe et accroître la rentabilité des processus. Il est impossible de croire que la communication interne va pouvoir motiver de la sorte chacun des collaborateurs de manière individuelle. Pour que chaque collaborateur comprenne la stratégie et ait envie de la traduire dans son quotidien professionnel, il faut le soutien actif et la participation inconditionnelle de chacun des membres du management. Le système de cascade n'est pas simplement un passe-plat mais est un traducteur de la stratégie vers son opérationnalisation.

J'ai bien entendu défini la vision de ce que je souhaite réaliser, et je l'ai traduite dans une stratégie de la communication interne. Une fois par an je la présente au comité de direction, je réexplique les objectifs liés à la mission et à la vision organisationnelle, et je lui présente la « road map » des actions successives tout au long de l'année. Les différentes formations dont j'ai parlé plus haut sont également diffusées dans les différents sites de l'organisation aux quatre coins du monde, par le biais de notre **université interne**. Cela montre combien nous estimons l'importance de la professionnalisation de la communication interne. Et cela montre une fois de plus combien il est important, quand on est responsable de la communication interne, d'avoir des antennes très sensibles qui captent chaque vibration dans l'organisation, et combien il est important et je dirais même crucial d'avoir l'oreille du comité de direction et, de préférence même, celle du CEO.

Pour revenir à l'exemple du CFO, après m'avoir entendue, après m'avoir écoutée, le CEO a annulé l'événement festif. Qui plus est, le gagnant de l'épreuve était le CFO d'une autre organisation, ce qui aurait fait de cet événement un prix de consolation encore plus pénible à supporter par les collaborateurs en situation de préavis. Bien entendu, ma collègue des relations publiques n'a pas apprécié mon intervention et a encore essayé d'influencer le CEO pour

organiser coûte que coûte un événement pour redynamiser l'esprit de corps. J'ai donc dû revenir à la charge, expliquer l'état d'esprit des collaborateurs et souligner que la semaine suivante un événement sportif avait lieu auquel participait traditionnellement un très grand nombre de collaborateurs de notre organisation. Ce type d'événement a pour avantage d'être très neutre. Il interpelle toujours beaucoup les collaborateurs de l'organisation qui s'appellent l'un l'autre pour former des équipes. Nous avons pu constater un nombre inférieur de participants par rapport aux années précédentes, mais les participants enthousiastes ont encore pu convaincre d'autres collaborateurs de les soutenir tout au long du parcours. Forte de cette expérience, j'ai recommandé à mon CEO de travailler en fonction de la journée du collègue quelques semaines plus tard. J'ai donc formulé un message neutre par rapport à l'organisation, mais très positif par rapport aux collègues sur lesquels on peut toujours compter. Avec la possibilité d'un photo boot camp, le partage des photos sur notre plateforme interne Yammer, un jeu concours des photos les plus appréciées et, à la clé, des tickets de cinéma. Rien d'extraordinaire, mais différentes activités qui sont uniquement centrées autour de la relation entre collègues. Encore une fois c'est le niveau de participation qui me permet de mesurer dans quelle mesure la cohésion reprend et si l'on peut à nouveau parler d'une consolidation de l'engagement par rapport à l'organisation.

Dans quelques mois, cela fera un an que l'on a annoncé la réorganisation. Vers cette période je vais organiser un événement à dimension familiale. Pour alors, plus de 95 % des personnes qui ont eu leur préavis auront quitté l'organisation. Les derniers mois, j'ai vraiment centré la communication interne sur l'efficacité et l'efficience des nouveaux processus introduits lors de la réorganisation, et les équipes des différents départements sentent qu'il y a vraiment quelque chose qui est en train de bouger. Je crois donc qu'à partir de cet événement familial je pourrai repartir sur une reconstruction de la culture organisationnelle. Mon objectif est vraiment de construire une nouvelle dynamique autour de ces nouvelles équipes formées sur la base de cette approche agile. **J'utilise donc des événements que l'on pourrait peut-être qualifier de communicationnels comme des événements organisationnels qui scellent les valeurs de l'organisation dans sa culture pour recréer la dynamique des teams.** J'ai annoncé au comité de direction qu'il allait avoir un rôle important à jouer dans cette reconstruction. De mon passé chez les scouts j'ai gardé la dimension du bénévolat et son importance dans les organisations. J'ai donc introduit cette dimension de bénévolat au sein du comité de direction dans le sens où, lors de l'organisation de mes événements, j'ai toujours besoin de bénévoles pour assister à la distribution d'objets, pour servir les boissons et pour porter les plats, et que pour obtenir l'idée d'une organisation unie, il faut mettre les petits plats dans les grands, et que **ce sont donc les membres du comité de direction qui servent les collaborateurs lors de ces événements organisationnels.** Bien sûr, avec un petit peu de budget je pourrais y mettre des hôtesse, mais c'est tellement plus agréable d'être accueilli par le directeur de production, ou d'avoir une boisson servie par le directeur du personnel. Mais ce ne sont bien entendu pas que les membres du comité de direction qui sont bénévoles : je peux compter sur une petite centaine de bénévoles. Et le comité de direction me suit parce que j'ai gagné mes galons. Je suis reconnue dans ma fonction. J'ai vraiment pu prouver que mon département de communication interne a une vision qui se traduit dans des objectifs très clairs et réalistes.

Avec le CEO **précédent**, et aussi avec le directeur des RH précédent, le concept même de « employer engagement » était quelque chose d'inconnu au bataillon. Cela leur était tout à fait indifférent de savoir si l'engagement des collaborateurs était faible ou élevé. La seule chose qui les intéressait, c'étaient **les actionnaires, les chiffres, les bénéfices.** Le directeur des RH jouait vraiment le rôle de tampon entre le CEO et moi, ce qui fait que je n'ai pratiquement pas adressé la parole au CEO, je n'ai jamais vraiment pu le conseiller. Tout devait toujours passer par le directeur des RH qui filtrait les informations qu'il souhaitait ou non faire passer. C'est ainsi que j'ai passé ici les trois premières années de ma carrière. J'en ai pourtant profité pour commencer

à professionnaliser ma fonction. Je l'ai fait de manière systématique, en fonction des différents projets dont j'avais la responsabilité. Une des choses que je devais déjà faire, c'est gérer le magazine interne. Lorsque le CEO m'envoyait une lettre ou un article à y publier, j'en faisais toujours la rédaction finale. Je rendais certains passages plus intelligibles, je simplifiais certaines formulations, je raccourcissais là où il y avait trop de redondance. Je ne me suis jamais contentée de faire un travail d'exécution. Et j'ai dès le départ défini une stratégie avec des objectifs de communication interne après avoir vérifié ce que le comité de direction entendait par « communication organisationnelle interne ». Mon prédécesseur s'occupait de la communication interne de l'ensemble du groupe tout seul. C'est dire le peu d'activités qu'il avait la possibilité de faire. Très vite j'ai été à la recherche d'alliés dans le département des RH, de gens qui avaient des affinités avec la communication et avaient envie d'apporter leur soutien à des activités communicationnelles. Comme je devais utiliser l'intranet, j'ai rapidement été en contact avec les différents collaborateurs des RH aux quatre coins du monde. Lors des meetings mondiaux j'ai donc fait mon petit « lobby » et j'ai ainsi créé mon réseau personnel. L'avantage de cette approche informelle a été que j'ai pu démarrer assez rapidement avec une équipe disparate mais très motivée, le désavantage c'est qu'il n'y avait aucune procédure de rapportage étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une ligne directe officiellement existante.

En ayant une **ligne directe avec la nouvelle directrice des RH, en plus de la ligne directe avec le CEO**, j'ai la possibilité d'avoir des contacts beaucoup plus formels avec les collègues du département des RH. Il y a trois ans, je suis allée pour la première fois sur notre site en Chine et j'ai rencontré la responsable des RH qui était en train d'établir les profils de ses futurs collaborateurs. J'ai donc pu faire en sorte que 30 % des 100 % qu'elle allait engager soit dédié à la communication interne. Les 30 % qui seront engagés rapporteront alors directement à moi. Et avec l'exemple de la Chine, j'ai pu obtenir les mêmes résultats aux États-Unis. Récemment, l'Inde a également suivi. **J'ai investi beaucoup de mon temps dans ce réseau** et je le fais toujours : tous les mois je prévois une vidéoconférence avec chacun des membres de mon équipe. Cela me permet de relier des éléments ou des événements isolés qui, ensemble, permettent de générer de nouvelles activités. Tous les trois mois j'organise un « appel virtuel mondial ». Les deux premières fois que je l'ai organisé, cela s'était déroulé de manière très top down, et j'étais pratiquement la seule à avoir pris la parole. De ce que j'avais dit et des réponses que j'avais collectées, j'ai fait le premier rapport avec toute une série de « to do » lié à chaque fois à un des collaborateurs. Cela a permis ou plutôt, cela les a obligés la fois suivante à prendre la parole, et depuis, j'utilise ces meetings trimestriels comme plateforme d'inspiration. Évidemment, les entretiens mensuels en tête-à-tête permettent de faire avancer la machine. Ils me permettent d'identifier des initiatives qui valent vraiment la peine de partager lorsque l'on se retrouve tous ensemble de manière virtuelle. Et cela me permet de briser le mouvement top down qui m'obligeait la première fois à être pratiquement la seule à prendre la parole. De plus, les différents sites connaissent différentes problématiques. Ainsi dans un des pays l'unité de production vient d'être délocalisée, ce qui fait qu'il ne restera que des ingénieurs dans ce pays. Cela signifie que ce site va devoir redéfinir son identité. Comme pour l'instant **je coordonne une analyse sur la dimension de la culture organisationnelle**, j'ai injecté certaines questions qui seront pertinentes pour ce site : certaines questions portent sur comment les collaborateurs sont intégrés dans l'histoire de l'organisation, mais tout autant comment ils s'intègrent dans l'histoire de l'organisation parce que la culture organisationnelle, elle fonctionne dans les deux sens. Étant donné que **tous les sites traversent des changements organisationnels**, ce type de questions que j'ai rajoutées ne seront pas uniquement pertinentes pour ce site, mais pour tous les autres qui se retrouvent également dans des situations de changement. Il est très important de collecter des informations sur les procédures que certaines équipes mettent en place pour prendre un temps de réflexion par rapport à leur identité organisationnelle. **Étant donné que chaque unité fonctionne sur la base de projets, ces temps de réflexion s'inscrivent**

différemment en termes de durée et en termes de périodicité. Mais il y a peut-être moyen de découvrir une certaine systématique dans la réflexion par rapport à l'identité, de l'analyser et de la partager. Je trouve donc que créer ce type de réseautage a de nombreux avantages : il est bien sûr source d'inspiration, il permet de prendre la température sur les différents sites de par le monde, c'est donc en même temps un outil de monitoring, un outil de veille. Il fait remonter l'information qui autrement serait enfermée avec deux possibilités : soit être absorbée et ne jamais voir le jour, soit être amplifiée et être un risque potentiel, une menace de crise interne. Je donne donc la parole à ceux qui peuvent servir de relais dans un mouvement « bottom up » mais qui, lors de l'échange, se situent vraiment à un niveau d'égal à égal. Il y a bien sûr toute une mise en confiance qui prend un peu de temps, mais dès l'instant où les collègues se rendent compte que je fais quelque chose de constructif avec l'information qu'ils me confient, ils baissent la garde et la communication s'installe.

Pouvoir rapporter en toute confiance les rendus de ces réunions virtuelles est également essentiel dans ma relation avec le CEO. Lorsqu'on a travaillé avec un CEO qui ne comprend pas l'importance de la communication interne, qui ne peut pas en prévoir l'impact, alors il ne tiendra pas compte des avis ni des conseils, décidera seul de la course et du cap qu'il veut tenir, et émettra des messages sans tenir compte de ce qui vit dans l'organisation. Une situation très complexe et difficile à vivre en tant que responsable de la communication interne car il sera très difficile d'accrocher des messages constructifs à ce type d'information top down très « Old School », il sera très difficile d'accorder une stratégie de communication interne aux messages du CEO. Une situation schizophrène qui ne peut changer que par le départ de l'un ou de l'autre. Pour situer combien il est important d'avoir une ligne directe avec le CEO, il m'a confié le développement de l'identité visuelle interne et externe que j'ai assuré avec le collègue des « Investors relations ». Une décision cruciale **pour ne pas avoir de déconnexion entre la communication interne et la communication externe.** Les collaborateurs lisent également la communication externe, ils ne sont pas exclusivement cantonnés à la consommation de communication interne. Le fait d'aligner la communication interne et la communication externe n'est pas uniquement important pour les parties prenantes externes, mais tout autant pour les parties prenantes internes. C'est ainsi que l'on gagne en crédibilité. J'ai donc la chance d'être invitée à la table du comité de direction comme un partenaire que l'on respecte. Mon CEO communique en direct avec tous les collaborateurs par le biais de son blog interne. Avant de publier une histoire, il va rapidement vérifier si le thème est bien choisi par rapport à ce qui vit dans l'organisation à ce moment-là. Je lui suis vraiment reconnaissante d'avoir adopté ce mode de communication qui lui permet de se présenter auprès des collaborateurs de manière convaincante et authentique. Et c'est vrai que de temps à autre il y a une petite faute, mais personne ne lui en tient rigueur, cela ajoute à cette dimension « c'est notre CEO qui écrit lui-même sur son blog », sans l'intervention de l'équipe de communication. Et du coup, cela ne fait pas du tout « fabriqué », cela ne fait pas construit, cela ne fait pas « action publicitaire ». Ça fait de lui un CEO à dimension humaine. Et ça ne peut fonctionner que parce qu'il est vraiment comme ça. Lorsqu'il est ici, il va toujours manger dans le restaurant, au milieu de tous les autres collaborateurs. Une grande différence avec le CEO et le comité de direction précédents : personne ne les a jamais vus manger dans le restaurant de l'organisation, ils faisaient venir leur repas dans leur bureau. Il faut dire aussi que le nouveau bâtiment dans lequel nous nous trouvons permet une dynamique d'approche du comité de direction : un peu plus loin il y a notre « bar » et lorsque le CEO veut boire un café un peu spécial, il fait la file comme tout le monde. Le responsable des RH organise mensuellement une séance petit déjeuner avec tous les nouveaux arrivés pour renforcer la cohésion et permettre à chacun de faire connaissance. Je dois toutefois mettre au crédit de ma stratégie de communication interne le fait d'avoir donné de la crédibilité à la réorganisation qui devait amener à terme plus d'efficacité en développant le nombre de canaux de communication, en développant un réseau de communication interne au niveau local,

régional, et international. Mais ce qui a vraiment permis à cette stratégie de communication interne de réussir, c'est l'arrivée de mon CEO qui a cru dans mon approche.

Avec le CEO précédent, j'étais appelée tous les trois mois dans ce qu'il appelait une session d'information : pendant 1h30 il me présentait les chiffres des trois mois précédents, une répétition générale pour la présentation analytique du lendemain, présentation purement financière à l'ensemble des collaborateurs de l'organisation, organisée à deux moments différents afin de pouvoir toucher les collaborateurs en fonction de la « times zone » où ils travaillent, et qui se terminait par la présentation rapide de deux ou trois projets « phares ». Je me rappelle la dernière session à laquelle participait mon nouveau CEO qui avait souhaité pouvoir appliquer la technique du « shadowing » afin de comprendre la structure et le comportement organisationnel avant que d'entrer officiellement dans sa fonction de CEO. Vers la fin de la session, il s'est penché vers moi et m'a murmuré : « nous allons faire ça autrement, n'est-ce pas ? ». J'aurais sauté de joie car j'avais demandé d'innombrables fois au responsable RH qui se trouvait entre le CEO et moi de modifier la formule de ces sessions d'information en vue de leur ajouter une dimension plus interactive avec le public présent. L'ancien responsable RH avait toujours décliné mes propositions. Je comprends aujourd'hui pourquoi : cette session d'information servait vraiment de répétition générale à l'ancien CEO. Il avait donc besoin de ce temps pour voir si ses slides faisaient sens. Mais la réaction de mon nouveau CEO montrait également qu'il avait directement compris l'importance de ce moment d'information interne et qu'il avait l'intention d'en optimiser le potentiel. En effet, comme ces sessions réunissent l'ensemble du personnel à deux moments différents, c'est à chaque fois l'occasion de faire passer les messages organisationnels prioritaires du point de vue de la stratégie. C'est aussi témoigner du respect pour le travail des collaborateurs : ils arrêtent leur travail pour écouter le message du CEO. Suite au petit échange que nous avons eu à la fin de cette session d'information, j'ai eu la possibilité de développer une vraie relation de confiance avec mon CEO. Je lui ai présenté ma stratégie de communication interne, il m'a confirmé son soutien. Cela s'est traduit par un travail stratégique qu'il m'a confié et que j'ai également réalisé avec le collègue des « Investors Relations » : nous avons développé un document, une plaquette qui reprend la stratégie organisationnelle et sa traduction dans les différentes divisions du monde, nous l'avons présentée au comité de direction et nous avons organisé une formation pour coacher les différents membres du comité de direction afin qu'ils soient capables d'en assurer la transmission sur tous les sites au niveau mondial. Cette approche a permis d'augmenter la visibilité des membres du comité de direction auprès des différents collaborateurs. Comme dans la formation nous leur avons aussi appris à jouer sur l'interactivité, ils ont pu apporter le message de manière beaucoup plus dynamique ce qui a conforté les différentes parties prenantes qui ont pu poser des questions et ont pu ainsi s'approprier la stratégie organisationnelle au niveau de leur unité et de leur équipe.

Avant, lorsque les membres du comité de direction se déplaçaient, c'était pour participer à des réunions avec les directeurs des sites et pour ensuite aller au restaurant. Aujourd'hui, lorsqu'un membre du comité de direction se déplace vers un autre site, nous organisons toujours l'emploi du temps pour qu'il y ait au moins une séance plénière et qu'il prenne ses repas dans le restaurant du site. Ces modifications ne sont pas des changements cosmétiques : cela n'a pas été évident pour certains membres du comité de direction de se conformer à cette nouvelle culture d'ordre organisationnel, et cela montre en même temps la légitimité de mes conseils, car non seulement j'ai la crédibilité auprès de mon CEO, mais j'obtiens indirectement également une crédibilité auprès de tous les collaborateurs qui apprécient l'évolution de notre nouvelle culture organisationnelle.

Je me rappelle un workshop que j'avais organisé autour du thème « les objectifs ». Il fallait réfléchir à la façon dont on voyait ses objectifs personnels par rapport à ses objectifs professionnels. À la fin de la session, il fallait que chacun des participants soit capable

d'élaborer sa mission. La mienne est claire : ma mission professionnelle est de faire briller les autres. Je fais en sorte que les messages soient clairs, qu'il y ait une vraie histoire à raconter, mais il faut que j'aide ceux qui vont raconter ces messages clairs car je ne peux pas le faire à leur place. Je dois les aider à briller. Ceci n'est pas l'entièreté de ma mission, mais cette facette est importante. Elle est par exemple complétée par le fait que je ne peux pas me cacher derrière les autres : le fait que j'organise tous les événements ici en Belgique, le fait que je sois très souvent présente aux côtés de mon CEO, le fait que je sois responsable de la totalité de la communication interne de l'organisation, tout cela fait que moi aussi j'ai un rôle à tenir, et qu'il faut que je sache comment composer par rapport à cette visibilité. Parce que je ne suis pas toujours dans les coulisses, je suis parfois sur le devant de la scène.

La visibilité de mon rôle en tant que responsable de la communication interne s'est marquée lors du trajet de transformation organisationnelle, elle est donc assez récente. J'avais pourtant déjà accompagné un trajet de changement organisationnel précédemment mais je n'y avais pas joué un rôle aussi visible que cette fois-ci : d'une part les collaborateurs m'ont vraiment considérée comme une source d'information, et d'autre part, à cause du réseautage que j'ai créé, les collaborateurs ont beaucoup moins de freins pour me faire part de leurs questions, de leurs plaintes, parfois même de leurs griefs. Cela montre que mes antennes sensibles fonctionnent dans les deux sens, mais j'ai très vite réalisé qu'il y avait des limites à cette approche : il ne m'était pas possible de résoudre tous ces problèmes de manière collégiale. En effet, même si les informations me sont confiées de pair à pair, il m'est impossible de participer à la propagation de rumeurs : je suis responsable de la communication interne, j'ai un rôle à tenir, ma fonction est de représenter l'organisation dans sa totalité, pas de représenter le point de vue de certains collaborateurs, même si je vais tenir compte de ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation, cela sera toujours en fonction du bénéfice que pourra en tirer l'organisation en réagissant de la meilleure façon. Je dois toujours **trouver le juste équilibre** entre d'une part montrer ma sympathie aux collaborateurs parce que je ne suis vraiment pas insensible à leurs problèmes, et d'autre part ma crédibilité organisationnelle. Je ne laisse donc jamais passer de formation professionnalisante : moi aussi j'ai suivi ces formations de training, j'ai suivi les cours de langue. J'en ai remarqué les bénéfices lors des discussions stratégiques de grande envergure : je ne reste plus dans les coulisses, j'ose m'avancer sur le podium. Et si j'y suis, cela a deux raisons : mes compétences personnelles et professionnelles et la reconnaissance de mes compétences par le comité de direction et par mon CEO. J'ai donc non seulement la crédibilité, mais on m'a également donné la légitimité d'exprimer mes opinions et de participer à l'élaboration des stratégies organisationnelles.

Cette légitimité je sais que je l'ai également aux yeux de la majorité des collaborateurs. Bien sûr, il restera toujours ceux qui considèrent la communication interne comme une « boîte anonyme » à cause de la taille de l'organisation : ce sont les collaborateurs qui ne sont pas intéressés par les événements internes, les collaborateurs qui ne participent pas et qui dès lors ne m'ont sans doute encore jamais rencontrée. C'est peut-être propre à la culture de l'organisation que de pouvoir être méprisant par rapport à ceux que l'on ne connaît pas. J'ai remarqué ce type d'attitude dans d'autres situations également.

Il ne faut pas oublier que lorsqu'il s'agit de la nouvelle stratégie organisationnelle, je ne vais jamais prendre un rôle proactif : cela n'aurait aucune crédibilité. C'est d'abord au CEO de prendre la parole et cette parole doit être relayée par les différents directeurs des départements des différentes unités. C'est la raison pour laquelle ils ont tout suivi ces formations pour être armés de façon optimale et avoir toutes les aptitudes nécessaires pour bien traduire les grandes lignes de la stratégie organisationnelle. Mon rôle va être activé dès l'instant où il faut réagir ainsi que pour mettre en marche tous les canaux plus informels. Et mon message devra bien entendu renforcer celui du comité de direction et des différents directeurs. Donc oui, je me retrouve de plus en plus sous les feux des projecteurs, sur un certain devant de scène, parce que

je participe à l'élaboration de la stratégie organisationnelle, mais lorsqu'il s'agit de la prise de parole, je passe au second plan, je passe en mode réactif.

Cette approche cadre dans le **trajet « culture organisationnelle »**, une vérification de la dynamique culturelle qui s'installe actuellement : correspond-elle aux objectifs organisationnels, est-elle portée par les bons thèmes, est-ce bien la bonne dynamique d'équipe qui est créée, est-ce que nous nous interpellons de la bonne manière, est-ce que nous présentons correctement la responsabilité ? En répondant à toutes ces questions, nous serons en mesure d'établir les bons trajets qui permettent de définir la culture organisationnelle, qui la forment et qui doivent être petit à petit intégrés dans l'organisation elle-même. Si je devais être trop visible dans ce trajet, je sais que cela serait négatif par rapport à la perception du trajet de changement : il serait davantage perçu comme un coup, une action marketing. Même s'il est fondamental, le trajet communicationnel sera toujours en position de subordonné par rapport au trajet du changement. La communication doit être là en soutien de l'explication, du pourquoi le trajet de changement doit être fait et en soutien du comment va-t-on en assurer l'acceptabilité. Lorsque la stratégie du changement a été présentée, j'ai présenté en miroir la stratégie de communication qui accompagne le trajet du changement. Une des premières étapes est la vérification du trajet de la culture organisationnelle pendant le changement. Je rends cette première étape très visible : il y a des workshops, des « world café », des conversations sur notre plateforme interne Yammer, des photos sur nos réseaux sociaux internes qui génèrent tout un suivi de commentaires, des vidéos avec des témoignages de ce que trouvent les collaborateurs de la culture organisationnelle, de ce que représente la culture organisationnelle pour eux, de l'importance de n'avoir qu'une seule culture organisationnelle. C'est ça pour moi le rôle de la communication organisationnelle : et c'est bien plus important que de se poser la question du visuel que l'on va apposer sur une affiche. Le trajet du changement organisationnel, ce n'est pas une action ni marketing ni de relations publiques. C'est un trajet qui modifie l'ADN de l'organisation. Et c'est la communication organisationnelle qui accompagne ce trajet fondamental. Je suis le « visible invisible », et j'espère que cela illustre correctement ce que je voulais dire lorsque je parlais de l'équilibre fragile entre mettre la communication interne sur le devant de la scène et travailler en tant que responsable de la communication interne dans les coulisses. Je suis comme un éventail, mais certainement pas comme un caméléon qui s'adapte en fonction de son environnement ou de la situation. Le responsable de la communication interne doit avoir les pieds bien ancrés dans l'organisation, il ne peut pas tourner comme une girouette. Parce que bien sûr, j'ai surtout décrit la partie stratégique de ma fonction. Pour chacune de ces lignes stratégiques, il y a toute une série d'actions, de mises en place, d'opérationnalisation. Je crois que c'est là qu'on trouve le plus de différences avec quelqu'un qui travaille dans la publicité : cette personne fera une belle campagne et la passera à l'agence média qui fera en sorte qu'elle paraisse dans les bons canaux, dans les bons médias. Suivront les calculs des OTS et des GRP. Lorsque nous faisons une campagne, si nous n'arrivons pas à toucher les collaborateurs aussi bien au sens propre qu'au sens figuré, dans le sens de l'émotion, il aurait mieux fallu ne même pas commencer. Si la campagne de communication interne doit passer par le biais de posters, c'est nous qui allons les mettre pendre dans les couloirs des bâtiments. C'est moi qui m'occupe du contenu de tous les écrans digitaux. C'est moi qui téléphone aux collaborateurs pour leur demander de ne pas oublier d'envoyer les mails tel jour à telle heure auprès de tel public cible. C'est moi qui demande de placer tel contenu sur la plateforme interne Yammer. Maintenir la dynamique et le mouvement sur les canaux internes, c'est mon rôle aussi. La stratégie de l'organisation vise avant tout à connecter : connecter les collaborateurs et faire en sorte qu'ils se sentent interpellés pour vouloir s'engager dans les activités de l'organisation en fonction de la culture organisationnelle que nous sommes en train de redéfinir. Ensuite, la stratégie de l'organisation veut construire une culture communicationnelle ouverte dans laquelle il y a un espace pour le dialogue ce qui a impliqué de grands changements au niveau des canaux

de communication interne : tout d'abord nous avons créé un intranet interactif qui permet à chaque collaborateur d'écrire un commentaire sur chaque information qui paraît sur l'intranet ou qui lui permet tout simplement de « liker » ce qui pourrait sembler tout à fait banal à l'heure actuelle mais qui était assez révolutionnaire quand nous l'avons introduit il y a cinq ans. Il y a cinq ans, la seule information qu'il y avait était unidirectionnelle. Et bien entendu il est impossible de tout suivre, d'être au courant de tout. Le fait de permettre aux collaborateurs de réagir à l'information qu'ils ont disséminée, a permis d'identifier le type de réaction au type d'information. Sans cette possibilité d'interaction, nous n'aurions jamais pris conscience que certaines informations qui nous semblaient claires et évidentes puissent amener un certain nombre de questions. Ce qui nous semble évident à nous, parce que nous connaissons le contexte, ne l'est pas nécessairement pour un collaborateur qui se trouve de l'autre côté du monde. Le fait d'analyser les commentaires, les questions et les réactions permet bien entendu d'optimiser la façon dont nous informons l'ensemble du personnel. Il est donc déjà arrivé que j'organise des workshops ou des sessions de formation suite à un commentaire, une réaction ou une question. Je sais qu'au niveau de la communication externe le travail de veille est une évidence. Mais au niveau de la communication interne, j'organise donc tout autant un travail de veille. J'ai également ajouté le « propriétaire » du thème de l'information : si une information porte sur un processus de production, là où avant on n'aurait vu que mon nom parce que c'est moi qui ai placé l'information sur la plateforme, aujourd'hui on trouvera le nom du responsable de l'unité de production auprès duquel on aura toutes les informations complémentaires si on souhaite en obtenir. Nous avertissons bien entendu ce collègue et nous lui demandons de faire un suivi des remarques, commentaires ou questions. Cela permet de donner de la visibilité à ceux qui n'en ont habituellement pas vraiment, d'accroître le sentiment de fierté par rapport aux activités qui sont les nôtres, d'augmenter la responsabilité de chacun et tout autant l'engagement. Comme je l'ai déjà dit, nous avons introduit la plateforme Yammer pour permettre les dialogues informels, nous y organisons aussi nos sessions globales, les sessions présentées par notre CEO avec une grande possibilité d'interactions intercontinentales. Depuis l'année dernière, nous avons également avec les directeurs seniors des sessions Q&A en ligne, des sessions de questions-réponses, des sessions pendant lesquelles la présentation ne peut durer que maximum cinq minutes, et qui est suivie de réponses aux questions envoyées sur une plateforme. Ici aussi, c'est l'interaction qui prime, nous essayons autant que possible d'avoir des questions pertinentes pour tous les partenaires, et il est très important que les réponses soient aussi exactes et correctes que possible. Sur la base des informations collectées, je prépare des articles qui permettent une fois de plus de rendre le comité de direction visible auprès de tous les collaborateurs. Lorsqu'on me demande la raison pour laquelle je trouve qu'il est tellement important de travailler sur la visibilité du comité de direction, j'explique combien il est important de savoir pour qui on travaille. Pouvoir mettre un visage sur son patron donne une toute autre dimension à l'engagement que l'on va mettre dans son travail. Quelle que soit la place que l'on occupe dans la hiérarchie, on aime savoir qui est le patron là-bas tout en haut. Savoir ce qui préoccupe cette personne, savoir que ses conditions de travail ne lui sont pas étrangères et qu'il se pose par exemple des questions sur le bien-être au travail, peut être motivant. De même, il est très important que chaque collaborateur, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, ait la possibilité d'émettre des commentaires, de poser des questions, de faire savoir ce qu'il pense de certaines mesures qui sont prises et qui ont un impact sur la qualité de son travail ou sur son bien-être sur le lieu du travail.

Cette communication ouverte ne fait pas encore entièrement partie de la culture organisationnelle : mon CEO y est très favorable, il l'a d'ailleurs démontré en me remerciant d'être venue spontanément partager mon point de vue par rapport à cet événement lié au CFO. Toutefois, tout le monde n'est pas encore prêt à travailler de la sorte. Cela demande d'être assez sûr de soi et il y a encore du travail à faire à ce niveau. Mais je crois que petit à petit, par le

biais de la communication interne, nous serons à même d'introduire cette culture d'ouverture aux autres et à l'opinion des autres.

Comme je l'ai dit, la stratégie organisationnelle vise à connecter, à construire, mais également à provoquer, à déclencher, à susciter des réactions. Il est impossible pour le département de communication interne de garantir à tous les départements de l'organisation une communication optimale. **Nous essayons donc de responsabiliser tous les managers, tous les directeurs et pour les aider, nous avons développé une « newsletter de pair à pair »**. Lorsqu'un directeur est confronté à une question d'ordre pratique, il peut poser la question dans cette newsletter afin de savoir comment ses collègues s'y sont pris pour résoudre son problème dans une situation similaire. Cela permet de faire remonter certains sujets, certains thèmes, certains topics lors de nos réunions. J'essaie donc autant que possible de professionnaliser les activités des directeurs en utilisant la communication interne comme lien pour construire ce sentiment d'appartenance, construire un climat de confiance, construire une culture où la connectivité n'est pas un vain mot mais se vit dans le quotidien de l'organisation.

Personnellement, il n'est pas facile de travailler à mon trajet de professionnalisation. Nous sommes membres de l'association Vonck, mais en toute honnêteté, je trouve que le niveau des sessions et des workshops y est encore un peu trop bas, trop faible. En assistant aux activités de cette association dédiée à la communication interne, je dois me rendre à l'évidence qu'il y a encore énormément de collègues, responsables de la communication interne, qui sont encore confinés dans des situations purement exécutives. Lorsque j'entends les questions, je me rends compte combien faible est l'impact qu'ils ont au niveau des activités organisationnelles et au niveau des décisions qui se prennent dans le comité de direction. En fait, la majorité n'est jamais en contact avec le comité de direction. Je m'étais rendue à une journée « inspiration », et sans vouloir donner l'impression d'être arrogante, lorsque je parlais de ma contribution à la stratégie organisationnelle, à la façon dont on développe la nouvelle culture organisationnelle, je voyais une sorte d'admiration dans le regard de certains, et une sorte d'incompréhension dans le regard des autres. La communication interne en Belgique est très souvent placée à un niveau exécutif, le niveau qui s'occupe d'une newsletter interne pour que circule de l'information, dans une direction unique, de la direction vers les collaborateurs. Donc : comment continuer à me professionnaliser au niveau de la communication interne ? Ce n'est donc pas en allant écouter les activités de l'association belge de communication interne, mais c'est davantage en traduisant ce que je lis dans des articles de management, de marketing ou de relations publiques. J'essaie de voir de quelle façon les « insights » que je peux en distiller peuvent être repris à la « sauce communication interne » de mon organisation. Ce qui m'aide également, ce sont les articles qui parlent des tendances et des évolutions dans le domaine des ressources humaines. Lorsque je pense à l'histoire « People Engagement », je me retrouve beaucoup plus dans le domaine des ressources humaines que dans le domaine de la communication interne. Les frontières sont de plus en plus floues. Dans quelques jours je vais moi-même donner une « Master classe » dans l'université de mon organisation. Cela répond au fait que de temps à autre je suis « sur scène » et que je dois être capable de présenter les « essential leadership skills » dont je parle souvent. J'ai déjà donné plusieurs « Master classes » qui portaient sur le **Storytelling**. C'est **un de mes chevaux de bataille** et je sais que je suis douée pour présenter ce sujet. Comment trouver le moule idéal pour faire passer une stratégie organisationnelle très complexe auprès d'un public cible très diversifié comme l'est celui de mon organisation ? Il faut que l'histoire soit crédible, mais que tous les éléments s'y retrouvent. Il faut que l'histoire soit digeste, mais sans passer à la simplification à outrance qui en ôterait toute l'authenticité. Il faut inspirer et engager. Depuis que j'occupe ma fonction, j'ai pris énormément en assurance. Et je sais que l'on apprécie cette évolution.

J'ai également pris de la maturité, et je m'en rends compte parce que je n'ai plus le stress de tout vouloir contrôler, de connaître exactement tous les contenus jusque dans le détail, de faire des

recherches le soir, je sais qu'il m'est impossible de maîtriser tous les métalangages en vigueur dans mon organisation. Je pars maintenant du principe que **s'il y a quelque chose que je ne comprends pas, que je ne serai pas la seule à ne pas le comprendre, mais aussi que si je ne le comprends pas, je ne serai pas capable de l'expliquer à quelqu'un d'autre**. Je n'ai donc plus aucune gêne à poser des questions, à demander aux gens, aux experts, de me réexpliquer quelque chose qui ne me semble toujours pas très clair. Parce que pour moi il est essentiel de bien comprendre pour pouvoir bien expliquer par la suite. Ma plus grande qualité, c'est mon aptitude à pouvoir me déplacer dans la position des autres : je vais essayer de comprendre la position d'un ingénieur, je vais essayer de comprendre le regard de quelqu'un qui a un job administratif, je vais essayer de comprendre la façon dont un ouvrier va réagir, et je vois que mon interlocuteur apprécie beaucoup cette attitude. Parce que, de leur point de vue, ils n'ont pas cette nécessité à devoir se déplacer dans la position de l'autre. **Et ils sont très étonnés de réaliser que ce qui est simple pour eux ne l'est pas nécessairement pour un autre**. Ainsi, lorsque les responsables du département des TIC ont annoncé une session d'information par rapport à l'utilisation des nouveaux logiciels, j'ai regretté ne pas avoir été concertée : non pas parce que les collègues n'ont pas le droit d'organiser des choses sans m'en informer, mais parce que je me suis rendue à la session et que j'ai dû constater qu'au bout de 10 minutes tous les participants avaient décroché. Beaucoup d'efforts pour zéro résultat. Tout simplement parce qu'il n'y avait pas eu de réflexion par rapport au public cible, non seulement le langage n'avait pas été adapté, mais l'histoire n'avait pas été pensée en fonction de ceux qui seraient présents, de ce qui pouvait vraiment les intéresser et les interpeller. Le problème par rapport à ce type d'expériences négatives, c'est que bien souvent les organisateurs rejettent la faute sur le public. Alors que la faute est à chercher auprès de ceux qui ont organisé l'événement et qui n'ont pas pu adapter leur message ni leur histoire à l'univers du public visé.

Si l'organisation change, ce n'est pas uniquement à cause de son environnement, ce n'est pas uniquement parce qu'il y a des nouvelles technologies et que ces nouvelles technologies sont amenées dans l'organisation, et qu'elles vont transformer et surtout accélérer certains processus. Il y a aussi des changements qui viennent de l'intérieur : des changements qui sont dus aux différentes générations. J'oserais même parler de « clash » de générations. Les dernières années, nous avons engagé ceux qu'on appelle communément les « diginatives ». Ils doivent bien sûr pouvoir fonctionner à côté d'un certain nombre de « dinosaures ». Dans ma fonction de communication, je dois évoluer avec mon public : les nouvelles générations, un nouveau style de management, un nouveau style de leadership pour lequel les compétences des individus sont très importantes. **Le « People Leadership Skill Programme » fait en sorte que les fonctions à responsabilité ont une description différente de celle qu'elles avaient il y a cinq ou 10 ans, et il est constitué de trois éléments : people leadership, result leadership et talk leadership**. Les attentes du CEO, c'est que l'organisation génère des bénéfices. Ça c'est le niveau result Leadership. Pour le réaliser, on a besoin de collaborateurs motivés et engagés, ça c'est le people leadership. Pour motiver et engager son personnel, on a besoin d'une vision et d'une mission : ça c'est le talk Leadership. Les trois sont donc intimement liés. Le CEO vient d'une multinationale où cette approche leadership était une réalité. Il l'a donc emmenée avec lui dans ses valises. **Cette stratégie organisationnelle, il en est vraiment convaincu. Il est vraiment convaincu que c'est la meilleure approche pour cette organisation-ci également**. Maintenant, il faut prendre le temps de permettre à tous les collaborateurs d'internaliser cette nouvelle approche stratégique. Comme je l'ai dit, elle a entraîné de très nombreux changements : la réorganisation du travail, la réorganisation des tâches, mais aussi le licenciement de certains collègues. On a beau communiquer que la nouvelle approche permettra, par la flexibilité et par une approche agile d'optimiser les processus, comme il faut réapprendre une autre façon de travailler, cela demande un certain temps d'acclimatation. Cette période est donc cruciale parce que notre crédibilité est encore très fragile : les collaborateurs ont l'impression de devoir

travailler plus avec moins d'effectifs parce que le travail, c'est un nouveau travail et donc il demande pour l'instant encore un peu plus de temps. De là l'importance d'avoir les supérieurs hiérarchiques dans le département, dans la section, dans l'unité, qui vont relayer ce même message. Il faut vraiment convaincre chacun des collaborateurs que cela ira mieux une fois que l'on va entrer dans cette nouvelle façon de fonctionner. Les gens n'aiment pas changer. Il faut donc de la patience et surtout il faut répéter le même message. Et si le même message est répété de divers côtés, son effet sera accru. Mais cela prend du temps. Et c'est vraiment une autre approche parce que ce système de cascade de messages, il n'est pas du tout pareil à ce que c'était avant. Avant, on devait être le perroquet du CEO. Aujourd'hui, on attend de chacun des responsables qu'il soit un « storyteller » capable de mettre le message à sa sauce, de l'adapter à ses collaborateurs et à son service. Ce n'est qu'ainsi que l'on obtient un message authentique et crédible.

C'est dire l'évolution du rôle de l'expert en communication : je dois former les responsables, faire en sorte qu'ils internalisent bien chacune des phases de la communication, et je dois leur laisser ensuite la latitude et la liberté d'adapter le message en fonction de leurs propres biotopes. Cette dimension de formation est vraiment un élément très nouveau : je dois former des responsables qui n'entendent rien à la communication. Je dois aussi former des responsables qui suivent leurs collaborateurs dans la dissémination de potins. Ce n'est donc pas toujours évident d'amener les responsables à leur niveau de responsabilité : cela requiert parfois l'intervention diplomatique d'un supérieur hiérarchique. Cette approche n'est véritablement possible que parce que niveau du comité de direction, tout le monde est convaincu du bien-fondé de la réorganisation organisationnelle.

Le plus grand changement de la communication interne, c'est qu'elle n'est plus le filtre qu'elle a été. Comme je l'ai dit, la communication interne avant, c'était amplifier le message du CEO, disséminer la vision du comité de direction du haut vers le bas de manière unilatérale. C'était vraiment le modèle de l'information. Aujourd'hui, on est passé vers le dialogue, mais surtout on a évolué vers une communication de pair à pair, une communication beaucoup plus horizontale là où, avant, elle n'était que verticale. L'objectif est vraiment de s'inspirer les uns les autres ce qui implique qu'il faut lâcher du lest et que, bien entendu, on perd en grande partie le contrôle sur l'évolution des messages. Il faut avoir confiance dans ses collaborateurs et dans leurs facultés d'identifier le prioritaire du superflu dans les messages qu'ils vont recevoir.

Quand j'ai commencé ici, c'était assez chaotique au niveau de la communication interne : tout le monde faisait un petit peu n'importe quoi. Il n'y avait pas vraiment de lignes directrices par exemple en ce qui concerne l'utilisation du mail. Tout le monde en recevait une bonne centaine par jour, il y avait une utilisation à outrance des « cc, bcc ». Une des premières choses que j'ai donc mises en place, c'est un système qui fonctionne à l'image d'un sablier : tous les messages qui avaient trait à quelque chose d'interne devaient absolument passer par moi, et c'était moi qui décidais de la distribution des messages, à qui quel message était envoyé et par le biais de quel canal. Cela m'a coûté énormément d'énergie et cela été véritablement chronophage car pour obtenir cette position, j'ai adopté une attitude très orientée service. Je me suis donc approprié le rôle, **j'ai défini des règles et des procédures**, et petit à petit je n'ai plus tenu les rênes aussi serrées. J'ai créé des plateformes dédiées à certains services, comme le service des « facilities ». J'ai donc organisé tout un système de trafic d'information qui permet aux gens de trouver facilement l'information qu'ils cherchent parce que la catégorisation est logique et fait sens. Le seul département avec lequel j'ai encore toujours quelque problème, c'est le département des TIC : il n'y a rien à faire, un informaticien n'arrive pas du tout à se mettre dans la peau d'un utilisateur final, il continuera à garder son métalangage, à utiliser sa terminologie propre. On a beau leur dire que lorsqu'ils écrivent en langage informatique, c'est incompréhensible pour le reste de l'organisation, rien n'y fait. J'ai donc encore toujours un rôle à jouer dans la traduction des messages. Mais grâce à l'introduction de toutes ces plateformes,

et je pense entre autres à la plateforme interne « Yammer », les collaborateurs trouvent une nouvelle forme de communication, horizontale, et cela me permet de rester en dehors du terrain et d'avoir de ce fait plus une vue d'hélicoptère. Et donc c'est là que je retrouve mon rôle « visible et invisible ». Parce que dès l'instant où les collaborateurs internalisent les processus communicationnels, du rôle de formateur on passe au rôle de guide. Et pour faire passer les bonnes guidances, je vais actionner mon réseau et demander à l'un ou à l'autre d'intervenir à tel endroit avec tel message. Et je sais que cela passera beaucoup mieux, que l'effet sera pratiquement immédiat, qu'il sera aussi plus motivant et plus positif que si j'avais dû le faire moi-même parce qu'alors je reprends une position plus visible, qui est celle de porte-parole de la direction. Pour les collaborateurs de l'organisation, il n'est même pas pensable que je puisse avoir une opinion individuelle et personnelle qui soit différente de l'opinion que je porte du point de vue organisationnel et professionnel. Ma personne et l'organisation sont devenues indissociables de par ma fonction.

Mais si je fais un avec mon organisation dans mon temps professionnel, je n'ai aucun problème à dissocier ma vie professionnelle de ma vie privée. Je suis arrivée à trouver un équilibre entre les deux. Bien sûr, il y a de temps à autres du travail en soirée ou en week-end. Et inutile de dire qu'en période de crise, je plante ma tente dans mon bureau. Parce que je fais partie de l'équipe de crise étant donné que dans ces situations là il faut communiquer aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur. Et je dirais même qu'il est plus important de d'abord bien communiquer à l'intérieur qu'à l'extérieur étant donné la porosité qui existe entre l'intérieur et l'extérieur. Lorsqu'il y a une crise, il est essentiel que les collaborateurs soient mis au courant et sachent exactement ce qu'ils peuvent dire. Je suis également la coordinatrice de la communication de crise sur tous les sites au niveau mondial. Nous avons développé un système très performant pour couvrir la communication de crise en fonction des différentes timelines. Je me rappelle que lorsque nous avons lancé le programme de réorganisation, nous avions un status call tous les dimanches après-midi. Je n'aurais bien entendu pas pu tenir le coup si cela avait dû devenir le nouveau normal. Mais avec les périodes d'accalmie, il y a moyen de trouver une bonne balance.

Avec les années, j'ai donc développé une bonne dose d'empathie. Mais également une certaine dose d'assertivité. J'ai l'impression que la nouvelle génération de communicants n'aura pas besoin d'autant de temps que moi pour mettre les choses au clair : ils sont, de nature, beaucoup plus assertifs. Ainsi dans mon équipe, si quelque chose ne leur plaît pas ou s'ils trouvent qu'une formulation fait trop vieux jeu, ils vont me le dire sans fard. Et ils vont le dire en direct, ils ne vont pas passer par une plateforme. L'arrivée des « diginatives » a bien entendu accéléré l'introduction de nouveaux canaux de communication. Il faut savoir qu'ils sont beaucoup plus sélectifs en ce qui concerne ce qu'ils lisent, ce qu'ils consultent et ce à quoi ils ne tiennent ou n'accordent plus aucune importance. C'est une nouvelle attitude : dès l'instant où ils ont décidé de supprimer un canal de communication, ils ne vont plus le consulter. Ce que j'en tire comme apprentissage, c'est que l'organisation a de moins en moins l'autorité d'imposer un canal de communication pour faire passer ses messages. C'est l'interlocuteur qui détermine aujourd'hui la manière dont il veut qu'on communique avec lui. L'organisation doit s'adapter, l'organisation doit faire une veille constante de la pertinence de chacun de ses canaux de communication. Ce qui est utilisé aujourd'hui pourrait très bien être rejeté demain. Il faut donc être très vigilant et mesurer constamment si un canal est toujours relevant et pertinent pour entretenir un dialogue avec son public cible. Il est donc révolu le temps où l'organisation déterminait et contrôlait, aujourd'hui, l'organisation doit écouter ce qui se passe dans la société et doit se conformer à de nouvelles habitudes de consommation des médias. Et il y a une forte diminution de loyauté par rapport aux canaux que l'on utilise. Tout évolue très vite, ce qui est une rage aujourd'hui ne l'est plus demain. Cela signifie qu'il ne faut donc pas, en tant que responsable de la communication, sauter sur toutes les hypes qui passent. Même si le choix des canaux de communication dépend

de plus en plus des habitudes de consommation médias de nos publics, il faut toutefois qu'il y ait toujours une adéquation entre ce qui se passe sur ce canal de communication ou dans le canal de communication, et l'identité de l'organisation. La vigilance s'impose. Et je remarque également une très forte tendance à privilégier de plus en plus les canaux de communication propres, plutôt que d'investir de gros budgets sur des plateformes digitales qui appartiennent aux GAFAs. Je dois donc continuellement développer mes antennes pour être capable de capter les mouvements qui permettront à mon organisation d'encore mieux communiquer. Une autre tendance que je remarque c'est l'importance accrue des contacts personnels. À titre de boutade, je dis parfois qu'il faudrait que je me transforme en « **héraut** » comme au temps jadis, et qu'il faudrait que j'aie de couloir en couloir avec trompettes, tambours et clochettes annoncer les informations que tous doivent connaître. Sachant que maintenant il faudrait que je me balade aussi avec un enregistreur pour pouvoir collecter tous les commentaires, les remarques, les questions que suscite la dissémination de ces informations. Parce que nous sommes passés d'un système unidirectionnel à un modèle multidirectionnel. Actuellement, nous utilisons la newsletter qui paraît tous les 15 jours. C'est un moyen de communication qui s'est institutionnalisé et qui touche approximativement 50 % des collaborateurs. Comme je l'ai appris lors de mes études, j'essaye d'atteindre par message un OTS égal à trois. Les messages importants sont donc relayés par la newsletter envoyée dans la boîte mail, mais également placée sur la plateforme interne Yammer, et également sur notre intranet. Nous demandons également aux responsables des départements de faire suivre l'information. Ce mix de canaux internes est utilisé de manière systématique mais nous nous rendons compte qu'il y a encore toujours une partie des collaborateurs, je pense par exemple aux ingénieurs du département recherche et développement, qui décide en âme et conscience de ne jamais se rendre sur notre intranet. Il est donc très difficile d'informer les gens qui refusent d'être informés. C'est la raison pour laquelle **les contacts personnels et l'information orale** sont à nouveau pertinents. Mais ils sont chronophages. Une technique que j'ai mise au point, découle de la veille : avertir les gens de manière personnelle que leur département, que leur responsable direct se trouve dans la newsletter. Sur la base des Big Data, des Analytics des visites sur la plateforme, je peux voir que c'est une méthode très efficace. J'espère de la sorte amener les collaborateurs encore récalcitrants à découvrir les autres sujets et les autres thèmes abordés dans la newsletter. C'est un travail de longue haleine que de modifier le comportement et l'attitude des collaborateurs. Il n'y a pas de pire sourd que celui qui ne veut pas entendre. Il faut donc engager le réseau et faire en sorte que ces différents points de contact agissent comme des ambassadeurs et qu'ils renforcent l'importance de se tenir au courant de ce qui se passe dans l'organisation. Je mise de plus en plus sur ce groupe qui compose ce réseau : j'organise des sessions de formation. Je vais illustrer la manière dont j'implique mon réseau avec un exemple très spécifique : l'unité qui s'occupe des capitaux et des informations financières avec les actionnaires, et qui a pour objectif de convaincre de nouveaux partenaires à se joindre à nos actionnaires. Le CEO m'a demandé de réfléchir à la manière la plus appropriée d'informer les collaborateurs du nouveau fonctionnement de cette unité. Le cœur même du travail de cette unité étant très spécifique, je ne voyais pas directement comment le présenter à l'ensemble de l'organisation, mais l'activité de certaines divisions par contre recelait une histoire prometteuse : nous travaillons sur des marchés où l'organisation peut faire la différence, le marché de la santé, le marché de l'amusement et le marché des entreprises. Je me disais que sur la base de ces histoires il y avait moyen de créer un narratif aspirationnel pour quelqu'un qui a récemment rejoint l'organisation et qui ne sait pas encore très bien quelles en sont toutes les activités, pour quelqu'un qui travaille dans un domaine administratif ou très opérationnel de découvrir certaines finalités de l'organisation. J'ai donc décidé de combiner ces informations dans une session « inspiration » qui était organisée à différents moments. Pour promouvoir cette session d'information, après son lancement auprès d'un groupe pilote, je me suis presque exclusivement basée sur la

dimension réseautage, sur la dimension « pair à pair » : j'ai donc demandé à chaque personne présente d'inviter leurs collègues à participer à une prochaine session. J'ai commencé par le comité de direction, et j'ai travaillé par vagues. J'ai bien insisté sur l'importance d'inviter les collègues de manière orale, de leur expliquer la valeur ajoutée de ce qu'ils avaient, eux, entendus et appris lors de la session, et donc de souligner le caractère pertinent des contenus présentés lors de cette session d'inspiration. C'est la première fois que je mets ce système en œuvre, et je vois pour l'instant au nombre d'inscriptions, que cela fonctionne. Bien sûr, on attend toujours plus. Mais je sais aussi que nous sommes encore au cœur de la réorganisation, et que pour un certain nombre de personnes il est très difficile d'ajouter la participation à ce type de session en plus au travail qu'ils ne maîtrisent pas encore tout à fait. Mais lorsque de manière informelle j'en parle aux gens que je croise dans les couloirs, ils me disent en avoir entendu parler, ils peuvent me donner quelques petits détails qui me prouvent qu'en effet le système du réseautage porte ses fruits. Une preuve flagrante, c'est lorsque quelqu'un vient demander de promouvoir dans une session d'inspiration un projet ou un outil que son équipe vient de développer. À moi alors de leur expliquer comment fonctionne cette communication orale, cette manière de promouvoir les activités de l'organisation pour que chacun s'approprie petit à petit cette nouvelle culture organisationnelle.

Ce que je qualifierais de « repli sur la communication orale » est d'après moi dû à l'explosion de la quantité d'information. Les gens se protègent comme ils le peuvent et c'est souvent en fermant certains canaux de communication. Le filtre que nous plaçons autour de nous devient de plus en plus fin et laisse passer de moins en moins d'information. Le danger est que la sélection que nous opérons ne permettra plus qu'à un certain type d'information de nous parvenir. Nous n'allons donc entendre que ce que nous voulons déjà entendre. C'est un appauvrissement parce que nous nous fermons à la possibilité d'apprendre des choses nouvelles, de découvrir quelque chose qui nous permettra d'aller plus loin. Il est donc crucial de bien développer cette dimension de communication orale qui sert de nouveau filtre mais cette fois-ci pas pour empêcher l'information d'entrée, mais pour permettre à une nouvelle information d'enrichir la connaissance, le savoir-faire du collaborateur. Si à cette dimension j'ajoute encore les « polices » liées au télétravail, on se rend compte de la complexité de cette problématique. Comment toucher les gens qui travaillent sur base du télétravail. Comment fixer la ligne entre vie privée et vie professionnelle lorsque l'organisation promeut le télétravail. De même, si j'ai un Smartphone de l'organisation, est-ce que mon responsable considère que je dois encore consulter mes mails après 19 heures ou après 20 heures ? La génération des 35 ans, 45 ans a vraiment beaucoup de problèmes à gérer ces situations. La jeune génération n'éprouve aucun problème à tirer la ligne entre vie privée et vie professionnelle. Dès l'instant où le travail est terminé, ils éteignent tout simplement le smartphone professionnel. Terminé. La nouvelle génération a adopté une attitude de travail très « neuf heures – 17 heures ». C'est assez phénoménal. Cela aura certainement un impact lorsque cette jeune génération passera à un niveau de responsabilité supérieur. Ils auront sans doute un gros problème d'adaptabilité par rapport aux injonctions de la fonction. Mais la réaction de la jeune génération est pour moi une suite logique des réactions sociétales actuelles. Il y a de plus en plus de voix qui s'élèvent pour protéger l'individu, pour protéger sa vie privée, pour protéger ses données individuelles et privées. Et il est vrai que nous vivons dans une société où les temps de pause sont devenus rares : la ville vit 24 heures sur 24. Les week-ends ne sont plus faits pour se reposer, mais pour conduire les enfants à toutes sortes de nouvelles activités, et pour soi-même participer à toutes les activités qui ne peuvent pas être planifiées la semaine étant donné que les semaines sont remplies par le travail et les temps de déplacement. Nous voulons donc que le temps de travail et que le temps privé soient tous deux riches de sens : la jeune génération a trouvé une réponse à ce dilemme, elle divise clairement ces deux temps en deux temps horaires. Moi, je participe à cette génération de l'entre-deux et j'ai eu beaucoup de difficultés lorsque j'étais en agence de

consultance à trouver un bon équilibre. Mais je dispose heureusement de suffisamment d'énergie « bleue » qui contrebalance l'énergie « rouge » pour tirer certaines lignes de conduite. Je suis donc passée de l'époque « et - et », l'époque des courses épuisantes, à l'époque « ou – ou » dans laquelle ma vie professionnelle joue un rôle très important, attitude que je garde de mon éducation où il n'était pas question de remettre un travail à demi fait. Je suis très orientée de « a à z », j'aime comprendre un processus dans sa totalité, l'impact que peut jouer le contexte, parce que c'est ainsi que l'on continue à apprendre. Je suis très consciencieuse et j'aime que les collègues puissent compter sur moi. Je ne dis pas que la jeune génération n'est pas consciencieuse, mais elle va doser différemment ses efforts. Là où je travaillerai jusqu'à 20 heures ou 21 heures pour terminer un projet, la jeune génération arrêtera comme d'habitude à 17 heures ou à 18 heures, en fonction de l'horaire déterminé, enverra un mail disant que le projet n'est pas encore terminé mais qu'elle le reprendra le lendemain matin comme première tâche à terminer. Je ne dis absolument pas qu'il s'agit d'une évolution négative, c'est une autre manière de procéder, une autre manière de travailler, une façon aussi de ralentir l'accélération. C'est peut-être aussi une manière très saine de faire en sorte qu'il y ait moins de burnouts. Je dirais même qu'il s'agit d'une évolution positive et que la jeune génération tire des apprentissages de la génération précédente. L'avenir nous le dira.

Interview F14 – 1 heure 05'

Bruxelles, lundi 17 juin 2019

J'ai commencé à travailler en **2000**. Comment est-ce que je suis arrivée dans ce job de communication ? J'avais entamé des études de droit dans un premier temps. Cela dans l'intention de devenir journaliste. Je me suis toujours dit, voilà, le journalisme, c'est bien. Il faut avoir une base assez solide. Donc je voulais certainement d'abord avoir cette formation de juriste, avoir suffisamment de connaissances générales... pour pouvoir être journaliste. Et quand je suis passée du droit au journalisme, j'avais une année en commun avec différentes matières. Des matières journalistiques. En écriture. Le Storytelling. À l'époque cela s'appelait autrement... mais de rédaction et de vidéo. Il y avait un cours sur la communication d'entreprise. Parallèlement à ça, j'étais vraiment à la recherche d'expériences dans ce domaine, j'ai commencé à avoir des expériences professionnelles et j'ai rencontré une consultante en communication. Elle m'a proposé de l'accompagner dans des séminaires qu'elle donnait en entreprise. Donc en fait j'avais déjà en première année de journalisme certains contacts avec la communication. Quand j'ai commencé à travailler dans ce domaine avec cette consultante, je me suis dit que c'était vraiment dans la communication d'entreprise que je voulais travailler, parce qu'il y avait un choix à faire après cette candidature unique, parce que j'ai fait mes deux premières années en une année, et après cela je pouvais choisir entre le journalisme, l'animation socioculturelle et le cinéma autobiographique, là je me suis dit, la communication d'entreprise c'est ce que je vais choisir. Cette idée vraiment claire que le journalisme ça ne va pas me plaire à long terme par contre je me rendais compte que en mettant mes atouts rédactionnels de communicante en avant, c'est plus vaste, plus large, c'est vraiment plus intéressant en tant que femme, d'un point de vue rémunération. Parce que là aussi il faut voir comment doit-on faire en tant que femme dans un métier où on n'est pas bien payé (le journalisme), j'avais vraiment cette idée de dire il faut que j'aie dans des domaines où on est bien payé et puis aussi on n'a plus accès à des budgets, et on peut faire plus de choses créatives. Et donc avec le travail que je faisais parallèlement à mes études je me suis rendu compte qu'en entreprise il y avait tous les atouts de du journalisme avec un cadre vraiment plus sécurisé.

Donc ces études ont confirmé vraiment mon choix et j'ai décidé de travailler dans ce domaine. Donc ça veut dire que je ne me suis pas dispersée, je me suis directement dit il faut que je trouve un job dans la communication et il ne faut pas commencer autre chose. Les options étaient assez

différentes. 2000, 2001 c'était le début d'Internet. On sentait que ça commençait à venir. J'ai eu la chance de pouvoir commencer directement à travailler en tant que responsable de la communication interne dans une société d'assurance. Donc voilà c'était ma première expérience professionnelle. C'était la communication interne au départ.

Je connaissais un peu le fonctionnement de la communication interne. On avait eu des cours théoriques sur la communication interne, la communication presse, de même que sur la communication externe. Mais c'était l'objectif vraiment, je savais que dans ce département il y avait un poste vacant. Mais en tant que ultra junior il y avait cette idée de d'abord tester la compétence en communication et donc, je vais d'abord à l'interne. Il y a cette idée que si on communique en interne, et que l'on fait des erreurs, c'est moins grave que si on communique en externe. C'était ce qu'on pensait à l'époque. J'ai une tout autre opinion aujourd'hui. Mais à l'époque c'était vraiment ce que l'on disait : OK elle est à l'interne, si elle fait une erreur, il vaut mieux que ce soit en interne qu'en externe.

Je me suis très vite aperçue que la communication interne et la communication externe, il fallait présenter ça comme deux domaines très différents. Il est bien sûr évident que les groupes cibles sont différents. Les outils et le style de la communication peuvent être différents. Mais j'ai toujours dit à mes CEO que si on communique en interne il faut s'attendre à ce que ça sorte. Il faut traiter la communication interne avec autant d'attention, de rigueur, de prudence qu'avec les journalistes ou que sur le site Web. Parce qu'aujourd'hui, ça s'est confirmé, on n'est jamais à l'abri d'un collaborateur transmette une information à l'extérieur à bon escient ou à mauvais escient, aujourd'hui, avec l'évolution des réseaux sociaux l'imperméabilité entre les deux n'existe plus. C'est vraiment aujourd'hui pour moi important de se dire que si vous communiquez avec **vos collaborateurs il faut les considérer comme des ambassadeurs**. Toute la communication, tous les outils de communication, tous les messages pourraient être acceptés ou réutilisés par les employés et les collaborateurs. Donc il faut les soigner et il faut soigner la communication, le volume de la communication vers l'interne parce que ça peut toujours sortir.

En général, quand je disais ça aux CEO, ils n'étaient pas du tout choqués, ils étaient peut-être étonnés et très vite ils ont compris le message et y ont adhéré. Parce que c'est le bon sens. Et l'évolution des moyens de communication des outils de communication n'a fait que confirmer cette approche. Parce qu'aujourd'hui évidemment sur un site industriel les travailleurs ont très vite fait de prendre leur smartphone et on la possibilité de faire des photos de tout ce qui se passe, de filmer le processus de fabrication, et de mettre ça sur Facebook ou sur un autre site social. De le diffuser. Peut-être dans un groupe fermé, mais ça peut sortir très vite. Aussi quelque part ce réflexe que j'ai eu au départ très naïf, de dire attention il faut communiquer en interne aussi bien qu'en externe, s'est finalement confirmé avec l'avènement des réseaux sociaux et l'évolution des technologies. Et il y a eu une acceptation générale de cette approche. Au début, elle était peut-être un peu plus frileuse, mais de toute façon quand vous dites à un CEO : il y a un risque de fuite, il est aussitôt en alerte. Aussi les CEO ont très vite écouté ce message de prudence, qu'il faut communiquer en tant que professionnel de la communication en interne aussi bien qu'en externe.

La place du communicant par rapport au CEO est essentielle. Je pense que, et ça je l'ai toujours vécu, la confiance qui s'établit entre le communicant, le département de communication et le CEO, est vraiment primordiale. Pour plusieurs raisons : d'abord parce qu'un CEO qui a totalement conscience de l'importance de sa **réputation**, va compter sur la qualité de la communication pour préserver sa réputation et celle de l'entreprise. Et aujourd'hui, au 21^{ème} siècle, c'est encore plus important parce que beaucoup de patrons savent que à côté des assets, à côté de la dimension financière, tout ce qui détermine la bonne santé d'une entreprise, se rendre compte de l'importance de la communication par exemple lors d'une bonne crise, la question de la réputation, une bonne gestion de la réputation est centrale entre autres pour la

crédibilité de l'entreprise, pour ses résultats aussi. Et on a eu suffisamment d'exemples de crises où une mauvaise communication a impacté les résultats. Donc aujourd'hui les patrons sont tout à fait conscients de l'importance de la communication.

J'explique l'évolution de l'attitude des patrons par rapport à l'importance de la communication avec l'évolution des canaux, des moyens de communication. Aujourd'hui espérer étouffer une crise, espérer que le monde ne va pas tomber sur le problème, parce que, auparavant, on avait peut-être quelques canaux de communication, qui étaient qu'on parlait avec les journalistes, c'est un leurre. Il y a toujours des gens qui sont mal intentionnés. Mais aujourd'hui on a les journalistes, des employés, les réseaux sociaux... donc, tout est entremêlé. Il y a un tel écheveau de canaux de communication qu'il est impossible d'empêcher la moindre fuite. Il faut se préparer à la crise. Voilà, la crise est publique, même si elle n'est pas encore une crise mais elle pourrait le devenir, il faut faire en sorte qu'il faut prévoir les choses parce que tout peut devenir public. Parce que les gens, le grand public a accès à l'information de l'entreprise. Via ces réseaux sociaux. Donc la communication s'accélère, elle se disperse davantage, et face à cette dispersion, la communication est indispensable ou du moins la gestion de la communication est indispensable. Plus que jamais, effectivement dans les différentes étapes, on ne peut se permettre de ne pas communiquer tant qu'on n'est pas visible mais on ne peut plus se permettre de ne pas communiquer par cible, parce qu'on est devenu visible, il faut une gestion de communication solide quel que soit le domaine dans lequel on travaille. On ne peut plus se permettre de se dire : « ça ne sera pas publique ».

C'étaient le CEO et la direction qui avaient décidé de la place qu'allait prendre la communication dans l'organisation. En prenant dans l'ordre chronologique la **première organisation** pour laquelle j'ai travaillé, il y avait un patron de la **communication** qui s'occupait en même temps de la communication interne c'est-à-dire qu'il fallait communiquer aux employés, et des événements. Vers les clients, vers les employés, vers la direction. Et puis il y avait le volet **marketing** qui était géré par le département marketing et il faisait des annonces. Mais il n'y avait pas de département qui s'occupait de la réputation, de la communication Corporate, des relations presse et, quand j'ai commencé là en 2000, 2001, on n'envoyait pratiquement aucun communiqué de presse, il n'y avait pas beaucoup de questions venant des journalistes, on n'avait qu'une très faible visibilité. Et puis alors petit à petit, en 2001, 2002, on s'est rendu compte que, voilà, il y avait une nouvelle à annoncer : il fallait mettre un nouveau processus en route, il fallait réfléchir à comment être davantage visible, le groupe était coté en Bourse, qu'est-ce qu'on fait par rapport aux questions des journalistes ? Et donc là, moi, en tant que responsable de la communication, je suis allée auprès de la direction en leur disant : « attention, il va y avoir des questions de la presse, on peut communiquer de bonnes nouvelles, mais aussi d'autres. Aussi on a développé au fil des ans un réseau de journalistes avec lesquels on travaillait régulièrement. Petit à petit on a fait plus de communication proactive. Parce qu'on avait une communication réactive donc peu maîtrisée, et puis voilà petit à petit **entre 2000 et 2006 on a travaillé à renforcer ces relations presse.**

Alors oui il y avait ça et puis alors je voulais encore parler d'autre chose pour revenir à ce que je disais avant. Je disais donc il y avait l'évolution des canaux de communication, à l'époque Internet est en plein développement, donc le website est important, et donc on avait de plus en plus des gens qui cherchaient les informations sur les entreprises. Parallèlement au développement du canal Web on a développé la communication externe via des journalistes qui avaient besoin d'infos, et on y mettait de l'information pour les journalistes parce qu'eux aussi avaient besoin de plus en plus d'informations et les cherchaient sur les sites Web. Avant, un journaliste n'avait pas vraiment ce besoin d'information, mais depuis qu'il voyait apparaître de plus en plus d'informations sur Internet, via les RSS feed, il essayait de se maintenir à la hauteur. Il y avait vraiment une pression sur les journalistes parce qu'il y avait de plus en plus d'informations disponibles. Les deux interconnectés, faisait que le besoin d'information amenait

une plus grande visibilité du site Web. Pour moi, communicante junior, qui gérais les événements, j'allais vers ma direction en leur disant : « j'ai de plus en plus de questions venant des journalistes, parce qu'ils voient toutes les informations qui sont mises sur le site Web, ils voient tous les produits qui sont présentés sur le site, ils ont donc maintenant des questions sur les produits, et ils veulent en parler dans les médias. Et donc, ça s'est développé vraiment, organiquement, sur la base de toutes ces questions qui ont amené à devoir aussi gérer la notoriété de l'organisation. Puisqu'elle était visible sur le net, il fallait qu'elle soit aussi visible et bien gérée dans les médias. Donc j'ai vraiment vu un accroissement des besoins de la communication avec une augmentation du nombre d'opportunités sur les canaux de communication que nous... Que l'on avait.

Eh bien on voyait bien que lorsqu'il y avait un article de presse qui ne parlait pas de nous, c'était dommage. On a vraiment travaillé pour être à l'avenir contacté par les journalistes. C'était cette volonté-là d'être connu, d'être une référence vraiment pour les journalistes qui savaient que s'ils contactaient ce service de presse ils allaient avoir les informations pour leur article. Se dire que comme les journalistes ont besoin d'une information autant qu'ils viennent chez nous. Lorsqu'ils ont une question sur une issue aujourd'hui et ils ont la réponse pour leur article qui paraîtra demain, la confiance se construit. Donc il y a une véritable professionnalisation. Et la direction s'est très vite rendu compte que si on ne parlait pas de nous dans les médias mais bien de nos concurrents, il y avait plus de chance qu'ils soient préférés par les clients potentiels. Donc convaincre la direction n'a pas été trop difficile. Il suffisait de mettre les avantages en avant. Et puis c'était assez naturel et assez normal de renforcer les relations avec les médias. Ce n'était pas une approche top down, mais c'était vraiment une action venant de moi parce que je me rendais compte lors de mes revues de presse de voir toutes les occasions que nous rations. Heureusement, j'ai eu une certaine écoute. Assez facile parce que j'avais des chiffres, j'avais les arguments commerciaux. Donc voilà première expérience où j'ai travaillé sur les relations presse. Le développement avec les contacts médias.

Et puis, deuxième expérience. C'était pour un opérateur mobile. Exactement le même principe : à l'époque il y avait trois opérateurs mobiles actifs sur le marché, et que nous on était le petit dernier. Donc, forcément, que fait un journaliste ? Il appelle le numéro un, peut-être le numéro deux, mais il ignore les autres. Donc même chose même principe : comment peut-on se différencier. Donc là il y avait une approche beaucoup plus liée à la concurrence. Comment attirer les journalistes ? et avec quoi ? Et c'est là que ... autant avant on avait une sorte de mammoth, un gros message, une facilité de transmettre l'information, on devait brusquement être beaucoup plus créatif, développer des choses beaucoup plus originales qui dépassaient le son de cloche du premier, faisait entendre celui du petit qui était différent, tempérait le son de cloche du premier et faisait que celui du petit dernier était retenu. Donnez donc vraiment aux journalistes des nouveaux points de vue, des approches différentes de celles qu'ils avaient l'habitude d'entendre. Donc là assez rapidement on a établi cette relation de confiance avec les journalistes. Même chose, avec un site Web, et de nouveaux moyens de communication. Et aussi un nouvel outil de communication. C'étaient les blogs. La communication proactive, vraiment proactive sur un réseau ouvert, c'était une communication plus politique à l'époque. Parce que les contenus étaient orientés vers les discours politiques, les affaires publiques. Et donc on a créé un **blog** avec des informations très fouillées, avec des sujets de société, à tel point que les journalistes venaient puiser chez nous pour avoir les articles. Et en fin de carrière, vers 2012, il y a eu l'émergence des réseaux sociaux. Tout d'abord Twitter, LinkedIn, puis Facebook. Et là par exemple, Twitter, je n'arrivais pas à convaincre la direction à être plus proactive sur Twitter. La direction pensait : on a le website, le blog, c'est assez. On a un Facebook balbutiant pour les produits, c'est tout. Et puis brusquement un samedi soir, on a une très grosse crise à gérer. Le lundi c'était fait, j'avais mon compte Twitter. Il y avait une panne de réseau, la seule façon de communiquer c'était Twitter. Ce que j'ai fait à l'époque. Et donc le

lundi matin j'ai vu mon patron et je lui ai dit : « et alors Twitter, qu'est-ce qu'on fait ? » Il a dit OK va y. Et on a commencé à communiquer sur Twitter. Et là ça a explosé. Il y a toujours dans le rôle du communicant ce rôle de pro activité vers le patron : alors écoute, là on a vraiment plus le choix. On est acculé, ça fait des semaines, des mois que je réclame quelque chose, mais bon il y a différentes sortes de CEO. J'ai eu un CEO pas très ouvert. Mais qui aujourd'hui est patron d'un groupe de presses. Il lance et gère ses propres canaux de communication. Donc voilà, on apprend aussi avec l'expérience. Même quand on est CEO. Et puis nous les communicants on est là pour être des **créateurs d'alerte**. En interne, pour dire au patron : « alors là attention, il faut il faut y aller voilà ». Donc le rôle du communicant c'est aussi d'éduquer l'entreprise à la communication. Ce n'est pas uniquement être réactif. C'est vraiment **entrer en pèlerinage**. C'est surtout une démarche en interne. Bien sûr maintenant j'ai un gros atout : j'ai l'expérience. Je peux leur dire voilà je sais ce qu'il faut faire. Je sais ce qu'il faut faire pour que ça marche. Et je sais qu'il ne faut pas renoncer en fait. Je suis intimement convaincue que la communication est vraiment un atout pour **soutenir l'entreprise et sa réputation**, la perception qu'en a le monde extérieur, dans la construction de sa réputation.

Et ça m'amène à la **troisième expérience**. La perception du monde extérieur : il faut rester convaincant à l'interne, convaincre la direction de donner le mandat à la communication, au département de communication parce qu'autrement on va perdre des opportunités. Et on est plus ouvert aux risques aussi. Et donc la ma troisième expérience professionnelle coïncide avec l'explosion des réseaux de communication sur les réseaux sociaux. La grande question est : est-ce que le **CEO** doit être sur les réseaux sociaux ? La question a été posée très clairement, et pour moi c'est oui. Pourquoi ? Parce que les sources de l'information sont de plus en plus nombreuses, mais les risques que ces sources soient erronées, a aussi explosé. Donc, donner à l'entreprise les moyens de communiquer en utilisant les réseaux sociaux à l'intérieur, en interne, est pour moi incontournable. Par rapport aux **collaborateurs**, je reviens sur la première question est-ce qu'il faut communiquer en interne, il faut leur donner tous les outils pour qu'ils puissent communiquer, pour qu'ils puissent faire face au monde extérieur. Donc, en ayant une communication parfaitement **alignée en interne, à 360°, vers l'externe**, avec tous les groupes cibles internes et externes, on peut donner l'assurance d'un message clair, univoque, assez bien contrôlé, un message qui permettra de protéger la **réputation**. Et puis aussi d'éviter le risque de **fake news**. Donc là, le communicant a un rôle encore plus important parce qu'il donne la possibilité aux collaborateurs d'être des **ambassadeurs**, de communiquer des choses justes, de se défendre aussi contre les attaques du monde extérieur. Il va aussi bétonner, consolider toutes les informations pour qu'elles soient correctes vers le monde extérieur et pour que pour la presse l'organisation soit l'unique source d'information. Pourquoi ? **Si on a une relation de confiance que ce soit sur les réseaux sociaux ou dans les médias traditionnels, on va communiquer des informations correctes, quand vous avez une grosse crise, on peut dire que la seule information correcte elle est chez nous**. On peut dire aux **journalistes** : « si vous avez besoin d'une information, ne la cherchez pas, venez chez nous ». Et notamment lors des **attentats de Bruxelles**, à l'aéroport, c'est ce que nous avons fait. On a dit il n'y a qu'une seule source d'informations : c'est nous. Si on ne communique pas, c'est qu'on n'a rien de nouveau. Par exemple, dans les premières heures qui ont suivi les attentats, on a vraiment dit à tous les médias : « suivez-nous sur Twitter ». On a aussi créé un site Web particulier avec l'information sur tous les updates, on leur a demandé "envoyez-nous vos adresses emails". On a dit à la presse : on vous envoie les informations dès qu'on les a. Et on a créé cette seule source d'information qui était l'entreprise. On était la seule référence. Et on a obtenu leur confiance. En donnant à l'entreprise un département de communication fort, avec un mandat clair, et avec des outils de communication univoques, on fait de ce département la seule référence. Parce que ce qui nuit aux entreprises aujourd'hui ce sont ces fake news, les informations qui sont diffusées par les syndicats, etc. Lorsque l'organisation a suffisamment d'assises par rapport à tous ces points de

contact, elle peut se permettre de dire : « venez chez nous, on est là pour vous répondre et n'allez pas voir chez les tiers, les quidams ». Et ça c'est un message vraiment clé. Parce que quand on voit la diversité des canaux, on doit être en confiance avec la direction aussi. Il faut un rapport direct. Il faut l'avoir ce rapport direct. Pour la validation des messages, la rapidité de la validation des messages, elle se fait avec la direction. Le département de communication ne peut pas être une cellule dans un coin. Une bulle qu'on appelle en cas de crise. Ça ne marche pas. Elle doit être là de tous les briefings. Elle doit tout savoir. Elle doit savoir tout ce qui peut poser un risque au niveau de l'image et doit être associé à... je ne peux pas dire qu'elle doit être présente dans le comité de direction, mais presque, elle doit être au courant de toutes les directions stratégiques, mais elle doit en être informée. Elle doit être consultée. Parce que j'ai vécu des situations où cela n'a pas été le cas. Où il n'y avait pas de contact, d'accès direct avec le processus décisionnel. Alors ça fonctionne au ralenti. Au mieux, ça fonctionne au ralenti. Au pire, ça ne fonctionne pas bien, on n'a pas de vision globale sur ce qui se passe, on ne sait pas ce qui se passe, on ne peut pas prévoir ce qui peut arriver. Et puis souvent alors le message est en contradiction avec la stratégie (parce qu'on n'est pas au courant). Un exemple clair : communication des résultats positifs, résultat financier s'entend, c'est bien mais si ça coïncide au moment où on est en train de négocier des tarifs à la hausse pour les consommateurs, ou au moment où on est en train de négocier à la baisse la contribution avec la fédération professionnelle, ce n'est pas crédible. C'est contre-productif. La communication doit vraiment avoir un lien de validation des décisions de la direction, des actions, mais aussi des enjeux qui sont en cours et qui sont importants pour l'entreprise.

Quant à dire que la communication doit être présente dans le comité de direction, ça dépend des organisations. Il y a des organisations où tout se discute. Mais... Ce n'est pas toujours évident, mais **ce qu'il faut, c'est un relais**. Et j'en parlais encore dernièrement avec un autre communicant qui me disait : « moi, si je n'ai pas de lien direct avec mon CEO, je ne peux pas fonctionner ». Et ça c'est vrai. Pourquoi ? Parce que les attaques du monde extérieur sont parfois très virulentes et en étant en tant que communicant près de la source de l'information, même si on n'est pas au courant de tous les détails, **on peut protéger l'entreprise**. On accélère le processus de... C'est donc tout le processus de la préparation des messages clés qui est mis en route. Donc pour moi c'est important d'être en ligne directe avec l'administrateur délégué parce que son image aussi est en jeu. Et c'est important de pouvoir préparer sa communication parce qu'il y a beaucoup d'enjeux. Je pense que ça fonctionne le mieux. C'est beaucoup mieux tant que la direction est en **ligne directe** avec la communication et inversement. Parce que le directeur de communication siège dans le comité de direction ou parce qu'il y a une liaison directe avec le CEO sans nécessairement y siéger. Par un contact hebdomadaire avec le CEO. Il n'y a pas de nécessité absolue de siéger dans le comité de direction pour autant que le communicant dispose d'une ligne directe avec le CEO pour avoir l'information de première main. Même si je pense que y siéger, a plus d'impact. (Rires) je pense. **Ou alors être le bras droit du CEO qui est ouvert à la communication et pouvoir traiter toutes les décisions en matière de communication**. Ça dépend vraiment des entreprises. Ça dépend vraiment des structures. Mais en général il y a toujours quelqu'un. Soit cela se fait par un directeur qui est chargé de relayer l'information vers un dircom ou un service communication, soit par un CEO qui s'est associé un bras droit qui prend le rôle de capter tous les besoins de communication et de les distribuer en interne. Donc je pense que dans les grosses structures il y a ça. Et voilà, je pense que de plus en plus, c'est prévu.

Je pense que c'est parce qu'on s'est rendu compte de l'importance de la communication. Il y a aussi la multiplication des canaux et toutes les possibilités d'avoir accès à l'information. Et donc les risques d'attaque, les risques d'avoir la réputation mise en danger se sont accrus. Et pour une entreprise commerciale, ces risques d'une réputation écorchée ont un impact sur les résultats financiers. Forcément ça fait partie de la stratégie de l'entreprise. Pour y faire face, en tant que

communicant, il faut beaucoup d'énergie. Ce que ça m'a appris, ce que ça a confirmé, c'est **qu'il est nécessaire de donner des informations sur la gestion de crise**. Il faut pouvoir réagir tout de suite. Ne pas rester dissimulée derrière une série de messages « tout fait », mais il faut le dire. Il faut le dire tout de suite. Il faut prendre la main sur la communication. Sinon quelqu'un d'autre va le faire à votre place. Ce qui nous a « sauvé » lors des attentats, c'est que nous étions tout de suite disponibles pour réagir. Bien sûr il y avait toute une série d'opérations qui étaient organisées et qui se sont mises en place tout de suite, mais au niveau de la cellule communication on s'est directement consulté pour être immédiatement en mesure de répondre : on sait ce qui se passe, on voit ce qui se passe et on est hyper, hyper disponible. Il faut communiquer directement : il se passe quelque chose, être sur les réseaux sociaux, mettre l'information sur le site web pour donner justement à toutes les personnes qui pouvaient se poser des questions l'information juste et une seule source d'information. Ou la plus juste possible. Sinon ça se dilue, il faut ramener tout le monde chez nous. Vous aurez toujours l'information. Elle sera toujours mise à jour. Mon premier conseil auprès des entreprises c'est : si vous avez une crise, informez-en d'abord votre département de communication parce qu'ils seront les premiers confrontés aux questions. Parce que si vous n'avez pas l'information, les journalistes iront la chercher ailleurs. Hélas, le risque est trop grand de devoir se rendre compte que l'information qui circule est erronée. **Même si on n'a pas d'info il faut communiquer, même si on n'a rien à communiquer on doit communiquer**. Il faut tenir le terrain. Il faut être là. Oui. Et avoir des partenaires aussi. Connaître assez bien les milieux de la communication, savoir vers qui se tourner parce que nous on a pu faire appel à des fournisseurs extérieurs, on a pu avoir des partenaires extérieurs qui nous ont aidé. Comme par exemple notre agence. Je me rends compte que bien des fois les entreprises sont assez désarmées par rapport aux problématiques. Elles n'ont pas toutes un département de communication. S'ils n'ont personne de disponible à l'intérieur de l'organisation, il leur faut un partenaire externe. Il faut qu'ils aient **un plan de crise. C'est important. Savoir vers qui se tourner en cas de problème**.

J'estime que j'étais suffisamment préparée. Pour faire face à la crise de l'aéroport j'étais suffisamment armée parce que je disposais de toute une équipe d'experts : des seniors et des juniors. Pour d'autres entreprises, c'est vraiment important qu'ils aient une équipe disponible joignable jour et nuit. Bien sûr tout dépend aussi de la qualité des gens. Il y a parfois des entreprises où les équipes ne sont pas solides, ou le département ne dispose pas d'experts qui soient bien formés à la communication de crise, aux relations presse, permet quand même d'aider. Même s'il faut bien sûr pouvoir construire un département, une équipe avec des gens qui ont les compétences.

Parce qu'il y a une évolution dans les compétences que doivent acquérir les communicants. Comme il y a tant de nouveaux outils et de nouveaux moyens de communication, il est évident qu'une équipe de communications doit disposer de davantage de compétences. Je ne sais pas très bien où les acquérir car je ne suis pas très au courant de ce qui se passe au niveau de l'enseignement mais, quand on voit les jeunes stagiaires où les jeunes qui démarrent, et bien, ils sont assez bien formés parce que je dis souvent, on a besoin de jeunes qui soient ouverts et formés aux médias sociaux, les 'digitals natives', et je vois que c'est présent dans cette jeune génération. Ils doivent connaître les moyens de communication utilisés dans la société car ce sont ceux-là qui doivent être utilisés dans l'entreprise. Il doit y avoir une adéquation entre la société et l'organisation. Et donc là maintenant il faut chercher les experts, et ça ce sont les jeunes. Et je n'aime même plus parler de juniors et de seniors. Dans les équipes, il y a peut-être des juniors et des seniors d'un point de vue de l'âge, mais d'un point de vue des compétences et de l'expertise, l'âge n'a plus aucune importance. Après, c'est vrai que vous pouvez former quelqu'un. Et donc il faut une mixité. Les jeunes savent comment communiquer sur les réseaux sociaux, les vieux peuvent apprendre comment communiquer sur les réseaux sociaux, ils

peuvent apprendre les uns les autres. Il faut donc construire une équipe équilibrée au niveau des compétences. C'est lié et à l'âge et aux profils des gens.

C'est vrai, on n'a plus le temps. Il faut aller très vite. Il faut être hyper agile. Il faut être tout le temps en alerte. Il faut prendre le temps d'avoir une demi-journée de réflexion pour l'élaboration des messages clés. Donc quelque part il faut réagir très vite, et puis il faut pouvoir bien se préparer. Il faut donc avoir une bonne préparation à la base. C'est-à-dire avoir des scénarios, différentes options sur différents scénarios possibles. S'imaginer tous les cas de crise qui pourraient arriver. Il faut donc mieux se préparer et être beaucoup plus rapide.

Pour être toujours juste et stratégique dans cette urgence, on a besoin de cette disponibilité en fait. Avoir un accès direct avec la direction. Leur permettre de réagir au plus vite. **Avoir ce mandat pour pouvoir appeler son patron pour avoir la validation des messages clés.** C'est pour ça que je disais que c'est important d'avoir ce lien. Tout va tellement vite aujourd'hui que prendre un jour de réflexion ça appartient au domaine presque de la fiction. Dès qu'on voit que quelque chose ne va pas, on appelle. On dit qu'il faut agir. On dit aussi au CEO : « il faut que tu sois armé, que tu sois préparé, que tu puisses répondre à toutes les questions de la presse ». Ce que j'avais fait face à l'accélération des demandes d'information, c'était de mettre en place un système qui soit opérationnel jour et nuit, un système de veille. Avoir des gens qui sont en permanence, alternativement, présent, à l'écoute de ce qui se passe. 24 heures sur 24. C'est essentiel dans des secteurs comme le secteur aérien, mais aussi dans beaucoup de domaines industriels c'est comme ça que ça doit marcher, c'est comme ça qu'ils fonctionnent aussi. Avec un système de permanence. Définir qui est appelable, qui n'est pas appelable. Je pense que dans d'autres secteurs comme chez par exemple infrabel ça fonctionne comme ça aussi. Mais ce sont des secteurs où il faut se munir une équipe solide qui fonctionne jour et nuit : le secteur du transport, le secteur aérien.

Avant, quand il y avait une panne de réseau ferroviaire, les gens étaient informés par les médias. Mais aujourd'hui le premier usager qui est confronté à cette panne, un train annulé, il va le twitter. Donc, on ne peut plus se permettre d'attendre, il faut communiquer tout de suite. Et c'est le département de communication qui va alimenter les informations sur les réseaux sociaux. C'est cette accélération de la communication par les réseaux sociaux qui fait que toutes les entreprises doivent se munir d'un département de communication. On ne peut plus communiquer deux jours après une crise. Il faut être dans l'instant.

Sauvegarder la mémoire des bonnes pratiques c'est un des gros problèmes que j'ai observés à chaque arrivée dans un nouveau job. Comment assurer le « Knowledge share » ? J'ai mis en place un accès à l'information : il faut tout mettre en commun. Se dire : c'est mon dossier, c'est mon client, ça c'est fini. Aujourd'hui on ne peut plus faire ça. On a tellement d'urgences que le département de communication ne peut pas se permettre de dire : tel n'est pas là aujourd'hui on attendra demain. Il faut un accès commun à l'information. **Il n'y a plus de ownership**, il n'y a plus de possession à soi : toute information doit être en commun. Accessible tout le temps pour toute l'équipe. Et cela signifie donc aussi une plus grande transparence. Parce que quand on travaille sur un dossier dans une organisation, on ne travaille pas sur son dossier : on travaille sur le projet d'une entreprise. Donc on doit pouvoir le mettre en commun. Cette approche de mise en commun octroie une plus grande légitimité à la communication dans l'organisation. Si vous êtes joignable à deux heures du matin le samedi, les collègues vous diront « chapeau ! ». Ils se rendront compte que vous êtes là. S'il y a un message qui entre à deux heures du matin, nous on est en stand-by, nous réagissons, et ils verront le résultat. **Ce partage d'information, cette accessibilité, c'est ça qui fait que le département communication a un sens.**

La communication c'est un peu tentaculaire, mais c'est aussi le support. Souvent, les communicants sont comparés à des créatifs qui ne produisent rien. Mais en tant que communicants, on a très vite fait de leur expliquer que gérer leur réputation cela demande une certaine expertise. Prenons pour exemple la relation entre la communication et le marketing. Le

marketing produit du contenu. Moi je réplique que s'ils produisent du contenu qui n'est pas en adéquation avec la situation présente, par exemple en temps de crise, ils auront un problème de crédibilité. Il faut une connexion avec la société. Donc pour moi le département de communication c'est un peu comme un bloc chain qui fait la connection entre tous les départements entre eux. Qui explique que si on communique telle chose elle aura un impact sur un sur telle autre. Et c'est toujours ce que j'ai utilisé comme exemple, si je communique sans connaître les autres dossiers sur lesquels on travaille, je vais faire une erreur. C'est comme une toile d'araignée qui relie tous les départements entre eux. La direction est au sommet mais elle fait partie d'un ensemble interconnecté relié par la communication qui doit protéger l'image de l'entreprise. Mon conseil quand j'ai quitté mon dernier job, comme ma relation avec le CEO n'était pas optimale, je lui ai conseillé d'avoir un contact hebdomadaire avec mon successeur. Parce que parfois on ne se rend pas compte de ce qu'on vit et de ce que vit en parallèle le département de la communication. Et alors ce dernier ne peut pas aider le CEO. Et donc pour moi c'est cette interconnectée qui est essentielle par rapport aux opportunités de communication. Et cette inter connectivité elle se traduit par la disparition des silos au sein du département communication. Plutôt que d'avoir une personne au sein du département communication responsable de certaines activités soit en interne soit en externe, j'ai fait en sorte que les compétences liées à la communication soit interne soit externe sont présentes chez plusieurs intervenants qui sont le relais de nouvelles équipes en interne. Et qui développent des plans de communication aussi bien internes qu'externes ou même qu'événementiels pour éviter de démultiplier les rôles. **Une seule personne est donc capable de traduire et de mettre en place diverses compétences.** C'est une approche qui m'a été dictée par les besoins, c'est l'approche agile. J'ai d'abord travaillé sur la stratégie. Dans quelle mesure l'entreprise a-t-elle besoin de vision, dans quels domaines la communication peut-elle apporter une plus-value, et en fonction de cela comment organiser le département de communication et non l'inverse. L'organigramme s'est fait sur la méthodologie de travail. Et c'est là qu'intervient à nouveau l'accessibilité à toute l'information et à tous les dossiers pour soulager la personne en cas de besoin, remplacer en cas de besoin et ceux en fonction des profils.

Je suis en train d'examiner la question de la professionnalisation. Parce que je vois que mon équipe a besoin d'acquérir de nouvelles compétences et donc je suis en train de vérifier les diverses formations qui existent. J'écoute auprès de mes clients internes et externes, j'évalue les moyens mis en œuvre, je lis des articles professionnels plus que de la littérature académique. Il est indispensable de se tenir à jour. Et c'est là que les associations professionnelles peuvent apporter quelque chose : au départ par leur vision d'ensemble, ensuite par le réseau qu'elles proposent. Et donc la collégialité avec d'autres organisations, d'autres associations, d'autres entreprises peut permettre d'avoir de nouvelles idées, de nouvelles sources d'information, de savoir un petit peu ou chercher les nouvelles formations. Donc je crois que c'est très intéressant d'avoir ces réseaux. Ces dernières années j'ai travaillé beaucoup plus en l'opérationnel et du coup j'ai un peu négligé d'entretenir les relations avec les associations professionnelles. Je sais qu'il y a eu pas mal de mouvements auprès des organisations professionnelles et je ne les connais pas toutes pour l'instant. Je suis en train de les découvrir, mais je pense que la FEB, la fédération des entreprises belges, ou le BECI, ou C² ont toute leur importance. J'ai rencontré les gens du Vonk pour la communication interne. Et c'est vrai que les échanges que les entreprises ou au sein de ces organisations professionnelles sont uniques parce que on n'y rencontre d'autres gens, d'autres collègues, et on échange même si on est entre concurrents. C'est très important de rester en contact et c'est un objectif que je me suis fixée dans ce nouveau job de reprendre le fil avec les organisations professionnelles. Je connais moins l'UBA parce que c'est plus marketing et j'ai été plus en contact avec eux tout au début de ma carrière et donc c'est étrange, mais petit à petit probablement parce que j'étais dans des groupes où les besoins étaient énormes, j'ai été davantage pris par l'opérationnel et donc j'ai dû m'auto professionnaliser.

Quand je parle d'opérationnel, il s'agit quand même d'un opérationnel assez stratégique, mais il y avait aussi une part d'exécution. On ne doit pas aller dans la communication si on n'a pas envie de mettre la main à la pâte mais c'est vrai qu'il y a ces six dernières années plus de dimensions opérationnelles que stratégiques. Ce qui m'a empêché de faire plus de networking mais aujourd'hui je me rends bien compte que beaucoup d'idées viennent de ces échanges avec d'autres, avec les pairs. Ainsi j'essaye de lire beaucoup de choses qui sont produites par les universités, comme des articles de Harvard Business Review, pour avoir des références, de nouvelles approches, et parfois aussi, en ce qui concerne le People management, je retire beaucoup de mes expériences et de mes analyses que j'essaye de confirmer au travers de mes lectures. Mais c'est vrai que pour l'instant je lis beaucoup plus d'articles liés au management qu'à la communication. Pour la communication, les études de crise, les études spécialisées font partie de ma prochaine étape.

Ça été très dur à trouver à équilibrer sphère privée et sphère professionnelle. Très dur à trouver pour moi. À titre tout à fait personnel, j'ai beaucoup travaillé et longuement travaillé et donc je n'ai pas véritablement eu de vie privée avant mes 36, 37 ans. Et puis vers 36 ans, j'ai essayé d'avoir une vie privée enfin. Donc là ça été au début assez difficile, j'essaye vraiment, et c'est pour ça que je mets l'accent sur l'organisation, d'avoir un système organisé avec les relais, la disparition des silos, pour avoir des moments à soi, des moments pour sa famille. Alors comment revenir sur la question... j'essaye de veiller à ce que quand je suis vraiment en famille, vraiment avec mes enfants, je ne sois pas dérangée. Voilà la semaine, c'est le boulot. Le week-end, c'est la famille. J'ai très peu d'interférences avec mes enfants pendant la semaine, je n'ai pas le choix, oui. Mais je n'ai pas de loisirs, je n'ai pas d'autres temps en semaine. J'essaye de tout concentrer sur les week-ends. Évidemment pas en période de crise... j'essaie vraiment d'avoir ces moments à moi et il faut que ce soient vraiment des moments où je ne travaille pas. Avec des exceptions bien sûr, comme par exemple en 2018 où j'ai énormément travaillé sept jours sur sept, et ça ce n'est plus possible. C'est devenu vraiment un besoin. C'est vraiment très important. Il faut qu'on puisse dire au CEO : « stop ». Mais cela n'est possible que si l'organisation en place a intégré un tel système qui permette à quiconque de l'équipe de reprendre un dossier au pied levé. Bon un imprévu peut toujours être possible, quelqu'un peut tomber malade et je reviens toujours à l'importance de l'accessibilité de l'information à tous qui font partie de la même équipe. Si c'est cloisonné, alors là, on a un problème.

Je crois que les jeunes mettent beaucoup mieux la limite entre vie privée et vie professionnelle. Ils sont parfois exemplaires. Ma génération, elle a plutôt tendance à tout vouloir donner. Tout le temps. Avec des moments où on se relâche bien sûr. Mais les plus jeunes sont beaucoup plus strictes sur la balance entre les deux sphères. Peut-être parce qu'ils ont le modèle des parents qui ne lâchent pas... ouais ils sont beaucoup plus... mais je crois qu'il faut un juste milieu. La conscience professionnelle fait que on ne lâche pas simplement quelque chose comme ça. Mais les plus jeunes ont davantage tendance à dire ce temps-là c'est le mien, il est à moi, il n'est pas à l'organisation. Et on peut s'inspirer très clairement des plus jeunes. C'est une nouvelle génération qui est beaucoup plus stricte par rapport aux moments qui leur sont dévolus et qu'ils organisent mieux que nous.

Je sens chez eux aussi une transformation de la loyauté par rapport à l'organisation. Je n'ose pas véritablement me prononcer quant à la loyauté totale de ma génération par rapport à l'organisation, mais ce que je remarque, c'est qu'il y a ceux qui ont une loyauté totale qui va véritablement jusqu'au bout, et qui fait que ce n'est pas équilibré. Il faut que l'entreprise offre aux gens ces moments où ils peuvent souffler, ces moments où ils peuvent être absents. Autant je vois dans ma génération les gens qui sont 100 % engagés et puis des moments où ils le sont à 50 %, et donc on arrive à une moyenne, autant les jeunes seront 100 % engagés dans le temps de travail et puis plus du tout en dehors du temps de travail. Ce qui fait que bien sûr il faut un juste milieu surtout en temps de crise, mais je dirais que la jeune génération donne tout pendant

son temps de travail et décide de ne rien donner dans son temps de loisirs et que ma génération elle a tendance à dire soit pendant mon temps de travail je donne tout et pendant mon temps de travail je suis un peu, un petit peu plus souple, à certains moments, mais ce temps de travail empiète sur le temps de loisirs. Bon je vois que les jeunes viennent tôt et partent tard, que le week-end ils ne travaillent pas, les moins jeunes arrivent un peu plus tard, partent un peu plus tôt, mais ils le font tous les jours de la semaine. Week-end inclus. Le fait d'avoir une vie de famille change un peu mais c'est le canevas que je remarque le plus. Alors bien sûr le mélange des générations dans une équipe occasionne toujours un peu de friction : il y a des malentendus, ce que l'on peut appeler des conflits de générations, sur cette façon de travailler et donc, ici aussi, il est impératif de mettre en place une solide communication interne. Parce que ce n'est pas grave : chacun aménage son temps de travail comme il le souhaite, il n'y a pas de pression, alors on arrive à une bonne organisation. Il faut tenir compte de la mobilité, car l'environnement externe aussi a un impact sur la vie de l'organisation. Avant on était uniquement joignable au bureau du matin jusqu'au soir. Là à un certain moment on était joignable tout le temps avec les GSM, les e-mails. Maintenant on est à nouveau un temps de travail plus régulier : on est joignable au bureau, aux heures de bureau, on est joignable à l'extérieur en cas de besoin, et je le suis le week-end en cas d'urgence. Mais les jeunes ont décidé de ne pas céder sur le cas d'urgence. Je sens vraiment que c'est en train d'émerger. Il y a un changement. Que les mentalités sont en train d'évoluer. Et c'est ce que je dis à mes équipes, parce qu'avec elles je discute de méthodologie du travail, il y a des collaborateurs qui travaillent trois jours par semaine à la maison, il y a un choix qui est fait, mais il faut à côté de cela il y ait une certaine disponibilité. Et cette **disponibilité**, c'est à soi-même de se dire si on la fait du matin à six heures du soir, ou est-ce qu'on la fait de quatre heures du matin à quatre heures de l'après-midi, mais on la fait de 10 heures à 17 heures puis on arrête et on reprend après 22 heures. Moi je n'ai aucun souci par rapport à cela. Les deadlines, c'est la seule chose qui compte. Après, il faut que les gens acceptent ce changement. Cette évolution des mentalités. Sans juger. Il faut accepter cette mise en commun de l'agenda, et ce nouveau modus operandi qui nous tient maintenant lieu de vie parce que si on est de plus en plus en adéquation avec son style de vie, ça fonctionnera. Donc il y a une modification temporelle avec l'accélération, mais il y a aussi une modification spatiale, une modification de l'espace de travail. Et ça c'est dû au fait que le trafic est de plus en plus dense, qu'on habite de plus en plus loin du lieu de travail, et de plus en plus loin ça peut être 15 km, mais avec les files... et le temps peut être raccourci grâce aux outils de communication. Quelque part cela se rééquilibre grâce aux outils de communication. Mais il faut en faire un bon usage. Donc c'est ce que je dis à mes équipes : je n'ai pas de problème à ce qu'il travaille de la maison, je n'ai pas de problème à ce qu'ils ne viennent pas aux réunions, on a le téléphone, mais il faut l'utiliser.

Il y a une chose qui m'a toujours frustrée : et c'est l'accès à l'information. C'est le coût pour avoir accès à l'information. Ça coûte très cher. Donc, si vous voulez avoir accès à une information de qualité, ça coûte vraiment très cher. Et c'est donc ce facteur prix qui est un frein à beaucoup de choses : le nombre de fois que je me suis retrouvée bloquée parce que je ne disposais pas de toute l'information et que pour des raisons financières il n'était pas possible d'acquérir les données... si je pouvais changer quelque chose, ce serait cette adéquation. Je pense par exemple à l'accès à une revue de presse, il faut payer. Si je pouvais changer quelque chose ce serait l'accès à l'information. Parce qu'on a tous les outils, ils existent.

Je crois que c'est un tout. Les budgets sont élevés. La présence dans les médias est un coût pour l'organisation. Pour pouvoir élaborer une stratégie de communication, il faut des informations. Ces informations ont un coût. Il y a toute une éducation à faire pour expliquer la raison pour laquelle la communication a un **coût** : elle a un coût en amont, pour la collecte des informations justes et correctes, elle a un coût en aval pour la dissémination. Et je ne parle pas ici du travail de réflexion du communicant. Il faudrait renforcer l'éducation aux médias par exemple.

Expliquer que l'information auxquels nous avons accès, pour qu'elle soit correcte, nécessite un coût. Il faudrait donc renforcer l'éducation à la communication. Éducation à la bonne information. Après bien sûr il y a la rapidité... mais ce qui est essentiel c'est la bonne connaissance du fonctionnement des médias. Médias sociaux et médias classiques.

Mon cheminement est très intéressant, il est passionnant. Je vois des entreprises qui ont de gros besoins de communication. Et moi je peux leur apporter une véritable valeur ajoutée. Le fait d'être à présent passé depuis un mois du côté consultance me permet de voir un éventail de secteurs, une diversité de problématiques. Je crois que je pourrais utiliser la légitimité que j'ai construite comme communicante en organisation, je pense que j'apporte cette crédibilité parce que j'ai vécu tellement d'expérience en communication que cela me donne une certaine légitimité. Je pense que je comprends mieux la problématique des différents clients quelques sois leur secteur maintenant grâce au recul que je peux prendre. Je crois aussi que le client me voit moins comme un "vendeur" qui vend sa marchandise, que comme un partenaire parce que ce qu'il me raconte je le comprends parce que je l'ai vécu. Ça m'aide un petit peu à les amener à prendre des décisions plus stratégiques, mieux pensées. Je leur offre un véritable accompagnement. Un communicant ce n'est pas seulement de l'expérience, c'est également de la générosité. Il ne s'agit pas simplement de vendre des revues de presse mais surtout du service, un backup, une véritable aide en cas de besoin. C'est une autre approche.

Interview F15 – 1 heure 23'

Lommel, 14 juin 2019

J'ai accepté cette interview, cet entretien, j'ai accepté de vous raconter mon expérience de communicante parce que votre demande m'a fait réaliser que je ne regarde jamais derrière moi. Je suis toujours orientée vers le futur ; le passé, c'est quelque chose qui a eu lieu, qui a eu ses incidences, son importance, mais qui est derrière moi. Pour moi, c'est demain qui est important, mais plus encore le moment présent.

Ma première expérience professionnelle, c'était de travailler pour un portail qui regroupait des organisations qui étaient toutes actives dans le domaine de l'Internet. Ils avaient quelqu'un qui s'occupait de la communication et qui rapportait au directeur marketing. Comme cette personne partait pour une durée de trois mois, ils cherchaient à la remplacer. Je me suis dit que pour un job de lancement, trois mois, ça ne pouvait être qu'intéressant. J'ai donc commencé en octobre 2000. Mon premier briefing, c'était de réfléchir au concept et à la visualisation du site Web de ces organisations regroupées. Je devais donc réfléchir à la structure, à la visualisation, mais pas du tout aux aspects techniques. Il était donc clair, que je partirais d'abord d'une interview auprès des sept petites entités, afin d'en sortir les lignes principales qui devraient ensuite se retrouver sur le site. Parce qu'il n'y avait aucun document qui me permettait d'identifier ces entreprises, aucune information sur leur mission, sur la façon dont elles appréhendaient les choses.

J'avais l'impression que mon Bachelor en gestion de la communication m'avait bien préparée pour pouvoir prendre ce briefing à bras-le-corps. Le dernier semestre de mon Bachelor était vraiment très orienté vers la pratique. Et d'ailleurs, pendant toute la durée de mes études, nous avons été bombardés par des cas pratiques. Cela me permettait d'être très flexible, et de pouvoir tirer parti de toutes les situations. Parce que c'était comme ça que j'avais été formée lors de mes études en gestion de la communication.

Je dois avouer que je n'ai eu aucun soutien du directeur marketing. Il était présent de temps à autre, je lui présentais l'avancement de mon dossier et de mes recherches, mais cela s'arrêtait à ça. J'avais également quelques collègues, mais je ne devais pas compter sur eux pour avoir une aide quelconque. L'expérience en soi était intéressante, mais je ne dirais pas qu'elle a été enrichissante dans le sens où je n'ai eu aucun retour. Elle n'a pas donc véritablement été très « formative » comme première expérience professionnelle. On pourrait plutôt considérer que

ces trois mois étaient comme un second stage. Parce qu'en fait, lorsque j'ai terminé mes études par trois mois de stage, j'étais allée de l'autre côté de la frontière linguistique, à Liège pour mon stage dans une agence. Initialement, mes activités de stage devaient se restreindre à écrire des adresses sur des enveloppes pour des invitations à des événements. Je leur ai dit que j'acceptais de faire ça pendant une semaine. Mais qu'ensuite il fallait absolument qu'ils me donnent autre chose. Ils ont été agréablement surpris, m'ont dit que c'était la toute première fois qu'une stagiaire était à ce point assertive, et j'ai eu plein d'autres activités à réaliser. De plus, comme j'étais la seule à être bilingue, j'ai eu beaucoup plus d'opportunités. C'est vrai qu'au début de sa carrière, on ne fait que des petits pas, les uns après les autres.

Après ces trois mois, j'ai été embauchée dans une entreprise hollandaise orientée TIC qui développait des projets en e-learning. Ils avaient trois succursales, dont une en Belgique. Ils trouvaient important qu'en Belgique, il y ait quand même une belge pour s'occuper de la communication. Encore une fois, j'étais la seule bilingue du côté flamand cette fois. Ce qui faisait que lorsqu'un prospect francophone se pointait, c'était moi qu'on mettait en avant. Mais du coup, cela me forçait davantage dans une posture commerciale. Quand ils ont clairement annoncé qu'ils préféraient me voir dans un rôle orienté vente, je leur ai dit que ce n'était pas ce que moi je recherchais.

Et c'est comme ça que j'ai commencé à travailler auprès d'une agence en relations publiques à Bruxelles. Un bureau avec une bonne réputation, de haut niveau, qui demandait et attendait beaucoup de ses collaborateurs, des collègues très critiques, je dirais même perfectionnistes, les tarifs étaient élevés, donc il était essentiel de fournir la qualité pour le prix demandé au client. Et donc, comme il y avait de très bons consultants seniors, j'y ai appris beaucoup. J'ai vraiment vu d'excellents exemples de bonnes pratiques. On m'a expliqué ce qui était bien, ce qui était professionnel, ce qu'il valait mieux éviter de faire. Et à chaque fois on m'a dit aussi pourquoi. C'est là que j'ai appris l'efficacité, l'importance d'être « to the point », l'importance d'éviter de se perdre dans des explications « laineuses » (wolachtig), la manière d'appréhender une stratégie, de définir des objectifs. Moi aussi je suis assez carrée, et cela me convenait parfaitement. Le fait de pouvoir mettre en pratique un plan stratégique, avec ses étapes bien définies. J'avais une collègue senior qui était spécialisée dans la communication publique, et qui m'a appris à comprendre les arcanes des offres publiques, et moi, j'étais dans l'équipe qui s'occupait surtout de la responsabilité sociale organisationnelle, la CSR. On s'est rendu compte que les entreprises clientes commençaient à peiner à nous payer. Cela a eu pour conséquence que le bureau a dû se replier sur lui-même, qu'un certain nombre de collègues ont remis leur démission, et j'ai encore travaillé là un certain temps mais comme élément « isolé » qui rejoignait toutes les autres équipes en fonction des besoins. Et à un certain moment, j'ai eu mon C4 (fin de contrat). Mais je ne le dis pas avec regret, car ils m'ont offert un autre job que je n'ai pas accepté : c'était pour commencer auprès de l'O.N.G. Child focus. Je suis allée à l'entretien d'embauche, mais le sujet était trop lourd pour moi. J'ai pris le temps pour chercher un autre job. Un job qui me convienne vraiment.

J'ai été engagée dans une organisation pharmaceutique, qui a été reprise une première fois, et puis encore une seconde fois, à chaque fois par des géants du secteur pharmaceutique, et j'ai beaucoup apprécié vivre ces passages d'une organisation à l'autre. J'avais beaucoup apprécié l'expérience en agence, et j'avais toujours eu énormément de respect pour les managers seniors avec lesquels j'avais pu travailler, mais je ressentais le travail en agence comme assez limité de par le fait que les procédures mises en place à l'agence étaient très strictes, très sévères, laissaient donc très peu de place à la créativité. J'avais presque l'impression que j'étais dans un pensionnat de bonnes sœurs ! Pour la moindre petite erreur, pour le plus petit oubli, on se faisait réprimander. On trouvait normal que tout le monde arrive à huit heures du matin, mais il n'était absolument pas apprécié de partir à 17 heures. Tout était fait pour retenir les collaborateurs le plus longtemps possible à l'agence. Pour les faire travailler, cela s'entend.

Passer de ce carcan rigide plein de procédures à l'entreprise pharmaceutique qui était dirigée par un hollandais, je l'ai ressenti comme une libération : là, tout le monde pouvait avoir une bonne idée. C'était une tout autre approche, beaucoup plus relaxe. J'y ai occupé la fonction de communication manager. C'était bien sûr un grand pas, passer de junior en agence à un poste à responsabilité dans une entreprise pharmaceutique, ce n'était pas rien. Ce que j'ai apprécié énormément, c'était de ne plus être contrôlée constamment. Et cette position qui me montrait qu'ils me faisaient confiance, cela me convenait énormément aussi. Cette étape m'a permis de grandir dans ma fonction. De me sentir plus libre pour pouvoir fonctionner en tant que communicante. Sentir la confiance qui faisait que je me sentais investie pour y répondre. Comme dans beaucoup d'entreprises en Belgique, je ne rapportais pas au CEO, mais bien au **directeur marketing et ventes**. Ce qui **explique** sans doute **la raison pour laquelle ils avaient eu des problèmes pour recruter quelqu'un avec un profil plus senior**. Mais, quand on a 25 ans, on ne se soucie pas de rapporter au directeur marketing ou au CEO. Je pouvais faire mon job, j'endossai des responsabilités, et cela me plaisait. Le CEO, je ne le rencontrais que lorsqu'il y avait un gros problème. Quand je suis arrivée, l'organisation était structurée en unités de business, business Units. Mes collègues étaient tous business unit manager, et rapportaient au directeur marketing et ventes. Ils avaient tous un petit budget pour des actions typiquement marketing, mais c'était moi qui m'occupais de la partie communication de chacune de ces unités. J'ai dû faire ma place au soleil car ils avaient l'habitude de développer un certain nombre d'instruments de communication eux-mêmes, comme par exemple les brochures, ou les plaquettes produits. Petit à petit, j'ai construit mon rôle, et ils ont fini par me confier de plus en plus de leur budget. Nous avons une bonne collaboration, une coopération cordiale, et j'ai construit ma fonction d'un point de vue du contenu, d'un point de vue de la reconnaissance. **Mes stratégies de communication démontrant leur efficacité, j'ai également obtenu une certaine légitimité**. Comme j'avais toute latitude pour développer mes plans de communication, j'ai eu la possibilité d'essayer plusieurs voies et ainsi, j'ai eu la possibilité de comparer les résultats. Bien entendu, comme il s'agissait de communiquer sur des médicaments sous prescription, la communication se retrouve toujours dans une zone d'ombre. Cela se traduisait aussi dans les relations média : pour obtenir une présence dans les médias, il fallait vraiment venir avec une information innovante. Et petit à petit mon rôle est devenu de plus en plus important. Et dans l'organisation, ils se sont rendu compte de l'importance de la fonction. Ils lui ont donné également de l'importance en supprimant certains autres jobs. Et ça, ça lui a donné un côté un peu amer. J'étais encore toujours sous le marketing et les ventes. Lors de la seconde acquisition, même si je travaillais toujours à Bruxelles, les hasards de la vie ont fait que mon mari et moi avons acheté une maison dans cette région ici, au Limbourg, quand même assez loin de Bruxelles. Mais j'avais encore des collègues qui habitaient au Limbourg, qui travaillaient de sept heures à 16 heures. Et donc j'ai fait la navette de Genk à Bruxelles. Lors de cette seconde acquisition, j'étais en congé de maternité. Même si ça restait Bruxelles, le nouveau site se trouvait à l'autre bout de la ville. Et ils voulaient bien entendu une fois que je suis revenue après mon congé maternité que j'intègre l'organisation sur le nouveau site car ils voulaient que la communication fasse dès le départ partie intégrante de l'organisation. Quand je repense à cette phase de ma vie, je me rends compte que ce que je faisais, c'était survivre. Entre les navettes, un bébé, et une fonction à responsabilité, et en plus tout un trajet de changement à cause de l'acquisition, la seule solution qui se présentait à moi c'était un congé parental. Il n'y avait que deux solutions : ou alors déménager et nous rapprocher de Bruxelles et je restais dans cette organisation, ou alors chercher un autre job. Il faut aussi ajouter que cette acquisition se compliquait d'un passage d'une organisation hollandaise à une organisation américaine. Et ça ce n'était pas évident non plus : l'approche américaine consistait à commencer un plan de carrière par une phase « listen and learn ». J'ai donc eu droit à un entretien où on m'a laissé libre de parole, où on m'a demandé mon avis, où j'avais la possibilité d'échanger des points de vue.

Mais, après cette première période d'écoute et d'apprentissage, a suivi une période qui consistait à « se taire et écouter ». Et ça ne me ressemblait pas. Je voyais bien sûr les opportunités qui se présentaient à moi à pouvoir travailler dans une beaucoup plus grande organisation. Mais les conditions de travail étaient vraiment très pénibles car nous avions l'habitude d'exprimer nos points de vue. Nous avions l'habitude d'être écoutés. Et là, brusquement, on se retrouvait dans une organisation qui n'était absolument pas construite selon le principe de la démocratie. Bien sûr, dans l'organisation précédente, lorsque le CEO prenait une décision, il fallait s'y tenir. Mais elle suivait toujours une période où nous avions eu la possibilité d'émettre nos avis. Alors que dans cette organisation américaine, ce n'était absolument pas le cas. Comme je n'étais plus du tout heureuse dans mon travail, j'ai cherché autre chose et je suis arrivée ici.

Cette organisation s'occupait au départ de recherche dans le secteur de l'automobile. J'ai commencé ici en **2010** en tant que communication manager. Je suis arrivée dans une fonction qui existait déjà, mais celle qui m'avait précédée, avait tenu le coup six mois. La personne avant celle-là, un peu moins. Il y avait en fait deux éléments qui rendaient le travail ici assez compliqué : l'environnement, vous arrivez au milieu d'ingénieurs qui n'ont aucune affinité avec la communication, et ne sont absolument pas intéressés par la fonction de communication au sein de cette entreprise ; et le directeur, qui avait une personnalité tranchée et n'était pas d'abord très facile. Il était très orienté vers le contrôle, très dominant. La raison pour laquelle la fonction de communication était prévue dans cette organisation, c'était parce qu'elle était absolument nécessaire. C'était par nécessité. Si à l'époque vous aviez recherché cette organisation via Google, vous auriez trouvé des articles mentionnant que cette organisation ne réalisait rien, qu'il ne s'y passait rien, une organisation avec une **réputation détestable**. Au départ, c'était une organisation qui avait été créée sur base d'un réseautage. Ensuite elle avait évolué vers une organisation orientée vers la recherche. Et la communication était minime. Le financement qui venait aussi bien du secteur public que de certaines entreprises, une fois investi dans cette organisation-ci, plus personne ne savait ce qu'il devenait. Et c'est la raison pour laquelle on m'a embauchée, pour travailler à cette réputation. Mes prédécesseurs sont toujours restés confrontés à l'attitude hostile des ingénieurs et des chercheurs. Pour ceux-ci, il n'y avait jamais suffisamment de chercheurs et il leur était assez incompréhensible d'embaucher quelqu'un qui s'occupait d'autre chose que de recherche. Ces ingénieurs, ces chercheurs ne comprenaient absolument pas la raison d'être, ni la plus-value de la communication. Pour eux c'était de l'argent jeté. C'est ce que j'ai également entendu lorsque je suis arrivée ici. Et il y avait bien sûr cette entente difficile à trouver avec le directeur. Et pourtant, c'est ce directeur qui a décidé de maintenir cette fonction de communication, parce qu'il avait réalisé, il s'était rendu compte qu'il avait besoin de la communication pour faire connaître au monde les innovations extraordinaires qui étaient générées par son équipe de chercheurs. Je crois que cette décision n'avait pas été portée par le directeur seul, elle avait été également approuvée par le conseil d'administration. Quand j'ai débuté, il y avait déjà un assistant de communication en place. Nous avons donc très vite formé un duo. L'organisation s'est transformée, après toute une période de concertation avec toutes les parties prenantes, et nous avons fusionné avec un autre centre de recherche. Dès le départ, nous avons eu des collaborations avec les universités flamandes. Nous avons débuté avec huit programmes de recherche pour une centaine de collaborateurs en octobre **2014**. Ce que j'ai trouvé de très agréable et enrichissant, c'est que j'ai commencé petit, avec quelques projets que je devais porter vers l'extérieur, et qu'ensuite, je me suis retrouvée à la tête de cette fonction de communication pour une organisation à beaucoup plus grande envergure. Aujourd'hui, nous sommes quatre dans l'équipe de communication.

Je n'ai pas commencé de zéro : l'organisation avait déjà cette vision avec sa mission et ses valeurs. Celles-ci avaient été définies par le groupe. L'adage de l'ancien directeur, c'était que la connaissance égale le pouvoir. Il gardait donc le contrôle sur tout et ne partageait rien. Cela implique que lors des toutes premières étapes, je n'ai pas été consultée. Mais lors de la

transformation, ce directeur a été évincé. Et dès cet instant, j'ai été entièrement impliquée dans la définition de la stratégie de l'organisation. Ce nouveau directeur, qui est un ingénieur, a un profil très technique et très technologique. Même s'il est assez communicatif de nature, il n'a pas véritablement d'atomes crochus avec la fonction de communication. C'est une personne qui vit entièrement dans son monde, qui est dans sa bulle technologique, persuadé que tout le monde le comprend. Mais ce n'est pas toujours le cas : son discours est parfois très loin de la réalité de ses interlocuteurs. Il s'en est rendu compte et a déjà essayé de l'adapter. Ce qui est une marque d'intelligence. Et il est très bon dans ce qu'il fait. Mais il n'a pas encore réussi à tout maîtriser. Je vous donne un exemple, nous avons un stand sur une des plus grandes foires d'Europe, il voulait absolument amener tout ce que nous avons développé les derniers mois pour montrer combien nous étions compétitifs. J'ai demandé à mon collègue de visualiser le stand s'il devait comporter toutes les informations que le directeur voulait absolument y mettre. Je lui ai présenté ce résultat, en lui disant que cela ressemblait à un magasin, mais pas du tout à un stand de foire. Là il s'est fâché, parce qu'il voulait tout emmener. Il a donc accepté de faire quelques concessions, et il a entendu de la part de nombreux collaborateurs et visiteurs, que le stand était surchargé. Là, maintenant, je crois qu'il a compris. Il n'y a donc pas de concordance automatique entre sa façon de penser et une approche communicationnelle. Et malheureusement, ça ne se limite pas au directeur. La plupart des collaborateurs qui ont des fonctions à responsabilités dans l'organisation ne sont pas vraiment les personnes les plus empathiques. Ils sont très intelligents, ils ont d'excellentes idées, ils sont experts dans leur domaine, mais l'empathie n'est pas leur principale qualité. Et donc nous avons parfois des conflits car ils doivent représenter l'organisation à l'extérieur. La première fois que nous sommes allés présenter nos programmes de recherche, nous venions tout juste d'annoncer la grande fusion, c'était une période assez chaotique, et il avait été décidé que les huit responsables des huit principaux projets les présenteraient, avec toute leur technicité, à un groupe de financiers potentiels. Je leur avais proposé mon aide lors de l'élaboration de leur présentation. Malheureusement, j'ai découvert leur présentation en même temps que les 150 invités. Et je suis arrivée à la même constatation que les 150 invités : il n'y avait pas de message dans les présentations. Certains invités se levaient simplement en plein milieu d'une présentation pour quitter la salle. À la fin des présentations, nous nous sommes regardés, consternés. Mais nous avons pris la sage résolution que dorénavant nous travaillerions toujours ensemble. Ils se sont rendu compte qu'ils ne comprenaient pas la raison pour laquelle il fallait une bonne connaissance de la cible pour y adapter son message, parce qu'ils n'avaient pas cette empathie nécessaire pour comprendre ce qui pouvait intéresser une autre cible, différente d'eux, avec d'autres intérêts et d'autres connaissances préalables, une cible avec laquelle ils n'avaient pas suffisamment d'affinités. C'est la raison pour laquelle j'ai prévu depuis quelques années d'organiser des séminaires de présentation. Je trouve qu'il est important que tous les collaborateurs qui communiquent avec l'extérieur disposent des compétences nécessaires pour faire des présentations de bon niveau. Je travaille avec une petite agence bruxelloise qui est spécialisée dans la communication scientifique. Ils organisent deux types de séminaires : un séminaire de base pour les chercheurs qui vont présenter pour la première fois. Un autre séminaire, plus élaboré, pour les chercheurs seniors qui veulent encore se parfaire. Il y a des chercheurs qui ont un feeling par rapport à l'art de la présentation, et qui sentent d'emblée ce qu'il y a lieu de faire. Certains chercheurs m'ont fait savoir qu'ils préféreraient rester dans l'ombre, parce qu'ils n'avaient vraiment aucun don pour les présentations orales. Et puis, il y a la catégorie des chercheurs qui souhaitent avancer, savent qu'ils auront beaucoup d'efforts à fournir, mais ce qui est très positif, c'est l'appréciation qu'ils démontrent par rapport aux efforts que je fais de mon côté pour leur permettre d'être plus performants. C'est très gratifiant de voir leurs efforts récompensés lors des présentations annuelles que nous organisons pour présenter les résultats de nos recherches avec tout un volet très technico-scientifique. Au fil des années, on voit que les chercheurs font des efforts pour

construire leur présentation **sur base d'une histoire**. Cela me permet, après les présentations, de revenir vers eux, d'évaluer la manière dont ils ont construit la présentation, et d'indiquer les points qui peuvent encore être améliorés. Il arrive encore que certaines présentations fassent un bide, alors, nous nous mettons ensemble et nous creusons. Nous essayons de voir ce qui n'a pas fonctionné, la raison pour laquelle le public présent n'a pas accroché à la présentation. C'est un travail de **coaching** qui est intensif, mais qui est gratifiant : nous arrivons toujours à identifier la pierre d'achoppement. Et les chercheurs sont reconnaissants. Le fait de trouver ensemble la raison pour laquelle ils n'ont pas réussi à faire passer leur message, leur permettra la fois suivante de mieux construire la présentation. Et comme il y a toujours ce moment de confrontation avec le public, il y a toujours un moment d'évaluation. Pour moi, d'un point de vue interne, c'est la dimension la plus importante de la fonction communication. C'est d'aider les chercheurs à traduire vers l'extérieur les incroyables réalisations qu'ils sont capables de mener au sein de l'organisation.

J'ai bien entendu l'avantage d'être dans cette organisation depuis de nombreuses années. Cela m'a permis d'entrer au fur et à mesure dans leur monde à eux, de comprendre les grandes lignes des projets de recherche. Nous sommes passés de huit à 12 projets de recherche. À ce moment-là, j'étais encore toujours capable de connaître les projets dans les détails. Mais aujourd'hui, il y en a tellement, que ce n'est plus possible. Et d'une certaine façon, c'est même bien car cela me permet de garder une certaine distance par rapport au contenu. Je suis là pour seconder et guider mes collègues chercheurs d'un point de vue communicationnel, pour les aider à identifier une trame dans le **Storytelling**, mais je ne suis pas là pour les aider à définir les priorités de contenus à mettre en avant. À chacun son expertise. Le danger, dès l'instant où on entre aussi dans la dimension détermination des messages à mettre en avant, on s'approprie le langage et la terminologie propre à son interlocuteur. Or, ce que je dois les aider à faire, c'est à sortir de leur métalangage, à être à même de traduire une histoire complexe, très techniques d'un point de vue scientifique, en une histoire compréhensible pour des publics qui ne sont pas toujours aussi initiés qu'eux. Le fait de ne plus être au courant des tenants et aboutissants de chacun des projets me permet justement de prendre cette distance, et d'être capable d'évaluer si l'histoire qu'ils présentent est logiquement construite, si les éléments qu'ils mettent en avant sont en effet les éléments principaux qui permettent de bien comprendre la façon dont le projet a été élaboré, et comment ils sont arrivés à ces résultats qu'ils présentent aujourd'hui. La première fois que je me suis trouvée dans cette situation, face à un projet que je ne maîtrisais pas, et que je posais un nombre important de questions, j'ai vu dans le regard de mon interlocuteur que je lui donnais l'impression d'être « la blonde idiote de service ». Il faut être solide et droite dans ses bottes pour passer outre, être convaincue que c'est la seule façon de procéder pour les faire avancer, ne pas se préoccuper de sa propre réputation, en se disant que très prochainement ils comprendront sans doute la raison pour laquelle j'avais procédé de la sorte, et que mes questions étaient on ne peut plus pertinentes pour les aider justement à construire une histoire qui soit compréhensible auprès de tous les publics. Les chercheurs sont tellement persuadés de leurs compétences et de leurs savoirs, ils vivent tellement en vase clos, que dès l'instant où quelqu'un fait mine de ne pas les comprendre, ils ont tendance à considérer cette personne comme « intellectuellement inférieure ». Je pourrais comparer les plus critiques à des Saint-Thomas : il faut qu'ils soient confrontés à une situation d'incompréhension avec des tiers pour commencer à me croire. Mais la majorité des chercheurs est reconnaissante de l'aide que je leur apporte. J'ai surtout ressenti cette gratitude auprès des collègues de l'autre centre de recherche avec lequel nous avons fusionné, parce qu'eux n'avait jamais eu ce type de guidance. Il n'y avait personne qui occupait la fonction communication dans leur centre de recherche. Le revers de la médaille, c'est qu'il y a une sorte d'accoutumance à cette aide, et qu'ils sont de plus en plus demandeurs et exigeants. Ainsi, la première fois que j'ai introduit la proposition ou l'idée de créer des vidéos pour présenter les résultats de leurs recherches, ils étaient enthousiastes, et réfléchissaient avec

moi à la manière de construire leur histoire sur la base de ce nouveau canal de communication. Mais petit à petit, ils considèrent que ce n'est plus un travail à faire ensemble, mais que s'ils livrent les informations, ce sera moi qui développerai la vidéo à leur place. Ils attendent donc une aide, un soutien qui va au-delà de ce que je suis capable, moi et mon équipe, de leur proposer. Il faut que cela reste en balance par rapport aux effectifs de mon équipe. Le fait que l'organisation soit en pleine croissance, et que je n'ai donc pas toujours la possibilité d'offrir l'aide demandée au moment où ils la souhaiteraient, fait qu'ils expriment leur mécontentement, et je me rends compte que les efforts que j'ai fournis sur les dernières années portent leurs fruits. La communication est devenue un chaînon obligatoire dans le processus de communication externe des projets scientifiques. D'une certaine manière, ils ont donc internalisé la dimension communication à leur propre fonctionnement de chercheurs. Et je vois de plus en plus d'équipes de chercheurs m'intégrer dans leur processus de gestion de projets de recherche depuis le début et me solliciter aux divers moments cruciaux de l'élaboration de leur projet de recherche, ce qui a pour résultat final que lors de leur présentation, mon intervention se situera au niveau de la guidance stratégique, et non plus au niveau opérationnel.

Je les **guide** donc dans la **professionnalisation** de la communication au sein de cette organisation, même si cela se fait par ce qui peut sembler être des détails : si au début je les aidais dans l'organisation de chaque événement, grand ou petit, aujourd'hui, pour des événements assez « micro », **j'ai déterminé des check-lists, des scénarios** qu'ils peuvent suivre. Ainsi, ils comprennent que la partie communication événementielle comporte plus que ce qu'ils ne s'imaginaient au départ : la perception de l'organisation d'un événement, est souvent considéré de manière minimaliste. Or, même si en soi ce n'est pas très compliqué, il y a une foule de détails à régler. Ce qui rend l'organisation d'un événement chronophage. Mais comme ils ont maintenant une liste chronologique, d'une part ils sont à même de gérer un événement eux-mêmes, et d'autre part, ils ont plus de considération par rapport au travail que cela implique. Je dirais qu'il y a une meilleure compréhension de mon métier auprès de ces chercheurs, que mon attitude d'ouverture, de dialogue, mais surtout de guidance, a amené à ce qu'ils aient beaucoup plus de **respect** par rapport à la fonction communication. Mon équipe et moi nous sommes toujours là pour les conseillers, mais ils sont responsables et responsabilisés pour l'organisation de la partie pratique de leur événement.

J'ai donc bien entendu un rôle de **conseillère**, mais j'ai aussi un rôle **éducatif**. Je dois leur apprendre à faire des choses par eux-mêmes.

Ma fonction de communication, elle ne se limite pas à la communication de mon organisation. Je communique également au nom de nos partenaires scientifiques et académiques. Lorsque je communique au nom des universités, je suis souvent en contact avec mes homologues responsables de la communication au sein de ces universités. Ce contact est parfois perçu par ces responsables dans les universités comme une situation concurrentielle, tout comme elle est perçue comme un avantage octroyé au monde académique qui ne l'est pas nécessairement à d'autres partenaires scientifiques. C'est un point de discussion, une pierre d'achoppement parfois : c'est ainsi qu'on se rend compte combien la communication a pris de l'importance d'un point de vue stratégique. Dès l'instant où des partenaires se disputent le support d'un service de communication, on se rend compte que ce service a véritablement pris de l'importance à leurs yeux. Ce n'est donc pas toujours de façon très tangible qu'on se rend compte de l'évolution de l'importance de la fonction de la communication dans les organisations, mais c'est par ces petits signes indirects de jeux de pouvoir.

La valeur ajoutée de ma fonction au sein de mon organisation, c'est la faculté à les accompagner dans la simplification de leurs messages très complexes pour des publics variés. J'ai donc défini un rôle stratégique à ma fonction : je suis là pour les aider, pour les guider, pour les accompagner, je ne suis pas là d'un point de vue opérationnel pour le faire à leur place. Et ils le comprennent parce qu'ils voient aussi que l'équipe communication est restreinte. Bien entendu,

pour tous les aspects techniques, nous travaillons avec des agents spécialisés comme par exemple avec un studio qui s'occupe des vidéos. Le rôle de mon équipe se borne à les accompagner au niveau de l'élaboration du scénario, mais ensuite, nous les laissons avec l'équipe technique de l'agence pour l'enregistrement et le montage. Inutile de vous dire que le fait de mettre ensemble un ingénieur et une agence de communication, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Il y a donc toujours un premier accompagnement à faire. Et je continue à être là pour le premier contact, pour être certain que le briefing passe bien, que l'ingénieur a été capable de bien traduire ses besoins auprès de l'agence, afin que l'agence puisse répondre de manière optimale aux besoins. Je préfère investir un peu de temps dans cette première phase, plutôt que de devoir en perdre bien davantage une fois que le processus a été mis en route. Et il faut savoir que chacune des équipes de chercheurs a son propre métalangage. J'ai été assez stupéfaite quand je me suis rendu compte qu'en fait, ils ne se comprenaient pas toujours les uns les autres. Parce que chaque équipe de chercheurs a son domaine de recherche bien spécifique. On pourrait comparer l'organisation à une tour de Babel avec des petits groupes qui ont chacun leur métalangage scientifique. Cela peut parfois poser des problèmes en interne également. Ainsi, notre CTO, qui lui aussi a parfois des problèmes pour bien se faire comprendre par tous, donnait récemment une présentation en interne. Je n'y ai pas assisté. Mais j'ai eu des retours de collègues qui m'ont dit qu'ils n'avaient pas du tout compris ce qu'il avait raconté. Or, ces collègues sont des ingénieurs. Donc, si les ingénieurs ne se comprennent plus en tre eux, c'est qu'il y a vraiment un problème quelque part. Ce qui signifie qu'en interne également il y a un travail de **simplification** à faire. Et c'est un effort que tous, à tous les échelons doivent faire. Il faut que petit à petit ça entre dans l'ADN de l'organisation.

Au niveau de notre organisation interne, dans mon équipe, il y a aussi eu une évolution : là où on essayait de suivre nos collègues chercheurs sur tout le déroulement de leur projet, en développant les activités de communication au fur et à mesure, et il était encore possible de le faire de par le petit nombre de projets, aujourd'hui, il faut que ces collègues chercheurs soient beaucoup **plus autonomes** et qu'ils utilisent les instructions que nous avons développées pour eux de manière très structurée, parce qu'il y a énormément de projets et qu'il ne nous est pas possible de les suivre de la même façon. Ça n'a pas été évident : c'était bien entendu beaucoup plus confortable de pouvoir reposer sur nous. Et c'est là qu'on se rend compte qu'il y a parfois des coalitions inattendues. Au sein de mon comité de direction, il y a quelqu'un qui a une agence de communication. Lorsque j'ai amené à l'agenda d'une réunion cette problématique, que d'une part nous n'allions plus pouvoir suivre tous les projets de la même manière, qu'il allait falloir que les chercheurs s'approprient la partie opérationnelle de la communication, mais qu'il allait également falloir qu'ils simplifient leur langage de manière presque automatique, j'ai donc obtenu un soutien venant de cette personne. L'impact de ce soutien a été double : d'une part il s'agissait bien sûr d'un des membres du comité de direction, mais d'autre part, cette personne avait l'expertise qui venait de l'extérieur. Et c'est la raison pour laquelle j'ai été invitée à discuter au niveau du comité de direction de la manière dont on allait mieux intégrer la fonction de communication dans le fonctionnement même de l'organisation. Le fait d'avoir cette voix respectée au niveau du comité de direction qui faisait écho à ce que moi j'avais présenté au niveau de mon CEO, a renforcé ma crédibilité auprès de lui et a facilité l'introduction du changement en ce qui concerne la position de la communication au sein de l'organisation. D'un côté, c'est **un peu frustrant de ne pas être crue immédiatement** en interne, mais de l'autre, on est contente de voir l'évolution positive, l'accroissement de crédibilité, et le renforcement de la légitimité de sa fonction dans l'organisation. Il est donc parfois vraiment nécessaire d'avoir un appui extérieur pour qu'à l'intérieur les yeux s'ouvrent... d'autant, que lorsque j'émettais des réserves par rapport à la complexité des messages, je le faisais en mettant des gants. Je donnais mon avis, j'étais assez directe dans ma façon d'exprimer mon point de vue, mais je devais quand même y mettre les formes. Alors que bien entendu, quelqu'un qui fait partie du comité de

direction, peut se permettre d'être bien plus franche. Et lorsque cette personne a clairement dit qu'elle n'arrivait pas à comprendre les présentations, qu'elles étaient des coups dans l'eau, des efforts perdus, là, évidemment, ça a eu beaucoup plus de poids. Le résultat, c'est que très vite on a pu y travailler, on a pu développer des solutions. Parce que, même si le problème est identifié, on ne peut pas le résoudre en une deux trois. Cela prend du temps. Il y a encore toujours des messages qui sont trop complexes.

On a pris la décision de développer un nouveau site Web. Si nous avons déjà simplifié grand nombre de messages, nous avons encore toujours des retours qui nous font comprendre que certaines pages utilisent des formulations trop peu accessibles pour tous nos visiteurs. C'est bien entendu à moi, dans ma fonction, à tenir compte de ces retours et à faire en sorte qu'il trouve écho dans la manière dont on va présenter nos différents projets.

J'ai longuement réfléchi à essayer de comprendre pourquoi il était tellement difficile de simplifier ces contenus. Il y a d'une part le fait que les chercheurs sont totalement englobés par leur recherche, et qu'ils sont constamment en boucle avec leur terminologie propre. Comme ils sont le nez sur tous les détails et que pour eux tous ces détails sont importants, ils ont difficile à prendre de la hauteur, et donc à simplifier. D'autre part, si nous essayons de les aider sur ce chemin de simplification, il est impératif que nous comprenions le sens même du projet. Cela implique que nous avons besoin d'un certain temps d'acclimatation pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Et ensuite, c'est à nous, l'équipe de communication, à essayer de distiller quelle sera la valeur ajoutée de ce projet pour la cible à laquelle nous souhaitons nous adresser. Je me pose donc à chaque fois la question : « what's in for me ? », Sachant que le « me », ce n'est pas moi, mais cette cible. Ce seront les gens qui seront assis dans une salle, l'audience qui s'est déplacée pour venir écouter une présentation scientifique. Quelles sont donc les attentes de cette audience, quel est le vocabulaire utilisé par cette audience, comment amener une adéquation entre leur contexte et les objectifs de mon organisation ? Car en effet, le contexte de notre organisation est très différent du contexte dans lequel se meuvent les personnes qui sont intéressées par leur recherche. Elles représentent des organisations qui ne sont pas intéressées par la recherche pour la recherche, des organisations qui en soi ne sont pas intéressées par nos innovations, mais bien par ce que représentent ces innovations pour elles : ces innovations vont-elles leur permettre d'avancer, d'être plus performantes ? Cela vaudrait-il la peine d'investir ? Générera-t-on des bénéfices en investissant dans ces innovations ? C'est ça, la perspective que nous devons avoir devant les yeux lorsque nous construisons nos présentations pour ces publics-là. Bien sûr, lorsqu'on est une jeune organisation, ce que nous avons été bien entendu, surtout après la fusion avec l'autre centre de recherche, on se cherche. On ne sait pas encore très bien qui on est. Et tant qu'une organisation se cherche, elle ne dispose pas de bonnes armes pour aller expliquer à d'autres ce qu'elle fait, qui elle est. Tant qu'une organisation est encore en train de définir son propre cadre, elle n'est pas dans une disposition à pouvoir communiquer vers l'extérieur. À cela s'ajoute la complexité des contenus avec lesquels nous travaillons. Il y a donc une chronologie dans l'approche communicationnelle : d'abord se définir, définir son identité, définir sa mission et sa vision, définir ses valeurs qui serviront de cadre, et ensuite seulement il y a moyen de définir ces messages vers l'extérieur sur base d'un positionnement bien pensé. Lorsque nous avons des réunions qui portaient sur la communication, les discussions portaient davantage sur l'aspect « identité de l'organisation » que sur la manière dont on allait faire passer les messages. Il fallait d'abord pouvoir définir ce qu'on était capable de faire, ce que l'on allait faire, ce que l'on n'allait pas faire. Tant que cette étape n'est pas franchie, il est très difficile de sauter à une autre. Malheureusement, on n'a pas toujours le luxe du choix : il y a des situations qui nous obligent à communiquer. Même si l'on se cherche encore. L'organisation doit aller de l'avant même si tout n'est pas encore clair, même si on est en train encore d'en définir les contours. Donc, pendant quelques années, ça été un point assez difficile et délicat. Mais maintenant, on a pu franchir ce cap et tout est beaucoup

plus clair. Cela nous permet aussi d'élaborer des processus en fonction d'une simplification des messages.

Pour utiliser une image, je pourrais dire que dans le sens de l'organisation vers le monde extérieur, on peut considérer que la communication est comme un passe-plat : si je prends le site Web, ou nos brochures, nous servons d'intermédiaire entre l'organisation et le monde extérieur. Dans l'autre cas de figure, lorsque nous organisons des événements, lorsque nous sommes présents sur des foires, lorsque des gens viennent assister à des présentations, c'est le public cible qui vient prendre l'information. Le rôle de la communication c'est d'actionner aussi bien le mouvement « push », que le mouvement « pull ».

Étant donné que mes collègues « vivent » la fonction de communication dans leur propre fonctionnement, je ne ressens aucune hiérarchisation : à aucun moment ils ne m'ont donné l'impression qu'ils considéraient que leur spécialité, en tant qu'ingénieur, pouvait être « supérieur » à la mienne, à la communication. Bien sûr, ils sont jusqu'au cou dans leur domaine, et pour certains, la communication leur semble davantage un mal nécessaire, mais à aucun moment je n'ai eu l'impression qu'ils ne respectaient pas la communication. Il y a vraiment une reconnaissance du rôle de la communication au sein de l'organisation, et ce, par toutes les parties prenantes. Enfin du moins, je l'espère ! Mais je n'ai jamais remarqué que ce ne serait pas le cas. Quand je vois de quelle façon les collègues m'abordent, et comment ils se comportent avec les gens de mon équipe, je ne peux que constater un comportement très respectueux. Bien sûr, parfois certains vont insister pour essayer d'obtenir quelque chose que nous n'avons pas la possibilité de leur donner, souvent faute de temps, mais c'est davantage parce qu'ils estiment qu'ils en ont vraiment besoin, et parce qu'ils sont persuadés que c'est l'équipe de communication qui est la plus à même à les aider. Donc même dans ce cas de figure-là, c'est une reconnaissance du rôle que la communication joue dans l'organisation. Et du rôle que la communication joue dans le quotidien des différents collaborateurs.

Alors que je n'ai absolument pas l'habitude de regarder dans le rétroviseur, c'est ce que je vous avais dit tout à fait au début, le fait de faire cet exercice-ci maintenant me permet de réaliser que j'ai déjà parcouru un bon bout de chemin : je suis déjà parvenue à faire accepter la communication au sein de mon organisation, et à obtenir que mes collègues en reconnaissent la valeur au quotidien. Bien sûr, il y a encore du chemin à parcourir. Et là, je pense surtout à cette dimension de la simplification. Nous pourrions éventuellement encore peaufiner notre professionnalisme. Et là, je pense, entre autres, à un ajustement encore plus ciblé de la manière dont nous organisons nos événements. Annuellement, nous organisons un symposium pour approximativement 500 personnes. Ces dernières y participent en partie pour la dimension réseautage, et d'autre part pour les contenus que nous présentons. Je pourrais éventuellement accroître le nombre de participants, mais il ne faudrait pas que la quantité empiète sur la qualité. Si je devais arriver à attirer davantage encore de public, il faudrait que ce soit une audience qui corresponde qualitativement au contenu que nous voulons partager. Si la moitié des participants devait ne pas répondre aux attentes de l'autre moitié qui est là par intérêt aussi bien de réseautage que de contenu, ce serait un échec. J'ai donc clairement annoncé que pour moi la qualité prévalait sur la quantité. Et c'est un adage que j'applique à tous nos événements. Et que j'applique tout autant aux demandes de mes collègues chercheurs. Il m'arrive régulièrement de les convaincre de ne pas faire certaines actions, certains événements. Parce que cela ne sert à rien de faire un surdosage. Lorsque nous n'arrivons pas nous mettre d'accord, lorsqu'ils souhaitent quelque chose qui d'après moi n'a pas de valeur ajoutée, ou si moi je leur propose quelque chose qui ne leur semble pas à première vue pertinent, alors, je me rends auprès de mon CEO pour qu'il tranche. Et ensemble, lui et moi, nous délibérons de la décision à prendre. Mais c'est une solution de dernière instance : je n'aime pas ouvrir le parapluie, ce n'est pas mon genre de dire : « ce n'est pas moi, mais c'est le CEO qui a décidé ». C'est davantage lorsqu'il est important d'avoir un aval pour une décision qui aura des implications financières. À ce moment-

là, je trouve qu'il est important que la décision, quelle qu'elle soit, soit soutenue par le CEO. Je dois avouer que ce n'est pas la voie la plus simple, car le CEO est très enthousiaste, et prendre une décision n'est pas toujours facile pour lui non plus. Il aurait aussi tendance à développer un maximum de choses. C'est toujours moi qui tire la sonnette d'alarme, qui attire son attention sur le fait que la qualité va en pâtir. Lorsqu'il se rend compte que la réputation de l'organisation est en jeu, il rejoint le plus souvent mon point de vue. Mais ça aussi, ça a pris du temps. J'ai même dû parfois taper sur la table, pour bien expliquer la raison pour laquelle je ne pouvais pas m'investir dans certains projets : trop chronophage, pas assez de personnel, pas assez de budget, pas assez pertinent. Comme il est rare que je perde patience, ces quelques fois où j'ai eu ce genre d'éclat, mon CEO a vraiment sursauté. Il s'est rendu compte que la situation était vraiment préoccupante. Et ça l'a fait réfléchir. Dès l'instant où on s'adresse à lui et on lui présente des **arguments censés, objectifs et clairs**, parce qu'il ne faut pas jouer sur la subtilité, mieux vaut être franc et direct, il écoute.

J'ai bien sûr évolué sur toutes ces années depuis que je travaille. Et lorsque je regarde les jeunes communicants d'aujourd'hui, j'ai l'impression qu'il y a eu un changement de mentalité. Quand j'ai commencé à travailler, mon objectif était d'apprendre un maximum de choses. Cela ne me dérangeait pas de devoir me déplacer beaucoup, cela ne me dérangeait pas d'avoir de longues journées. Mon travail était ma priorité. Bien sûr, j'avais une vie à côté de mon travail. Mais je me mettais bien souvent sous pression en vue d'optimiser les prestations au travail. Et c'est une attitude que je rencontre beaucoup moins auprès des **jeunes** d'aujourd'hui. Aux moments critiques où il y a une lourde charge de travail à réaliser, ils le feront. Mais ensuite, ils vont décélérer. Ils ne gardent pas ce niveau de célérité ou même d'accélération dans le travail. Ce n'est pas que je leur reproche : je crois même que c'est beaucoup plus sain de pouvoir prendre ses distances par rapport au travail. Parce que, bien sûr, on a droit à son temps libre. Mais, quand on est jeune, c'est alors qu'on a encore beaucoup à apprendre. Et donc, je ne trouve pas que ce soit négatif d'embrayer à une vitesse supérieure. Mais comme je l'ai dit, je ne rencontre pas souvent des jeunes qui sont dans cet état d'esprit. Je ne sais pas si cela se situe au niveau des ambitions des jeunes d'aujourd'hui. Que celles-ci visent d'autres priorités dans la vie. Et que quelque part ils cherchent à se protéger, chose que je n'ai certainement pas faite quand moi j'ai commencé. Oui, je pense que c'est un changement de mentalité. Peut-être ont-ils été éduqués différemment. Mon éducation a été fortement orientée sur l'autonomie, la prise d'indépendance. Ma mère a été veuve très tôt, et elle trouvait qu'il était très important pour sa propre fille d'être solide, de pouvoir s'en sortir seule, de pouvoir être indépendante. Cette forme d'éducation, elle vous « formate » : c'est quelque chose qu'on porte en soi, qui vous accompagne tout au long de votre vie. Et pourtant, ce n'est pas qu'on en ait vraiment parlé elle et moi. Mais c'est quelque chose que j'ai ressenti très fort. Et il est possible que la génération qui entre maintenant sur le marché du travail n'a pas eu ce type d'éducation. Il est vrai que moi non plus je n'éduque pas mes enfants comme j'ai été éduquée par ma mère. Et donc automatiquement, le résultat sur la formation de la personnalité, mais aussi sur la vision qu'on peut avoir du monde du travail, sera différente. Oui, je pense que c'est vraiment une question de mentalité qui a évolué. Plutôt que d'être orienté vers la prise d'indépendance et d'autonomie, on est beaucoup plus dans la dimension de l'aide, de l'écoute, du soutien, du support. La position de l'enfant dans la famille n'est plus du tout comparable à celle qu'elle avait quand moi j'étais enfant. Et le balancier va parfois un peu trop dans l'autre direction : mettre l'enfant au centre de tout, ce n'est pas sain non plus. Je crois que cette nouvelle forme d'éducation a pour résultat que les jeunes aujourd'hui ont d'autres priorités.

Cette prise de conscience est aussi en lien avec une maladie de notre temps : le « burnout ». Nous y avons été déjà confrontés dans des équipes de chercheurs, je m'étais toujours dit que je ferais tout pour que cela n'arrive pas dans la mienne. Malheureusement, c'est arrivé récemment. L'origine était la vie privée de ce collaborateur, mais le rythme du travail n'a pas été bénéfique.

De plus, il s'agit d'une personne très perfectionniste. Et je crois qu'aujourd'hui, les jeunes qui travaillent ont tendance à combiner beaucoup plus d'activités que nous ne le faisons quand nous avons leur âge. Il y a la vie privée, il y a les hobbies, activités de tout genre, il y a le travail. Si je fais le parallèle avec ma vie à cet âge-là : j'avais le travail et j'avais ma vie privée. Il n'y avait pas vraiment de place pour d'autres activités. Un choix que je faisais sans en ressentir de la frustration. C'est une autre mentalité maintenant : c'est la mentalité « et, et, et » alors que je crois que nous étions davantage dans le « ou, ou, ou ». Je ne dis pas qu'il faut généraliser ce constat que je fais, mais les collaborateurs qui sont confrontés à un burnout ici, ce sont davantage ceux qui sont dans la tranche d'âge « 27 – 33 », le plus souvent sans enfants, et sans trop de responsabilités au boulot. Ils devraient donc l'avoir plus facile. Et pourtant, il semble qu'ils l'ont plus difficile, que la vie leur semble plus lourde. Et au travail, bien que comparaison n'est pas raison, je n'ai pas l'impression qu'ils soient mis davantage sous pression que je ne l'étais à leur âge à fonction égale. Ce que je dis ici, ce n'est absolument pas une généralité, c'est une réflexion que je me fais. Je me demande s'ils ne sont pas un peu moins résilients à cause d'une éducation qui est plus protectrice, qui leur facilite le chemin jusqu'au moment où ils se retrouvent seuls face à la réalité du travail et de la vie quotidienne. Bien sûr, il est difficile de dire qu'aujourd'hui il y a plus de burnout qu'avant étant donné qu'on n'avait pas encore identifié ce type « d'essoufflement ». Si une pathologie n'a pas de visibilité, c'est comme si elle n'existait pas.

Mais pour revenir à ma fonction, s'il y a une chose que je regrette aujourd'hui, c'est d'avoir si peu de temps pour me professionnaliser. J'essaie d'assister aux conférences organisées par d'autres centres de recherche, pour faire en quelque sorte « une étude de terrain comparative », voir comment ils organisent cet événement, voir qui sont les orateurs qu'ils invitent, évaluer le niveau qualitatif tant du contenu que de l'organisation, pour essayer d'établir de façon informelle un benchmark. Jusqu'à il y a deux ans, tous les responsables de la communication des différents centres de recherche se réunissaient deux fois par an. C'était un moment idéal pour partager les bonnes pratiques. Puisque ce n'est plus organisé, lorsque je suis confrontée à une situation problématique, je prends mon téléphone, je les appelle, ou alors je leur envoie un mail. Je suis très peu de formations parce que je trouve qu'il est très difficile de trouver des formations qui me conviennent. Et lorsque j'en vois une, elle coûte plusieurs milliers d'euros : tout un exercice de retour sur l'investissement. Et vu le peu de temps libre dont je dispose, j'essaie d'obtenir l'information d'une autre façon. La raison pour laquelle je regrette cette situation, c'est que le fait d'assister à des présentations à l'extérieur, ça donne toujours une autre perspective : c'est un bol d'air. Donc je me rends compte que je devrais le faire davantage, mais pour l'instant ce n'est pas véritablement possible. Je suis le magazine MT, qui n'a rien à voir avec la communication, mais qui me permet d'avoir une réflexion plus large au niveau de l'organisation.

Ce qui me dérange le plus au sein de mon organisation, c'est le manque d'empathie de la direction. Dans le magazine MT je trouve parfois des articles qui font allusion à cette dimension d'empathie ou de manque d'empathie et cela m'aide dans mes réflexions. Je crois qu'il serait opportun que les membres de la direction suivent des séminaires se rapportant à l'empathie, mais j'ignore s'ils l'ont fait ou même s'ils l'envisageraient. Et je doute même que cela apporterait quelque chose : pour moi, l'empathie c'est quelque chose qu'on a ou qu'on n'a pas. Bien sûr, ils ont suivi des trainings média. Je n'ai pas eu trop de difficulté à les convaincre, car ils doivent parfois prendre la parole en public ou répondre à des questions de journalistes. Et ce type de trainings se fait souvent avec à la clé une check-list. Et c'est ça qu'ils me demandent le plus souvent : de leur donner une liste à cocher.

Pour illustrer ce propos, je vais vous donner un exemple parce que cela m'avait frappé. Lorsque nous avons eu la fusion, la responsable des RH m'avait demandé de réfléchir avec elle à l'approche à développer pour informer les collaborateurs en interne de ce qu'allait apporter la fusion à tous. J'avais listé un certain nombre d'éléments, et lorsque j'ai comparé mes idées aux

siennes, je n'ai pu que constater beaucoup de similarité, simplement un ordre un peu différent. Elle m'a annoncé toute fière que sa liste correspondait à l'index d'un livre qu'elle avait utilisé lors d'une formation en change management. Elle avait donc appris par cœur l'index d'un livre. Moi je m'étais basée sur mon expérience.

Pareil avec les collaborateurs qui sont responsables du coaching d'une équipe : ce qu'ils demandent ce sont des formulaires à suivre, des processus prédéfinis à mettre en place. Ils ont besoin de documents qui leur présentent **les normes et les règles à suivre**. Cela les aide à concrétiser quelque chose qui pour eux est trop abstrait.

Un autre exemple pour illustrer : juste après la fusion, il m'arrivait de me rendre à l'autre centre de recherche, à l'occasion d'une réunion, et d'arriver là à l'avance. Cela me permettait d'essayer de rencontrer ceux qui dorénavant allaient être où étaient devenus mes collègues. Cela me frappait toujours que personne ne me dise bonjour. Ils étaient tous concentrés sur leur travail. Petit à petit, ils se sont dégelés. Mais se dire bonjour ne faisait pas partie de leur culture. Et il y avait aussi, m'ont-ils avoué par la suite, une crainte par rapport au changement. Une attitude que je qualifierais un petit peu « d'autiste ». La peur de l'inconnu. Comme ils n'avaient pas de fonction de communication dans leur centre de recherche et que moi je venais de l'autre centre de recherche, je devais sans doute leur paraître une « menace ». Et cela prend du temps de dégeler une atmosphère et de gagner la confiance des collaborateurs. Parce qu'il faut avouer que si ces ingénieurs sont des experts dans leur domaine, le fait qu'ils aient choisi de travailler dans un centre de recherche et non pas dans une organisation à 100 % commerciale, explique la raison pour laquelle ils sont un peu plus « soft », qu'il n'y a pas de comportement de « coq de bataille » comme on peut en rencontrer dans certaines autres organisations. Et en fait, il y a davantage de choses qui nous réunissent que de choses qui nous séparent : nous visons tous la même finalité, délivrer du travail qualitatif qui vienne en renforcement de la réputation de notre organisation.

Mon rôle dans l'organisation est assez clair : faire en sorte que chacun dans l'organisation comprenne le rôle de la communication et puisse y faire appel. Pour pouvoir le réaliser, il est primordial de bénéficier du support inconditionnel de la direction et de son CEO. Parce que le développement de la communication dans l'organisation, cela coûte non seulement du temps et de l'effort à mon équipe et à moi-même, mais tout autant aux collaborateurs des autres équipes qui vont devoir y mettre du leur, et qui donc vont devoir prendre sur leur temps, du temps à consacrer à la communication. Le fait de bénéficier du support du CEO, me permet aussi de jouer un rôle stratégique et non pas de me cantonner à l'opérationnel. Et mon expertise est reconnue, ce qui fait que lorsque je prends des décisions, celles-ci ne sont pas mises en question. Si je dois penser à des changements qui ont pu modifier le rôle de la communication, ou la manière dont la communication s'organise dans l'organisation, je dirais que les réseaux sociaux ont amené une dimension beaucoup plus informelle dans la communication. Avant leur apparition, la communication était beaucoup plus formelle. Et là, je placerais le curseur à l'année 2010. Dans notre contexte. Sur ces plateformes sociales, on se laisse parfois à utiliser un « tone of voice » plus informel. Les messages sont devenus beaucoup plus courts. Les vidéos aussi ont fait leur apparition. Mais là aussi, il y a une tendance à ne pas développer des vidéos au-delà des quatre minutes et même, de favoriser les vidéos de deux minutes. Tout doit être plus court et plus rapide. Tout en étant aussi plus informel. Ce qui encore une fois, souligne l'importance de la simplification des messages. S'il faut que les messages soient courts et simples, il faut que le langage s'adapte. Si au bout de la cinquième seconde les gens ne comprennent pas ou plus ce que vous dites, ils décrochent. Et donc, l'aspect visuel a pris énormément d'importance : les vidéos bien sûr, mais tout autant les photos. En réponse à ces nouvelles tendances, nous avons développé une banque de données de photos. Parce que les attentes ont évolué : nous sommes obligés d'avoir une attitude beaucoup plus professionnelle non seulement dans les discours, mais aussi dans la visualisation de nos messages. Cela implique la **professionnalisation** de tous

les moyens de communication, y compris ceux qui étaient développés par les collaborateurs d'autres équipes. Là aussi, il a fallu les accompagner : il y en avait qui développaient leurs propres vidéos. C'était plein de bonne volonté, mais d'un niveau d'amateurisme rare. Il a fallu leur faire admettre avec douceur mais fermeté que nous avons maintenant des standards de qualité à respecter. Pour ne pas blesser leur amour-propre, je leur ai d'abord proposé d'utiliser leur vidéo comme briefing pour un producteur vidéo professionnel. Ils ont très vite compris. Et ils ne m'en n'ont pas voulu quand ils ont vu le résultat. Pareil pour les logos que certaines équipes avaient développés, ou pour les mini sites Web dédiés à certains projets. Là aussi, j'ai mis halte-là et je leur ai signifié que la communication en ligne devait passer par le site Web Corporate. Toutes mes consignes se faisaient en ligne avec une stratégie de professionnalisation de la communication de notre organisation. Donc parfois il s'agissait de redresser le tir, mais parfois, il fallait aussi faire un travail **d'évangélisation**. Je prendrai comme exemple notre plateforme LinkedIn sur laquelle nous sommes présents au niveau Corporate : cela fait plusieurs années déjà que je rapporte ce que j'y poste et que j'insiste sur le fait que toutes les équipes ont du contenu très pertinent à partager. J'essaie de les motiver pour « liker » mes posts, je leur propose de reposer, en bref, de dynamiser notre page : cela prend du temps, mais petit à petit je vois qu'il y en a qui commencent à le faire. Aujourd'hui encore, il arrive que certains collaborateurs me demandent de les seconder parce qu'ils font leurs premiers pas sur cette plateforme et qu'ils ne voudraient pas « faire une fausse manœuvre ». On a beau parler de la société digitale, peut-être est-ce parce que nous sommes en province du Limbourg, mais ici, on en est encore loin. Et pourtant, la majorité des collaborateurs ont un diplôme d'ingénieur. Mais les plateformes sociales, ce n'est pas leur monde. Il y a donc encore toujours un travail de fond à faire pour leur montrer que ces plateformes ont une valeur ajoutée par rapport à leur travail. Qu'elles leur permettent d'augmenter leur visibilité, de se faire connaître, de faire connaître les résultats de leurs recherches.

La raison pour laquelle les réseaux sociaux font leur chemin dans mon organisation, c'est peut-être d'une part le fruit de mes efforts constants, mais c'est sans doute également par ce qu'ils sont de plus en plus présents dans notre quotidien. Le fait d'être présent sur par exemple un Facebook dans sa vie privée, va faire en sorte que l'on franchira plus facilement le pas au niveau professionnel sur une plateforme comme LinkedIn. À côté de LinkedIn, nous utilisons Facebook pour annoncer des événements : quelque chose que les collaborateurs apprécient. Et nous utilisons Twitter de manière sporadique. Pour nous, LinkedIn est la meilleure plateforme. Et bien sûr, nos vidéos se retrouvent sur un canal YouTube. Et elles sont intégrées dans notre site Web.

Comme nous allons développer un nouveau site Web, j'ai également déterminé une stratégie SEO. Jusqu'à présent, nous n'y avons pas accordé beaucoup d'attention. Pour la mise en œuvre de cette stratégie SEO, nous avons engagé quelqu'un qui a les compétences spécifiques en la matière. Personnellement, je sais ce que c'est, je sais quels sont les leviers à activer, mais je ne serais pas capable d'en faire l'opérationnalisation. À chacun son expertise. Je lui ai aussi demandé de sélectionner l'agence avec laquelle nous travaillerons pour développer le site Web. Ainsi, il aura davantage la responsabilité de la totalité de ce projet. Parce que ce qui importe pour moi, ce n'est pas d'avoir le contrôle total de chacune des activités en communication, c'est de savoir que tout ce qui est planifié se fera en fonction du niveau qualitatif qui doit être le nôtre. La finalité, c'est la réputation de l'organisation.

Et je vois que cela commence à porter ses fruits car nous avons déjà été abordés par des associations professionnelles qui délivrent des **Awards** en communication, et qui nous invitaient à participer à leur compétition. Jusqu'à présent, nous n'y avons pas participé. Je n'en voyais pas directement l'utilité. Je crois que les collaborateurs trouveraient agréable d'être soit sélectionnés, soit d'obtenir un prix, mais sans plus. Le jeu n'en vaut pas la chandelle pour l'instant. Ce qui compte maintenant, c'est de convaincre des entreprises de collaborer avec nous,

de nous confier leurs projets de recherche. Un prix en communication, serait considéré comme un extra, une espèce de **bonus**. Mais personne n'en perdrait le sommeil. Et cela ne changerait en rien leur attitude par rapport à ma fonction ou par rapport au rôle de la communication dans l'organisation. Pour rappel, je travaille quand même dans une organisation où les gens sont très rationnels. Ils le sont même parfois un peu trop comme je l'ai souligné : il y a parfois un manque d'empathie. Et là, j'essaie de compenser : nous sommes vraiment complémentaires. Ils apportent le contenu de base, sans eux il n'y aurait pas de messages, et moi ainsi que mon équipe, nous en apportons la traduction, textes et visuels, pour l'amener vers le monde extérieur. Mon équipe et là pour la partie exécution, moi, je suis là pour la partie stratégie. Un rôle qui m'a clairement été demandé par mon CEO. Pour lui, il était essentiel d'avoir à ses côtés quelqu'un qui soit capable d'assurer au niveau stratégique la traduction intelligible de la vision, de la mission, mais aussi des réalisations de l'organisation. Le fait d'avoir un CEO avec une telle vision de mon rôle et de la fonction de la communication dans l'organisation, c'est cela qui m'a vraiment aidé et permis de faire un grand pas en avant dans le développement de mon identité professionnelle. Sa vision, son idée qu'il avait et a toujours du rôle de la communication dans l'organisation, je crois qu'elles lui viennent de ses lectures : c'est quelqu'un qui théoriquement est très fort, **il donne aussi des formations à un niveau managérial**, et je crois tout simplement qu'il a dû, au fil de ses lectures, se faire une idée du rôle que doit jouer la communication dans une organisation. Et c'est de là qu'il l'a mise en pratique dans son organisation. Parce que quand il est arrivé ici, il a réalisé que quelque chose clochait : à l'époque, nous n'étions que deux, mon collègue qui s'occupait des événements et moi qui avais la tête dans le guidon et ne faisais exclusivement que de l'exécutif. Et très vite il m'a demandé de travailler à la dimension stratégique, de réfléchir avec lui à la façon de positionner l'organisation, et il m'a donné le feu vert pour agrandir l'équipe de communication afin de me donner toute latitude pour me développer dans ce rôle stratégique.

Interview F16 – 1 heure 16'

Malines, le 1 juillet 2019

Il y a un professeur qui m'a fortement marquée, tout au long de mes études, et qui a aussi donné une certaine direction à ma carrière. Elle m'a motivée pour faire un Master en sciences de l'information et de la communication après mon Bachelor. Et je l'ai fait en France. Puis je suis revenue à Bruxelles et j'ai travaillé d'abord pour une ASBL qui rassemblait un réseau d'entreprises actif dans le développement durable. Je trouvais ça intéressant parce que la RSE, la responsabilité sociétale d'entreprise, est un sujet qui ouvrait les portes pour l'avenir : tout ce qui touche l'environnement, le social, qui a un impact positif au niveau financier mais qui a tout autant un impact positif au niveau de l'environnement et au niveau sociétal. On est en **2003** là. Déjà pendant mes études j'étais intéressée par la RSE. Mon mémoire de Master portait sur ce sujet aussi. J'ai toujours eu un fort penchant pour le monde des entreprises, mais je n'étais pas intéressée par le fait de, par exemple, travailler dans une fonction commerciale. Je voulais contribuer via la communication à un objectif plus sociétal. J'étais donc plus portée vers la communication Corporate que vers la communication marketing. Connaître l'histoire de l'entreprise, comprendre comment elle gère ses activités, le type de soft skills qu'elle utilise me paraît tout simplement plus intéressant. C'est donc cette envie de faire quelque chose de plus orienté vers l'avenir qui m'a fait choisir pour cette association active en RSE. La RSE, c'est aussi le long terme, l'innovation, le futur : ce sont des mots-clés pour moi.

Travailler dans ce réseau d'entreprises de la perspective associative, ça été une vraie découverte pour moi. Les membres qui étaient de grandes entreprises, des multinationales, définissaient leur approche en RSE sur base du chemin qu'elles avaient déjà parcouru. Sur la base de leur passé, sur la base de leur tradition. Et c'est ce qui déterminait l'impact qu'elles avaient

aujourd'hui dans la société. Pour l'entreprise Janssens Pharmaceutica, c'est le fondateur, Paul Janssens qui a insufflé sa passion dans toute son organisation. Pour Shell, c'était complètement différent. Ils ont fait face à une transformation en profondeur en ce qui concerne la provision de l'énergie. Ce qui importait pour eux, c'était de fournir l'énergie de la manière la plus écologique possible. Un long cheminement de transformations successives. Pour Randstad par exemple, un autre membre, tout avait commencé avec le fondateur qui parcourait à vélo les chemins entre entreprises et employés potentiels. C'est comme ça qu'il s'est lancé dans le secteur de l'intérim. C'est la raison pour laquelle **l'histoire des entreprises** est vraiment importante. On ne peut pas la négliger, on ne peut pas l'ignorer. C'est passionnant de voir comment les organisations écrivent leur histoire. **La part du vrai, la part de la fiction.** Et comme je suis intéressée par le développement durable, j'ai toujours été intéressée de savoir à quelles valeurs de l'organisation ce développement durable était relié. Parce que si le développement durable ne peut pas s'inscrire dans l'identité de l'entreprise, il n'est pas **authentique**. Si on veut vraiment développer une stratégie RSE, il est impératif que celle-ci s'inscrive dans **l'ADN**, dans les valeurs qui forment l'identité de l'organisation. C'est ce que je pense. Parce que l'identité de l'organisation détermine très fort ce que cette organisation va faire, la manière dont elle va orienter ses activités. Et forcément, son impact sur la société. Et chaque business est différent. C'est pourquoi les valeurs et la RSE sont liées. Les entreprises qui essayent de le faire sans lien entre les deux, elles ne sont pas crédibles. Ça peut même avoir un impact négatif quand c'est vu comme du 'greenwashing' de l'image de l'entreprise.

En fait quand j'y pense, j'ai toujours été sensible à ce qui touche à la justice. Et en fait, ma mère aurait bien aimé que je fasse des études de droit. Mais j'ai hésité et donc j'ai commencé la communication. A la haute école j'ai rencontré des gens qui ont cru en moi et qui m'ont motivée. Mais en fait avec la communication plutôt qu'avec le droit, j'ai pu réaliser mes rêves. Je voulais une certaine part de justice, j'avais un idéal d'une société légitime. Pour moi, la communication a fait en sorte que j'ai une plus grande liberté de choix. Parce qu'on retrouve la communication dans toutes les organisations. Grande, petite. Et puis à la fin de ce premier contrat, une des entreprises-membres qui faisait partie de ce réseau cherchait un spécialiste pour développer leur approche RSE. Et donc j'ai commencé chez eux.

On est en **2004**. J'ai travaillé chez eux jusqu'en **2008**. J'ai fait plusieurs jobs auprès de cette entreprise qui, ensemble, ont formé ma base professionnelle. C'était une entreprise très mature au niveau commercial et au niveau communication. J'y ai vraiment appris le métier de la communication. Et avec ce background solide, je me suis lancée en RSE. Ma première tâche, c'était la rédaction d'un rapport de développement durable. J'ai eu le soutien de mon ancienne directrice du réseau précédent, et aussi celui du responsable qualité et éthique de l'organisation. Et, ce qui est très important à souligner, j'avais déjà aussi rencontré le CEO de l'organisation. Et je suis encore toujours en contact avec lui. C'est incroyable. Même si à un certain moment on s'est un peu perdu de vue, pendant quelques années, on a repris contact après, et on se voit minimum une à deux fois par an. C'est un homme magnifique. Il était orienté sur le temps long. Il avait une approche très humaine. Je me souviens, il parlait à tout le monde dans l'entreprise. De la réceptionniste au CFO, en passant par le jardinier, il ne faisait pas de distinction. Tout le monde avait la même valeur. Il était très respectueux de l'autre. C'est lui qui a fait tout un exercice de valeurs : au lieu de les imposer aux collaborateurs, il a fait une **enquête** pour voir ce que les collaborateurs trouvaient important. Sur la base des résultats, **on a défini cinq valeurs. C'était donc vraiment bottom up** et pas top down. Et c'était novateur à l'époque. Pour lui c'est la seule façon de fonctionner. Tout tourne autour des gens. Tout doit venir des gens. Parce que le business, ce sont les gens. Cette approche très ouverte, tournée vers tous les collaborateurs, je ne l'ai pas toujours retrouvée par la suite. Tous les CEO ne sont pas comme ça. Et pourtant, ça rend le job de communication dans une entreprise beaucoup plus facile. Parce que la communication ce n'est pas quelque chose qui est lié un département. Le moyen de bien

faire de la communication dans une organisation, ça passe par les valeurs de l'entreprise. Et celui qui a une fonction exemplaire à ce niveau, c'est bien entendu le CEO. Donc, comme lui il était très ouvert, très communicatif, le boulot en était facilité. Il servait vraiment d'exemple. Il prenait soin de la communication dans l'entreprise. Quand il se passait quelque chose, il allait directement parler avec les collaborateurs. Il trouvait important que l'information soit claire et que tout le monde soit bien informé. C'était ainsi qu'il traduisait l'orientation vers l'autre. La **transparence**. C'était une des valeurs. Quand il est parti aux États-Unis, il a fait une promotion, tout le monde a pleuré. On l'a applaudi pendant de très longues minutes. C'était un homme Intègre, droit, authentique et inspirant.

Son successeur était différent : à ce moment-là on s'est retrouvé en pleine période de crise. Quand je suis partie, en **2008, 2009, c'était la crise**. Et donc là il y a eu une vague de licenciements. Et ça a continué jusqu'en 2012, 2013. Le style de ce CEO – forcément - était différent. Je ne sais évidemment pas si le style du premier CEO en pleine période de crise aurait marché de la même façon. C'est facile à dire après. Le nouveau CEO avait une approche plus top down. On était dans une époque où la communication portait sur des sujets plus difficiles, souvent liés à la crise. Il y avait également plus de communication ciblée : un ciblage qui implique que tout le monde n'a toujours les mêmes informations. Ça implique beaucoup plus de travail au niveau du département communication, et parfois aussi moins de transparence générale. Communiquer en période de crise est tout à fait différente que communiquer en période de croissance. Plus que jamais, la communication interne jouait un rôle très important. Il fallait préparer par exemple la communication de crise tels que des licenciements. Et donc cette période dans cette deuxième organisation, elle se divise vraiment en une période positive, suivie d'une période plus négative. Dans la première partie, on avait vraiment réussi à construire quelque chose, et puis, à cause de la crise, tout a changé. Et ces deux périodes sont marquées par deux CEO aux personnalités vraiment très différentes, pour ne pas dire opposées à certains points de vue. Donc, la fonction du communicant, ce n'est pas uniquement en interne, la relation avec le CEO, avec le comité de direction, avec tous les collaborateurs de l'organisation, mais c'est également devoir faire face au monde extérieur. La crise a marqué une différence au niveau de cette communication externe : on est vraiment passé de « one Voice to many », avec un porte-parole de l'organisation qui se dirige vers tout le monde, après la crise à « many [voices] to many ». Après la crise, beaucoup d'entreprises ont enlevé des niveaux de management à cause des structures de coûts. Du coup, les responsables se sont retrouvés avec des équipes beaucoup plus lourdes à gérer. Et ils ont été forcés de déléguer, de redistribuer certains rôles et ceci demandait beaucoup de communication de la part du middle management. Par la suite, **la communication s'est intégrée un peu plus dans l'organisation. En même temps, le rôle de la communication interne était sous pression**, la communication était considérée comme un coût indirect, une fonction qui ne rapporte pas directement, dans toutes les organisations, le département communication a énormément souffert. Et donc, en suivant ce raisonnement, dans tous les départements de l'organisation, il y a eu plus de gens qui ont dû prendre sur eux cette fonction de communicant. Alors bien sûr, ces gens-là qui n'avaient pas bénéficié de formation en communication-

Quand je suis arrivée ici, dans cette entreprise active dans le secteur de la santé, la fonction de 'Corporate Communications' n'existait pas. En **2015**, l'organisation est allée en bourse. **Avant** cette date, il n'y avait pas de rôle de communication au sein de l'entreprise. Il y avait un consultant qui faisait de la communication ad hoc. Mais dès l'instant où l'organisation a décidé d'aller en bourse, il a été nécessaire d'établir une stratégie de communication. Cela a nécessité plus d'un an de préparation. Et c'est ce consultant qui s'en est chargé. Mais il s'occupait aussi de la communication marketing, de la communication produit. Et donc moi, je l'ai remplacé. J'ai développé la communication Corporate avec un focus sur la communication avec les investisseurs, on a recruté quelqu'un pour la communication marketing, mais je me rappelle,

quand j'ai commencé, je voyais passer des mails de tout le monde vers tout le monde. C'était la folie furieuse. Et nous étions quand même facilement 300 personnes ! Le comité de direction s'est vraiment rendu compte qu'il était crucial de créer une fonction communication pour gérer la communication. Pour moi, ce job était un bon match parce que je cherchais une entreprise active dans un secteur ayant un impact positif sur la société, une vision au long terme, où la RSE était plutôt *par nature* intégrée dans les activités de l'organisation (secteur de la santé donc beaucoup d'impact social), et ne pas simplement le cantonner à un département communication. Et puis ici s'ajoutent encore les relations avec les investisseurs. Et ça, ça m'a vraiment interpellé, parce que dans mon job de consultance RSE, je voyais combien il était difficile de développer des projets RSE sans moyens financiers. Parce que développer des projets qui sont bons pour l'environnement, ça coûte. Implémenter un **certificat ISO**, ça a un coût. Ce sont toujours des investissements, en temps et en argent. Et puis, après des années pendant lesquelles je m'étais battue pour d'autres, j'avais vraiment envie de passer de l'autre côté de la barrière. De voir aussi l'impact que cela pouvait avoir sur les finances dans une entreprise cotée en Bourse. Et ce, en plus, au sein d'une entreprise avec un objectif sociétal. Donc ici, toutes les pièces du puzzle se sont mises en place.

C'est le CFO qui m'a recrutée. Je travaille donc en direct avec le directeur financier. Et aussi avec le CEO. Et c'est à trois que l'on fait des roadshows, qu'on va voir les investisseurs. Toute notre communication avec les investisseurs est tournée vers l'avenir : quelles sont les activités planifiées dans 1 an, 2 ans, 3 ans ? Quels sont les frais, quelles sont les attentes, quel est le cash-flow ? Je parle beaucoup avec les analystes, avec les spécialistes financiers des banques qui nous suivent, ça aussi, ça été tout un trajet de formation. L'univers des finances, c'est un monde à part. Ici, c'était surtout l'expérience dans l'entreprise d'audit financier que j'ai eu avant qui m'a le plus permis de me professionnaliser en communication financière. J'ai travaillé pratiquement **sept ans** pour eux. Et au début, c'était pas évident : venant d'une entreprise très soft dans l'intérim, j'ai atterri chez une entreprise avec une culture beaucoup plus dure, rationnelle. Mais c'est vrai que c'est un peu l'image qu'ils ont : les entreprises d'audit, ont un focus sur les finances et le court terme. Le long terme, développer le business, est plus dur à développer. Leur business model consiste à vérifier les comptes annuels des entreprises. Le réflexe commercial n'y était pas toujours : la loi prévoit qu'une entreprise à partir d'une certaine taille passe par une entreprise d'audit. Donc les compétences commerciales n'y étaient pas toujours. Par conséquent, la mentalité est complètement différente. Je venais d'une entreprise qui avait une vision à long terme, commerciale, et je tombai dans une entreprise plutôt orientée vers le court terme, avec beaucoup moins de réflexe commercial. J'ai été recrutée comme manager Climate change and sustainability services. A l'époque ils avaient quelques clients-entreprises qui leur demandaient d'auditer les données non financières (RSE) dans le rapport annuel (ou développement durable). Au fur et à mesure, ils se sont rendu compte qu'il y avait du business là. Avec mon expérience en développement durable, j'avais une certaine légitimité. Vu mon profil communicatif/commercial, ils m'ont demandé de réfléchir à la façon dont je voyais l'approche pour développer un département offrant des services en RSE. Donc pour eux, c'était juste un nouveau business à développer. A l'époque, **ils n'y voyaient absolument pas une dimension communication transparente de leur propre engagement sociétal**. Le 'drive' derrière la RSE pour eux, c'était de créer des services supplémentaires, tout ceci dans un contexte à l'époque où il y avait plus de pression sur le modèle d'audit suite à un changement de législation, que cela avait un impact sur les tarifs, sur les prix et qui obligeait les entreprises à changer d'auditeurs tous les sept ans. Mais, au fur et à mesure **ils voyaient d'une certaine façon que la communication avait un rôle important à jouer pour créer du chiffre d'affaires supplémentaire**. Parce que mes clients qui avaient donc des activités RSE devaient évidemment trouver une façon de traduire ses activités en faits factuels, en chiffres qui sont basés sur une approche de management, mais c'est la communication de ces faits et de ses

chiffres, de ses résultats qui compte. Et en fait c'était ça mon rôle : gérer les entreprises à développer la traduction des résultats de leurs activités RSE. Et on a connu toute une évolution au niveau des rapports d'audit, qui montrait la preuve que les résultats RSE d'une entreprise étaient audités, contrôlés, vérifiés. **Au début**, il y avait un visuel uniquement sur la couverture, et à l'intérieur il y avait surtout beaucoup de mots et peu de chiffres. Ce que l'on peut appeler un **rapport narratif**. Et puis, au fur et à mesure, on a développé tout un business de consultance avec la mise en place d'un management RSE pour obtenir du contenu : quand l'organisation nous donnait le paquet d'informations à mettre dans le rapport, on leur posait des questions, on vérifiait ce qu'ils nous donnaient comme chiffres. Et parfois ce n'était pas très cohérent : il y avait une stratégie, mais il n'y avait pas eu d'activité. Ou bien, il y avait eu des activités, mais on n'avait pas d'information sur les budgets. Ou il y avait des résultats, mais il n'y avait pas d'objectifs. Donc, avec les rapports d'audit RSE, on a commencé à développer une offre de services professionnelle : comment écrire un rapport « RSE » lié à une approche managériale RSE. On a donc accompagné nos clients à se professionnaliser. On a donc eu auprès de nos clients un impact managérial. Les deux dernières années, on présentait le plan d'approche stratégique RSE au comité de direction de nos clients. On faisait des workshops avec le management, avec le senior management. On les aidait à développer leur stratégie, on définissait les différents axes, par axe on déterminait tout un fichier Excel avec les budgets, tout un plan d'action avec les KPI...

Je me suis inspirée de beaucoup de lecture, de beaucoup de discussions, surtout quand j'étais consultante. Souvent, la vraie plus-value d'un consultant, c'est de confirmer, chiffrer ou démontrer l'approche que l'entreprise connaît déjà quelque part. Mais souvent, à cause de petites guerres internes, un externe peut plus facilement l'expliquer et convaincre et argumenter que quelqu'un en interne qui, pour l'une ou l'autre raison, souffre d'un manque de crédibilité. Il y a donc déjà beaucoup en place, il suffit de mettre tout ça en musique. Et en fait, dans l'entreprise d'audit où j'ai travaillé, c'était une école extraordinaire : ils avaient une boîte à outils avec une multitude de méthodologies. C'est une entreprise multinationale, et donc il y avait énormément de ressources. Il me suffisait parfois d'envoyer un mail à un collègue de l'autre côté de l'océan et il m'envoyait un descriptif des outils qu'il utilisait pour telle problématique. Un autre m'expliquait l'approche utilisée qui offrait le plus de chances de succès avec tel type de clients. D'un autre je recevais le détail d'une offre. C'était une école superbe. Je me suis professionnalisée sur la base de formations internes. Sur la base des bonnes pratiques. Parce qu'il y avait une ouverture totale des expériences des uns et des autres. Et c'est comme ça que petit à petit je me suis forgé ma propre opinion, que j'ai développé ma propre boîte à outils. Quand j'ai quitté cette boîte d'audit, l'équipe se composait d'une vingtaine de spécialistes dans différents domaines de la RSE. Et en fait ce que l'on a développé, ça a continué à être utilisé. Tout simplement parce que ce que l'on a fait était tout à fait en ligne avec les guidelines. Je m'étais inspirée des grands standards en RSE et du coup, il y avait moyen de transposer ces modèles dans toute une série de différents secteurs. Et donc ça c'était très intéressant pour mon employeur actuel. C'est avec ce bagage-là que je suis arrivée ici. Ils avaient besoin de quelqu'un qui sache communiquer et qui connaisse suffisamment la réglementation financière. Le CFO actuel est plus jeune que moi. Il voyait le lien entre la boîte d'audit, le domaine financier, et certains aspects financiers de mon job actuel, mais il se posait quand même des questions quant à comment je voyais mon job. Comme il venait de passer sept ans dans le Investment Banking, il pouvait m'apprendre plein de choses. Et ça matche encore toujours. On partage le même bureau et on s'entend très bien. Ensemble avec le CEO, on se complète. Et tout est bien structuré. De plus, le CEO communique très bien. Il passe très bien devant les médias, ce qui fait que mon job s'en trouve facilité. Il est très rapide, il sent très vite les choses, il prend le bon ton, il est très ouvert aussi.

Pour des raisons de confidentialité, le descriptif des activités de F16 dans l'organisation a été retiré du corpus.

Alors au niveau de l'évolution de responsabilité sociétale pour les entreprises, ça prend son temps, mais ce que je remarque maintenant, c'est l'importance de l'intégration dans le business. **Il y a trois ou quatre ans, la Belgique a obtenu le prix fossile au niveau de climate change parce qu'on est tellement en retard par rapport au reste de l'Europe.** Donc essayer de convaincre une entreprise, en Belgique, c'est vraiment très compliqué, parce que ça coûte de l'argent afin d'investir dans le développement durable. J'ai l'impression que le CEO qui était devant moi quand j'étais consultante il était beaucoup plus influencé par son enfant à la maison qui avait appris quelque chose à l'école que moi qui lui demandais de dépenser X millions d'euros. Je pense donc que le concept même de développement durable est beaucoup plus intégré dans la société maintenant que par rapport à il y a quelques années. Parce que les problèmes sont clairs. Il y a beaucoup plus de communication dans le monde entier par rapport aux enjeux qu'on connaît. Et donc petit à petit, je vois que les organisations commencent à mettre des choses en place. Ce n'est simplement qu'une question de temps. Et ça ne peut pas être du Green washing. Ne pas dire que l'on va faire des choses, mais véritablement les réaliser. Les concrétiser. Et ça prend du temps, parce que ça doit s'inscrire dans les structures, dans les procédures des organisations. Il y a des exemples, mais ils sont encore peu nombreux. Et ils servent souvent de point de comparaison pour lancer de nouvelles initiatives dans d'autres organisations. Aux Pays-Bas par contre, ils ont intégré ce concept de développement durable beaucoup plus vite que nous. Ils l'ont plus vite vu aussi comme un business. Ils ont très vite considéré ce coût comme un investissement. Si je prends Albert Hein comme exemple, dans le retail, ils ont développé toute une ligne de produits bio. Ils étaient un des premiers à le faire. Et puis Delhaize, c'est incroyable : toutes leurs campagnes orientées vers les enfants pour les motiver à manger des légumes de saison, etc... actuellement, la campagne avec les abeilles. C'est clair que ce ne sont pas les consultants qui vont faire bouger les choses, mais c'est au sein même des familles, les enfants, qui vont jouer en tant que générations futures, un rôle important d'influenceurs auprès de leurs parents managers. Ce sont eux qui vont les convaincre. Et ces idées sont également intégrées dans les programmes scolaires. Donc la communication organisationnelle doit tenir compte de ses nouveaux stakeholders lors de la mise en place des stratégies. Dans le domaine de la finance, le terme Impact Investment ou 'ESG' a fait son entrée. Il s'agit d'une catégorie spécifique d'investisseurs qui attache une importance particulière aux critères gouvernementales, sociales et environnementales. Ils visent à investir dans des activités qui sont positives pour la société. Ils sont orientés vers le long terme. L'émergence de ce nouveau type d'investisseurs, je la situe après la **crise de 2012-2013**. Tout ce mouvement de SRI a été lancé après la crise de 2013. Dans l'Echo, chaque semaine tu lis un article qui parle de développement durable. La banque BNP Paribas Fortis a sponsorisé une série d'articles pour expliquer comment eux implémentent cette approche. Et donc là maintenant on se rend compte que **la RSE est** vraiment devenu un des enjeux les plus importants. C'est là que l'entreprise peut faire la différence. Bien que ça reste un concept plus Corporate que marketing, il y a bien sûr des produits qui s'inscrivent dans cette stratégie. Ce sont des exemples concrets qui concrétisent l'approche RSE.

Au niveau de la presse, il y a eu une grande évolution aussi. Les journalistes sont sous une pression commerciale. Personnellement je travaille avec un top trois de journalistes avec qui j'ai construit entretemps une bonne relation. Du coup, ces trois-là connaissent bien l'histoire de l'organisation. Mais malgré tout, je ressens très fort la pression publicitaire. Acheter un espace pour y mettre une annonce ou à la limite un publi-rédactionnel payé, ça rapporte un journal souvent plus qu'un article rédactionnel.

La pression temporelle est là, les médias sociaux sont là, et même si au début, les investisseurs étaient très dubitatifs quant à l'utilisation des médias sociaux dans leur domaine, je vois

maintenant qu'ils sont pratiquement tous dessus. Surtout sur LinkedIn et Twitter. Pour l'organisation, les médias sociaux sont aussi très importants au niveau commercial. Même des cibles très « niches » comme les oncologues, sont présents sur les réseaux sociaux. LinkedIn reste, au niveau de la communication Corporate, le réseau le plus utilisé grâce à ses opportunités d'y poster des textes ou des articles avec 'son' réseau. C'est un environnement tout à fait professionnel aussi idéal pour le recrutement. C'est vraiment notre canal principal. Suivi par Twitter. Ces dernières années, nous avons fort professionnalisé l'approche de la communication sur les réseaux sociaux, et nous avons entretemps plus que 20.000 suiveurs.

Quand j'y repense, je ne m'imaginai absolument pas dans cette position quand j'ai terminé mes études. Je ne me serais jamais imaginée dans le domaine des finances. Je suis vraiment très heureuse. Et si je devais utiliser une métaphore pour la communication dans mon organisation, j'utiliserais celle de la pieuvre, du poulpe, avec ses tentacules, ses bras : la stratégie qui a besoin de plein d'ambassadeurs pour faire passer les messages. Un bon CCO gère une équipe d'ambassadeurs, il installe les principes de communication, il développe une attitude communicationnelle auprès de chacun des collaborateurs, basée sur la transparence, il n'oublie pas de se remettre régulièrement en question et il éduque les gens à la communication. Parce que tout le monde communique. Many voices dans l'organisation qui parlent à many voices dans l'environnement. Mais avec cette dimension éducation, parce que ces many voices doivent faire passer un seul message.

Interview F17 – 1 heure 05'

Gand, 29 août 2019

Je vais essayer de me focaliser sur la place de la fonction du communicant dans l'organisation, et sur la place de la fonction de la communication dans l'organisation.

Je vais essayer de retracer mon parcours en **quatre points** : j'ai terminé mes études, et ensuite j'ai effectué un remplacement dans une maison de production suite à un congé de maternité, après six mois, j'ai obtenu un autre job dans une autre maison de production liée à des programmes de la télévision commerciale néerlandophone. Là, j'ai travaillé pendant trois ans comme assistante de production, je me suis occupée de toute la partie organisationnelle et programmatique de la mise en place de programmes télévisés, surtout centrée sur les programmes de TV réalité. Là, j'ai appris énormément de choses, mais, par la même occasion, j'ai été confrontée à toute une série de situations qui m'ont fait froncer les sourcils. Dans ce type de programmes de TV réalité, on ne se préoccupe pas véritablement de la dimension éthique. Et pour ces raisons-là, j'ai décidé de couper court avec ces expériences de production. Ce qui me déplaisait le plus, c'était la manipulation des témoignages. Ces programmes de TV réalité sont construits autour d'une réalité fiction. Les lignes des histoires présentées ne correspondent absolument pas à la réalité des témoins, mais l'histoire doit attirer un maximum de spectateurs. Et cette dimension spectacle, doublée d'une absence de sens éthique m'a fait décider de changer d'orientation.

Je suis passée du côté agence relations publiques. Ce qui était davantage en ligne avec mes études en gestion de la communication. Je me suis occupée du suivi client. J'y ai travaillé cinq ans. J'ai travaillé aussi bien sur les relations presse que sur toute la partie lobbying. Mes clients se trouvaient surtout dans le domaine des TIC. J'ai donc fait les relations média pour des lancements de marque, LG, Samsung, BlackBerry, mais j'ai également travaillé pour des organisations très « technologies de pointe », et là, il y avait aussi toute une dimension lobbying. Il faut savoir que les conférences de presse s'organisent de moins en moins. Il fallait vraiment avoir énormément de nouveautés à présenter pour que les journalistes se déplacent. Et là, on est en **2007, 2008**. Les raisons que j'invoquerais pour expliquer cette perte d'intérêt par rapport aux conférences de presse, elles sont liées d'une part au secteur, on était vraiment dans le domaine

B2B, très technologies, donc pas vraiment ce qui pouvait appâter les journalistes. Et la presse verticale se compte sur les doigts d'une main en Belgique. Les personnes de contact dans les organisations, étaient soit les directeurs de communication, soit les directeurs marketing.

Et c'est ainsi que j'ai rencontré Peter Hinssen, auteur de différents livres comme par exemple « The New Normal » ou encore « The day after tomorrow », un **évangéliste** des nouvelles technologies, des start-ups, de la mentalité de Silicon Valley, et qui conseille de nombreuses entreprises flamandes, qui les inspire en matière de digitalisation. Il était directeur d'un petit bureau de consultance, et j'y ai travaillé pendant six ans. J'ai donc travaillé sous la vision de ce personnage très inspirant, qui essayait de faire comprendre aux entreprises flamandes qu'il fallait pouvoir ajuster les besoins technologiques aux besoins business. Et c'est là que s'est ancrée l'histoire de la transformation digitale, au moment où la dimension TIC n'était pas en odeur de sainteté dans les entreprises, et où il y avait vraiment un besoin de communiquer pour bien positionner la valeur du département des TIC au sein des entreprises. Et c'est comme ça qu'est venu le lien avec la communication interne. Et petit à petit, on s'est également de plus en plus orienté vers la communication du changement.

En quelques minutes j'ai donc essayé de tracer ce cheminement d'une dimension très opérationnelle, dans des boîtes de production jusqu'à une dimension stratégique et très organisationnelle. Mais aussi l'évolution d'une agence à une consultance, et puis d'une consultance à une organisation en consultance. Et au bout de six ans, Peter Hinssen nous a vendu à l'organisation pour laquelle je travaille actuellement.

Mon organisation est spécialisée dans la mise en place de solutions informatiques. Nous assurons la guidance de nos clients. Et plutôt que de situer ces solutions informatiques à un niveau opérationnel, mon organisation positionne la consultance en solutions technologiques au niveau de la direction générale. Bien entendu, la réputation de mon ancien CEO nous permettait d'accéder à ce niveau-là des entreprises. Mon rôle ici, est de développer la mise en place, les guidances et l'accompagnement de la communication du changement auprès de nos clients. Cette dimension-là était nouvelle dans l'organisation. C'est bien entendu une évolution naturelle, surtout si on veut se situer à un niveau stratégique. Mais au départ, l'organisation se cantonnait au développement de campagnes de communication autour de la gestion du changement. Et ce, auprès de clients qui étaient «IT driven ». Il s'agissait par exemple d'introduire un nouveau portail et de le communiquer en interne chez ce client. Nous développions un plan de communication et les campagnes qui le traduisaient. Des choses pas vraiment très sophistiquées. Un business, tout compte fait, assez simple au niveau des ventes. Mais si les gestionnaires des projets étaient de bons gestionnaires en projet, ils n'étaient toutefois pas experts en communication. Or, dès l'instant où un nouvel instrument, un nouvel outil informatique doit être mis en place dans une organisation, cela implique de très nombreux changements au sein de cette organisation. Des changements qu'il faut annoncer, des personnes qui doivent être informées, et qu'il faut convaincre, qu'il faut pouvoir persuader du bien-fondé de ces changements. Et donc c'est là que se situe toute cette dimension de guidance, basée sur une gestion de la communication. Et donc ce type de communication stratégique n'existait pas encore.

Lorsque j'ai commencé ici, nous étions une équipe de six à sept personnes. Aujourd'hui nous sommes déjà 14. Il faut savoir que chacune des demandes d'offre de nos clients entraîne toujours de grosses implications au niveau des changements internes chez ce client. Donc, on peut vraiment déduire qu'ils auront de facto besoin d'une stratégie de Change management. C'est la raison pour laquelle nous avons longuement réfléchi au développement d'une méthodologie de la gestion du changement. Et cette approche méthodologique de la gestion du changement est devenue notre positionnement, et la manière dont nous nous différencions sur le marché par rapport à nos concurrents.

Bien sûr, la gestion du changement touche à énormément de choses. Mais il est certain qu'un de ses piliers est la communication. Il y a toute une stratégie de coalition et un réseau d'ambassadeurs à mettre en place. Et automatiquement, nous nous retrouvons dans le champ de la communication interne. Et bien entendu, en ce qui concerne nos clients, nous serons en contact avec les communicants qui sont spécialisés dans la communication interne chez le client. Depuis un an, au sein de mon organisation, nous avons enfin une cellule qui est dédiée à la communication interne. Nous existons depuis 15 ans. Nous ne comptons pas moins de 1500 personnes en Belgique, et près de 2500 au niveau mondial. Et depuis janvier 2019, nous avons enfin de façon officielle un directeur de la communication interne. Et ce directeur vient de mon équipe. Si cette décision a été prise maintenant, c'est à cause de la structure un peu atypique de l'organisation. Nous comptons une trentaine d'équipes. Chacune de ces équipes est spécialisée dans un certain type de technologie. Et chacune de ces équipes peut être considérée comme une start-up. Chaque équipe est organisée comme une petite entreprise avec un « solution lead » qui est responsable du planning, de l'achat, de la stratégie, qui définit la manière d'attaquer le marché, le « go to market », et un « team lead » qui s'occupe de toute la partie ressources humaines et planning. Chaque équipe a son propre budget, et décide de la projection de leur chiffre d'affaires de manière assez indépendante. Comme chaque équipe s'occupe aussi de sa propre comptabilité, le back office a toujours été assez limité. Nous avons bien sûr au niveau de l'organisation dans sa totalité, un département des ressources humaines. Mais étant donné que nous travaillions dans cette structure de petites équipes avec, chacune, beaucoup d'autonomie, notre back office est longtemps resté immature. Nous avons eu la situation assez rare d'avoir le même directeur de marketing pendant 15 ans. Depuis deux ans, quelqu'un de nouveau s'est ajouté. Mais donc pendant très longtemps, dans chacune des équipes, nous nous sommes occupé un petit peu de tout. Ce n'est donc que récemment que le besoin de davantage se professionnaliser en interne a émergé. Parce que jusqu'à maintenant, c'étaient des personnes de mon équipe qui réalisaient les demandes plutôt orientées communication demandées par le marketing, mais tout autant celles qui étaient plus orientées communication interne. Donc en fait, mon équipe spécialisée en gestion du changement, et en communication du changement, non seulement conseille des clients extérieurs, mais en plus, on faisait aussi tout le travail de communication interne pour notre propre organisation. Ainsi, nous sommes pour l'instant en train de mettre en place tout le plan de communication pour pouvoir intégrer la dimension « Teams » de Microsoft. Parce que ça aura bien entendu des répercussions sur la manière de travailler : on va remplacer entièrement Skype pour business par tous les « chats » et meetings de Teams. Donc le plan de changement au niveau communicationnel est entre nos mains. Et la nouvelle équipe en communication interne va faire ses premiers pas sous notre accompagnement. La personne responsable de la communication interne a un mandat d'un an. À la fin de l'année, ses prestations seront évaluées. Et en fonction des résultats, son mandat sera prolongé ou non. Cela montre combien fragile est la position de la communication interne au sein de l'organisation. L'évaluation sera faite par tous les partenaires. Bien qu'elle rapporte directement au CEO, qui lui-même est en poste pour une durée de cinq ans, et qui fait partie d'un des 16 partenaires, c'est l'ensemble des 16 partenaires qui prendra la décision de maintenir ou non cette fonction au sein de l'organisation. Alors, si rien n'est gagné pour la place de la communication interne, il a tout de même fallu qu'ils prennent la décision de créer cette fonction pour un an. D'où leur est venue cette idée ? Ce n'est pas à 100 % clair, mais il y a un peu moins de deux ans, la direction générale nous a présenté de faire une enquête au niveau des besoins, des possibilités qu'offrirait une fonction de communication interne au sein de l'organisation. Nous avons donc en main la possibilité d'établir un véritable projet de recherche en plusieurs phases. Nous avons donc tout d'abord **identifié les besoins en interne auprès de nos collègues**. Il faut savoir que comme nous avons pour mission la mise en place d'outils, d'applications, de toutes sortes d'instruments très technologiques, avant de faire cette mise en place chez nos

clients, nous les essayons d'abord dans nos propres équipes. Au bout d'un certain temps, l'addition de tous ces outils technologiques sur nos propres plateformes fait en sorte qu'un chat n'y retrouverait plus ces jeunes. Un certain nombre de ces outils sont également utilisés comme moyens de communication. Vous pouvez aisément vous imaginer le nombre de moyens de communication parallèles qui sont mis en service au sein de l'organisation. Et donc nous avons commencé par mettre en place un questionnement sur tous les moyens de communication existants dans l'organisation, leur raison d'être, leur utilisation, leurs avantages et leurs inconvénients. Étant donné l'ampleur des choses mises en place en interne, le mandat de recherche a été élargi. Au départ, c'était un projet parmi d'autres. Puis, c'est devenu l'équivalent d'un mi-temps. Et en fin de compte, c'est devenu un temps plein. C'est donc par la force des choses que cette fonction de communication interne est devenue ce qu'elle est. Mais donc au départ, on s'est rendu compte dans cette première phase de recherche, qu'il y avait beaucoup de plaintes en interne, qu'il y avait beaucoup de frustrations par rapport à cette multiplication des moyens de communication. Ces réactions négatives ont fini par remonter jusqu'à la direction générale et c'est ainsi qu'il y a eu cette première demande pour voir comment s'organisait cette déstructuration à cause d'un overload de moyens communicationnels.

L'avantage de l'organisation, c'est qu'elle est très dynamique et qu'il y a moyen de prendre facilement des initiatives. C'est la raison pour laquelle l'organisation a grandi très vite. Le désavantage, c'est que lorsque la croissance est rapide, on se retrouve très vite confronté au chaos organisé. Mais dès l'instant où l'on dépasse la barre des 1200 employés en Belgique, et plus de 2000 au niveau international, on n'a plus droit à ce chaos organisé par ce qu'il crée énormément de stress pour les collaborateurs. Nous en sommes donc à une manœuvre de redressement.

Lorsque je regarde le marketing et la communication, je peux en effet dire que nous sommes en train de bien nous redresser. Et certainement lorsque je compare notre situation à celle de nos concurrents. Mais il y a encore beaucoup d'améliorations à apporter. Au niveau purement opérationnel et informationnel, nous avons introduit les newsletters, nous travaillons avec **Hubspot**, nous avons mis au point un très bon intranet, très bon d'un point de vue de sa structure, et déjà assez bon au niveau de la manière dont les contenus sont collectés. Certains collègues travaillent avec **Yammer**, mais là maintenant ils vont aussi devoir migrer vers **Teams**. Donc ça veut dire, apprendre à travailler et à communiquer différemment. Des modifications intéressantes à suivre en interne. Parce que bien sûr, dès l'instant où il y a un choix stratégique mis sur la collaboration, il est essentiel de faire en sorte que tous les instruments choisis par les collaborateurs s'inscrivent dans cette même stratégie. Nous avons défini cinq types de Teams du point de vue la gouvernance. Un pour les projets externes, un pour la dimension pré-vente, un pour les projets internes, un pour les Communities, une structure qui est fixe, et à laquelle s'ajoute la dimension communication.

Comme je l'ai dit, nous avons une trentaine d'équipes. Ces équipes sont regroupées dans **sept domaines**. Mon équipe se retrouve dans le domaine « **Human Capital** » avec trois autres équipes : « changement et communication », ça c'est nous, la productivité de l'utilisateur final, « end user productivity », plans de training liés à toutes les possibilités SAP et donc davantage liées aux RH, et la documentation pour l'utilisateur final, « end user adoption ». Toutes les activités ont trait à ce que l'on appelle le « capital humain ». Ce sont les personnes qui dirigent ce domaine qui ont défini les cinq types de Teams, les ont proposés à la direction générale qui les a acceptés et adoptés. Avant l'accord final, il y a eu une consultation avec les collègues au niveau de l'international. Il y a donc eu une vérification au niveau de l'acceptation avant la mise en place.

Je dirais que l'approche est coercitive, elle est vraiment top down. Bien entendu, ce n'est pas comme ça que c'est vendu en interne, ce n'est pas comme ça qu'ils le racontent. Et bien entendu, le projet est tiré par quelqu'un d'une équipe en interne. Mais il y a une grande différence entre

un projet mené en externe et un projet mené en interne. Quand on travaille en externe, le client est beaucoup plus à l'écoute. Alors que lorsqu'on travaille sur des projets internes, c'est toujours la même frustration : d'une part, c'est toujours en plus du boulot quotidien, ce n'est pas budgété, ça provoque une charge de travail supplémentaire, ce n'est pas planifié, et d'autre part, le « client interne » est la personne à laquelle nous devons rapporter. Il est donc juge et parti. Mais le résultat, c'est que c'est toujours beaucoup moins professionnel quand c'est fait pour l'interne. De plus, ce type de projet est également lié à l'introduction de nouveaux instruments technologiques. Comme nous sommes une organisation qui travaille dans ce domaine-là, au niveau décisionnaire, ils estiment logique et normal que tout le monde dans l'organisation est capable de directement s'approprier de nouveaux outils technologiques. Le travail supplémentaire qu'amène l'appropriation de nouveaux outils, le temps nécessaire pour s'habituer à ces changements d'habitudes, tout ça, c'est vraiment minimisé. Et c'est frustrant. Parce qu'on sait aussi en interne que la communication que l'on voudrait développer pour accompagner ce changement ne pourra, elle aussi, pas être bien développée. C'est vraiment « n'écoutez pas ce que je prêche à l'extérieur ». Ou encore « le chausseur mal chaussé ». Ça manque de professionnalisme à cause du manque de ressources.

Personnellement, je rapporte directement au CEO. Et c'est vrai que l'organisation est assez horizontale. Certainement en comparaison avec nos concurrents qui ont des structures très hiérarchisées avec des possibilités d'ascension au niveau des fonctions, ici, ce n'est pas du tout comme ça. On peut commencer ici et, façon de parler, terminer sa carrière des années plus tard dans la même fonction. Ce serait tout à fait possible. La carotte pour tous ceux qui travaillent dans l'organisation, c'est le fait de pouvoir accéder à ce niveau de partenariat. Ainsi, l'année dernière, deux collègues de 38 ans sont devenus partenaires. Et ça peut être un élément très motivateur pour certaines personnes. Pour certains profils. La position des partenaires est très différente de celle des collaborateurs : ils accèdent au niveau décisionnaire mais sont également investisseurs dans l'organisation. Il y a donc toute une dimension financière liée à cette nouvelle fonction. Ils deviennent vraiment des stakeholders avec toutes les dimensions de partage des bénéfices. Le comité de direction lui est beaucoup plus large. Quand on commence ici, on est analyste. D'analyste on passe à consultant. Puis de consultant on devient senior consultant. Après on peut devenir manager et même senior manager. Certains peuvent devenir directeurs. Ça c'est pour ceux qui ne deviendront jamais partenaires mais qui souhaitent rester travailler en interne à l'organisation. Parce que dès l'instant où l'on devient partenaire, on est plus interne à l'organisation. Ceux qui sont internes à l'organisation n'ont pas d'obligation de génération de revenus supplémentaires. Mais dès l'instant où l'on devient partenaire, les règles du jeu changent. Intéressant à souligner, il y a très peu de femmes partenaires. Et je fais partie d'un groupe de travail sur l'équité sur le lieu du travail. Un peu ironique. Le directeur financier au niveau de la Belgique, et le directeur financier international, là, ces deux postes sont occupés par des femmes. Mais, comme ce sont des directeurs, ce ne sont pas des partenaires. Par contre, elles sont dans le comité de direction. Et en fait, on entre dans le comité de direction dès l'instant où on est senior manager.

Cette structure entraîne bien sûr un grand dynamisme dans l'organisation. Dans un tel système, on est poussé à vouloir faire une promotion. Les gens travaillent beaucoup, longtemps, la balance entre la vie privée et la vie professionnelle n'est absolument pas en équilibre. Que du contraire. Mais tout ça, c'est lié à l'esprit de l'entreprise : faire les choses soi-même et comme les activités s'amoncellent, il y a de plus en plus à faire.

En un mot, tout le monde se retrouve avec un grand nombre de casquettes sur la tête. On est aussi une organisation de réseau : « network organisation ». D'un côté c'est très agréable, participer dans des réseaux, c'est toujours très enrichissant. Mais d'autre part, pour quelqu'un de nouveau qui entre dans l'organisation, c'est loin d'être évident. Un grand nombre d'outils, un très grand nombre d'applications, un grand nombre d'équipes, près de 1500 personnes, une

structure complexe qui ressemble plus à un labyrinthe qu'à une structure carrée : on ne peut qu'applaudir l'apparition de la fonction de communicant en interne. Sa fonction sera d'abord de structurer. De définir un fil rouge. La première réalisation a été l'intranet, ensuite la newsletter structurée en fonction des domaines. Par après, des initiatives liées aux ressources humaines avec des possibilités de professionnalisation, des projets internes liés aux bonnes pratiques, ainsi, l'année dernière nous avons fait un remaniement total des évaluations internes. La dimension événementielle, elle se retrouve auprès du département marketing. Donc tout ce qui est communication externe n'entre pas en ligne de compte. On peut donc en conclure que cette approche est **une approche en silo**. Et je le regrette. Il y a très peu de concordance entre la communication externe et la communication interne. Bien entendu, au niveau de la communication interne, c'est encore très récent. Que l'on ne parle pas encore d'intégration, je peux vraiment l'admettre à ce stade-ci. Mais c'est vrai que ça doit rester un point d'attention. Il faudrait que ce soit un objectif sinon à court, du moins à moyen terme.

Il faudra également que l'on se pose des questions quant à savoir comment évaluer les résultats de la communication interne après un an seulement. Par qui et comment ont été définis les KPI pour autant qu'il y en ait. Car je crois qu'il s'agira davantage d'une évaluation au feeling. J'en ai parlé avec ma collègue responsable de la communication interne, elle essaye de ne pas encore y penser. Mais cela aura indubitablement énormément d'impact sur tous les projets qui ont été lancés. Il ne sera pas possible d'y mettre fin aussi facilement. J'ai vraiment l'impression que cette évaluation, c'est une « non issue » et que cette fonction de communication interne va perdurer. D'autant qu'au niveau de la direction générale, ils sont en train de mettre au point la nouvelle stratégie pour les cinq ans à venir. Et je sais qu'elle fait partie de la task force et que donc, automatiquement, elle donne beaucoup d'input. La stratégie sera communiquée en interne d'abord le 10 octobre. Ce qui implique que cela fait partie du gros de ses activités actuelles. Ce n'est pas notre CEO qui est à la tête de ce projet, c'est un autre partenaire. Quelqu'un qui est également professeur à la AMS, l'école de gestion reliée à l'université d'Anvers. Nous avons travaillé main dans la main avec McKenzie, c'est un projet d'ampleur bien entendu, mais dans lequel la communication interne est intrinsèquement reliée. J'espère pour elle qu'elle a pensé à définir un plan d'au moins trois ans pour sa propre fonction qui s'inscrit dans cette autre stratégie organisationnelle. En tout cas, c'est ce que moi je ferais à sa place. Quand on a l'opportunité de pouvoir être en première ligne dans le jeu de pouvoir, il faut savoir saisir sa chance. Mais cela signifie qu'il faut avoir un esprit très structuré et être capable de voir à long terme. Je ne doute pas qu'elle ait une vision, mais je ne crois pas qu'elle ait déjà eu la présence d'esprit de la formaliser ou de la structurer. Parce que c'est ce qui importe lorsqu'on veut inscrire une nouvelle fonction dans une organisation. Le problème, c'est notre combat quotidien pour notre balance vie privée vie professionnelle. Je sais qu'elle n'a pas encore eu vraiment le temps pour travailler à ça. Il ne faut pas oublier que la migration vers la plateforme Teams est prévu le 15 octobre. Et là aussi, il sera nécessaire d'activer toute une stratégie en communication interne. Et il y a bien sûr encore tous les autres projets qui courent. C'est comme toujours un peu hectique. On voit ici que la mentalité de l'organisation c'est une mentalité « can do », mais c'est comme si on oubliait parfois que ce sont des êtres humains qui doivent assurer la mise en place de toutes ces initiatives. Je n'ai pas dit pour autant que ce n'était pas une organisation à visage humain. Il y a une atmosphère de travail très convivial. Et chaque année, nous recrutons quelque 200 nouveaux jeunes, profils ingénieurs et TIC majoritairement. L'organisation est une machine bien huilée. Nous avons un programme bien établi pour accueillir tous ces nouveaux arrivants. C'est le département RH qui est en charge de ce programme d'accueil. Mon équipe est là en backup. Le département RH les suit un mois complet. Une première semaine d'accueil sur la structure de l'organisation, la manière d'enregistrer ses heures prestées, et nous aussi nous intervenons, puis une semaine de workshops et d'entraînements intensifs surtout en SAP et en Microsoft. Et dès la troisième semaine, ils sont introduits dans des projets.

Nous trouvons très important de faire passer nos cinq valeurs : l'entrepreneuriat, l'engagement, le respect, l'esprit d'équipe et j'en oublie la cinquième. Je ne sais pas comment s'est construit l'image, mais il y a une sorte d'engouement pour venir travailler chez nous. Il semble que l'organisation soit très attractive, et cela n'a rien à voir avec le niveau de salaire qui n'est certainement pas le plus élevé dans le marché. Mais ce qui est reconnu, c'est l'atmosphère de travail, la dynamique de travail, ce qui fait notre culture. Il est certain que toutes les activités qui sont développées lors du recrutement annuel de ces 200 juniors, doit y être pour quelque chose. La communication RH se fait de manière très poussée sur les réseaux sociaux. Ils ont un réseau en béton avec toute une série d'associations d'alumni dans les secteurs qui les intéressent. Et cette communication RH, elle est indépendante de la communication interne de l'organisation. Elle fonctionne aussi de manière autonome par rapport à la communication externe. Toujours dans cet état d'esprit de silo. Aussi se pose la question : **où se situe la communication interne ?** Parce que si ma collègue veut vraiment définir une stratégie de communication interne solide et qui s'intègre dans la stratégie organisationnelle sur les cinq années à venir, elle va aussi devoir trouver sa place et son lien avec la communication RH. Ce qui est certain, c'est que la communication interne rapporte au CEO. Et elle a aussi son propre budget. Mais, lorsqu'on parle de « employer branding » on se retrouve avec un concept qui est à cheval sur la RH, la communication interne, mais aussi la communication externe. Mais il ne faut pas oublier la raison première de la création de cette fonction de communication interne : c'était lié au fait qu'il y avait des situations de stress trop intense auprès des collaborateurs, qu'il y avait un surnombre de canaux de communication d'instruments de communication interne, de moyens de communication qui allaient dans tous les sens absolument pas structurés, et qu'il fallait pouvoir mettre tout cela à plat et y amener une structure.

S'il y a donc encore beaucoup de choses à faire et à améliorer, il est certain que nous sommes sur la bonne voie. Au niveau de l'équipe marketing, on compte déjà 7 collaborateurs. Pareil pour mon équipe « changement et communication ». Mon objectif, c'est aussi de **collecter les meilleures pratiques** dans toutes les organisations où je me rends. Parce que bien entendu, lorsque je vais les **conseillers**, j'apprends énormément de choses. C'est donc à moi de faire les analyses, de rassembler toutes les informations, et puis de les **disséminer** au sein de mon organisation mais à côté du contenu, j'ai également une tâche de **gestionnaire** : je dois m'occuper de mon équipe, la rendre plus forte, la motiver. Si je travaille sur certains de mes clients depuis un grand nombre d'années, je travaille sur U, un géant dans l'industrie lourde, depuis sept ans déjà : les projets se succèdent et le client reste satisfait de la performance, cela ne fait plus que 25 % de mon temps. Je n'interviens plus que lorsqu'il y a vraiment des décisions à prendre, lorsque certaines situations sont trop complexes, ou lorsqu'on sent qu'il y a de nouveaux risques qui pointent. Les autres 75 %, ils se répartissent en projets internes, en planning, en recrutement, en prospection, en pitches pour gagner de nouveaux clients, et en relations clients. Je travaille donc aussi bien au niveau de l'acquisition qu'au niveau de la rétention de nos clients. En développant aussi tout l'aspect relationnel. Et enfin, il y a aussi un aspect recherche : je participe à l'équipe qui travaille à notre méthodologie.

Je suis aussi de très nombreuses formations pour pouvoir me **professionnaliser**. Ainsi, j'ai suivi un séminaire sur des méthodologies de pointe en guidance de gestion de changement. Notre méthodologie de changement s'est calquée sur le processus de développement de la gestion de projet. Nous avons donc d'abord un plan de vision, ensuite un plan d'exécution, et enfin un plan de mise en place. Et nous nous adaptions au rythme de la mise en place du projet que nous guidons au niveau de la communication. Toute cette dimension de gestion de changement vient donc en filigrane supporter le nouveau projet. Cela sous-entend de travailler de manière très intégrée. Et ce n'est pas toujours évident car, si nous, du point de vue de la communication, devons comprendre les différentes phases de la mise en place du projet, cela ne se passe pas toujours de la même façon de la part de nos collègues de la gestion du projet. Ils ne comprennent

pas toujours la raison pour laquelle nous venons avec certaines actions de communication. **L'évangélisation** de la gestion de changement, je l'applique lorsque je suis en prospection, dans toute cette dimension d'acquisition, mais je dois tout autant la vendre en interne. Lorsque des gestionnaires de projet amènent des prospects, il faut que je leur explique la raison pour laquelle ils doivent non seulement vendre leurs solutions aux clients, mais aussi tout l'accompagnement de la communication au changement. Parce que bien sûr il faut que les gestionnaires de projet comprennent la raison même de cet accompagnement. La communication de changement, elle est là pour aider le middle management, une fonction bien souvent oubliée mais qui se trouve le plus souvent entre le marteau et l'enclume : l'injonction d'amener le changement, et la résistance au changement de ceux qui doivent le vivre. Parce que bien sûr, si cette fonction dans l'organisation joue le jeu de ses collaborateurs, leur dit qu'il ne faut pas s'en faire, parce que l'année prochaine viendra encore un autre changement, et que dans l'entrefaite on ne va pas appliquer celui-ci, la volonté de la direction de ce client sera anéantie. Et le client se retournera sur nous. Nous serons la cause de cet échec. C'est donc à nous, par l'entremise d'une bonne communication au changement, de faire de ce middle manager un ambassadeur du changement. Nous devons créer la conscientisation du besoin du changement auprès du middle management : son bien-fondé, sa raison d'être, sa valeur ajoutée. Et nous devons obtenir leur participation active. Ensuite nous devons leur expliquer comment ils pourront participer à une mise en place positive. Nous leur expliquons aussi comment nous allons les aider dans tout ce processus de changement. Ce n'est qu'alors qu'ils seront suffisamment armés pour mener à bien tout ce processus de changement organisationnel ou de changement plus technique, qui change, modifie, transforme les habitudes de travail. Le changement organisationnel, l'accompagnement à ce niveau, c'est lorsque nous sommes sollicités pour travailler sur des fusions, des réorganisations, mais ça c'est très rare. Notre expertise, elle se situe vraiment au niveau de l'accompagnement du changement au niveau TIC. Avec toutes ses implications au niveau des habitudes de travail.

La **résistance au changement**, elle est vécue de façon très différente en fonction du type de changement que l'on veut introduire. S'il s'agit d'introduire **un nouveau système technologique afin de favoriser une standardisation de processus**, afin d'obtenir plus de contrôle sur les chiffres, afin de favoriser et d'optimiser la transparence, pour faire en sorte que tous les départements d'une organisation devront travailler de la même façon standardisée, alors oui, la résistance est très **forte**. Parce que bien entendu, chaque entité a développé son propre système, un système bien souvent développé sur-mesure, en fonction des besoins spécifiques et propres de la situation, du contexte socio-économique, mais aussi culturel, ou concurrentiel. Ce système, il répond exactement aux besoins de l'entité, mais il n'est pas nécessairement compatible avec celui d'une autre entité. Lorsqu'une organisation croît par le biais d'acquisition, qu'elle impose un système standardisé, qui permet à toutes les entités d'échanger, s'il y en a une qui résiste, elle perdra du terrain. S'il s'agit de **l'introduction d'un portail**, si je compare avec la manière dont aurait réagi une équipe il y a 10 ans et maintenant, il y a très **peu** de résistance, parce qu'on sait qu'on va pouvoir bénéficier de toute une structure de soutien pour la mise en place de ce nouveau portail. Là, la communication a déjà fait son travail. Il y a 10 ans, c'était un grand changement. Mais depuis, on sait exactement quelles sont les différentes étapes, quelles sont les procédures à suivre, on est au courant de ce qui va se passer. Il y a donc eu une bonne communication par rapport à **ce changement-là**. On pourrait presque dire **qu'il s'est institutionnalisé**. C'est passé dans les habitudes, dans les routines, dans les changements presque à prévoir. **C'est normal** qu'il y ait des actualisations, des modernisations, des innovations à ce niveau. La raison en est aussi que lorsqu'on vient avec de nouvelles applications, les gens sur le terrain sont conscients qu'elles leur rendront la vie plus facile : tout simplement parce que les applications qu'ils ont sur leur propre Smartphone sont parfois similaires à celles qu'ils doivent utiliser sur leur ordinateur, mais ces dernières sont beaucoup

plus compliquées parce qu'obsoletes, moins récentes. **Comme la technologie est entrée dans notre quotidien, lorsque la technologie sur le lieu du travail est dépassée, on trouve tout à fait logique qu'elle soit remplacée et qu'elle devienne plus performante.** Il y a une sorte de « tech savvyness » qui s'est installée de manière intergénérationnelle. Parce que ça ne touche pas que les plus jeunes. Toutes les générations sont concernées. Je ne sais pas si l'un est lié à l'autre, mais il y a quelque chose que j'identifie depuis quelques années, c'est une tendance à avoir moins de training, moins de workshops, style séminaire, tous ensemble, et plus de coaching. Et tout ça correspond aussi à un développement de réseaux d'ambassadeurs, de «key users », qui prennent la parole, qui communiquent, et qu'il faut donc accompagner. Si je prends l'exemple d'un géant comme U, un de mes clients, non seulement on vient de remplacer leur intranet et il a fallu développer toute une stratégie de communication d'accompagnement pour ce changement, mais en plus, ils sont en train de développer ce qu'ils appellent le « **reversed mentorship** ». Qu'est-ce que c'est que cette nouveauté ? Le mentorship, c'est quand un senior, un vice-président, un CEO, guide, s'occupe d'un junior. Et nous, on va introduire le contraire. On va créer un réseau d'une centaine de juniors au sein de l'organisation qui sont très « tech savvy », qui jouent avec les nouvelles applications et avec les outils digitaux, et nous allons les coupler avec une centaine de vice-présidents ou de senior managers de l'organisation au niveau mondial. Et ainsi, nous allons faire en sorte que ces seniors managers seront coachés par les juniors. L'objectif c'est qu'ils se rencontrent tous les 15 jours, et que les juniors instruisent les seniors des nouvelles fonctionnalités, qu'ils leur montrent de nouveaux usages, qu'ils leur expliquent les nouvelles possibilités technologiques. La finalité, c'est que les Vice-présidents aussi utilisent ces outils innovateurs. Ils doivent aussi être à la pointe de la technologie. Souvent, on parle d'un réseau d'ambassadeurs, mais très souvent, ce qui manque c'est le niveau supérieur. Si l'on considère ce réseau d'ambassadeurs pour les outils technologiques que nous voulons mettre en place, les grands absents, ce sont les Vice-présidents car ils n'utilisent pas ces outils technologiques : ils ont des assistants ou des assistantes pour remplir ces tâches. Il y a un grand nombre de tâches qu'ils ne réalisent pas ou plus eux-mêmes. Bien sûr, dès l'instant où on installe Teams de Microsoft dans l'organisation, ils vont être obligés de passer à l'acte. Ils vont devoir mettre la main dans le cambouis. C'est la raison pour laquelle on avait pensé à cette nouvelle méthodologie « renversée » qui est en quelque sorte une combinaison entre une stratégie de changement et des trainings. L'idée vient du département RH d'U, qui avait lu un article sur cette approche, et qui nous a demandé de développer un concept par rapport à cette idée. Le briefing consistait à nous dire qu'il n'était pas question d'avoir des trainings classico classiques. Tout simplement parce que les gens ne s'inscrivent plus. Il y a comme une sorte de ras-le-bol par rapport à l'approche classique. On le sait que ça ne fonctionnera pas parce qu'il y a deux ans, lorsqu'on introduit une première partie du système informatique, on avait proposé ce genre de formation. Et ça n'avait pas été un succès. Très peu s'étaient inscrits. Les formations durent aussi beaucoup trop longtemps. Maintenant, lorsque les gens veulent savoir quelque chose, ils vont voir sur le net. Ils cherchent sur YouTube pour voir comment ça se passe, ils cherchent une vidéo qui leur explique pas à pas comment mettre en place un nouveau système, ils essayent, et si ça fonctionne c'est parfait. Et donc avec ce feed-back, et sachant aussi qu'il y a cette nouvelle tendance du coaching, on a cherché une autre approche qui soit plus près du terrain, directement liée à la mise en pratique de ce qu'on apprend, et moins chronophage. Je suis vraiment curieuse du résultat parce que ce sera la toute première fois que nous allons mettre **ce type d'apprentissage renversé en pratique**. J'ai présenté le projet au SVP, le senior Vice-président responsable du département « Learning », un des tops managers de l'organisation au niveau mondial en ce qui concerne les ressources humaines et toute la dimension apprentissage et professionnalisation. Étant donné que l'aval vient du top de l'organisation, nous avons un avantage pour motiver les autres vice-présidents à participer à ce projet. Nous allons donc créer une **communauté** de seniors et de juniors, communauté que nous allons devoir nourrir, nous

allons devoir leur proposer des activités, on va également ajouter toute une dimension de « conversation management », et le contenu devra faire en sorte que tous les 15 jours, lorsqu'ils se rencontreront, ils auront quelque chose de concret à mettre en pratique. Ensuite, nous évaluerons tout le projet. Ça me fait très fort penser au lancement de Yammer dans une organisation : lancer un média social interne, ce n'est jamais un facteur de réussite certaine. Dans de nombreuses organisations ça été un flop retentissant. Ce n'est **pas que ce soit complexe à mettre en place, mais c'est surtout très complexe à activer**. Parce que c'est certain qu'il y en a toujours qui trouvent ces nouvelles plateformes très intéressantes, et donc ils n'ont aucun problème à y mettre du contenu, mais d'autres, ont un sentiment de Facebook au travail, et ils en ont une aversion. Parce qu'ils trouvent que cette dimension Facebook, ça appartient à la sphère privée. Et que les réseaux sociaux internes n'ont pas l'heur d'exister et puis il ne faut pas oublier que beaucoup de personnes n'osent pas poster quelque chose. Ils ont peur de perdre la face, que le contenu qu'ils partagent ne soit pas à la hauteur, soit ridiculisé par d'autres. C'est toujours le frein qui empêche les gens de partager de l'information. Ce sont donc toujours les mêmes qui partagent les « tips and tricks ». Et ces initiateurs, ceux qui sont présents et parfois même omniprésents, suscitent souvent envie, jalousie, ou autres sentiments négatifs auprès de leurs collègues. Parce que même si c'est un outil interne, c'est **public en interne**. Tout le monde voit ce que postent les autres. Bien sûr, la plateforme Yammer permet de créer des **groupes fermés**. Et là, on se rend compte que **les communautés sont beaucoup plus actives**. Ce type de plateforme doit idéalement apporter quelque chose au partage de connaissances au niveau organisationnel.

Et malgré toutes ces belles paroles, et tous ces projets de développement de communautés en ligne, de plateformes sociales, je vois encore toujours très peu d'organisations qui prennent vraiment le temps d'engager leur personnel dans les projets. Il y a une définition des problèmes, une définition des besoins, une définition des objectifs, et puis il y a la recherche de la solution. Mais tout ce processus reste toujours très top down. Les gens qui normalement sont impliqués dans les différentes phases du projet sont rarement sollicités, sont rarement entendus. Ce que je rencontre très souvent, c'est que les solutions ont déjà été pensées avant même que l'on ne réfléchisse aux besoins qu'elles vont satisfaire. Et étant donné qu'il n'y a pas eu de dialogue, qu'il n'y a pas eu de concertation, ces solutions sont imposées à ceux qui vont devoir les utiliser. Et malheureusement, pour dorer la pilule, on fait appel à la communication. C'est la communication qui doit alors expliquer les raisons pour lesquelles cette solution est amenée. C'est la communication qui doit positiver le manque de vision managériale qui précédait. C'est la communication qui doit remplacer le dialogue qui normalement devrait être présent dans une organisation entre les différents collaborateurs et entre les différents niveaux de la hiérarchie. Ce n'est pas une analyse très optimiste, mais je crois qu'elle est assez objective. Parce que c'est celle que je rencontre dans la majorité de mes projets. Mais cela montre encore une fois combien importante et stratégique est devenue la communication.

Mais prenons l'exemple d'une tendance très à la mode : **l'agilité**, la flexibilité. Cette envie qu'ont les organisations de vouloir travailler de façon agile. On voit que lorsqu'on veut mettre en place ce type d'approche, on va le faire davantage en petits groupes, en utilisant cette différente technique de coaching. Parce que cela permet justement d'essayer différentes mises en place, de voir quelles sont les réactions des gens qui doivent utiliser ces nouveaux outils. Cela nous permet aussi de récolter des retours, du feed-back, et ça, ce sont des activités qui sont très intensives du point de vue de l'utilisation du temps, qui sont, elles aussi, très chronophages. Mais, je dois avouer que pour ce type de projet, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup plus de budget libéré : quand il y a une réelle volonté de vouloir engager les gens dans tout un processus, quand on voit le sérieux avec lequel certaines organisations veulent que leurs collaborateurs adoptent certaines nouvelles postures, on voit que les budgets sont plus conséquents. Et cela se traduit aussi en personnel : dans ces organisations qui veulent vraiment passer à l'approche

agile, la direction dégage du budget pour un mi-temps ou même parfois un temps plein, donné à un manager du changement. C'est cette personne qui va coordonner tout le processus du changement vers cette approche agile, en appliquant le « Learning by Doing ». Mais il est vrai, qu'introduire l'approche agile, c'est une transformation en profondeur. Elle modifie complètement les comportements du personnel, ça n'a rien à voir avec l'introduction d'un outil informatique. Par contre, quand il s'agit d'introduire des outils qui favorisent la collaboration, qui optimisent la communication entre les différents collaborateurs, là je vois qu'il y a une claire tendance à leur accorder beaucoup plus d'importance, et donc à également libérer davantage de budget. Ça s'explique sans doute aussi par cette nouvelle tendance à mesurer les pertes de productivité causées par le stress. Ce stress qui est le résultat de la surabondance des moyens de communication. Un meeting avec vidéo, est-ce que je dois utiliser Skype, yammer webinar, il y a tellement d'outils, il y a tellement d'applications, que les gens n'arrivent plus à retrouver la bonne information. Ils s'y perdent. Donc trouver le moyen de collaborer de manière beaucoup plus efficace, travailler ensemble en utilisant les bons instruments, c'est quelque chose qui a une importance aux yeux de la direction. Et je comprends bien mieux maintenant la raison pour laquelle Microsoft a tout misé sur cette histoire d'adoption, et qu'ils obligent tous leurs partenaires à suivre des formations de gestion de changement. Donc, si mon organisation souhaite recevoir des financements de Microsoft pour certains projets, on est obligé de suivre ces formations que Microsoft offre. Et Microsoft ne va pas s'avancer à la légère. Ils ont des analystes qui étudient à fond les opportunités et les menaces. S'ils investissent dans cette tendance-ci, c'est qu'ils y voient des avantages financiers à la clé.

Une autre tendance est celle des « employee experiences ». L'auteur Ben Whitter a récemment publié un livre sur ce sujet : "Employee Experience". La tendance est que les différents points d'ancrage pour toucher le consommateur, les fameux « customer touch points », et que le « customer journey » doit être mis en adéquation avec le « employee journey ». Et les RH ont des moments de contact comme par exemple les moments d'accueil de nouvelles recrues, des moments de séminaires, des moments d'évaluation, mais également tout un mouvement de digitalisation qui a changé le fonctionnement des RH. Et donc ce que l'on voit au sein des organisations, c'est que si elles souhaitent garder l'engagement de leurs collaborateurs, il est nécessaire que **l'expérience du collaborateur**, la « employee experience », soit intégrée dans les différents processus, soit en adéquation avec les outils digitaux que les collaborateurs doivent utiliser, tout ça, pour que les collaborateurs soient plus motivés et s'engagent de manière plus profonde. Mais ça c'est une tendance qui a émergé il n'y a que deux ans. L'entreprise de consultance multinationale Gartner en a déjà parlé également. Bien sûr, dans l'ensemble de l'histoire de la transformation digitale, c'est une tendance pertinente en émergence, mais c'est symptomatique que des personnes d'influence comme un Ben Whitter ou qu'un référent comme Gartner en parle, publie sur le sujet, organise une conférence à ce sujet, le collaborateur gagne de l'importance. Ce qui bien sûr nous ramène toujours à la case de la communication : ici bien entendu celle de la communication interne. Pour moi, il est évident qu'il y a une convergence actuellement entre les ressources humaines, la communication interne, et tous les instruments digitaux utilisés en interne. Tous ces éléments devraient être intégrés. Il est impératif de développer une vision pour ramener ces éléments ensemble. Il faut qu'il y ait de claires gouvernances pour régler les activités et les actions. Il faut qu'il y ait des accords entre les différentes parties prenantes, parce qu'il est impossible de se reposer sur les outils. On a vu ce que cela donnait : une multiplication effrénée d'instruments et des collaborateurs stressés.

Ça m'amène bien sûr un peu à titre de conclusion, à dire que la vision organisationnelle, qui devrait être définie par un conseil d'administration, par une direction générale, par un CEO, manque très souvent. Définir une vision, cela demande du temps. Cela demande aussi beaucoup de concertation. Malgré tous les discours, malgré toutes les formations, je vois encore et toujours des décisionnaires croire qu'en introduisant des outils, par les tactiques donc, ils

arriveront à résoudre un problème. Mais un outil n'a jamais résolu des problèmes liés à des processus. L'introduction d'un outil qui ne correspond pas à la vraie problématique, sera davantage un frein à l'efficacité qu'un vecteur de dynamisme. Cet outil sera contreproductif. Institutionnaliser des outils c'est ramer à contre-courant.

Interview F18 – 1 heure 42'

Bruxelles, 19 août 2019

J'ai 39 ans. Je suis juriste de formation, j'ai un Master en droit, et j'ai toujours été passionnée par le droit international et par les relations internationales. Et par extension, par la politique internationale. Mais donc de manière générale, ce qui m'a toujours passionné ce sont les relations internationales, les contacts internationaux. Le fait aussi que différentes cultures entrent en contact les unes avec les autres. C'est la raison pour laquelle j'ai encore suivi un Master en droit international. Après mes études, j'ai atterri à Bruxelles et j'ai fait consécutivement trois stages non rémunérés. J'ai d'abord travaillé bénévolement pour une O.N.G., les avocats sans frontières, ensuite au Parlement européen pendant six mois et j'ai pu suivre deux commissions, l'une en commerce international et l'autre sur les droits de l'homme. Et le troisième, était à Paris, au siège de l'Unesco avec une bourse de la communauté flamande. Ce dernier stage m'a fait comprendre que ces grandes organisations aux relations multilatérales étaient en fait d'immenses administrations : j'ai donc très rapidement fait éclater la bulle de ma naïveté première. Après mes stages, j'ai pu commencer dans le cabinet du ministre du commerce extérieur, ministre qui a été remplacé suite à une cabale, mais je suis encore restée un an avec son successeur. Après cette période au cabinet, je suis passée à la chambre de commerce où j'étais responsable de l'entrepreneuriat international ce qui consistait à guider les PME qui souhaitaient commencer des relations de commerce international avec la Russie, le Brésil, la Chine et l'Inde. J'ai donc participé à un certain nombre de missions économiques et commerciales dans ces pays avec le premier ministre de l'époque. Une fonction intéressante, mais où j'ai très rapidement atteint le plafond. J'étais donc la personne de liaison entre les différents gouvernements internationaux et les entreprises belges. Jusqu'ici, très peu de communication au sens strict du terme.

J'ai été contactée pour devenir « Public Affairs manager » auprès de l'organisation leader du marché des bières en Belgique. La personne qui occupait ce job avant moi venait d'être promue. C'est mon réseau politique qui les avait intéressés. Travailler pour cette multinationale a été une véritable adaptation : je passais de l'environnement PME, à petite échelle, où j'avais la possibilité d'organiser mon travail, à une multinationale active dans le secteur FMCG, « Fast Moving Consumer Goods », une organisation très masculine, à la limite machiste, avec beaucoup de testostérone dans les ateliers de production, une organisation dirigée par une logique commerciale de réalisation et d'obtention des objectifs qui se traduisait par : « au plus on vend d'hectolitres, au mieux ». À côté du volet public Affairs, c'est-à-dire les contacts de l'organisation avec le gouvernement et le monde politique, j'avais également le volet CSR, la responsabilité sociale organisationnelle. Là, il s'agissait de développer les concepts orientés vers la consommation responsable de la bière c'est-à-dire de promouvoir une culture de la consommation intelligente de l'alcool. Il était donc important de bien contrôler que les messages publicitaires soient entièrement en ligne conformément à la convention Arnoldus, avec les accords déontologiques repris dans le code de conduite et de publicité du groupe Arnoldus. C'est là que pour la première fois je suis entrée en contact avec la valeur ajoutée de la communication. J'ai très vite réalisé combien il était important d'être consistant en matière de communication. Et je crois que cette consistance commence avant tout à l'intérieur même de l'organisation. **Dès l'instant où l'on fait des plans stratégiques, et où on a quelqu'un qui est responsable de la communication responsable et sociale, il faut faire en sorte qu'il y ait un**

lien entre ce que l'on dit en tant qu'organisation et ce que l'on fait. Il était très intéressant de voir la manière dont les ponts étaient créés entre la réalité commerciale et les aspirations en matière de responsabilité sociale. Il y avait bien entendu la volonté de prendre la défense des intérêts commerciaux, mais il fallait en même temps souligner l'importance de la consommation responsable. Je n'ai jamais eu de problème d'ordre déontologique, de par le fait qu'il y avait ce code qui était en place et qu'il fallait respecter, par contre, j'avais des réticences par rapport au produit lui-même : personnellement je ne bois pas d'alcool. Même si je trouvais l'organisation en soi, qui est une organisation belge au départ, qui a connu une croissance extraordinaire, une organisation très intéressante, surtout du point de vue entrepreneurial, mais le produit en tant que tel ne m'interpellait pas vraiment. Combinée à une culture organisationnelle très dure, un environnement où on est très rapidement soit poussé vers le haut, d'un point de vue des promotions et du plan de carrière, soit poussé vers la sortie : « up or out », ce qui explique une rotation de personnel très élevé et un nombre de licenciements de manière assez continue, avec des feed-back, des retours très cassants : je peux dire que ça été une expérience très « piquante » qui m'a permis d'apprendre énormément de choses, qui m'a également appris le métier. Le métier, je l'ai vraiment appris sur le tas car le nombre de formations était vraiment très restreint. En fait, c'est une histoire qui s'est répétée tout au long des différentes organisations auprès desquelles j'ai travaillé : les budgets de formation sont vraiment très restreints, se réduisent à deux, voire trois jours de formation par an. De plus, les formations proposées ne sont pas choisies en fonction du profil spécifique de l'individu, mais en fonction des besoins de l'équipe dans laquelle travaille l'individu.

Pour illustrer cette ambivalence entre d'une part les intérêts commerciaux et d'autre part les obligations de responsabilité sociale, deux exemples. Je me rappelle un représentant qui avait participé à des dégustations et en revenant au siège social avait occasionné un accident. L'organisation a été en adéquation avec ce qu'elle prêche : le représentant a été licencié. Il n'y avait aucune excuse possible pour les excès. Par contre, chaque objectif de vente dépassé occasionnait de grandes joies : que ce soient des objectifs de vente dépassés sur des festivals ou sur d'autres événements, dès l'instant où les efforts en marketing et en publicité portaient leurs fruits ou dépassaient les espérances, l'information était immédiatement communiquée.

Dès l'instant où un secteur commence à s'auto réguler, on voit l'apparition d'un département CSR dans les différentes organisations de ce secteur. La raison pour laquelle un secteur décide de passer à l'autorégulation, c'est parce qu'on sait que l'étape suivante ce sera une régulation imposée par le gouvernement. Le secteur sent bien sûr, sur base du monitoring, que l'opinion publique ne lui est plus autant favorable, que certains excès ne sont plus tolérés, et donc le secteur va se professionnaliser. Cela se traduit par une très forte professionnalisation tant de la fonction public affairs que de la fonction communication. Pour le secteur de la brasserie, cela s'est étalé sur les dernières 25 années. Dès l'instant où l'opinion publique a commencé à se tourner contre les brasseurs, où il y a eu une réglementation de plus en plus stricte sur le taux d'alcool dans le sang jusqu'à la tolérance zéro, les différentes organisations actives dans le secteur ont commencé à professionnaliser ces deux fonctions. Parce qu'il fallait bien entendu trouver un modus vivendi entre l'appareil législatif qui ne cesse de se durcir par rapport au secteur, l'opinion publique, et la réalité économique. C'est là qu'intervient **la dimension CSR**. Elle permet au secteur de se définir un cadre déontologique dans lequel les différents acteurs du secteur essayent de trouver un équilibre. Si je prends l'exemple du secteur pharmaceutique, en plus de l'autorégulation, il y a l'intervention très coercitive de l'État et de l'appareil législatif. Avec toute une série d'interdictions au niveau de la communication externe. Le secteur pharmaceutique est réglé de manière excessivement stricte. Le secteur de la bière se situe encore dans un stade intermédiaire : l'autorégulation lui permet encore d'avoir un peu plus de latitude que n'en a le secteur pharmaceutique. Mais il est certain que c'est l'organisation pour laquelle j'ai travaillé qui a entraîné toutes les autres pour

mettre au point la convention déontologique du secteur qui a abouti sur le code. Tous les brasseurs belges se sont engagés dans cette convention Arnoldus et ont signé le code. Le cadre déontologique a été défini de manière consensuelle avec tous les brasseurs belges sous l'impulsion de mon organisation.

Nouveau pour moi dans cette fonction, la collaboration au niveau de la communication. Je supervisais l'équipe de communication qui comptait un communication manager et un « communication director ». Cela m'a permis de découvrir le rythme de la communication, de voir la pression monter à certains moments spécifiques de l'année. Mon expérience dans les multinationales est qu'il y a toujours une **double piste** suivie **en matière de communication** : il y a la communication qui sert de soutien aux marques, la communication marketing, un type de communication « projet », davantage orienté sur le court terme, et puis d'autre part il y a l'histoire plus large, plus grande, la communication qui construit la réputation organisationnelle, qui définit les associations avec les valeurs organisationnelles. La dimension de la **réputation organisationnelle**, c'est la partie de la communication que j'ai préféré superviser. Il s'agissait vraiment de trouver **l'équilibre entre l'identité organisationnelle et l'image de l'organisation** : qui sommes-nous, comment sommes-nous perçus, quelle est la perception qu'ont de nous nos parties prenantes externes, quels sont les points d'attention ? L'énorme avantage de mon organisation est qu'elle avait défini une stratégie très claire en matière de responsabilité sociale organisationnelle, une stratégie CSR qui était dictée des États-Unis. Une stratégie qui était basée sur le « **triple P** » : **people, profit, planète**. Il y avait vraiment des directives d'investissement dans les collaborateurs, dans des actions environnementales, je pense par exemple à la problématique de l'utilisation de l'eau, de la réduction du CO2 avec à chaque fois des KPI super précis qui étaient constamment suivis, mesurés, évalués, et rapportés. Et puis il y avait toute la dimension « **giving back** », un concept très américain, qui revient à faire un retour vers la communauté, à rendre quelque chose à la communauté. Cela pouvait être par exemple une action de ramassage des immondices « sauvages » dans une des communes où nous avons une brasserie. L'idée est vraiment de trouver une connexion avec les communautés qui se trouvent autour de nos différents sites.

Mon N +1 était membre du comité de direction belge qui représentait le « headquarter européen ». Les actions propres au marché belge venaient bien entendu du comité de direction belge. Mais il y avait les stratégies internationales et globales qui elles étaient imposées par les États-Unis. J'avais également une personne référente aux États-Unis et ces contacts-là étaient très fluides. Il y avait vraiment une volonté de bien coopérer, une attitude très américaine. Je devais donc travailler avec deux flots d'information. C'est à partir de **2008**, au moment où la multinationale américaine s'est rajoutée à l'organisation qui était elle-même déjà le résultat de toute une série de fusions et de rachats, que la fonction de public affairs a vraiment pris de l'extension : en effet, la multinationale américaine a débarqué avec tout son appareil juridique et c'est pratique professionnel en matière de public affairs et de communication. Toute cette expertise a donc été amenée des États-Unis et elle a été intégrée ici au niveau belge. Mais il était clair qu'il s'agissait de programmes très solides, excellemment bien intégrés, aux procédures huilées, avec une attention particulière pour tous les différents aspects de la réputation organisationnelle et de la responsabilité sociale organisationnelle. Cela se traduisait donc par des habitudes de travail et par des pratiques professionnelles très structurées des public affairs et de la communication comme c'est l'usage aux États-Unis.

Je n'ai pas eu besoin de formation spécifique ou particulière pour m'habituer aux flots d'informations venant des États-Unis tout simplement parce qu'ils étaient très similaires aux contenus que j'avais l'habitude de traiter ici. Il n'y avait pas véritablement de différence au niveau des messages ni d'ailleurs au niveau des stratégies. La seule différence, elle se situait au niveau du tempo, au niveau de la vitesse et au niveau de la robustesse des demandes : les Américains apprécient particulièrement que chaque rapport qui leur est envoyé soit documenté

et argumenté jusque dans le détail le plus infime. Ils s'attendent aussi à recevoir des documents excel qui permettent de visualiser la situation et qui leur permet, à eux, de mieux dominer la situation. Au niveau belge, je dirais qu'il y avait une approche un peu plus intuitive au niveau managérial en ce qui concerne la définition des cibles et des objectifs, l'analyse de la situation politique, etc. Je me rappelle que les États-Unis nous appelaient toutes les semaines pour avoir une idée de la composition de notre gouvernement qui tardait à être composé. Il n'y avait donc pas de différence au niveau du contenu, mais il y avait bien entendu les différences culturelles. Je n'étais certainement pas préparée à ce type de fonction. J'ai vraiment appris sur le tas, à une vitesse assez soutenue, comme je l'ai dit, le feed-back était tout sauf tendre, et au début, j'ai vraiment dû encaisser. Mais personnellement, je ne le regrette pas car cela m'a permis de me professionnaliser, de m'endurcir aussi. Mais à certains moments, il y a vraiment eu des épisodes durs et des situations très confrontantes. J'y suis restée **trois ans**.

J'ai changé de secteur : je me suis orientée vers le secteur pharmaceutique. Là on doit être fin 2013, oui, j'ai commencé dans le secteur pharmaceutique en **2014**. J'étais active professionnellement depuis mes 26 ans. J'avais déjà fait des activités très diversifiées, j'avais donc déjà pu goûter à différents environnements. Et je savais que d'un point de vue du contenu, les public affairs me convenaient parfaitement. Mais j'avais un problème au niveau de l'identification avec les activités de mon organisation. Donc il faut une meilleure adéquation entre l'organisation, les valeurs de l'organisation, ses activités et puis l'individu. J'ai donc eu un moment d'introspection, une réflexion très personnelle sur qui je suis et sur ce que je voulais devenir d'un point de vue professionnel. Mon père est médecin, et tout mon environnement familial s'est construit autour d'une dimension assez fortement orientée « soins ». L'empathie et l'importance que l'on donne aux autres était des valeurs centrales chez moi à la maison. Donc, d'un point de vue du contenu c'était clair, mais il ne fallait maintenant l'organisation qui corresponde à mes valeurs et à mon éthique de vie. C'est donc alors que j'ai eu l'opportunité de pouvoir prendre la fonction de public affairs dans une organisation pharmaceutique.

Je me suis retrouvée dans une organisation américaine localisée dans le Brabant wallon. Cela me faisait bien entendu changer d'environnement linguistique. Le bain linguistique a eu un effet très positif sur ma connaissance de la langue française. J'y suis également restée **trois ans**. J'y avais vraiment trouvé un point de sérénité et j'ai beaucoup apprécié travailler dans cette organisation. D'un point de vue professionnel, j'avais vraiment trouvé le secteur qui me convenait.

Si je compare cette sérénité dans le secteur pharmaceutique, dans cette organisation pharmaceutique, aux tensions, à l'aspect « speedé » de l'organisation précédente, il y a tout d'abord la dimension du produit et de sa nature, il y a ensuite la réglementation du secteur : autorégulation d'un côté, réglementation contrôlée par le gouvernement de l'autre, il y a également la dimension consumériste par opposition à la dimension plutôt humaniste, et puis il y avait aussi cette dimension de culture très masculine, machiste et assez jeune par rapport à un secteur dans lequel je suis maintenant qui est plus féminin est un peu plus âgé. L'environnement pharmaceutique me convient donc beaucoup mieux. Par contre il y avait des similarités : la stratégie globale venait également des États-Unis et il y avait tout autant, sinon plus de libertés locales pour le développement de projets. Nous avons en effet davantage de libertés conceptuelles pour développer nos projets. Je crois que ce qui joue un rôle dans cette possibilité d'avoir davantage de liberté conceptuelle, même si cela peut sembler un paradoxe, c'est parce que justement le cadre législatif est excessivement rigide et totalement défini. Aussi étonnant que cela paraisse, dès l'instant où l'on sait exactement quelles sont les limites, il y a comme plus de possibilités de développements créatifs. Je voudrais encore souligner un élément de différenciation entre les deux secteurs : je peux dire la main sur le cœur que dans le secteur pharmaceutique on traite avec infiniment de respect les patients qui sont ou seront nos clients. Le gouvernement régleme de manière également très stricte les interactions autorisées ou

non. Et je dois également encore ajouter qu'il m'est aujourd'hui plus facile de parler de ma vie professionnelle avec mes contacts dans ma vie privée. Lorsque je travaillais dans le secteur de la bière, j'ai eu à faire face à certaines remarques assez venimeuses. Mais dès l'instant où j'ai commencé à travailler dans le secteur pharmaceutique, il y a eu un déclic éthique qui a également eu une répercussion positive sur les réactions de mes proches.

Au bout de trois ans j'ai été contactée par une ancienne collègue qui avait travaillé avec moi dans cette organisation pharmaceutique pour m'avertir qu'il y avait dans mon organisation actuelle, une fonction un niveau de direction pour les Corporate Affairs et la communication.

Tout est alors allé très vite, et j'ai été engagée ici. Lors de mon entretien d'embauche, j'ai souligné que j'avais déjà travaillé de façon étroite avec un département de communication que je supervisais, je savais donc qu'elles étaient les activités et les occupations en matière de communication, mais j'ai insisté sur le fait que je n'avais jamais véritablement été responsable de la communication. Je n'avais jamais dû le faire moi-même. À tout bien voir, cela n'a pas posé de problème. Pour moi, une expérience d'apprentissage supplémentaire. Ce qui s'était passé ici au sein de l'organisation, c'est qu'il y avait eu une grande ronde de réduction budgétaire parce qu'un certain nombre de médicaments perdaient leur patente et tombaient donc dans le domaine dit public. Cela implique toujours que l'organisation doit se serrer la ceinture car ce sont les médicaments sous patente qui sont les plus rentables. Il y a 10 ou 15 ans, il y a eu une décision au sein de l'organisation de supprimer le département de communication. Mon prédécesseur qui était responsable des Corporate affairs a eu un jour l'information que quelqu'un avec un profil « communication » allait rejoindre son équipe. Et c'était donc à lui de composer avec cette nouvelle fonction dans son équipe. Mais cela montre très bien l'état d'esprit à cette époque, la conception qu'avait l'organisation il y a plus de 10 ans de la communication : un coût que l'on supprime à la première occasion. Il n'y avait donc aucun intérêt pour la communication, il n'y avait aucune prise de conscience de ce que pouvait apporter la communication organisationnelle. Dès l'instant où il faut faire des réductions budgétaires, les premiers départements à en souffrir ce sont les départements qui viennent en soutien aux autres. Soit les départements qui ne génèrent eux-mêmes aucun bénéfice financier en termes de monnaies sonnantes et trébuchantes. C'était donc encore l'état d'esprit qui flottait dans l'organisation lorsque j'y ai commencé.

La directrice de communication était malheureusement malade et n'avait plus la possibilité de travailler à temps plein. Elle a quitté l'organisation ce qui a permis de recruter quelqu'un avec le profil qui convenait exactement à la fonction. Cela fait **trois ans** que je travaille ici et ensemble, nous avons déjà fait d'énormes progressions pour repositionner la fonction dans l'organisation, lui redonner ses lettres de noblesse. Au niveau interne, j'ai réussi à donner à ma collaboratrice qui s'occupe de la dimension communication, suffisamment de visibilité. Et les directeurs commerciaux, qui sont responsables des différentes lignes de produits et qui sont ceux qui paient nos services d'une partie de leurs bénéfices, voient de plus en plus la valeur ajoutée de ce que nous faisons pour eux. Cela a pour moi été une de mes priorités. Je trouvais qu'il était vraiment crucial que les parties prenantes internes aient une meilleure compréhension de ce qu'est la communication, de ce qu'elle peut leur apporter, pour obtenir une crédibilité sur base du retour sur l'investissement. Parce qu'il y a là **un immense problème**.

Je ne sais pas si c'est quelque chose que vous avez déjà entendu lors d'autres entretiens, tout au long de votre recherche, mais il y a une véritable **déconnexion entre la fonction de communication et le reste de l'organisation**. Dans la fonction de communication, ce n'est absolument pas un problème que de rester sur son île, de faire ses petites activités de communication, sans même défendre les intérêts du business, ou sans rendre visibles les efforts que vous faites pour le business. Pour donner un exemple : notre fonction de communication prévoit un meeting toutes les six semaines avec les équipes commerciales pour vérifier si ce que nous faisons est encore toujours en lien avec la stratégie commerciale, pour vérifier s'ils

sont satisfaits. La demande de se réunir avec les commerciaux vient de mon équipe et a été très favorablement reçue par les collègues des services commerciaux qui ont considéré notre demande comme une preuve de professionnalisme. Sur la base des retours que nous recevons, l'attitude est encore toujours très positive. Il y a bien sûr les retours très informels lorsqu'on croise les collègues dans les couloirs, mais il y a également des retours beaucoup plus formels via mail par exemple car nous avons une procédure prévue dans notre intranet lorsque nous souhaitons féliciter quelqu'un. Cette procédure de félicitations est reliée aux objectifs organisationnels. Un des objectifs est : « **own it** » ce qui signifie que l'organisation table très fort sur l'appropriation de l'organisation comme « organisme » par tous ses collaborateurs. Donc cela est un des paramètres : on peut donc dire que telle personne a démontré une attitude d'appropriation lors d'une certaine action, et qu'on souhaite la féliciter pour cette réalisation. Ce message de félicitations n'est pas uniquement envoyé à la personne que l'on félicite, mais également à son N +1. C'est donc doublement gratifiant et cela renforce la **reconnaissance** organisationnelle. Je ne vais pas dire qu'il y a une sorte de compétition pour obtenir le plus de réactions, mais c'est un facteur qui intervient certainement dans l'attitude et le comportement des collaborateurs de l'organisation. Quelqu'un qui fait bien son job dans une entreprise comme celle-ci, dans une organisation comme celle-ci, quelqu'un qui peut obtenir de la visibilité par rapport à la qualité de son travail devient automatiquement quelqu'un qui sera davantage sollicité. C'est donc un effet supplémentaire à cette reconnaissance organisationnelle. Pour moi un élément très important au niveau de la reconnaissance et de la **crédibilité** de la fonction de communication organisationnelle au sein de cette organisation où il y avait beaucoup à reconstruire. L'équipe a donc vu le nombre de demandes de projets croître. Et automatiquement maintenant, nous devons être beaucoup plus sélectifs parce qu'il n'est pas possible de faire front à toutes les demandes en même temps.

Je porte certainement une grande part de responsabilité dans la visibilité qu'a actuellement la communication organisationnelle dans l'ensemble de l'organisation. Je trouve très important de pouvoir faire escaler vers le haut les bonnes pratiques réalisées par mon équipe. Nous avons régulièrement des conférences virtuelles avec tous les responsables de la communication en Europe et au Canada durant lesquelles nous échangeons nos bonnes pratiques. Et je suis très fière de pouvoir dire que régulièrement il y a un exemple belge qui est présenté. D'ailleurs, nous allons participer cette année aux **Sabre Awards** quoi que je n'en connaisse pas véritablement la portée. C'est notre agence de relations publiques qui nous a proposé de déposer un dossier parce que d'après elle nous avons fait une campagne qui entre parfaitement dans les critères de cette **compétition internationale qui évalue la construction de l'engagement, de la crédibilité et des relations**. Tout cela aide certainement à construire notre reconnaissance et notre crédibilité. Nous avons aussi parfois des appels de collègues de l'international qui nous disent qu'ils ont vu telle ou telle action et qu'ils aimeraient avoir plus de détails parce qu'ils aimeraient également développer cette action chez eux. Ces reconnaissances sont particulièrement appréciées par la direction parce qu'elles sont considérées comme « **scale up** » : on part d'une idée, on en fait un projet pilote, et puis on arrive à la disséminer sur tout le continent européen et même parfois même en Amérique du Nord. Cette mentalité de projet pilote est vraiment stimulée au départ de la direction générale. Voilà en ce qui concerne la visibilité interne.

Comme je fais partie du comité de direction, je trouve également très important que les membres de mon équipe puissent avoir la possibilité de venir présenter leurs succès au comité de direction. Cela permet de capter l'attention des différents décideurs autour de la table. C'est une stratégie que j'applique très consciemment et sciemment parce que je sais que de cette façon j'arriverai petit à petit à éduquer les différents membres du comité de direction à l'importance de la communication. Pour y arriver, il faut que la communication reçoive une plateforme au niveau de la « C- suite », au niveau du comité de direction.

D'autre part, il est assez remarquable de souligner que mon organisation ne regarde jamais derrière elle : il n'est jamais fait référence au passé. Si la communication a été supprimée il y a 10 ou 15 ans, c'est quelque chose qui s'est passé, mais aujourd'hui on est dans une autre constellation. Et on ne va donc pas comparer ni faire référence à ce qui s'est passé précédemment. **On regarde toujours vers l'avenir.** À ce sujet, il est également important de dire que le top de l'organisation au niveau global a été remplacé. Jusqu'à la fin de l'année dernière, nous avions un CEO qui avait un style très spécifique, une approche bien à lui. Le **nouveau CEO** est un grec qui hante un tout autre style, qui clame des normes et des valeurs très différentes. Il a redéfini l'ensemble des normes et des valeurs organisationnelles toujours autour du même noyau, mais il les a clairement redéfinies et redéterminées. Ainsi, il a rajouté une nouvelle valeur : la joie. Il faut aimer faire ce que l'on fait. Il faut être heureux dans son environnement de travail. Il trouve cela très important et c'est la raison pour laquelle il en a fait une valeur supplémentaire. Et les différentes valeurs se retrouvent sous forme de symboles dans notre communication interne. On voit donc surgir de nouvelles directives communicationnelles suite à la nomination de notre nouveau CEO. Bien sûr, il faut un certain temps avant que cette nouvelle vision puisse être mise en route. Cela va bientôt faire un an et on commence à en voir les premiers résultats. Pour tout le monde, la direction qu'il souhaite que notre organisation prenne est vraiment très claire. Nous avons grâce à lui une vision nette des objectifs organisationnels. Nous voyons vers où l'organisation doit évoluer, la manière dont elle devra être perçue par les différentes parties prenantes. Et cette vision et cette mission ainsi que les valeurs se trouvent à présent sur une feuille de papier format A4.

Sur un A4 nous retrouvons tous nos objectifs : ce sont tous les points sur lesquels nous devons travailler, les caractéristiques qui nous permettent de comprendre comment nous devons collaborer afin d'atteindre ce niveau de joie. Cette vision et cette mission sont très cohérentes et ont leur application au niveau global, pour le monde entier. Que l'on soit à Shanghai ou à Bruxelles, nous visons les mêmes objectifs organisationnels.

Ce sont des mesures à fort impact, mais c'est ce dont l'organisation de 90.000 collaborateurs avait besoin. Un signal fort pour une organisation mondiale. Je crois sincèrement que le CEO précédent était vraiment un CEO d'une époque révolue. Notre portfolio était en déclin. Bien sûr, lorsqu'on est dans une période avec beaucoup de pertes de patentes, il est très difficile de redresser la barre de l'organisation. Donc, au vu de la période de récession dans laquelle nous nous trouvions, il était sans doute le CEO idéal dont on avait besoin alors. Mais aujourd'hui, nous nous trouvons face à une période pleine de défis, avec de nouvelles innovations scientifiques qui se pointent surtout en ce qui concerne le développement de médicaments pour des maladies rares. Un domaine thérapeutique dans lequel nous sommes très actifs. Et d'autre part également dans le domaine de l'oncologie. Des innovations qui vont pouvoir fondamentalement changer les perspectives et la vie des patients. Nous avons d'ailleurs défini l'essence de l'organisation dans ce sens-là. Toutes ces dimensions font parties de l'évolution fondamentale, de la transformation organisationnelle qui a été mise en route par notre nouveau CEO. Cela a donc amené une transformation de la communication organisationnelle.

Si la transformation organisationnelle a été initiée par le CEO, par ses convictions personnelles qui se sont traduites dans les valeurs organisationnelles, elle se poursuit au niveau de l'équipe du leadership. Ainsi, la responsable de la gestion de la réputation organisationnelle, même si elle est restée en place, a été amené à donner un autre contenu à la réputation organisationnelle étant donné qu'elle doit également maintenant contenir par exemple la valeur « joie ». Récemment, ma N +1 qui travaille au niveau global a partagé une vidéo interne où on la voit danser sur le podium : une manière très visuelle d'interpréter la valeur de la joie au travail. Ce type de vidéo aurait été totalement impensable sous le CEO précédent. Aujourd'hui, c'est possible, je dirais même que c'est stimulé. Il y a bien sûr une dimension prévention sur le lieu du travail : on est très attentif à ce que les collaborateurs ne tombent pas dans la dépression ou

ne fassent pas de burnout. Mais d'autre part, il y a le fait que les collaborateurs appartiennent à une tranche d'âge plus jeune et ce genre d'approche est très attractive pour les Millenials. Il n'y a aucun fraîchement diplômé qui a envie de solliciter pour une entreprise ou une organisation dont la réputation est poussièreuse et grise. En intégrant nos valeurs organisationnelles dans la communication organisationnelle, nous voulons également induire ce rajeunissement.

Communiquer nos valeurs, cela se fait d'abord au niveau de la communication interne. Lorsqu'on parle de joie, d'équité, ce type de valeur se joue vraiment au niveau des messages de la communication interne. Nous avons formulé des objectifs très précis et donc mesurables en ce qui concerne la communication externe. Un de ces objectifs est par exemple de mener la conversation, pas simplement de la guider, mais d'en définir la direction et les contenus. En première instance, nous trouvons qu'il est très important d'être perçu d'ici 2023 comme l'organisation la plus « patient centrique ». Bien sûr, chaque organisation active dans le secteur pharmaceutique veut s'approprier cette image. Nous formulons cette approche « patient centrique » comme notre ambition et pour vérifier si nous réalisons nos objectifs, nous avons développé un outil de mesure, une « survey » avec une batterie de questions qui seront posées à des patients à des moments prédéfinis. Nous avons donc développé un plan stratégique qui doit nous permettre de réaliser ces objectifs. Et lorsque je dis un plan stratégique, cela inclut également un plan stratégique pour la communication organisationnelle. Parce que nous ne voulons pas que cette dimension « patient centrique » reste lettre morte. Et c'est la raison pour laquelle nous voulons démarrer une conversation, parce qu'il n'est absolument pas notre objectif de pousser la communication organisationnelle vers nos différentes parties prenantes. Nous voulons vraiment réussir à réaliser un échange entre les porte-parole de l'organisation et différents individus dans la sphère publique, dans l'environnement extérieur à l'organisation. Je pense ici aussi bien au monde politique qu'à un citoyen, un patient, un journaliste : cela importe peu. Ce qui est important, c'est que grâce à cette conversation, en expliquant qui nous sommes et comment nous travaillons, quelle est notre philosophie organisationnelle et la vision que nous avons de ce que peut apporter notre organisation à la sphère publique, nous pourrions améliorer la perception de l'organisation auprès de nos parties prenantes. Et nous souhaitons le faire à un niveau d'égalité entre l'organisation et le monde extérieur. Cela ne peut être atteint qu'en arrivant à un niveau de dialogue : de cette manière, l'organisation pourra avoir un visage et nous espérons que les parties prenantes apprécieront ce que fait l'organisation, que ses actions et activités lui permettront d'acquérir une réelle « **licence to operate** ».

Nous savons qu'au niveau de la communication commerciale, ou la communication marketing c'est selon, la loi ne nous permet pas de communiquer sur les médicaments que l'on ne peut obtenir qu'avec des prescriptions médicales. On a donc le droit de faire de la communication marketing, vers le grand public, en utilisant les médias de masse, pour les médicaments en vente libre. Or bien sûr, ce sont les autres médicaments qui font la différence. En tant que patient, mais tout autant en tant que citoyen bien informé, on a la possibilité d'identifier l'organisation pharmaceutique qui a produit tels médicaments. Il est toujours préférable de savoir ce que vous prescrit votre médecin. Il est aussi important de connaître les effets secondaires des médicaments prescrits. Chaque organisation pharmaceutique a son propre système qui lui permet de faire un rapport circonstancié des effets secondaires rapportés par les médecins ou par des patients une fois le médicament mis en vente. Parce que bien entendu, il est impossible pour une organisation pharmaceutique de couvrir la totalité des effets secondaires d'un médicament. Lors de la phase de recherche et développement, il est certain que l'on essaye de les identifier, mais il reste toujours une petite marge d'erreur. Ainsi, si vous deviez avoir des effets secondaires suite à la prise de médicaments de notre organisation, vous pouvez porter plainte chez nous car nous avons une personne dont l'unique fonction est d'assurer le suivi de ce type de plaintes. Il est très clair que l'opinion publique est beaucoup plus consciente de ses droits en la matière et que le citoyen lit de manière beaucoup plus consciencieuse qu'avant les

notices de précautions d'emploi. Aussi bien le patient que le citoyen sont devenus beaucoup plus assertifs, entre autres grâce aux plateformes sociales, et l'organisation a clairement choisi de participer à la conversation sur les réseaux sociaux. Nous avons quotidiennement des remarques, des questions qui nous sont posées sur les médias sociaux. Cela se passe surtout sur Facebook : nous y avons une page publique, mais également des groupes fermés qui permettent de protéger l'identité des personnes, très souvent des patients, qui participent à ces conversations. Dans 90 % des cas, nous dirigeons les personnes vers un de nos services médicaux car il s'agit le plus souvent de questions par rapport à une utilisation correcte d'un médicament. Par contre, si quelqu'un nous pose une question liée à une diagnose, nous répondons systématiquement que la personne doit prendre contact avec son médecin de famille. Mon collaborateur est responsable du « community management » sur nos plateformes sociales. Nous sommes donc très actifs sur Facebook, pas encore sur LinkedIn en tant qu'organisation, mais c'est prévu : nous allons pouvoir activer une page belge à côté de la page internationale, mais nous sommes également actifs sur Twitter. Ce travail de gestion de la communauté sur les réseaux sociaux nous prend beaucoup de temps : comme je le disais, c'est un travail quotidien. Il faut trier les questions, pour certaines on peut utiliser des réponses standards, pour d'autres il y a un travail rédactionnel et relationnel : communiquer le contenu exact et correct, mais aussi référer à une personne tierce pour le suivi. Et c'est un travail qui a été lancé lorsque j'ai commencé ici. Nous avons commencé à travailler sur les réseaux sociaux il y a plus ou moins 2 ans. S'il est vrai que c'est chronophage, cela permet également d'obtenir des informations et des « insights » très pertinents. Ainsi, dans l'équipe digitale, nous avons un collègue qui ne s'occupe que des « analytics ». Les analyses qui sortent de toutes ces « Big Data » permettent d'enrichir non seulement la réflexion de la communication organisationnelle, des public affairs, mais également du business. Certaines conclusions sont utilisées lors des meetings que nous avons avec les responsables business toutes les six semaines pour présenter certains résultats, pour proposer de nouvelles pistes, ou en approfondir d'autres.

À côté des résultats de nos « analytics », je présente également le suivi de la relation avec les associations de patients qui représentent cette grande population. Dans mon organisation précédente, il y avait deux personnes qui occupaient la fonction de « responsable des relations avec les associations de patients ». Un choix très judicieux qui permettait de collecter toutes les informations de première main cruciales en ce qui concerne les évolutions sur le terrain. Ici, il y a eu une personne qui occupait cette fonction, mais elle a quitté l'organisation lors de la réorganisation. Il n'y a donc personne qui assure de manière spécifique la relation avec les différentes associations de patients, et je peux vous assurer qu'elles sont très nombreuses en Belgique. C'est une de nos parties prenantes les plus importantes. J'essaye donc de combler ce besoin au sein de mon équipe. Toutefois, lorsque nous préparons la journée mondiale des maladies rares, en février chaque année, nous contactons toutes les associations de patients pour voir si nous pouvons éventuellement nous aligner avec certaines de leurs actions. Bien sûr, ces relations sont entretenues avec des associations de patients qui sont déjà assez professionnalisées, qui sont organisées et structurées de telle manière qu'elles disposent de certaines capacités d'action. Un de mes objectifs, c'est de réussir à convaincre le comité de direction qu'il faut à nouveau ouvrir le poste. Il s'agit pour moi d'une fonction à temps plein. Une liaison entre l'organisation et toutes ces associations qui ne peut être que bénéfique pour les deux parties. Je sais qu'il y a des plans d'extension du département communication aussi bien au niveau international qu'au niveau local, et ce, pour l'année prochaine. J'espère de tout cœur que la décision sera prise bientôt. Cela souligne encore une fois combien aussi bien le comité de direction que le leadership mondial sont conscients de l'importance de la communication organisationnelle dès l'instant où l'organisation souhaite que son « excellence » en termes de « patient centrique » soit reconnue. Il est donc évident, en fonction de cette approche « patient centrique », qu'une personne supplémentaire dans mon équipe travaillerait

sur la relation avec les associations patients. Que ce soit en matière de **visibilité** ou de construction de la **réputation**, la direction est convaincue du rôle de la communication organisationnelle. Il n'y a donc vraiment plus de problème de **crédibilité** et nous avons de plus en plus la possibilité de prouver notre **légitimité** au niveau de l'organisation. En ce qui concerne la communication interne, ce qui est important c'est que pour tous les collaborateurs la communication soit **cohérente** et qu'ils puissent la retrouver dans les différentes manifestations de notre communication externe. Je suis très stricte avec les membres de mon équipe pour que l'histoire que nous créons soit en ligne avec les valeurs organisationnelles. Il faut que l'histoire que nous développons soit juste de A à Z. La **cohérence** entre les différents messages sur une période donnée et la **consistance** de tous ces différents messages sur la durée sont deux dimensions que je surveille de très près. Jusqu'à présent, les réactions des collègues ont toujours été très positives. Et j'entends à ces réactions que ce qu'ils apprécient surtout, c'est la cohérence avec l'identité organisationnelle et ses valeurs. Il y a donc une appréciation des collègues par rapport au fait que les différentes activités communicationnelles s'inscrivent au fur et à mesure dans une plus large histoire organisationnelle.

Donc oui, la fonction « communication » a une réelle crédibilité au sein de l'organisation. Et je remarque auprès du CEO et auprès de l'ensemble du comité de direction que la fonction « communication » a à leurs yeux une réelle légitimité. Sur la période de ma présence ici dans l'organisation, j'ai pu voir une évolution : l'organisation a vraiment franchi diverses étapes de professionnalisation de la communication organisationnelle. Une des preuves de cette prise de conscience est la volonté d'investir dans la communication organisationnelle parce que l'on sait que le résultat n'en sera que plus positif et constructif : on sait qu'au plus la communication organisationnelle se professionnalise, au plus elle sera gardienne de la pérennité de l'organisation. La communication est donc certainement une des priorités lors des décisions stratégiques prises par le comité de direction. Parce qu'ils savent qu'il y a un travail à accomplir pour réaliser cette approche « patient centrique ». Je me rends compte lors des différentes réunions à tous les niveaux de l'organisation qu'il y a également cette prise de conscience que l'organisation n'est pas une île, mais qu'elle est en constante relation avec le monde extérieur et qu'elle a un rôle sociétal à jouer : nous produisons des médicaments, nous essayons d'exceller dans nos activités de base, nous sommes une organisation, nous sommes un employeur, nous sommes un acteur sur la scène politique, sur la scène économique. Il y a une prise de conscience qui ne cesse de croître auprès du leadership que si nous investissons de manière conséquente et continue dans la fonction « communication », qui inclut la responsabilité sociale organisationnelle, la gestion des relations patients et les public affairs, il sera possible d'influencer positivement la perception et la position de l'opinion publique par rapport à notre organisation. Parce que nous partons bien entendu des prémisses et du **préjugé** que le secteur pharmaceutique n'a pas bonne réputation auprès de l'opinion publique. Il y a le préjugé que toutes les organisations actives dans le secteur pharmaceutique ne le font que pour l'argent, qu'elles innovent et investissent uniquement pour des médicaments qui seront vendus à des prix exorbitants. Bien sûr, chaque organisation a un objectif de rentabilité, mais l'histoire est quand même beaucoup plus nuancée que ne l'annoncent les détracteurs du secteur pharmaceutique. Il y a toute la dimension scientifique, la recherche qui est basée sur des études cliniques, études qui ne sont jamais garantes du succès de ce qui est étudié. Un des exemples, ce sont les recherches portant sur la maladie d'Alzheimer : les résultats de la phase deux étant très décevants il a été décidé d'arrêter ce projet de recherche. S'en est suivi tout un débat en notre défaveur, alors qu'il est beaucoup plus honnête de la part d'une organisation d'annoncer qu'elle arrête son programme de recherche parce qu'elle ne croit pas dans cette étude spécifique. La philosophie de l'organisation est orientée « innovation » qui peut avoir un réel impact sur le bien-être des patients, pas orientée « amélioration de ce qui existe ». L'organisation a décidé de ne plus investir dans des produits « me too » ayant une valeur incrémentale minime. Nous avons

d'ailleurs supprimé ce type de produit de notre assortiment. Et cela peut avoir des conséquences au niveau des choix des études scientifiques dans lesquelles nous investissons. Mais je dois avouer que c'est une déception pour nous autant que pour les patients et que pour les associations de patients lorsque nous sommes obligés de prendre ce type de décision. Et c'est le rôle de la communication organisationnelle d'expliquer les raisons qui motivent ces choix stratégiques. C'est tout un processus éducationnel auprès de nos parties prenantes qui permet de sortir d'un débat émotionnel et d'amener une argumentation rationnelle, ce qui permet d'élever le débat. L'objectif ici est d'expliquer aux parties prenantes le fonctionnement de tout un secteur d'activité, de tout un secteur industriel, de les rendre plus familières aux principes de base de la recherche clinique par exemple. Dès l'instant où l'on connaît quelque chose, on peut comprendre ce qui se passe et on peut être beaucoup plus compréhensif parce qu'on sait pourquoi telle chose se passe ou ne se passe pas. Cela signifie qu'il faut une plus grande **transparence** dans la communication sur les processus de production. Parce que cela permet de comprendre la raison pour laquelle certaines recherches sont arrêtées, mais aussi la raison pour laquelle certains médicaments sont chers. Et c'est la raison pour laquelle nous avons opté pour cette approche du dialogue, de la conversation et nous ne fuyons pas la confrontation si elle s'avère nécessaire. Et l'organisation a été très claire à ce sujet : nous prenons le rôle du leader de ce secteur dans ce dialogue. Nous ne nous drapons pas dans un voile de connaissance absolue, nous ne sommes absolument pas une organisation qui se referme dans sa tour d'ivoire, mais nous voulons aussi l'avouer sans fard lorsque nous ne connaissons pas une réponse.

Notre portfolio de parties prenantes est très large bien sûr et il s'est encore élargi depuis que nous avons ajouté les réseaux sociaux. En plus des organisations patients, des patients, du monde politique, de l'opinion publique en général, il y a bien entendu aussi les journalistes, les différents médias, « paid et earned ». Nous essayons de réduire au maximum l'utilisation des médias payants, l'idéal c'est bien sûr de pouvoir obtenir le support « earned » des médias et je dois avouer que nous sommes assez bon en ce qui concerne les retombées médias : la couverture que nous obtenons va de neutre à positif. Cela implique une veille continue car des articles rédactionnels négatifs sont très dommageables pour la réputation de l'organisation et par extension pour la réputation de tout le secteur pharmaceutique. Car l'opinion publique se forme petit à petit et elle est certainement influencée par les articles rédactionnels. Or, tous les journalistes ne sont pas favorables et il faut suivre les « issues » potentielles. Et en tant qu'organisation, nous n'avons pas toujours la possibilité de faire publier une réaction ou un droit de réponse. Mais nous sommes très attentifs à ce qui paraît et nous essayons de la mesure du possible d'informer correctement et avec le plus de transparence possible les journalistes ou toutes personnes qui auraient la possibilité d'influencer l'agenda média afin d'apporter un message un peu plus nuancé sur la base de données objectives. Au sein de l'organisation, l'approche déontologique est on ne peut plus claire : nous ne travaillons jamais avec des informations fausses ou erronées, ni avec des chiffres manipulés. C'est d'autant plus important que nous avons déjà eu affaire aux fake news. Quoi que, plutôt qu'entièrement fausses, je parlerais plutôt de « demi-vérité » ou de « demi-mensonge ». C'est-à-dire, des informations qui sont présentées de telle manière qu'elles sont en faveur d'une des deux parties et placent l'autre partie dans un contexte très défavorable. Lorsqu'il s'agit de données factuelles qui ne sont pas correctes, alors nous exigeons un droit de réponse. Quel que soit le média : écrit, audio ou audiovisuel. Le plus souvent, c'est le porte-parole de l'association sectorielle qui prend le point de vue de l'ensemble des organisations pharmaceutiques. Lorsqu'il s'agit spécifiquement ou uniquement de mon organisation, étant donné que je suis la porte-parole de mon organisation également, c'est moi qui intervins. J'essaie de trouver un accord avec le journaliste concerné. Dès l'instant où je me rends compte qu'il ne s'agit pas simplement de données, mais qu'il s'agit davantage d'une perspective idéologique, cela devient plus compliqué à négocier. Il s'agit à ce moment-là d'argumenter avec quelqu'un qui n'est pas du tout du même avis, et on tombe

directement dans une polémique de qui a tort et qui a raison. Et il n'y a pas de bonnes réponses. Et c'est d'autant plus complexe lorsqu'il s'agit de problématiques communautaires : nous avons divers sites, un site avec 2500 personnes en Flandre, un plus petit site en Wallonie et nous avons un site de recherche et développement à Bruxelles, dans une commune néerlandophone, plus notre siège central ici à Bruxelles également. Nous allons donc orienter davantage notre communication vers la Flandre. Par contre un de nos concurrents est présent avec plus de 8000 personnes en Wallonie, sa communication sera beaucoup plus orientée vers les médias francophones. La réalité belge joue donc certainement en ce qui concerne l'identification de nos parties prenantes.

Je parlais de notre centre de recherche, il est assez unique car nous n'en avons que deux au niveau mondial. Nous travaillons en collaboration avec un hôpital universitaire. Une autre partie prenante très importante. Ce qui est assez étonnant, c'est que notre présence dans cette commune est totalement ignorée par les représentants politiques. Nous les avons pourtant invités pour une visite du site de recherche, mais il n'y a pas eu de réaction. Ce qui est assez dommage car étant donné les conditions de travail très strict en ce qui concerne l'équipement de protection, il y a une opportunité pour des candidates allochtones qui portent le voile : une partie de la population qui a très peu de possibilités d'offre de travail car elles ne peuvent ou ne veulent pas travailler sans leur voile. Notre équipement de travail serait totalement compatible avec leur vision du monde du travail. Nous pourrions donc avoir un très beau projet d'intégration professionnelle avec un public cible habituellement discriminé. Mais il est vrai que de notre côté nous y accordons trop peu d'importance d'un point de vue de la communication. Or, la diversité culturelle est une de nos valeurs. Il ne s'agirait donc nullement d'un projet « window dressing » mais bien d'un projet qui entrerait parfaitement dans la culture organisationnelle. Je l'ai indiqué sur mon planning de l'année prochaine, mais ce n'est pas à moi à le porter : notre centre de recherche a son propre responsable de la communication. Il est certain qu'en le développant, nous pourrions en faire un projet qui illustrerait nos bonnes pratiques. Le genre de projet qui, en cas de succès, pourrait être présenté dans une compétition. Mon organisation est très favorable aux récompenses et aux prix qu'elle peut engranger : chaque année nous sommes dans le top cinq des meilleurs employeurs de Belgique. Par contre, nous ne brillons pas en matière de CSR ni de politique environnementale. Cela ne fait pas assez longtemps que nous avons défini nos lignes stratégiques dans ces deux domaines. Nous sommes restés trop longtemps dans une situation de transition que pour avoir eu déjà l'opportunité de développer des bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale ou de développement environnemental. Par contre, nous avons été récompensés par l'association JUMP qui promeut l'égalité hommes – femmes sur le lieu du travail parce que les femmes forment pratiquement 50 % de notre effectif. Mais je dois avouer que la préparation de ces dossiers pour participer à ce genre de compétition demande beaucoup d'efforts et est très chronophage. Cela n'est donc certainement pas prioritaire.

D'autant plus que préparer nos collaborateurs à être nos **ambassadeurs** est passé en tête des actions à suivre. Depuis que je suis ici, je travaille à ce que nous appelons « l'équipement » de nos collaborateurs afin qu'ils puissent représenter l'organisation que ce soit dans la vie réelle ou sur la toile. Il s'agit ici d'une de nos lignes stratégiques. La première année que j'étais ici, j'ai préparé le dossier de base et il en est résulté un petit dépliant qui a été distribué aux collaborateurs pour qu'ils puissent utiliser ce contenu aussi bien dans des cas professionnels que dans des conversations privées. J'y ai repris l'histoire de l'organisation, qui nous sommes au niveau global et en Belgique, notre trajet et nos focus. Nous en avons également fait une présentation PowerPoint. Ces développements répondaient à une demande des collaborateurs et ont connu un franc succès. J'ai ensuite également développé des infographies par site géographique. La seconde année, j'ai mis l'accent sur la dimension « conversation » et nous avons développé un « toolkit » pour aider nos collaborateurs – ambassadeurs à lancer ou à

contrebalancer une conversation sur l'organisation ou sur le secteur. Cette approche stratégique de la communication se construit sur un **axe éducationnel** : en donnant des arguments et des contre arguments, nous enseignons d'une certaine manière comment placer l'organisation dans son environnement. Nous expliquons par exemple comment est construit le prix de vente d'un médicament, la présence des différents organismes de mutuelle lors de ces négociations tarifaires. L'argumentaire reprend bien sûr les points de discussion les plus courants.

La première année, le paquet de base a été diffusé par le biais de notre intranet. Nous sommes ensuite allés auprès des différentes unités et nous avons présenté oralement les différents instruments de communication et leur contenu. Nous leur avons également expliqué comment les utiliser. Ceci aussi fait partie des « polices » de l'organisation : il ne faut pas seulement faire en sorte que son intranet soit *pico bello* en ordre, il faut également privilégier le contact personnel. Et l'accent est mis sur le suivi des contacts personnels surtout avec les collègues des départements qui vous financent. La seconde année, nous avons fait le toolkit pour lequel nous avons organisé des sessions de formation. Nous avons invité toutes les équipes commerciales pour une formation d'une journée, quelques jours avant la fin de l'année, tout le monde était déjà dans l'ambiance des fêtes. Nous avons invité des acteurs qui jouaient des scènes de la vie quotidienne et des collaborateurs étaient invités pour donner la réplique sur la base de l'argumentaire du toolkit. Un « format » inhabituel qui a beaucoup plu aux équipes commerciales qui nous ont avoué avoir appris plein de choses sur leur organisation. Et ceci n'est certainement pas un reproche : il faut bien que quelqu'un s'occupe de structurer ces contenus en fonction de certains objectifs de communication. Ceci fait, il faut alors former les gens. Ces derniers doivent avoir la possibilité d'abandonner leurs activités de travail pour pouvoir se consacrer à la compréhension de ces nouveaux contenus. Le comité de direction a approuvé ma proposition, ce qui démontre une fois de plus l'importance qu'il accorde à la fonction de la communication organisationnelle. En règle générale, il est assez positif par rapport à l'organisation de workshops ou de séminaires d'une journée. Et je dois avouer que mes collègues des équipes commerciales sont toujours partants pour ce type de formation. Pour eux aussi, la communication coule de source. C'est une évidence. Actuellement, la communication n'est plus questionnée par personne dans l'organisation. Je dois dire que ce n'était pas vraiment la situation que j'ai rencontrée en arrivant. Quand je suis arrivée, il y avait une méfiance par rapport à ma personne car je venais somme toute de la concurrence. J'ai donc certainement dû prouver mes qualités, mes compétences et ma plus-value. Et je crois qu'aujourd'hui je peux fièrement dire : **mission accomplie.**

En ce qui concerne la communication interne, les collègues savent exactement ce qu'ils peuvent demander et ce qu'ils peuvent attendre de mon équipe. Les lignes sont clairement définies entre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas. Il faut toujours que le budget mis à la disposition de la réalisation du projet demandé, soit à la hauteur des attentes des collègues et des possibilités tant de mon équipe que de nos fournisseurs. Et cela m'étonne encore toujours que je sois obligée de reprendre ce même argumentaire au niveau de la dimension budgétaire avec mes collègues business pourtant expérimentés. Tout le monde connaît la taille de mon équipe, elle n'est pas extensible, tout le monde sait comment fonctionne le système de la gestion de projet, il est chronophage. Lorsqu'on additionne les deux, les limites sont claires. Il s'agit également d'une dimension éducation : les responsables des départements business doivent apprendre eux aussi à mieux planifier, et à intégrer un budget communication auprès de chacun de leurs projets. Cela serait sans doute un premier pas vers une solution qui satisferait tout le monde.

Je me rends compte que l'expérience auprès du numéro un des brasseurs belges m'a été très bénéfique en ce qui concerne ma formation en communication stratégique et organisationnelle. Le fait d'y avoir travaillé en étroite collaboration avec le service communication et d'avoir pu voir ce qui était pour eux difficile, complexe et pourquoi, d'avoir pu en discuter avec eux, d'avoir pu participer à leurs meetings stratégiques, cela m'a permis d'avoir acquis des compétences

solides. C'est là que j'ai appris le métier. Ensuite, une fois cette base acquise, il s'agit de développer une bonne réflexion pour pouvoir transposer une stratégie de communication marketing à une stratégie de communication organisationnelle. Pour certains projets, je travaille avec des agences de communication. Je participe toujours activement aux séances de brainstorming et j'y apprends toujours quelque chose de nouveau. Il ne faut pas oublier non plus que la communication ce n'est pas une « rocket Science ». Pareil en ce qui concerne les public affairs. Il y a donc d'une part le bon sens et d'autre part les bons « sparring partners ». Parce qu'il est très important de pouvoir échanger mais aussi de pouvoir tester et vérifier ses idées. Et je ne peux pas oublier le support international : les collègues des départements communication d'autres pays peuvent également apporter leur pierre à l'édifice de ma professionnalisation. Et nous avons également une liste de numéros de téléphone de personnes qui sont toujours joignables en cas de crise, en cas d'urgence. Nous avons ainsi des spécialistes en relations presse, en communication de crise, et ce, 24 heures sur 24. J'étais déjà ici lorsqu'il y a eu **les attentats à Bruxelles et à Zaventem**. Nous avons des collègues qui partaient ce matin-là, d'autres qui arrivaient. Heureusement, nous n'avons pas eu de victimes parmi nos collaborateurs. Mais il est certain que nous avons directement monté une cellule de crise et j'ai pu compter sur l'aide et le soutien immédiat de collègues à l'international.

Je dois avouer que cette dimension internationale me donne beaucoup de satisfaction. C'était tout compte fait ce qu'à la base j'avais étudié. C'était vers cela que je voulais absolument évoluer et j'apprécie beaucoup la vie organisationnelle parce qu'elle offre un environnement dynamique. Je suis également très **fière** des produits développés par mon organisation, par son esprit d'innovation, par l'impact qu'il signifie sur la vie des patients. Il y a vraiment une adéquation entre mes valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation. Il y a vraiment un « cultural fit » comme on dit souvent. Parce qu'il y a bien sûr cette dimension personnelle : lorsqu'un journaliste m'interviewe, je ne suis pas simplement et uniquement la porte-parole de mon organisation, mais je vais figurer dans l'article avec mon nom et mon prénom. Il faut donc que je sois en parfaite adéquation avec les paroles que je prononce.

C'est l'importance des valeurs, je ne sais pas si moi, en tant que représentante de la génération Y j'en suis un exemple type, mais il est certain que la jeune génération, les Millenials, y accorde énormément d'importance. Il n'est pas possible de travailler pour une organisation que l'on n'apprécie pas. C'est devenu une évidence sociétale que de travailler sans relâche à la légitimité de l'organisation. Et les jeunes diplômés sont tellement exigeants et ont une tout autre attitude face au travail, pour eux il est impensable de travailler toute sa vie pour une seule et même organisation, aussi il est obligatoire pour les organisations de revoir la manière dont elles présentent leurs offres d'emploi. Les enfants des baby-boomers étaient soulagés d'avoir pu trouver un emploi, perdre son emploi était un drame absolu. Le regard des jeunes aujourd'hui est beaucoup plus réaliste, le droit du travail a également fortement évolué en ce qui concerne les conditions d'embauche et de licenciement : la société a évolué vers beaucoup plus de flexibilité. Cela a pour implication que les jeunes sont beaucoup plus sélectifs : dès que quelque chose ne leur plaît pas ou ne leur plaît plus, ils en tirent leur conclusion.

En regardant les différentes fonctions que j'ai occupées sur ces différentes années, et en analysant la vitesse du développement de notre environnement qui est volatile, incertain, chaotique et ambigu, pour reprendre l'expression du « **VUCA world** », basé sur les théories du leadership de Warren Bennis et de Burt Nanus vers la fin des années 80, je crois que la valeur de la communication a vraiment augmenté en valeur dans l'environnement organisationnel. On a beaucoup plus de respect par rapport aux collaborateurs de l'équipe communication. Malheureusement, le salaire de collaborateurs dans les départements communication est toujours inférieur à celui de bien d'autres collègues. C'est historique. Et il est très difficile d'y apporter des changements. J'essaye de faire jouer la valeur de l'équité au sein de mon organisation pour rétablir un certain équilibre salarial par rapport à ma fonction de public affairs

par exemple. Pour moi, il est très difficile de comprendre en quoi la fonction de public affairs est beaucoup plus valorisée que la fonction de communication. Je trouve que les deux fonctions ont une valeur ajoutée équivalente. Mais il est certain que les évolutions aussi bien sociétales que technologiques des dernières cinq à 10 années ont joué en la faveur de la reconnaissance de la fonction de communication dans l'organisation. Et je remarque cette reconnaissance auprès de toutes les parties de l'organisation. Et ce, aussi bien au niveau national qu'au niveau international. Chez nous, il y a vraiment cette prise de conscience que nous ne sommes pas seuls au monde, que nous devons faire plus que vendre des produits, que tout dépend de la réputation de l'organisation, de qui elle est, de comment elle se comporte dans la société, de sa dimension « organisation citoyenne » afin d'obtenir sa légitimité, sa « licence to operate ». Il faut donc une attitude éthique, mais l'avoir est insuffisant, il faut pouvoir la communiquer auprès des parties prenantes. Et c'est là qu'intervient la dimension du dialogue, de la conversation : et pour toutes ces étapes, il y a eu des choix et des décisions stratégiques qui ont été pris.

Ce qui caractérise le plus mon organisation, c'est sa diversité. Chaque année, le drapeau LGFT est déployé sur la façade de l'organisation et nous faisons également des actions sur nos réseaux sociaux. Les actions qui se rapportent à la diversité culturelle sont également relayées. Je peux donc dire qu'en matière de communication organisationnelle, mon organisation se détache clairement des autres organisations pharmaceutiques du secteur en Belgique. J'ai la possibilité de développer les actions en ligne avec les valeurs organisationnelles. Pour cela, je dispose du soutien de mon N +1 : une relation essentielle, s'il n'y a pas de déclic intellectuel, cela ne fonctionnera pas. Mais je suis aussi très consciente que c'est la situation d'aujourd'hui, et que demain tout peut changer. Mon N +1 peut partir et ce sera la question de voir si l'entente sera aussi bonne avec son successeur. Nous sommes dans un monde en transformation continue. Et je me demande si cette incertitude qui est liée au changement n'est pas la raison pour laquelle il y a comme un mécontentement en sourdine, dans le bas-ventre de la société. Lorsqu'on voit comment a voté le Flamand : il y a une très grande méfiance par rapport à la scène politique. Mais il y a aussi une grande méfiance par rapport aux choses que l'on ne connaît pas, ce qui se manifeste aussi par rapport à mon organisation. C'est la raison pour laquelle il est tellement important de fonctionner sur la base de canaux de communication ouverts. Je crois que lorsqu'une organisation est **transparente**, parce que ce terme est vraiment très important, je ne l'avais pas encore souligné, lorsqu'une organisation s'ouvre dialogue, lorsqu'elle n'évite pas certains sujets, lorsqu'elle investit dans une dimension éducation du secteur, lorsqu'elle prend le temps d'expliquer simplement les raisons de ses choix stratégiques, elle met toutes les chances de son côté pour que ses parties prenantes puissent la comprendre. Parce qu'en finalité, nous sommes tous dans la tour de Babel. Il faut donc essayer de retrouver une langue commune.

Interview F19 – 1 heure 20'

Bruxelles, 21 août 2019

C'est très clair pour moi, merci. N'hésitez pas, si nécessaire, à me poser des questions très précises, car la communication au sein de mon organisation est quelque chose d'assez complexe. Mais je peux m'imaginer que ce doit être le cas dans toutes les organisations dont vous avez déjà pu appréhender les structures par le biais des histoires professionnelles de mes collègues responsables de la communication. Je suppose qu'il est important que je décrive également ce qui a précédé mon parcours professionnel parce qu'il explique bien entendu certains choix professionnels que j'ai pris. Parce que lorsqu'on parle d'un parcours professionnel, il est toujours précédé d'un parcours académique, d'un parcours de formation préalable. Comme vous avez pu le voir sur la base de mon CV sur le profil LinkedIn, ça ne fait pas très longtemps que je suis active dans le domaine de la communication organisationnelle, de la communication Corporate

comme nous l'appelons ici. J'ai terminé mes études en **2006**, j'ai fait des études de journalisme que j'ai complétées par des études en langues arabes. J'ai directement trouvé un premier emploi comme journaliste auprès de la plus grande chaîne de télévision commerciale du nord du pays. J'ai donc été **journaliste pendant deux ans** mais j'avais l'impression d'être encore trop jeune, trop immature pour vraiment bien pouvoir suivre tous les développements économiques et politiques dont j'étais censée faire les analyses. Même si j'avais fait des études de journalisme, je n'avais jamais été formée à « consommer » de manière quotidienne les informations, les nouvelles, les articles de presse. Malgré deux ans comme journaliste, je n'étais clairement pas encore prête pour ce type de profession. De manière assez anecdotique, je me suis retrouvée dans un statut **d'indépendante** et j'ai donné des cours et des formations par le biais d'une institution, d'une école privée. J'ai donné des cours de néerlandais et de langue arabe dans différentes organisations. J'ai enseigné à différents publics : aussi bien à des groupes de cadres, qu'à des groupes d'ouvriers ou d'employés. J'ai également donné quelques cours particuliers. C'est une occupation que j'ai faite **pendant huit ans**. Je ne sais plus exactement ce qui s'est passé et par quelle entremise je me suis retrouvée rattachée au Parlement flamand. J'y ai travaillé pendant **trois ans** comme **porte-parole pour les membres du Parlement d'un parti du nord de notre pays**. Un job passionnant. Il était parsemé de communication de crise et de communication très ad hoc. J'ai vraiment vu combien la sphère politique est influencée par la sphère médias : nos représentants politiques décident de leur communication et de leur message en fonction de ce qui a été mis à l'agenda média. Il y a donc une veille constante des articles rédactionnels dans les quotidiens dits « de qualité », les contenus sont analysés et en fonction des résultats de ces analyses, les représentants politiques décident si oui ou non ils vont réagir à ces contenus. Je ne peux pas véritablement parler d'une stratégie à long terme en ce qui concerne les programmes politiques de nos représentants. La fonction de porte-parole au Parlement flamand impliquait une disponibilité de 24 sur sept. À tout moment, une crise peut éclater. À tout moment, un membre du parlement du parti que l'on représente peut vous appeler pour intervenir. Une position qui au bout de trois ans était devenue intenable dans une perspective de tentative de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. C'est alors que j'ai été contactée par une ancienne collègue du Parlement flamand qui entre-temps, avait rejoint l'organisation où je travaille actuellement. À ce moment-là, en 2017, la communication dans mon organisation en était à ses tous premiers pas.

C'est une organisation très complexe et cela prend un certain temps pour en comprendre la structure et le modus operandi. Elle est composée de différentes « business units » qui offrent chacune différents services. L'activité principale consiste à offrir des conseils et des conseillers financiers à des organisations actives dans tous les secteurs en Belgique. Mon rôle en communication organisationnelle consiste à coordonner la communication Corporate sur l'ensemble de ses activités dans tous les secteurs en Belgique. À côté de cela, nous sommes également actifs dans le secteur bancaire et le secteur des assurances. Et enfin, le troisième volet représente les activités financières dans le service public. Ces deux autres volets sont coordonnés au niveau de la communication par deux autres collègues.

J'ai commencé ici il va bientôt y avoir **deux ans**. J'ai été embauchée comme « communication manager » et lorsque je suis arrivée ici, personne n'avait une idée claire de ce que j'allais devoir faire. En effet, cette fonction n'existait pas avant mon arrivée. Je suis donc entrée dans une organisation où ma fonction venait tout juste d'être créée.

Il faut que j'explique aussi ce qu'il y avait **avant** mon arrivée. Nous avons une unité qui porte l'abréviation « XSU », ce qui signifie l'unité de support des experts, c'est donc une unité composée d'experts qui viennent en secours là où il est nécessaire de donner un coup de main. Dans cette unité, il y avait déjà des experts en communication, soit deux ou trois personnes qui étaient responsables de la totalité de la communication organisationnelle. Il faut compter que l'organisation offre du travail à plus ou moins 700 personnes. Un défi impossible à relever. La

seule chose qui leur était possible de faire, c'était d'organiser quelques événements, de publier de temps à autre un article dans la presse spécialisée de la finance, mais pas plus que cela. Comme l'organisation était en pleine phase de croissance, ce qui impliquait une croissance dans chacune de ces unités, ils ont décidé d'embaucher un responsable de la communication pour chacune de leurs unités. Cette décision a été prise par le leadership et cette unité « XSU ». Il faut savoir que l'organisation est au départ une **organisation familiale**. Le leadership est donc constitué de ceux qui ont créé l'organisation aux Pays-Bas, pays où l'organisation est encore active, mais dont la taille est beaucoup plus réduite qu'en Belgique, parce que les Pays-Bas sont beaucoup moins ouverts à accepter des consultants en finances. Le fondateur de l'organisation était déjà lui-même actif dans une organisation de placement d'intérimaires, mais ce qui l'interpellait très fort, c'est qu'aucune de ces organisations n'identifiait la place de l'être humain comme élément jouant un rôle dans la vision de l'organisation. Il a donc fondé cette organisation dans laquelle je travaille aujourd'hui avec cette vision qui place l'être humain de façon centrale dans l'organisation. Une vision assez unique. Et je ne sais pas si vous l'avez remarqué en entrant, mais il y a différents panneaux qui illustrent notre vision, sur lesquels il est clairement indiqué que l'être humain passe en premier lieu, le client ensuite. Une philosophie assez particulière qui nous différencie clairement de tous nos concurrents. Et cela se traduit dans les différentes actions et les différentes activités internes de l'organisation : il y a énormément de possibilités d'évolution personnelle et professionnelle, on nous offre des possibilités de **formation**, chaque collaborateur se voit attribuer un **coach**, chaque personne qui est envoyée en projet, en mission, se voit attribuer un **mentor** qui va l'aider au niveau des aspects techniques propres à cette mission spécifique. Plus que simplement un concept, c'est donc vraiment la **philosophie organisationnelle**.

Le fondateur et les membres de la famille qui se sont joints à lui, ont ensuite fondé l'organisation ici en Belgique. Et donc il y a eu le développement de ces différentes unités qui, comme je viens de le dire, ont chacune commencé à se développer et à accroître leur potentiel en termes de chiffre d'affaires. Il y a donc eu une prise de conscience de la nécessité de professionnaliser chacune de ces unités. Et c'est pourquoi il a été décidé au niveau stratégique d'introduire dans chacune des unités un responsable de la communication. Ce qui est excessivement positif et constructif, c'est qu'ils appellent la communication « le moteur de croissance ». Au niveau de la direction, la communication est véritablement l'élément qui va venir en support du business et des ressources humaines, leur offrant les possibilités de développer leur potentiel de croissance. Dans chaque unité, il y a les responsables des ventes, les responsables « **sales** », et les responsables ressources humaines dont la fonction s'appelle « **care** ». Les dénominations ne sont pas prises au hasard : les ressources humaines sont vraiment là pour prendre soin du bien-être au travail de chacun des collaborateurs. Encore une fois, il s'agit de mettre en pratique la vision du fondateur qui met l'humain au centre même de l'organisation. Et nous, les responsables de la communication, nous venons en soutien de ces deux équipes. Cela permet bien entendu de créer de véritables collaborations.

Mais comme je le disais, lorsque je suis arrivée ici, personne ne savait exactement ce qu'allaient être mes activités et quel allait être mon rôle. Au départ de l'unité « XSU », j'ai reçu un certain support ainsi que l'explication de ce qui existait à ce moment-là dans l'organisation. Ainsi, il y avait une dimension communication interne et une dimension communication externe comme on le retrouve dans toute organisation qui se respecte. Ce qui est toutefois spécifique à l'organisation, c'est que chaque responsable de communication de chacune de ces unités est responsable des deux dimensions de la communication : je suis donc responsable de la communication interne et de la communication externe au sein de mon unité.

En ce qui concerne la communication interne, les parties prenantes sont donc tous les consultants de mon unité. Ces consultants sont la majeure partie de leur temps sur des projets, à l'extérieur de l'organisation, ils ne savent donc pas ce qui se passe au sein de leur organisation.

Mon rôle est donc de maintenir le lien entre l'organisation et tous les consultants partis en mission par le biais des différents canaux de communication : les mails bien sûr, mais également l'organisation d'événements, une newsletter etc. car chacune des unités décide de manière autonome des canaux de communication qu'elle va mettre en place pour assurer la solidité du lien entre l'organisation et les consultants. Pour l'instant, je suis en train d'élaborer le plan de communication pour 2020. Je dispose pour le faire d'une totale liberté. Pour autant bien entendu que je respecte l'enveloppe budgétaire qui m'a été allouée. C'est donc également ce que j'ai entendu lorsque je suis arrivée ici : on a présenté l'enveloppe budgétaire et on m'a dit que je pouvais développer en toute liberté mon plan de communication. Chaque unité a un « business unit leader » et c'est donc à ce responsable que nous présentons notre plan de communication. Bien entendu, pour élaborer mon plan de communication je vais travailler en coopération avec les différents membres de l'équipe pour savoir exactement ce dont ils ont besoin. Dès l'instant où le responsable de mon unité donne son accord sur ma proposition, nous allons le présenter ensemble au leadership, au comité de direction. Ce sont des présentations qui se passent également dans un esprit d'ouverture : le comité de direction va poser des questions pour voir si l'argumentaire tient, si on a bien réfléchi à chacune des propositions que nous faisons. Ce n'est pas du tout la philosophie du comité de direction que de mettre en doute les propositions faites une fois qu'elles ont été approuvées par le responsable de l'unité. À ces présentations, bien entendu mon responsable d'unité est présent, mais c'est moi qui présente mon plan de communication au comité de direction. Voilà pour la dimension de la communication interne. En ce qui concerne la communication externe, elle s'oriente vers le recrutement de nouveaux candidats car nous recrutons de manière continue de nouveaux consultants, ce qui implique une présence continue sur le marché en Belgique, un objectif difficile à réaliser car nous avons de très gros concurrents sur ce marché et les fraîchement diplômés préfèrent souvent faire leurs premiers pas de socialisation professionnelle auprès de ces organisations qui bénéficient d'une plus grande notoriété, ce qui est logique. Lorsqu'un jeune a la possibilité de choisir entre mon organisation, beaucoup moins connue, et par exemple un des « big 4 », le choix est vite fait. Le jeune pensera d'abord à dorer le blason de son CV en choisissant pour une organisation qui est déjà hyper connue et dont la réputation n'est plus à faire. Recruter les bons éléments est en soit déjà un défi. À côté des annonces de recrutement aussi bien dans les supports traditionnels que sur les plateformes en ligne, nous participons également aux salons de recrutement et nous essayons de construire des stands qui se différencient de ceux de nos concurrents. Depuis cette année, nous avons commencé à travailler avec un nouvel instrument sur les plateformes sociales. Cet outil nous permet de planifier de manière automatisée nos présences en ligne en fonction des différentes activités que nous introduisons dans le calendrier. L'instrument nous délivre également toute la partie des « Analytics » nous permettant de faire une analyse pratiquement en temps réel des performances de notre présence en ligne. Comme je l'ai dit, nous venons de commencer avec cet instrument : nous sommes donc encore dans notre phase de recherche en ce qui concerne la performance de divers formats d'annonces en ligne. Nous faisons des tests A/B pour voir à quelle annonce réagiront davantage les profils que nous essayons d'interpeller. L'été dernier, nous sommes allés à Tomorrow Land avec toute une équipe de l'organisation. Nous avons fait un petit reportage de cette activité interne sur LinkedIn, la plateforme professionnelle. Ce post a eu un succès considérable. La semaine dernière, la collègue de l'autre unité a placé un message sur LinkedIn avec une annonce de recrutement dans laquelle elle mettait en avant les avantages de notre organisation. Les réactions se comptent sur les doigts d'une main. Comme je le disais, on est en train de chercher le type de message vraiment accrocheur sur ces plateformes sociales. Pour nous, LinkedIn est vraiment la plateforme professionnelle et sociale idéale pour toucher ceux que nous voulons recruter. Nous voyons que Facebook est de plus en plus en train de disparaître. Par contre, Instagram

fonctionne très bien. Il faut donc chercher un équilibre tout en sachant que ce paysage des médias sociaux est constamment en train de changer.

À côté des nouveaux candidats, la communication externe s'oriente bien entendu également vers nos clients, les organisations qui ont besoin pour une période plus ou moins longue de l'aide ou du soutien d'un consultant en finances. En ce qui concerne mon unité, il s'agit de multinationales et de PME, et au sein de ces organisations, du CFO, du directeur financier : cela sous-entend bien entendu une approche très spécifique. Inutile d'aller chercher ces profils sur Facebook.

Le profil de ces jeunes diplômés que nous cherchons à recruter est un profil très recherché et ils n'ont pas beaucoup d'ennuis à trouver un travail dans notre secteur d'activités. En tant qu'employeur, en tant qu'organisation, il est vraiment nécessaire de démontrer, de prouver et d'avancer sa plus-value par rapport à celle de ses concurrents : la situation s'est véritablement renversée. Ce ne sont plus les jeunes qui viennent se présenter, ce sont les organisations qui doivent se « vendre ». Nous allons jouer sur cette dimension « humaine » : le fait d'être secondé par un coach, d'être aidé par un mentor, de recevoir différentes formations, tous ces éléments interpellent positivement les candidats, mais le gros problème, c'est la surenchère au niveau des salaires. Donc même si dans les médias on nous bassine les oreilles avec des articles sur la disposition de la nouvelle génération par rapport à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, à l'importance du développement personnel et professionnel, mon expérience me force à croire qu'il ne s'agit pas d'une situation nouvelle, où que l'état d'esprit se serait fondamentalement transformé vers la suprématie des valeurs par rapport à l'aspect pragmatique et capitaliste, mais bien d'une situation où prévalent « et les valeurs et l'argent ». Donc, oui, les valeurs présentées par l'organisation comme étant ses valeurs organisationnelles, cet élément a émergé il y a quelques années et il a joué un rôle dans la décision du jeune candidat. Mais récemment, la dimension financière et salariale a repris un rôle beaucoup plus important. Et c'est une situation à laquelle nous sommes également confronté en interne : nous voyons également des collaborateurs, pourtant très satisfaits du suivi personnel et des possibilités de développement professionnel par le biais de toute la série de formations que nous offrons, décider de partir pour un des concurrents parce que le salaire y est plus élevé. Il y a donc à nouveau un changement sociétal qui se manifeste de façon de plus en plus visible. Et ce phénomène s'accompagne également d'une recrudescence du « job hopping », on change à nouveau plus facilement et plus rapidement d'employeur.

Cette situation occasionne un véritable problème pour mon unité : nous sommes actifs aussi bien sur la totalité de la Wallonie que sur le Brabant flamand, le Brabant wallon et la région bruxelloise. Il y a un monde de différence entre la situation en Flandre et la situation en Wallonie. Lors du recrutement, nous présentons clairement aux candidats que le job de consultance sur la base de projets implique qu'ils ne travailleront pas d'ici, mais qu'ils devront rejoindre l'organisation pour laquelle ils réaliseront le projet. Nous présentons clairement que nous essayons toujours dans la mesure du possible de trouver un match en matière de géolocalisation afin que le consultant ne soit pas obligé de passer deux heures dans la voiture, mais que nous ne pouvons pas garantir que dans certains cas, pour certains projets, le consultant devra se déplacer dans une autre province. Par rapport à cet élément, je constate que les consultants deviennent de plus en plus stricts : ils demandent de rajouter des clauses stipulant qu'ils ne veulent pas passer plus d'une demi-heure dans la voiture pour se rendre de chez eux jusqu'à l'organisation mandataire du projet. Des demandes tout à fait irréalistes mais qui rendent le travail de sélection encore plus compliqué. Mais ces revendications sont bien entendu liées à la courbe de l'offre et de la demande. Ils peuvent se permettre des exigences impossibles à d'autres. Et je parlais de la différence entre le nord et le sud de notre pays : il s'agit vraiment de deux cultures très différentes. Tout se passe de façon beaucoup plus familière et familiale en Wallonie : on apprécie très fort la dimension coaching et mentoring parce qu'elle permet en fin

de journée d'avoir encore un échange assez informel. L'ambiance professionnelle en Flandre est beaucoup plus distante et rationnelle, beaucoup plus orientée sur les affaires, sur le business. Avant, les deux régions étaient gérées de façon séparée. Les deux régions ont été réunies au moment où je suis venue travailler ici. Dans mon unité, nous sommes 150 : le team interne plus les consultants. Cela implique que lorsque nous organisons des événements, ils ont tout de suite une certaine ampleur. Les consultants néerlandophones n'ont jamais émis aucune remarque à ce sujet. Par contre, les consultants francophones regrettent très fort l'ambiance plus familiale et plus spontanée qu'il y avait avant avec la plus petite équipe. Cela implique aussi qu'il faut communiquer de manière différente.

Nous voyons également une différence au niveau du marché du recrutement : comme je le disais, il est très difficile de recruter ici dans cette région, dans la région bruxelloise, les bons profils financiers pour le consultant. Par contre, en Wallonie cela ne pose aucun problème. Nous n'avons aucune difficulté à recruter des profils de consultants financiers francophones. Ils sont très attirés par la philosophie de l'organisation. Et ils nous interpellent régulièrement à ce sujet : le fait que nos unités soient sans cesse en train de grandir, les amène à nous demander si nous allons vraiment pouvoir garder cette philosophie de l'individu au centre de l'organisation. Une question qu'aucun consultant néerlandophone ne m'a jamais posée. Et comme je l'ai dit, il n'est pas évident de tenir compte de ces grandes oppositions culturelles lorsqu'il s'agit d'élaborer sa stratégie de communication. C'est très difficile. D'autant que nous devons vraiment communiquer que nous sommes une unité. Il m'est impossible de développer deux événements séparés : un pour les francophones et un autre pour les néerlandophones. Ce serait contraire à la philosophie organisationnelle. J'essaie pourtant de tenir compte des points de vue de chacun. En Flandre, les consultants néerlandophones vont mettre davantage l'accent sur la dimension business, sur la dimension « sales », alors qu'en Wallonie, les consultants francophones mettent davantage l'accent sur la dimension « care ». Les deux dimensions de l'unité, plutôt que de former un tout, entrent véritablement en conflit l'une avec l'autre. Et en tant que responsable de la communication, il n'est absolument pas question que je joue le rôle d'arbitre. Il faut que je joue le rôle du trait d'union entre le business et l'aspect des ressources humaines.

Dans la newsletter de mon unité, j'écris les histoires des consultants. Ces histoires sont également disséminées par le biais du site Web et de nos plateformes sociales. J'essaie dans la mesure du possible de publier davantage d'histoires de consultants francophones, de consultants qui ont des expériences dans des organisations en Wallonie, parce que je sais que c'est une dimension qui éveille automatiquement une corde beaucoup plus sensible. Si je devais publier davantage d'histoires, d'expériences de consultants en Flandre, je sais que les consultants francophones réagiraient aussitôt et me demanderaient la raison pour laquelle il y a si peu d'expériences du côté francophone. La raison n'est pas une question de parité, mais repose sur le fait que pour les francophones, cette dimension de « care » se traduit dans ses articles qui relatent leurs expériences professionnelles. Une dimension, comme je l'ai souligné, qui est beaucoup moins importante pour les néerlandophones. Donc j'essaie de trouver une balance entre les deux cultures en tenant compte des sensibilités de chacun.

Chaque semaine nous organisons un team meeting qui est pour moi l'occasion de collecter les expériences des différents consultants. Chaque semaine, il y a bien quelqu'un soit de business, soit du département ressources humaines qui peut m'aiguiller sur un nouveau projet. Je contacte le consultant, mon collègue de business contacte le client, l'organisation pour laquelle travaille notre consultant, et j'organise une interview avec les deux parties. Jusqu'à présent, je n'ai jamais eu de refus : tout le monde aime bien être reconnu dans son travail. C'est une reconnaissance professionnelle qui est importante aussi bien pour le consultant que pour le client. Tous deux considèrent que c'est une valeur ajoutée pour leur « personal branding ». Et tous acceptent que cet article soit également partagé sur la plateforme professionnelle LinkedIn. Je crois qu'ici aussi, nous avons une **évolution des mentalités**. Avant, on préférait garder pour soi son

parcours professionnel. On n'étaait pas ces moments de gloire, d'ailleurs il n'y avait pas les plateformes pour le faire. Maintenant que celles-ci existent, elles ont comme « créé » le besoin de faire connaître aux autres son parcours professionnel, ses petites heures de gloire, ses intérêts, ses compétences. Comme je l'ai dit, nous sommes une équipe de 150 personnes, et bien, sur les presque deux ans que je suis ici, il n'y a jamais eu qu'un seul consultant, néerlandophone, qui m'a dit être absent de toutes les plateformes sociales, LinkedIn incluse, et qui m'a demandé de ne pas paraître ni avec sa photo ni avec son nom. Une exception. Il ne souhaitait pas que ses données soient diffusées de manière publique, il m'a également dit être à un point dans sa carrière où ce genre d'artifices n'avait plus aucun rôle à jouer. Il n'avait absolument pas besoin d'être mis en avant. Par contre, pour d'autres, surtout ceux qui sont au début de leur carrière, ce genre d'articles peut les aider pour illustrer le type d'activité qu'ils ont eue à faire. Mais donc, comme je le disais, le fait d'être de plus en plus habitué à l'environnement des médias sociaux, d'avoir de plus en plus cette **proximité** et cette **porosité** entre sa vie professionnelle, la vie professionnelle des autres, sa vie privée et la vie privée des autres, cela amène les gens à accepter beaucoup plus facilement de partager des informations qu'autrefois ils n'auraient pas voulu partager. Il y a donc une autre façon de se comporter par rapport à la dimension de la « confidentialité ». Le monde professionnel lui aussi s'ouvre au monde extérieur. Avec les plateformes sociales, c'est l'organisation elle-même qui s'ouvre au monde extérieur. Ce qui se passe à l'intérieur de l'organisation passe beaucoup plus facilement vers le monde extérieur parce que ces informations, ces activités sont partagées parfois même en temps réel. Et on ne partage pas uniquement des mots, on partage aussi des photos, on partage des vidéos. Tout cela rend la vie réelle de l'organisation comme « réelle » sur la toile, dans une dimension virtuelle. C'est véritablement la **réalité virtuelle**.

En ce qui concerne la participation des consultants de niveau plus senior, ils seront moins présents aux événements. Ils déclineraient aussi plus facilement l'offre de coaching ou l'offre de mentoring sous le couvert de leur expérience, argumentant qu'ils n'ont plus besoin de ce genre de support ou de ce genre d'aide. Par contre, lorsqu'il y a des demandes pour animer des sessions de training, ils seront plus nombreux à répondre « présent ». Ils ne sont donc en majorité pas vraiment frileux pour partager leur expérience et leur expertise. Une attitude que je retrouve moins auprès des jeunes consultants qui pourtant, auraient également certaines expertises à partager. Ainsi par exemple régulièrement, nous organisons des sessions de base pour l'utilisation du programme Excel. Je suis persuadée que nos jeunes consultants seraient tout à fait capables de les donner. Mais je dois jusqu'à présent toujours faire appel à des consultants plus expérimentés. La raison n'a rien à voir avec la capacité ou non de pouvoir le faire, mais la véritable raison c'est que les plus jeunes consultants n'ont pas envie de dédier du temps en dehors de leurs heures à donner des formations. Car c'est toujours la première question qu'ils me posent : « est-ce que c'est compris dans le temps de travail ? ». Lorsqu'il est question d'engagement, je retrouve cette notion, je retrouve cette valeur auprès de la génération plus senior. Et je m'en étonne, car c'est la génération qui est responsable d'un ménage, qui a des enfants. Et les tous jeunes consultants, qui ont entre 23 et 28 ans, ont beaucoup moins ces responsabilités familiales. Pareil au niveau des cours de langue : nous offrons des formations de cours de néerlandais et de cours de français, mais lorsque je vois le nombre de participants sur la liste des présences, je suis toujours étonnée et déçue. Des formations gratuites, qui leur sont offertes, mais bien entendu en dehors des heures de travail. Et donc là aussi c'est une grande différence entre les générations : la jeune génération met de manière très stricte la limite entre temps privé et temps professionnel. Et donc là je vois vraiment qu'il y a une évolution. J'aurais saisi ce type d'opportunités à bras-le-corps. Mais les jeunes d'aujourd'hui estiment que si ce n'est pas prévu dans les heures de travail, ça empiète sur leur temps privé. Par contre, lorsque nous avons offert les cartes pour aller au festival de musique Tomorrow Land, les jeunes étaient aux premières loges. Et bien sûr ils sont beaucoup plus actifs et présents sur les médias sociaux.

Lorsque je partage des articles sur LinkedIn et que je demande à nos consultants de nous aider à promouvoir notre présence, je vois que la jeune génération n'hésite pas non seulement à liker mais qu'elle va également partager les contenus sur leur profil. C'est déjà « dedans ». C'est un comportement qui est internalisé auprès des jeunes. Cela fait partie de leur quotidien, ils le font sans même réfléchir. C'est devenu un véritable réflexe : être actif sur les réseaux sociaux et partager son quotidien professionnel comme son quotidien privé. Mais **ils le font sur des plateformes bien séparées**. Cela signifie que je vais les utiliser, même si le mot n'est pas très positif, mais je vais les utiliser, les intégrer dans la stratégie de communication comme **ambassadeurs**. Mais c'est vrai que lors d'événements, lorsque je vais vers eux et que je leur demande s'ils n'ont pas une histoire, une expérience professionnelle à partager, c'est d'eux que le contenu doit venir, et donc quelque part, il est normal qu'ils continuent à porter l'histoire, l'expérience auprès de leurs connexions. Et bien entendu, les commentaires qu'ils ajouteront auront beaucoup **plus d'impact** que n'importe quel message que je pourrais diffuser même à l'infini.

J'ai donc développé sur la base de ce projet ambassadeurs, un projet « member gets member » pour le recrutement de nouveaux consultants. Lorsqu'ils peuvent nous recommander quelqu'un de vraiment valable, ils reçoivent un bonus. C'est un système qui fonctionne vraiment très bien ! Et bien entendu, ils sont nos ambassadeurs par rapport à nos clients existants et potentiels. Les expériences que je rapporte, sont autant d'études de cas, de bonnes pratiques organisationnelles qui servent d'exemples de ce que nous sommes capables de faire et sont beaucoup plus convaincantes que n'importe quelle annonce publicitaire. La dimension du « Storytelling » organisationnel est une stratégie de communication que j'ai mise en place et qui porte ses fruits. Ce Storytelling organisationnel montre aussi que nos consultants que nous envoyons en mission, ne sont vraiment pas considérés comme des « intérimaires ». Il permet aussi de souligner la manière dont nous allons rechercher une équivalence et un match entre le consultant, la mission et le client. Ainsi, nous travaillons toujours sur base d'une première interview entre le consultant et le client parce qu'il est important que les deux se comprennent. Il faut que les deux partagent d'une certaine façon une même « culture business ». Cela signifie que nous avons vraiment une connaissance très profilée de chacun de nos consultants, de leur savoir-faire, de leurs savoirs être, de leurs compétences, de leurs aptitudes et de leurs préférences. Ici encore une fois, c'est cette dimension de l'individu au centre de l'organisation qui prévaut. J'avais déjà parlé de la dimension du coaching, de celle du mentoring, mais nous travaillons aussi avec des « buddies » qui vont suivre de très près les consultants au début de chacune de leur mission. Ces buddies font partie de l'équipe interne de mon unité et ils appellent par téléphone au moins une fois par semaine les consultants pour savoir comment se déroule la mission, s'ils ne rencontrent pas trop de problèmes, si tout se passe comme cela a été planifié. Cela permet d'une part de mieux cerner la personnalité de chacun de nos consultants, mais aussi de pouvoir réagir très vite en cas de problème. À la fin de chaque mission, le consultant et son buddy vont se réunir pour faire un débriefing. Cela permet au consultant d'identifier son parcours de professionnalisation, les nouveaux acquis, mais aussi la poursuite de son parcours et ce qu'il souhaite développer ensuite. Et c'est ainsi que nous allons à la recherche de projets et que nous essayons de trouver le match idéal entre ce que souhaite développer le consultant et les demandes de l'extérieur. Ça bien sûr, c'est le monde idéal : ça ne marche pas à tous les coups. Bien souvent, lorsque les jeunes consultants entrent chez nous, ils ont plutôt le profil « comptable ». Certains souhaitent se spécialiser dans ce profil. Ce qui est parfait pour nous car nous avons beaucoup de demandes de mission de comptabilité. D'autres souhaitent évoluer vers des postes et des missions de « controlling » et parfois, il faut les décevoir parce que nous n'avons pas toujours ce type de mission dans notre portfolio. C'est alors que la dimension « care » joue un rôle très important car les collègues des ressources humaines seront là pour expliquer,

redonner confiance, motiver le consultant. Mais on ne fait pas tous les jours quelque chose qu'on aime faire.

Comme vous le voyez, la dimension de la communication interne va vraiment très loin, nous suivons nos collaborateurs dès l'instant où ils entrent sur notre radar par le biais des programmes de recrutement jusqu'à ce qu'ils quittent l'organisation. Tout ce système de suivi lorsqu'ils sont en mission, répond à des procédures, des règles bien établies qui permettent de réaliser un excellent suivi d'un nombre quand même important de consultants en mission aux quatre coins de la Wallonie. Ces procédures incluent un échange constant et continu. Tous les 15 jours, tous les responsables de la communication des trois unités se réunissent et nous partageons nos bonnes pratiques. Cela permet bien sûr de générer de nouvelles idées ou encore de vérifier la faisabilité et la pertinence d'autres. Il est très important que la communication ne soit jamais considérée comme une entité « à part » et autonome de l'unité : il faut que la communication soit alignée au niveau organisationnel. C'est la raison pour laquelle ces meetings tous les 15 jours sont très importants. Mais également en dehors de ces moments institutionnalisés, nous avons régulièrement des contacts les uns avec les autres. Bien entendu, la manière de coopérer dépend très fort de la vision qu'a le responsable de l'unité par rapport à l'autonomie de son unité. Mon responsable est très fort pour une culture d'intégration et de dialogue. Cela facilite aussi l'alignement organisationnel.

À côté des projets de communication propres à l'unité, il y a bien sûr des projets organisationnels comme par exemple le développement du site Web. Et là, ce n'est pas toujours très évident de coordonner ce projet parce que chacune unité est responsable du contenu d'une partie du site. Cela signifie que la personne qui doit tout intégrer va recevoir des textes très différents. Donc nous essayons entre nous d'adopter certains styles pour qu'il n'y ait pas trop d'écarts entre les différentes façons de présenter les activités. Heureusement, le comité de direction a décidé d'embaucher un copywriter pour la rédaction finale de tous les textes. Cela permettra quand même d'obtenir un tout homogène consistant et cohérent. Mais cela reste une faiblesse au sein de l'organisation, cette coordination de la communication organisationnelle. Ici nous avons de trois unités, mais nous sommes également aux Pays-Bas et en Allemagne : au total, nous sommes à peu près une vingtaine de responsables de la communication. Vous pouvez vous imaginer la difficulté du parcours pour aligner les points de vue de tout le monde. D'autant que nous avons chacun la responsabilité du soutien de notre business et de nos ressources humaines propres, qui ont chacun des objectifs différents et pas nécessairement compatibles. Et bien sûr, le business est le business : il pense toujours en termes de chiffres. Il y a autant de projets, donc on a besoin d'autant de consultants. Il faut donc régulièrement leur rappeler la philosophie organisationnelle et le fait qu'il faut tenir compte de la progression professionnelle de chacun des consultants. Alors que le département ressources humaines met parfois un petit peu trop l'accent sur la dimension « care ». En tant que responsable de la communication, j'ai parfois l'impression de me retrouver entre le marteau et l'enclume. Comme je suis présente lors de tous les meetings de mon unité, je vois vraiment une grande différence culturelle entre les meetings des responsables ressources humaines, qui se déroulent de manière très chaleureuse et tenant compte du bien-être de chacun, et ceux de sales, très rationnels, basés sur les chiffres, ne tenant vraiment pas compte de la dimension humaine aussi longtemps que je ne la leur rappelle pas.

Je remarque que les collègues des ressources humaines seront beaucoup plus enclins à m'intégrer dans leurs réflexions pour optimiser les processus et les parcours professionnalisants des consultants, car ils sont très conscients du fait que chaque information liée à ces processus et à ces parcours doit être communiquée au consultant. Il y a donc une véritable reconnaissance de mon apport stratégique dans leur quotidien professionnel. Je dirais que mes collègues qui s'occupent du business ont beaucoup moins d'affinités avec la communication. Pour eux, la communication est un outil, un instrument pratique. Il faut donc

que j'aie beaucoup plus leur soutirer des informations et d'autre part les pousser à m'inclure dans leurs réflexions. J'ai donc encore toujours un travail de persuasion du bien-fondé de la communication stratégique pour leur propre quotidien professionnel. Je dois donc prendre mon bâton de pèlerin et leur expliquer sur un ton plus éducatif ce que peut leur apporter la communication : qu'ils ont besoin d'une visibilité pour acquérir de nouveaux clients, pour les convaincre. Mais je remarque malgré mes efforts que pour eux la communication vient encore toujours à la fin de leur processus de réflexion. Ce qui n'empêche que nous avons un excellent contact. Je peux venir auprès d'eux avec des idées, ils vont m'écouter, nous aurons des échanges. Mais comme je le disais, j'obtiens beaucoup plus difficilement des informations d'eux, il faut vraiment faire le forcing pour obtenir des données. Ce qui est très important ici lorsqu'un projet se termine, c'est que le consultant en fasse un « casus de référence ». S'il s'agit d'un bon exemple de référence, je l'utiliserai par la suite, je vérifierai avec le client ce que nous avons le droit d'utiliser, et je partagerai certains contenus sur notre site Web. Et c'est là que bien souvent j'ai des petits conflits avec les collègues business qui veulent m'empêcher de prendre contact avec les clients sous le prétexte que ceux-ci n'apprécieront pas mon intervention, ma demande de partager cette expérience pratique sur le site Web et sur la plateforme sociale. Il faut vraiment que je m'impose et que je dise que le fait de demander ne coûte rien et n'oblige à rien. Comme si quelque part je venais sur leur territoire et qu'ils essayaient de le protéger de mon intrusion. J'ai alors l'impression qu'ils réfléchissent en fonction de « mon business, pas ton business ». Donc je n'ai pas de problème de crédibilité, lorsque j'avance des idées, ils croient en moi, ils acceptent les propositions, ils trouvent que mes argumentations sont bien fondées. C'est donc davantage un problème de légitimité par rapport aux collègues business. Je n'ai pas du tout ce problème de légitimité par rapport aux collègues des ressources humaines, et je ne l'ai pas non plus ni par rapport à mon responsable de l'unité ni par rapport au comité de direction. Mais par rapport aux collègues business, il est clair qu'à leurs **yeux j'ai davantage un rôle d'exécution plus qu'un rôle stratégique**. Je suis parfaite pour l'organisation des activités de communication, ça, c'est pour la partie crédibilité, mais pour le reste, c'est leur business, c'est eux qui s'en occupent, ils ne voient pas directement de rôle légitime pour la communication. Même, au niveau de l'exécution, ils aimeraient que je sois une véritable exécutante : si je propose un lunch clients avec un thème, un contenu à leur présenter, avec une certaine valeur ajoutée, je vais les aider au niveau du texte de l'invitation, je vais les aider à organiser le dîner, mais ce n'est pas moi qui vais inviter leurs clients. Et là quelque part pour eux, ça bloque. Ils s'étonnent alors qu'il y a peu de clients présents à ce lunch, mais ils n'en ont pas assuré le suivi. Heureusement, la responsable de l'unité qui a été engagée il y a six mois, me soutient dans mes actions et va invectiver les membres de l'équipe business pour qu'ils prennent leurs responsabilités. Cela montre combien il est important que les décideurs soient vraiment convaincus de l'importance de la communication organisationnelle. La responsable était CFO avant de rejoindre l'organisation et elle m'a clairement confié ne rien connaître en communication et m'a clairement mandatée, me faisant vraiment porter la responsabilité de ma fonction. Si je compare cela à la situation de ma collègue à Anvers qui travaille avec une responsable très orientée marketing, elle a un rôle beaucoup plus exécutif que stratégique parce que sa responsable d'unité est beaucoup plus dirigiste et lui dira ce qu'elle doit faire en matière de communication pour l'unité. C'est donc une orientation à l'opposé de celle que je vis ici dans mon unité. Ici, c'est moi qui propose et j'en discute avec la responsable de l'unité. J'essaie bien entendu de rester à l'intérieur des limites budgétaires. Et c'est la raison pour laquelle j'ai rarement des discussions animées par rapport à mes propositions. Ce que je regrette, c'est que nous n'arrivons pas jusqu'au stade de l'évaluation de la communication : l'organisation n'utilise pas les KPI, il n'y a pas de véritables objectifs de communication chiffrés. Mais je vais toutefois dans la mesure du possible faire des mesures de performance. Ainsi lorsque je développe une campagne de recrutement et que j'utilise les médias sociaux, je vais faire une analyse des

données métriques, je vais faire des comparaisons entre les différentes plateformes, je vais regarder quels sont les résultats finaux, à savoir le nombre de candidatures, je fais une présentation et un rapport de ces évaluations, mais je ne suis pas vraiment convaincue que l'équipe fasse quelque chose avec ces informations. Mais c'est propre à l'ADN de l'organisation : on n'a jamais travaillé avec des KPI ici, pas même au niveau des unités business, au niveau des sales. Il est donc logique qu'il n'y en ait pas au niveau de la communication. Il faut toutefois que j'ajoute dans la marge ici, que **nous sommes à un moment charnière** : l'année dernière ils ont embauché quelqu'un dans le comité de direction en soutien des membres de la famille, quelqu'un qui vient d'un des « big 4 », du monde de l'audit. Inutile de dire que cette personne est un habitué des KPI. Je sens donc que la dimension chiffrée des objectifs va bientôt faire son apparition dans l'organisation. Ce qui n'est pas toujours plus mal car parfois j'ai l'impression que ça va un petit peu dans tous les sens. Le fait d'avoir des chiffres permet bien sûr de faire l'évaluation de ses activités, de ses actions. Cela permet à ce moment-là de savoir si ce qu'on a réalisé répond à des attentes réelles. Cela permet donc aussi de savoir si on a besoin de redresser la barre ou si on est en train d'évoluer dans la bonne direction. Si je prends l'exemple de la rédaction des situations de référence, il y a une directive qui précise qu'à la fin de chaque mission un rapport de référence doit être rédigé, mais ce n'est pas un exercice que les consultants aiment faire. Je suis donc bien souvent dans l'obligation d'insister très fort auprès des consultants pour qu'ils le fassent. Maintenant, ma tâche sera vraiment facilitée car c'est le comité de direction qui va préciser le nombre de situations de référence que chaque unité doit encore produire. C'est donc à ces petits signes que je remarque que petit à petit cette dimension des KPI fait son introduction dans l'organisation. Il est **intéressant de voir la manière dont certaines nouvelles procédures s'installent**. Parfois elles sont imposées à grand fracas, créant des situations de conflit, parfois même de révolte au sein d'équipes. Et comme ici, elles s'installent « en douce », de manière presque inaperçue. Bien sûr, il s'agissait d'une procédure qui existait déjà mais qui n'était pas toujours suivie à la lettre. Mais maintenant, le fait de coller un chiffre au nombre de situations de référence à produire, cela facilite vraiment le travail de chacun. C'est beaucoup plus clair. C'est l'avantage de certaines procédures.

Cette procédure implique également que venant du comité de direction, il y a l'injonction de communiquer sur les activités que nous organisons. Alors qu'auparavant, tout tournait au tour de la philosophie de l'organisation. Et il faut bien sûr que cela reste, parce que c'est vraiment l'ADN de l'organisation, c'est sa raison d'être. Mais, lorsqu'on devient une plus grande organisation, on a vraiment besoin de structure. Et comme je le disais, c'est à ce moment charnière que nous sommes arrivés maintenant. L'organisation a grandi et elle a besoin de se structurer. Et cela s'applique également à la communication. Car je dois avouer qu'après deux ans, nous sommes encore toujours à la quête de la bonne approche organisationnelle en matière de communication. Étant donné qu'il y a très peu de possibilités d'évaluation, il reste très difficile de distinguer ce qui fonctionne vraiment de ce qui ne fonctionne pas. Bien sûr, nous avons nos échanges de bonnes pratiques, mais cela ne dit pas tout étant donné que nous n'échangeons que les bonnes pratiques comme son nom l'indique. Cela signifie que les moins bonnes ou les mauvaises pratiques ne sont pas connues. Et il devient donc nécessaire pour la communication de mesurer ses effets et son impact. Pour pouvoir mesurer, il faut bien entendu définir des objectifs mesurables. Cela signifie que nous avons donc un **nouveau trajet de professionnalisation** devant nous.

Et ça c'est l'avantage de mon organisation : j'apprends tous les jours. Je ne viens pas d'un environnement Corporate organisationnel. Je n'avais encore jamais travaillé avec un système de marketing direct, de CRM pour le suivi systématique de la clientèle. Au niveau de la gestion d'un site Web, je n'avais jamais actualisé des contenus sur une plateforme en « back office », je n'avais encore jamais dû organiser des événements : pour toutes ces différentes activités communicationnelles, je suis partie de zéro. Dire que j'apprends tous les jours, c'est peut-être

un peu exagéré, mais j'apprends certainement quelque chose de nouveau chaque semaine. Et c'est pour moi aussi une raison *sine qua non* pour rester dans un job. J'aime être mise au défi et j'aime apprendre. J'ai donc très fort l'impression d'être constamment en train de travailler à mon parcours professionnel et de **me professionnaliser** en tant que responsable de la communication. Et dès l'instant où j'aurai l'impression de ne plus apprendre quelque chose, j'ai toujours la possibilité de suivre de nouvelles formations professionnalisantes. Mais je ne suis certainement pas face à cette situation-là aujourd'hui. Et il faut également ajouter le fait que l'organisation s'affiche comme étant une organisation de réseau, et je puis affirmer sans rougir que c'est ainsi. À tout moment, il y a moyen de demander conseil à un collègue. Si je ne sais pas quelque chose, il y a toujours quelqu'un qui pourra m'aider. Que ce soit à un niveau technique, à un niveau de contenu ou à un niveau stratégique, il suffit de demander. Et étant donné qu'il y a tant de choses à apprendre par le biais de ce réseau organisationnel, je n'ai aucune affiliation avec des associations professionnelles en communication en Belgique.

L'organisation permet de maintenir un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il y a énormément de flexibilité et le télétravail est toléré. L'organisation accepte également que ses collaborateurs définissent clairement leurs limites. Toujours dans ce même esprit de la philosophie de l'être humain central dans l'organisation. Et même si j'organise énormément d'événements pour mon unité, je ne suis absolument pas obligée d'être présente à tous. J'annonce aussi clairement que certains soirs je préfère rentrer chez moi.

Les membres de la famille actifs dans le comité de direction ont parfois une attitude étonnante par rapport à des aspects stratégiques de la communication organisationnelle. Prenons par exemple le plan de communication de crise. À cet effet, nous avons créé un groupe de travail qui pour l'instant ne s'est encore réuni qu'une seule fois. Lors de cette première réunion nous avons surtout échangé et débattu de l'attitude à prendre en cas de crise face à la presse. Jusqu'à présent, l'organisation n'a été mentionnée que deux fois dans la presse, et c'était avant que je n'arrive ici. Étant donné mon passé professionnel au Parlement, j'ai bien entendu un carnet d'adresses très pertinent. Mais il semble que la famille n'a pas du tout envie que je développe davantage mes contacts ou carrément un plan de crise. Tout simplement parce qu'elle n'en voit pas l'importance. Elle ne voit pas la raison pour laquelle l'organisation devrait avoir une visibilité ou une présence dans la presse. Je le regrette bien sûr car c'était une facette de mon travail précédent que j'aimais beaucoup faire. Mais si la famille n'est pas favorable, on remet le carton dans le tiroir. Les membres de la famille sont davantage du style « **pour vivre heureux, vivons cachés** ». Et bien sûr, nous sommes souvent comparés aux « big 4 », quelque chose que les membres de la famille veulent absolument éviter. Ils ne le veulent pas. Étant donné que les quatre géants de l'audit sont dans la presse tous les jours, nous n'y sommes pas. S'ils ne veulent aucunement être comparés aux quatre géants, c'est à cause de la philosophie organisationnelle. Pour moi, c'est assez compliqué à comprendre étant donné que je n'ai jamais travaillé auprès d'aucun des quatre. Il semblerait, sur la base des témoignages de certains de mes collègues qui y ont travaillé, qu'on y serait considéré comme un numéro. À l'opposé de l'approche que nous avons ici dans notre organisation où un projet est présenté et proposé à un consultant et où on essaye dans la mesure du possible de sélectionner des projets qui entrent dans le parcours professionnel de chacun de nos consultants. Chez les quatre géants, les projets ne sont pas discutés : il faut les accepter. J'ignore si aujourd'hui cette situation est encore toujours d'actualité. Un de nos anciens responsables des ressources humaines nous a quitté l'année dernière pour rejoindre les rangs d'un des 4 dans leur département ressources humaines. Nous avons gardé le contact et il m'a confirmé que la situation avait fortement évolué. J'ai donc l'impression que les différences qui étaient flagrantes et qui nous permettait de nous différencier au niveau de notre approche axée sur l'individu dans l'organisation, sont en train de s'effacer. Il est tout à fait possible que sous la pression des jeunes générations et à cause de l'air du temps, qui est vraiment à la flexibilité, les quatre grands modifient progressivement la rigidité de leurs

procédures. Mais ceci n'est qu'une hypothèse. Je n'ai aucune preuve qui permettrait de le confirmer.

Par contre, que notre approche qui était vraiment différente par le passé l'est moins, ce qui prouverait quand même qu'il y a en effet une évolution venant des autres, cela m'a été confirmé par la réaction d'agences de communication que j'ai rencontrées récemment. J'en avais contacté quatre et à chaque fois j'ai eu la même question, à savoir : qu'est-ce qui vous différencie de vos concurrents ? Et donc j'ai à chaque fois fait mon histoire organisationnelle avec la dimension de la philosophie, le coaching, le mentoring, et j'ai comme réaction que par exemple l'organisation Deloitte dispose de ces mêmes concepts en ressources humaines. Donc, encore une fois, nous nous trouvons à un **moment charnière**. Non seulement avec l'arrivée d'un nouveau membre du comité de direction nous allons introduire la dimension des KPI qui nous permettra de professionnaliser nos trajets d'évaluation, mais il va falloir également que nous nous penchions sur la mission de notre organisation **qui semble avoir inspiré nos grands concurrents** et nous laisse démunis d'une histoire différente de celle des autres. Donc, oui, notre philosophie était unique, et oui, sans doute, serons-nous encore différents en ce qui concerne certaines approches spécifiques, je pense entre autres à notre structure assez horizontale, à la dimension du réseau et du réseautage, mais je pense que les autres différences ont disparu. Maintenant, **le passage de collaborateurs d'une des organisations à l'autre introduit de manière sans doute assez douce pour ne pas dire insidieuse des éléments, des processus, des règles, des habitudes, des méthodes de travail qui ont fait leurs preuves dans l'organisation précédente. Il y a donc certainement des adoptions de ce que font certaines organisations dans notre organisation et vice versa. Comme nous allons adopter les KPI qui sont une valeur sûre des quatre géants. Et s'ils ont adapté leur approche des ressources humaines, s'ils ont assoupli leur rigidité dans leur approche de leur personnel, ce sera également dû à des éléments extérieurs à leur organisation. Donc oui, on reprend des choses venant d'autres organisations parce qu'il n'y a pas moyen de faire autrement. On est vraiment obligé de passer à un nouveau stade de professionnalisation organisationnelle. Il n'y a pas moyen d'y échapper. Le marché s'attend à ce que nous appliquions ce type de nouvelles normes.** Nous apprenons les uns des autres. Mais cela efface la spécificité de notre positionnement. J'en ai encore parlé pas plus tard qu'hier avec quelqu'un des ressources humaines, lui demandant si cela ne devient pas de plus en plus difficile lors des entretiens d'embauche de convaincre les jeunes diplômés de venir travailler chez nous. Elle m'a confié qu'en effet cela n'était plus aussi facile qu'avant de « vendre » notre histoire organisationnelle. Malheureusement, nous ne faisons pas de benchmark au niveau de la communication organisationnelle. **J'ignore donc de quelle manière nos concurrents évoluent au niveau de leur communication organisationnelle et j'ignore encore plus la manière dont nous nous positionnons par rapport à eux.**

Toute cette dimension stratégique de la communication organisationnelle en est encore à ses balbutiements. Ainsi par exemple : nous venons de lancer un projet pour identifier qui sont nos publics cibles. Avec un travail vraiment en profondeur : qui sont-ils, ou sont-ils, comment les contacter, comment les interpeller, quel « tone of voice » adopter ? Quand j'ai appris que ce projet venait d'être lancé, j'ai quand même été un peu abasourdie. Je croyais que les unités business disposaient déjà de toutes ces informations. Jusqu'à présent, personne n'avait ressenti le besoin de faire ce type d'étude. Il n'y avait pas de problème au niveau du recrutement de nos consultants, il n'y avait pas de problème pour trouver des clients : il n'y avait donc aucun problème et aucune nécessité à aller voir plus loin. Maintenant que les deux parties deviennent plus difficiles à recruter, on se rend compte de la nécessité de ce type de recherche. Bien entendu, aussi longtemps que l'organisation était assez **petite**, le système du **réseautage** fonctionnait parfaitement. Dès l'instant où une organisation **grandit**, elle doit se **structurer** différemment. Automatiquement, certaines évidences, comme par exemple cette dimension du

réseautage, disparaissent. Il faut donc pouvoir les remplacer par de nouveaux systèmes, par de nouvelles procédures. Mais celles-ci doivent être nourries de contenus pertinents. Pour illustrer combien la taille de l'organisation peut également influencer sa culture organisationnelle : lorsque j'ai été embauchée, dans mon planning des premières semaines était indiqué qu'il fallait que je me rende dans nos divers bureaux à Anvers, à Gand, à Namur, etc. Il était nécessaire de rencontrer tout le monde, de connaître chacun des collaborateurs de l'organisation. Aujourd'hui, deux ans plus tard, cette guidance a été supprimée du planning des nouvelles recrues. L'organisation compte beaucoup trop de collaborateurs pour que cette démarche fasse encore sens. Cela implique également une modification au niveau du réseautage. On ne contacte pas de la même manière quelqu'un qu'on n'a jamais rencontré physiquement. Même s'il s'agit d'un collègue qui travaille dans la même organisation.

Je crois que cela amène également la communication organisationnelle à un moment charnière. Et je crois que ce sentiment est ressenti par tous mes collègues qui travaillent dans ces fonctions de communication. Prenons par exemple le fait que dans chaque unité, le responsable de la communication est investi de la gestion aussi bien de la communication interne que de la communication externe. Il ne faut se faire aucune illusion, cette structure s'inscrit dans l'organigramme de l'organisation. Ce n'est donc pas quelque chose qui peut être modifié du jour au lendemain. Mais tous les communicants sont d'accord pour dire que ce n'est pas la bonne approche parce que cela ne permet pas de tabler sur les forces de chacun d'entre nous, cela nous oblige à être des généralistes en communication interne et externe. J'organise des événements, je ne regrette absolument pas tout ce que j'ai appris au niveau de la communication événementielle, mais en soi, la communication événementielle ne m'intéresse pas. Je n'aime pas organiser des événements. Je préfère de loin la réflexion rédactionnelle, j'aime pouvoir écrire des textes, que ce soit pour les newsletters, pour le site Web, pour nos plateformes sociales ou pour des mailings. Pour mon collègue à Anvers, c'est exactement le contraire : il adore organiser des événements et il a en horreur le travail rédactionnel. Il serait quand même beaucoup plus performant de pouvoir travailler ensemble et de pouvoir se spécialiser en fonction de nos talents et de nos compétences. Je crois qu'il serait beaucoup plus logique d'organiser la structure du département communication de cette façon. Cela permettrait certainement d'augmenter la performance de chacun des communicants. Mais bien entendu, les structures organisationnelles et l'organigramme d'une organisation ne tiennent pas compte des forces et des faiblesses de chacun des individus qui compose l'organisation. Pourtant, le comité de direction est conscient de cette problématique. Lors d'entretiens en face-à-face, il est clair que ces griefs ou que ces demandes sont ventilées et ensuite rapportées à un niveau supérieur. Mais pour l'instant, une restructuration des trois unités d'où serait extraite la communication pour qu'elle forme elle-même une quatrième unité, ce type de restructuration, de transformation organisationnelle n'est pas à l'ordre du jour. Parce que bien entendu, une telle décision ne peut se prendre qu'au niveau de la famille. Nous savons qu'ils sont au courant, nous avons expliqué que la vision que nous avons de l'organisation du département communication pourrait rendre l'organisation beaucoup **plus performante**, que **son efficacité pourrait être accrue**, la balle est dans leur camp mais je ne crois pas que je la verrai rouler de sitôt.

C'est d'autant plus regrettable qu'il est impératif de réfléchir à la mission de l'organisation étant donné que celle-ci a perdu de son unicité. Cela montre bien entendu combien la communication organisationnelle est cruciale pour la pérennité de l'organisation. Dès l'instant où l'on se rend compte qu'un des piliers de la communication organisationnelle, dans notre cas, la mission, ne joue plus son rôle fondateur, il y a un risque pour la pérennité de l'organisation. En interne, pour continuer à motiver les collaborateurs à rester ici et à ne pas se laisser tenter par des salaires plus élevés auprès de nos grands concurrents, et en externe pour continuer à être capable de recruter de nouveaux consultants qui sont en première ligne pour comparer les avantages et les inconvénients des uns et des autres. Parce qu'évidemment ces jeunes diplômés comparent les

conditions de travail, salaires inclus, et ils ne sont pas interpellés à ce moment-là par le fait que chez nous, nous avons des instruments de suivi de professionnalisation individuelle que nous avons développés en interne. Si cet instrument est très gratifiant pour le collaborateur, il ne représente aucune valeur ajoutée pour un candidat qui n'a cure de son parcours professionnalisant au moment d'un entretien d'embauche. Donc oui, nous avons toujours des éléments distinctifs, mais ils sont à ce point intangibles que nous ne pouvons pas en faire usage pour nous distinguer vers l'extérieur. Nous avons ainsi différents instruments, et c'est vrai qu'ils sont tous uniques, il est certain que la famille nous pousse très fort pour que nous les utilisions dans une approche plutôt « branding », mais ce n'est pas ainsi que cela fonctionne. Donc si les membres de la famille qui sont dans le comité de direction sont conscients de l'importance de la communication organisationnelle, ils ne sont toutefois pas encore exactement au courant de comment la communication organisationnelle fonctionne.

À mon niveau, ou au niveau de mes collègues responsables de la communication, il n'est pas possible de modifier quelque chose à la situation organisationnelle actuelle. Nous n'avons pas les leviers structurels nécessaires pour faire remonter ce type de réflexion stratégique auprès du comité de direction malgré le fait qu'il y a une personne qui siège dans le comité de direction et qui coordonne d'une certaine façon tous les responsables de la communication de l'organisation. Cette personne est responsable du « management » de la communication organisationnelle. Elle travaille déjà dans l'organisation depuis 13 ans, elle connaît la famille, elle connaît l'organisation et fonctionne comme tampon entre l'ensemble des communicants et la famille. Elle a acquis au fil des ans une crédibilité auprès du comité de direction. Ce qui n'empêche que les membres du comité de direction ne sont pas encore prêts à entendre ce type de réflexion. Je suppose qu'ils finiront bien par se rendre compte qu'une autre structure pourrait avoir des résultats plus performants. D'autant que tous les communicants sont sur la même longueur d'onde et font à chaque fois remonter la même information lors des entretiens en face-à-face. Il serait bien entendu possible de créer un groupe de réflexions qui se pencherait sur cette problématique, mais ce serait très délicat par rapport aux membres de la famille qui sont excessivement têtus. Donc créer une coalition horizontale pour faire remonter l'information, cela ne me semblerait pas une bonne idée. Il vaut mieux travailler de manière individuelle au goutte-à-goutte. Et essayer de faire en sorte qu'ils puissent se forger au fur et à mesure une image plus réaliste du rôle stratégique de la communication organisationnelle. Le nouveau site Web est une belle opportunité : il va bien sûr devoir traduire l'identité de l'organisation. Comme je l'ai soulevé un peu avant, il a fallu engager à titre de projet un copywriter externe pour la rédaction finale des textes rédigés par les différents responsables de communication des différentes unités. Cela montre bien que dans une autre structure, réalisée en fonction des talents et des compétences de chacun et de chacune, l'organisation aurait pu s'épargner ce coût supplémentaire. Le nouveau site Web est un projet dont on parle depuis deux ans, sur lequel travaille un groupe de travail depuis un an, une équipe qui se réunit régulièrement, et qui, pour chaque étape du développement doit rapporter au comité de direction. Je me rappelle qu'au moment où l'équipe avait enfin réussi à obtenir un consensus au niveau du design, du « look and feel » du site Web, elle l'avait présenté au comité de direction et ce sont les membres de la famille qui ont demandé à l'équipe de recommencer parce qu'ils n'aimaient pas beaucoup le design choisi. L'équipe avait beau avoir été composée des collègues les plus spécialisés en matière de design et en matière de site Web, ils n'ont pas pu convaincre les membres de la famille.

Lorsque j'ai commencé ici on m'a averti qu'il y avait une chose qui pouvait être très élastique : les dates-butoirs. Et c'est ainsi : tout prend toujours beaucoup plus de temps que ce qui n'avait été prévu et planifié au départ. Cela est bien entendu tributaire de cette approche par réseau, qui permet à chacun d'avoir son mot à dire, mais à la fin du parcours, c'est la famille qui décide. Et cela implique que certains projets sont régulièrement remis sur le travail. Et cela résulte dans

une perte sensible de l'efficacité. Cela ne sert à rien de s'énerver, c'est la réalité de notre organisation.

Donc, pour l'instant nous ne sommes pas encore entièrement un niveau stratégique, mais nous sommes en bonne voie. Au niveau de nos unités, nous sommes vraiment un pont entre le business et les ressources humaines, nous sommes un pont entre l'organisation et les consultants, au niveau de la communication interne, oui c'est vrai, nous sommes vraiment un pont qui relie les différentes parties prenantes internes. Je crois que pour ma N+1, responsable du management de la communication organisationnelle, l'accent serait davantage mis sur la dimension relationnelle. Mais je sais qu'à ses yeux, nous relient les différents éléments de l'organisation en un ensemble. Elle nous voit donc davantage fonctionner à un niveau opérationnel pour consolider et soutenir l'organisation. Mais je n'ai pas l'impression qu'elle place la communication en première position au niveau de ses priorités. Il ne faut pas oublier que la fonction de communication en tant que telle n'est arrivée qu'après toutes les autres fonctions, dans le domaine du business et dans le domaine des ressources humaines. La fonction doit donc prouver sa plus-value et sa valeur ajoutée. Pour la famille, c'est la dimension « care » qui importe, parce que c'est ainsi qu'elle a positionné son organisation lors de sa création. Mais depuis, le marché a fortement évolué. Et c'est là que la communication pourrait jouer un rôle important, mais comme je le disais, les membres de la famille n'en sont pas encore conscients. Tout comme ils n'ont pas été conscients de la difficulté de communiquer vers l'extérieur le fait que nos clients passent après les collaborateurs internes. C'est très fort au niveau de la communication interne, mais c'est invendable au niveau de la communication externe. Donc là aussi, la communication joue un rôle crucial de « traducteur de mission organisationnelle ».

Interview F20 – 1 heure 02'

Gand, 22 août 2019

J'avais d'abord entamé des études universitaires en communication et science politique, mais il s'est vite avéré que cette piste était un peu trop théorique pour moi à l'époque. Je n'avais pas assez d'autodiscipline pour appréhender les contenus théoriques. J'ai donc opté pour un Bachelor professionnel en gestion de la communication qui était dans la prolongation de mon premier choix. Ce qui m'intéressait le plus, c'était de comprendre ce qu'était la communication, de quelle façon il était possible de communiquer, quelles étaient les différents facteurs qui entraient en ligne de compte pour définir la communication. C'est vraiment la communication qui m'a motivé dans le choix de mes études. À la fin de ces trois années, je suis entrée dans la vie professionnelle. Je l'ai abordé par le volet médias : j'y ai appris à établir des plans médias, des stratégies médias, mais aussi à acheter de l'espace médias. Un bon choix pour moi parce qu'il m'a permis de voir ce qu'était la communication en fin de parcours, au moment d'atteindre les publics que l'on veut toucher. De voir passer les campagnes de communication ensuite donner envie de travailler en agence. **Après presque deux ans**, j'ai eu la possibilité de passer dans une des plus grosses agences de communication de Belgique. J'y suis restée **deux ans** et cela m'a beaucoup plu. L'agence a une excellente réputation, et elle le mérite : elle a de très belles enseignes comme clients, et il y a une très bonne entente entre les différentes équipes et entre les différents métiers de la communication qui s'y côtoient. Le succès a aussi un revers de médaille : il y avait de plus en plus de clients, et l'agence ne cessait de s'agrandir. Cela avait parfois pour effet de se sentir plus un numéro, ou un pion sur un échiquier. Et bien entendu, la pression et les dates-butoirs ne cessaient elles aussi de croître. À cela s'ajoute le fait que je n'habitais pas Bruxelles et que les trajets quotidiens devenaient pesants.

Au bout de deux ans, j'ai eu la possibilité de suivre un des clients sur lesquels je travaillais pour une nouvelle agence. J'ai suivi mon client, également une très belle enseigne, et j'ai commencé dans une seconde agence de communication. Là aussi, je suis restée **deux ans**. Je dois toutefois

souligner que la culture organisationnelle de cette agence me convenait moins : on avait parfois l'impression de travailler en Corée du Nord. La CEO avait créé cette agence, c'était son agence, c'était sa vision, c'était elle qui décidait tout. Entre-temps, d'autres fonctions ont été créées, et j'espère pour tous ceux qui y travaillent que cette culture organisationnelle a également évolué. Parce qu'à l'époque, la CEO avait pour conception que nous devions orienter notre vie entièrement en fonction de notre travail est donc entièrement en fonction de son agence. Cette agence était également établie à Bruxelles, donc, même si maintenant je faisais les trajets en voiture et non plus en transports publics, il y avait toujours ces déplacements qui n'étaient pas toujours évidents. Mais c'était quand même moins pénible avoir à changer trois fois de type de transport public le matin et pareil le soir. Au bout de deux ans, j'ai reçu ma lettre de licenciement parce que je ne correspondais pas à la culture de l'organisation. Le fait que j'avais difficile à accepter l'autoritarisme absolu de la CEO a fini par être pour elle une pierre d'achoppement. J'ai pris ce licenciement comme une opportunité pour chercher un emploi plus proche de chez moi. Je m'étais mariée, et nous étions en train de construire notre maison. J'ai donc commencé à chercher dans un rayon plus petit ou disons plus réduit, sachant que ce ne serait pas évident ni facile. C'est alors que j'ai vu une offre d'emploi pour une multinationale dans ma région. J'ai sollicité et j'ai été engagée.

Cela va faire **six ans** que j'y travaille. Ma première fonction était davantage une fonction d'assistante en marketing. Je l'ai fait pendant un peu **moins d'un an**. J'ai ensuite évolué vers une fonction qui était vraiment plus orientée communication, bien que communication « Below the line », donc tout ce qui concerne le direct marketing d'une sous-marque de l'organisation. J'étais également responsable de la communication sur les points de vente, ce qui incluait une part plus créative. Pour moi, le défi était également que j'étais responsable de tous les points de vente pour l'Europe. Alors, j'ai eu mon premier enfant, et je suis restée quelques mois à la maison. Cela n'a pas été évident : j'ai vraiment dû me battre pour obtenir ce congé parental. Mais pour moi, c'était une priorité. Lorsque je suis revenue après huit mois, j'ai fait savoir que je souhaitais travailler dans un autre département avec un autre N+1. Hélas, avec le recul, je me rends compte que j'aurais mieux fait de ne jamais demander à travailler dans une autre équipe. On a donc fait passer dans l'équipe communication qui travaillait sur la marque phare de l'organisation qui porte d'ailleurs le même nom.

Lorsque j'ai demandé à pouvoir travailler dans une autre équipe, la personne que j'avais prise en confiance fait savoir qu'il y avait en effet une place dans une autre équipe, mais que cette équipe-là avait une fâcheuse réputation d'intimidations au travail. Malgré cet avertissement, j'ai préféré prendre le risque plutôt que de devoir retourner auprès de ce N+1. Je m'étais dit que si je mettais l'accent sur le travail, si je m'investissais dans ma fonction, si je ne prêtais pas oreille aux racontars, on ne me chercherait pas noise. D'autant que je ne suis absolument pas du style à perdre mon temps à ce genre de futilités.

Dès la première semaine, je me suis en fait rendu compte que la situation était hallucinante. Jamais je n'aurais pu imaginer une situation de travail aussi incroyable. Je m'occupais de la totalité de la communication externe pour la marque phare. Il y avait trois autres collègues : une qui s'occupait des relations publiques, une qui s'occupait de toutes les actions « below the line », les actions direct marketing, et une troisième qui s'occupait de toute la partie « communication produit ». Nous avions une N+1 qui chapeautait le tout et qui siège au comité de direction. Elles formaient un trio, elles le forment encore toujours d'ailleurs, elles prennent tout le monde de haut, sont persuadées de leur efficacité, et sont excessivement négatives non seulement par rapport à l'ensemble des autres collègues, mais également par rapport à l'organisation elle-même. Comme d'un point de vue du travail, je pouvais m'isoler pour pouvoir faire toutes mes activités en communication externe, j'ai essayé de les ignorer et de me focaliser sur mes projets. Comme nous travaillons sur un plateau, même si j'avais pris un bureau à part, il ne m'était pas difficile de voir que leur niveau de productivité n'était pas très élevé. Je m'en

rendais compte parce que j'étais très souvent dérangée par leur conversation. Je me suis toujours dit que ce n'était pas à moi à faire des remarques, car si leur niveau de productivité satisfaisait la N+1, tant mieux pour elles. Mais évidemment, passer sa journée avec des oreillettes pour pouvoir travailler sans être dérangé par le bavardage de collègue de bureau, ce n'est pas ce qu'il y a de plus agréable. Cette discrédance entre mon travail et le leur devenait vraiment pesant et j'en perdais la joie du travail.

J'en ai donc parlé à notre N +1, je lui ai signifié que je ressentais un type de harcèlement, et je lui ai demandé s'il n'était pas temps d'intervenir pour apporter une modification à la situation. J'ai surtout souligné combien nous avions d'opportunités au niveau de la communication que nous laissions de côté par manque d'efficacité. Elle m'a avoué reconnaître la situation, m'a dit se rendre compte de leur manque de compétence, mais elle n'est pas passée à l'action. J'ai donc décidé d'aller parler au N+2 et j'ai demandé une solution à court terme qui consistait à avoir un bureau séparé des autres. Mon argumentaire était simple : ma fonction en communication externe, comme elle s'inscrit dans l'organisation, n'a pas de lien direct avec les trois autres fonctions. Ce qui importe pour moi c'est d'avoir le lien avec ma N +1. Mais, là aussi, ma demande est restée sans réponse. La solution qu'a trouvée ma N+1, c'est de me proposer de venir m'installer en face d'elle. Le lendemain, je vais chercher mon laptop et mes dossiers, et je m'installe dans son bureau.

Dans l'organisation, nous utilisons Skype comme instrument de communication interne. Mon analyse est que si cela favorise certains échanges, ce canal peut également s'avérer être un véritable poison. L'avantage est qu'il permet à des équipes éloignées les unes des autres d'échanger de façon optimale. Hélas, il est également utilisé pour l'échange de « gossips ».

L'après-midi de mon déménagement, j'ai un appel Skype suite auquel il y a eu un incident. Là, j'ai pris mes affaires, je suis rentrée à la maison et depuis, je suis en congé de maladie.

Cela fait à présent un peu plus d'un mois, et j'attends encore toujours une réaction de mon employeur par rapport à ce qui s'est passé. Mais, les seuls messages que je reçois sur ma messagerie personnelle, ce sont des questions par rapport à mon retour parce qu'ils sont très satisfaits de mes prestations de travail. C'est donc comme s'il ne s'était véritablement rien passé.

Il y a donc clairement un problème au niveau du management de l'organisation.

Ce problème organisationnel, il s'inscrit aussi au niveau de la manière dont la communication est perçue dans l'organisation. Pour autant que le travail soit fait, même si c'est avec un retard de plusieurs mois, on ne s'en préoccupe pas. Et c'est très préoccupant d'autant qu'il s'agit quand même d'une multinationale qui a une réputation mondiale.

La première chose que j'en retire, c'est qu'au niveau de la communication interne, il y a une absence totale de vision et de stratégie, il est également très difficile de mettre la main sur certaines procédures qui permettraient de définir comment elle s'organise.

Le changement de CEO est également quelque chose de particulier. Le siège européen a vraiment connu des épisodes de chaises musicales. Nous avons actuellement depuis un peu plus de deux ans le CEO qui avait été licencié il y a un peu plus de 10 ans parce qu'il avait très mal dirigé l'organisation. Cela avait occasionné le licenciement d'un très grand nombre. Il avait été remplacé par un CEO dont le tempérament n'avait pas directement trouvé de lien avec le nouveau président. Aussi, celui qui avait été licencié a été à nouveau rappelé. Les résultats financiers qui avaient été améliorés par le CEO précédent se sont à nouveau trouvés dans le rouge, il a à nouveau été licencié, on a rappelé le précédent, il a redressé la barre, on l'a mis sur un autre poste dans un autre pays, et on a rappelé celui qui avait déjà été licencié deux fois. Il est donc à nouveau en place depuis un peu plus de deux ans, et lors de son retour il y a deux ans, il a décrété que la communication se ferait au niveau global, au niveau mondial. Il a donc réuni les quartiers généraux en une structure globale qui ne s'inscrit nulle part ailleurs au niveau de l'organisation si ce n'est au niveau de la communication. Cette décision est tombée sans qu'il n'y ait de budget alloué à cette nouvelle position de la communication.

Une compétition globale a donc été lancée en 2018 pour recruter une agence au niveau global, l'agence qui a gagné la compétition a accepté de ne facturer qu'en 2019, elle a développé une campagne globale, l'a présentée, et c'est alors que le CEO a déclaré ne pas avoir de budget pour cette campagne globale et qu'il n'y aura donc de communication que sur les réseaux sociaux. Il prend en même temps la décision de redistribuer la communication par continent. Il y a donc des décisions qui sont prises par un CEO sans qu'il ne se préoccupe de l'impact que cela peut avoir sur la communication de son organisation ni sur la communication sur son organisation. Lors de cette période, j'ai donc eu beaucoup de difficultés à mener à bien les projets en communication externe qui étaient déjà dans le collimateur. Il a été très difficile de motiver l'agence. Mais tout autant les autres fournisseurs étant donné qu'aucune des promesses n'allait pouvoir être tenue. Et il était également difficile de me motiver étant donné que je n'arrivais plus à comprendre quelle était la stratégie de communication de l'organisation : il y avait eu tout un travail en amont visant à rajeunir l'enseigne phare de l'organisation. Nous avons donc travaillé et développé une stratégie qui répondait aux objectifs du management. Lorsque nous l'avons présentée, les responsables marketing de la « sous-marque » sur laquelle j'avais travaillé tout à mes débuts ont violemment réagi parce que cette nouvelle stratégie pour la marque phare empiétait totalement sur leur public cible. Il était donc clair qu'il n'y avait eu **aucun consensus, voir aucune discussion entre les responsables marketing, et qu'au niveau de la direction générale il n'y avait aucune vision réaliste ni des marques ni des marchés de l'organisation**. Je me rappelle que lors d'une de ces réunions stratégiques j'avais proposé une analogie pour essayer de déminer le terrain : j'avais proposé de voir nos deux niveaux de marques comme la situation de « BMW et Mini ». Mini est une marque de BMW avec un positionnement prix un peu inférieur, avec une cible spécifique, permettant aux deux de cohabiter sans se cannibaliser parce que les deux marques ont chacune un positionnement propre. Deux semaines plus tard, lors d'une réunion avec la direction générale, j'entends un des décisionnaires utiliser cette analogie. Cela m'a fait plaisir, mais je me suis en même temps posé la question : « est-ce que nous en sommes arrivés à un point où les décisionnaires ne sont plus capables de réfléchir ? ». Là, j'ai eu un doute quant à la professionnalité des décisionnaires. Si je prends les développements qui ont eu lieu sur la ligne de, cette ligne avait eu un succès inespéré parce qu'elle faisait appel à des composants qui avaient connu un succès immédiat auprès de notre cible. Ces composants étaient produits chez un certain fournisseur. Cette ligne est à présent renouvelée avec un composant encore plus performant mais cette fois-ci produit en interne. Cela signifie moins de dépenses pour l'organisation si on arrivait à arrêter totalement la collaboration avec ce fournisseur sur la ligne de produits précédente et si on pouvait tout miser sur la nouvelle ligne produite avec les composants « in house ». Cela implique bien entendu toute une série de nouvelles décisions : maintenir une bonne relation avec le fournisseur parce que d'un point de vue de la capacité de production il n'est pas encore possible de produire une ligne complète en interne, décider du positionnement de cette nouvelle ligne par rapport à la précédente, pallier les problèmes de production parce qu'il semblerait que les nouvelles composantes ne sont pas encore optimales, et lancer une campagne globale de communication pour cette nouvelle ligne qui n'est pas encore prête. Je reçois donc un briefing du directeur marketing pour lancer une nouvelle ligne de produits, alors que ces produits sont encore en phase de développement, que leurs mesures exactes et que les coloris ne sont pas encore définis, que le positionnement est encore incertain... je pose donc toute une série de questions pour me permettre de réunir les éléments nécessaires pour pouvoir réfléchir à une stratégie de communication. On me réplique que je n'ai qu'à faire avec ce que j'ai, que le nom de la ligne est défini, qu'il suffira de prendre le coloris X, que si on décide de le changer en une autre couleur, on pourra le faire au niveau de la post-production. À cela je réplique que c'est peut-être possible au niveau de la presse mais pas au niveau télévision, cinéma ni vidéo. Le responsable marketing ne comprend pas : « et pourquoi est-ce que cela n'est pas possible ? ».

Il est donc très clair que dans mon organisation la communication est le tout dernier chaînon. Nous arrivons tout en fin de parcours. L'organisation suit encore toujours l'ancien modèle très « **Old School** », un modèle qui date même des tous premiers temps de l'industrialisation : on a des matières premières, on crée des produits, on les développe, on les met en production, on demande à un service marketing de définir le prix, la distribution, et puis on se rend compte qu'il va falloir aussi communiquer. Jusqu'à ce dernier point, jamais on ne m'a sollicitée. Dans ce qu'ils appellent les réunions stratégiques pour la communication, j'essayais de remonter le courant, mais les décisions avaient déjà été prises. Malgré mes propositions, j'étais à chaque fois reléguée au niveau exécution. Il est inimaginable qu'une telle multinationale lorsqu'elle décide de lancer une nouvelle ligne de produits ne fasse aucune étude sur le public cible. Je n'ai jamais reçu un seul rapport sur les publics cibles. Les études de marché, les études sur les cibles sont considérées comme des dépenses inutiles, de l'argent jeté. La meilleure image que je puis utiliser, c'est que mon organisation est une machine orientée vente comme dans les années 50. Ainsi, nous avons une collection, une ligne junior. J'ai proposé aux responsables marketing d'organiser des discussions de groupe avec la responsable des achats, qui est ici la cible secondaire, et ce, dans les différents marchés clés. Mais la réponse a été que le CEO trouvait cela de l'argent jeté. Il fallait simplement démarrer le plus vite possible, positionner cette ligne de produits pour enfants et promouvoir les ventes. J'étais tellement déçue car il y avait un véritable potentiel dans cette ligne-là, mais j'en ai pris mon parti. Il n'y avait pas moyen de trouver d'alliance. J'étais obligée de me fondre dans le canevas, d'accepter le mécanisme organisationnel. Cette acceptation j'en avais pris le parti d'un point de vue professionnel parce que les heures de travail me permettaient d'avoir un excellent équilibre au niveau de ma vie privée. Même si j'étais frustrée d'un point de vue professionnel, la balance avec la vie privée me permettait d'accepter cette situation. Mais évidemment la situation explosive avec les collègues a tout déréglé. Mais cela je l'ai déjà expliqué. Je préfère revenir à un niveau plus macro.

Comment essayer d'expliquer cette situation inextricable ? Au niveau de la présidence, c'est-à-dire du numéro un au niveau mondial, lorsque celui qui avait dirigé l'organisation pendant plus de deux décennies a été évincé par celui qui était numéro un dans une autre partie du monde, la multinationale a perdu de sa stabilité. Ces changements au niveau du top correspondent aussi aux allées et venues des CEO au niveau européen. Ce qu'il y a encore, même si on note une certaine régression ces dernières années, c'est que les lignes mises sur le marché par l'organisation connaissent toujours de bons chiffres de vente. La réputation de la marque phare vit encore et toujours de ce qui avait été construit par l'ancien président. Le succès des lignes est tributaire d'un public cible loyal, mais vieillissant. Il y a eu un « wake up call » lors de la mise en faillite il y a près de 10 ans, mais comme les ventes ont repris, le business model n'a pas été remis en question. Au niveau du personnel, il y a eu des vagues de licenciements, et sont restés ceux qui se conformaient à la culture organisationnelle, sans aucun égard aux compétences. Ceux qui suivaient aveuglément, sans questionner, sans hésiter les décisions prises plus haut, ceux-là sont restés en place **indépendamment de leur efficacité**. Lorsque l'organisation applique ce type de procédure, il est impossible de changer. Mais je ne crois pas que cette organisation-ci veut changer, je crois qu'il n'y a aucune motivation d'apporter des changements dans la structure organisationnelle.

Lors des comités de direction, la responsable communication globale est invitée à participer pour présenter les projets. Les retours qu'elle reçoit sont à accepter tels quels, il est impossible de les questionner. Une attitude que je ne qualifierai pas directement de professionnelle et qui rend bien entendu les relations avec les fournisseurs très compliquées car il n'y a pas d'argumentation pour expliquer pourquoi telle décision a été prise. La communication Corporate se fait dans une autre partie du monde et se borne à la réalisation des rapports annuels.

Les relations publiques au niveau de l'Europe se bornent à écrire des communiqués de presse. À chaque fois, de la communication très fonctionnelle, opérationnelle : ce qu'il faut faire.

Au niveau marketing, ils ont découvert les influenceurs : ce ne sont jamais des influenceurs de haut niveau car ces derniers demandent de l'argent, ce sont des influenceurs de moindre importance à qui sont envoyés les derniers produits. Je trouve cette **situation alarmante** pour une marque mondiale. Nous avons trois personnes qui s'occupent des médias sociaux et qui font la veille de ce que ces influenceurs postent. Lorsque j'avais des remarques par rapport aux visuels qui ne donnaient pas un rendu exact ou parfait de nos produits, ces collègues me répondaient que nous devions nous satisfaire d'être repris, liké, partagé. Je me demandais alors si nous étions une start-up ou une multinationale. L'organisation vit encore aujourd'hui de la réputation qu'elle s'est construite dans les années 70. Elle arrive encore à capitaliser sur l'approche stratégique de la communication qui avait été la sienne dans les années 70. Donc il était tout à fait justifié de vouloir travailler sur le rajeunissement du positionnement. Il y a un gros travail d'image à effectuer. Mais cela signifie que la culture organisationnelle, que l'identité de l'organisation elle aussi un gros travail à effectuer. C'est d'abord la culture de l'organisation qui doit s'adapter et ce n'est qu'alors qu'il y aura moyen de travailler sur l'image. L'énorme problème de mon organisation, c'est que personne à un niveau décisionnaire ne semble conscient de cette situation et du danger qui guette.

Pour illustrer la manière dont fonctionne la prise de décision en matière de communication : il a été décidé au niveau du CEO que la communication vers le grand public se bornerait à une communication dans les aéroports. Il est vrai que les managers de l'organisation voyagent beaucoup et qu'ils ont donc la possibilité de voir régulièrement les campagnes. Le problème, c'est que la cible, elle, ne voyage que maximum deux fois par an. On ne peut pas véritablement parler de répétition. Et on ne peut pas espérer un impact fort de la campagne. Mais il n'y a aucun argument à apporter. Dès l'instant où une décision est prise, elle doit être suivie. Parfois en dépit du bon sens. Parfois même au niveau de l'amateurisme. Et les décisions ne sont jamais prises qu'en fonction du bénéfice que l'on pense qu'elles vont apporter. Et bien entendu, la communication ne peut pas directement prouver le retour sur l'investissement. De là aussi la croyance dans les réseaux sociaux qui eux ont des chiffres : même si j'ai essayé de leur faire comprendre la valeur toute relative d'un « like », d'un suiveur de plus sur une page Facebook parce qu'il y a eu une promotion, d'un clic sur un banner alléchant, du nombre de Views des premières 10 secondes d'une vidéo commerciale de notre marque avant celle que souhaite voir le YouTubeur, rien n'y a fait. Ils demandent le retour sur l'investissement : je peux leur fournir des chiffres et cela leur suffit. Mes analyses pour contextualiser les résultats et les mettre en perspective sont tout à fait superflues. Pour mes collègues du département marketing, c'est bien entendu beaucoup plus important car le nombre d'achats par rapport au nombre de clics révèle également si le message a été suffisamment prometteur pour convaincre le prospect de passer à l'achat. Donc ce qui importe pour les décisionnaires, ce sont les clics par leads et les clics par sales. Parce que pour eux, une campagne n'est réussie que lorsque les chiffres de vente le confirment. La dimension image et réputation, cela a perdu tout son sens. Si j'ai la possibilité de mener une réflexion sur l'approche en ligne, c'est parce que cela m'intéresse : ce n'était pas du tout de mon ressort, mais je me suis toujours invitée aux réunions de mes collègues marketing et promotion en ligne. J'espérais toujours qu'il y aurait un certain moment un déclic et que les silos seraient rompus. Cela ne s'est jamais passé, mais j'ai pu me rendre compte qu'il y avait de fortes différences culturelles entre les marchés d'Asie et les marchés en Europe. Cette approche de faire du matraquage sur les réseaux sociaux avec une campagne soi-disant image pendant une semaine suivie par une semaine de promotion ou les clics suivis d'achats cartonnent en Asie, elle a été appliquée en Europe également. Les résultats étaient moins élevés, mais ils étaient toutefois suffisamment positifs pour convaincre les décisionnaires que les campagnes d'image ne servent à rien et que les campagnes promotionnelles font ce qu'on attend d'elles :

vendre. Il n'y a pas de plus bel exemple de stratégie à court terme. Et j'utilise ici le terme stratégie comme ils l'utilisent : parce que le court terme est sciemment recherché. Et tout se fait dans cette optique du court terme : de la succession rapide des CEOs aux décisions de communication promotionnelle, je n'arrive jamais à identifier une once de réflexion à long terme. Ainsi une anecdote pour illustrer ceci : la direction avait toujours annoncé n'avoir aucune foi dans le sponsoring. Parce que là non plus, il n'y a pas moyen de mesurer le retour sur l'investissement. C'est un point de vue qui se défend. C'est un point de vue comme un autre. Or, il se fait un beau jour que j'apprends qu'une somme a été retirée du budget communication Europe pour sponsoriser un club de sport. La raison en était que le CEO avait émis le souhait de suivre la saison de son club favori dans une loge. Il a donc sponsorisé son hobby. Il n'y a pas eu de possibilité de développer d'autres actions de communication autour de ce sponsoring pour essayer d'en obtenir un tout petit retour sur l'investissement.

Je ne sais pas combien de temps encore ils pourront tenir sur cette réputation d'antan.

D'un point de vue organisationnel, cette manière de diriger l'organisation se traduit aussi bien au niveau de la communication externe vers toutes les parties prenantes, qu'au niveau de la communication interne, de l'organisation vers les collaborateurs, et entre les collaborateurs. Dès l'instant où l'on ne fait pas partie du management team, on n'est pas payé pour réfléchir. On est uniquement payé pour exécuter des ordres. Et dès l'instant où une exécution rapporte davantage d'un point de vue financier, toutes les félicitations iront au directeur de ce département quand bien même il n'y est pour rien. À aucun moment je n'ai eu le sentiment d'avoir une quelconque crédibilité. Il m'arrivait parfois de recevoir des coups de fil de gérants qui avaient réussi à m'identifier et qui souhaitaient me féliciter pour une initiative que j'avais prise, pour une campagne image que j'avais quand même réussi à développer : la seule reconnaissance et la seule légitimité que j'aie réussi à obtenir, je ne les ai eues que par le biais des partenaires extérieurs. Jamais en interne. Jamais je n'ai eu en direct un retour sur toute la communication externe que j'ai faite sur toutes ces années. Ce qui est désolant, car on ne sait jamais si on peut continuer à construire sur quelque chose de positif ou pas. Là aussi, on m'ôtait toute possibilité de réflexion ne soit ce que à moyen terme. Je ne pouvais me baser que sur l'expérience que j'avais eue de mes années en agence pour me convaincre que ce que je faisais en communication externe avait une certaine valeur par rapport à l'organisation. Jamais aucun rapport sur la perception de la communication, jamais aucun rapport sur les effets de la communication. Il n'y a jamais eu sur ces six années, une seule évaluation de la communication. En y réfléchissant bien, étant donné leur manière de concevoir les choses, je crois que s'ils avaient dû faire l'évaluation de la communication, et s'ils avaient abouti à une évaluation positive, ils se seraient sentis obligés à me valoriser moi aussi, c'est-à-dire à m'augmenter d'un point de vue salarial.

Tout ce que je possédais de savoir-faire par rapport aux évaluations, tout ce que j'avais appris à faire au niveau des agences en matière d'évaluation, du concept au post test sans oublier l'impact sur les chiffres de vente, tout ce qui fait partie de mes compétences, tout cela je n'ai jamais pu le mettre en pratique. On pourrait s'imaginer que parce qu'il y a parfois des rapports informels autour de la machine à café, des moments où, par inadvertance, on apprend qu'une campagne a bien marché, ou que telle action manquait de quelque chose, que parce que ces moments informels existent, il y aurait moyen de créer des chemins détournés, plus bottom up, des essais de court-circuit en vue d'améliorer le résultat final, mais chaque tentative a toujours été immédiatement bloquée. Et la raison pour laquelle ces idées ont toujours été bloquées est que seule la direction est censée être capable de prendre des initiatives. Toute personne qui n'appartient pas à la direction est inapte à une prise d'initiative. Il y a une volonté de garder le pouvoir au niveau de la direction. Les connaissances, les compétences, les initiatives qui démontrent que l'on dispose de connaissances ou de compétences, elles sont associées au **pouvoir**. Et donc il est impossible de faire montre d'esprit d'initiative quand on ne se trouve pas au niveau de la direction. C'est ainsi que je l'ai vécu : que je ne suis pas dans cette organisation

pour réfléchir. Et que dès l'instant où l'on se pose trop de questions, on est considéré comme une menace, comme un intrus qui essaierait de parvenir à un niveau supérieur alors qu'on ne l'y a pas invité. Lorsqu'on parle de silos, on voit toujours les **silos** de manière verticale, par rapport aux départements d'une organisation. Mais dans mon organisation, il y a aussi des silos horizontaux : il y a le silo de la direction, et puis il y a le reste. Il n'y a aucune communication entre ces deux niveaux, et la communication est entièrement au service des ventes. Et il y a de la communication parce qu'il faut qu'il y ait de la communication, parce que ça se fait dans les autres organisations, parce que c'est ainsi. On doit faire avec.

Le télétravail c'était tout à fait interdit. La Policy de l'organisation ne l'autorise aucunement. Mais chaque directeur a la possibilité de décider si oui ou non ses collaborateurs peuvent bénéficier de la mesure du télétravail ou non. Et bien entendu, les membres qui font partie de la direction décident eux-mêmes de leur manière de travailler.

Mais indépendamment de ceci, je ne peux que conclure que l'organisation et sa structure sont vraiment **archaïques**.

Je voudrais encore illustrer par un autre exemple qui est lié à la posture du CEO. Les budgets sont définis à l'été, ils sont présentés, approuvés, et deux mois plus tard le CEO décide de réduire le budget communication de moitié. La raison invoquée était que les bénéfices étaient moins bons que ce qui n'avait été projetés. 15 jours plus tard, nouvelle annonce qu'il fallait à nouveau réduire les budgets. Cette fois-ci, pas seulement le budget de communication mais également les budgets marketing. Je ne sais pas très bien comment qualifier ce type de gestion. Mais bien entendu, le premier département qui avait été visé, c'était le département communication. Et alors que mon budget communication ainsi que le budget marketing se retrouvaient réduits, le budget du département vente gonflait. C'était vraiment un milieu très contradictoire dans lequel il fallait travailler. Un milieu très conflictuel. Je ne sais pas à quoi cela est dû, mais ces deux dernières expériences professionnelles m'ont vraiment découragée. Je sais que lorsqu'on entre dans une entreprise, dans une organisation, on entre aussi dans une culture et il est normal, après un petit temps d'adaptation, que l'on adopte cette culture organisationnelle. Mais il faut quand même qu'il y ait une **dimension éthique** présente dans cette culture organisationnelle. Il faut par exemple qu'il y ait une dimension de respect par rapport à tous les membres du personnel. Je suis la première pour dire qu'il faut toujours une personne pour prendre la décision finale. Mais j'estime que dans un contexte professionnel, il faut que les décisions puissent être argumentées. Et je ne crois pas demander de trop que d'attendre une attitude professionnelle de chacun des membres d'une organisation. À suivre.

Interview F21 – 1 heure 42'

Bruxelles, 23 août 2019

Je suis bilingue et j'ai fait les études de traductions en anglais et espagnol, deux ans : j'ai fait les candidatures. Je me suis assez vite rendu compte qu'il me manquait le contact humain et donc, j'ai changé mon fusil d'épaule, et je suis passée à la communication. J'ai choisi l'IHECS qui est dans le centre de Bruxelles parce que, à l'époque, c'était la seule formation qui était vraiment axée sur la pratique de la communication. J'y ai fait de la photo, du Web design, du graphisme et, même si je n'y étais pas très bonne, de la radio et de la télé. L'avantage, ce qu'on m'a appris à ce moment-là, c'est que ce n'était pas le but qu'on devienne des pros, mais, aujourd'hui, et même encore 12 ans après, ça m'est très utile parce que je sais exactement comment je dois briefer un caméraman lors d'une interview, je sais exactement jusqu'où je peux aller, même si les technologies entre-temps ont changé, donc, avec toutes ces sensibilités et ces compétences acquises, mon briefing sera différent. À la fin de mes études, j'ai fait un Erasmus en Irlande. À Dublin. Et puis, je me suis dit : « qu'est-ce que je pourrais faire avec les relations publiques ? »

Parce qu'évidemment, les relations publiques, c'est très large. J'ai commencé par un stage : j'ai fait différentes interviews, et j'ai commencé chez WS, une agence en relations publiques internationale. Pourquoi là ? Un, parce que je voulais le stage ; parce que c'est vrai qu'on peut faire tellement de choses en communication, et deux, parce que c'était une agence internationale avec une équipe très petite, ce qui allait me permettre d'être tout de suite dans la pratique. Et c'est effectivement ce qui est arrivé. J'ai très vite été envoyée chez les clients, qui typiquement étaient des organisations internationales ou des associations européennes, pour lesquelles on faisait des conférences de presse, on préparait des présentations, on développait des campagnes et leurs messages. Donc là, on peut dire que le premier axe de ma carrière était 100 % sur les relations et pas sur la communication en soi.

C'était très intéressant car j'ai eu de grands clients comme Microsoft, l'association de Bill et Melinda Gates, les producteurs de canne à sucre, et on commençait avec la bioénergie. J'ai donc eu accès à différents secteurs. J'ai trouvé ça très intéressant. Au bout de **cinq ans**, ne faire que les relations publiques, c'était un peu maigre. Tous les contacts que j'ai eus à cette époque, étaient avec des CEO ou avec des responsables de communication. Parce que, dans ces groupes-là, ils ont assez vite compris que la communication c'était primordial. Et on est 100 % axé sur la **réputation** de l'entreprise, comment la gérer. Après, j'ai changé et je me suis orientée vers une petite boîte belge. Je suis entrée dans leur pôle conférences et événements. Principalement pour des institutions européennes. Très vite, on a repris une des sociétés qui appartenaient au groupe mais qui était "stand alone" à ce moment-là. C'était une société de design qui faisait, qui développait des logos, des cartes de visite, des brochures, des rapports annuels. Et comme j'avais une base qui me venait de mes études universitaires, c'est moi qui ai repris ce pôle-là. Et donc, je faisais le lien entre le client et les graphistes. Là, j'ai eu plus souvent à faire à des personnes en communication, mais on était souvent autour de la table avec les directeurs, pour savoir quels étaient leurs messages principaux, pour savoir comment on allait les traduire d'un point de vue visuel, etc. Très intéressant, mais très opérationnel. Et donc, pour moi-même, je m'étais dit : voilà, j'ai fait les relations publiques, avec un accent sur les relations presse surtout, j'ai fait le côté visuel, maintenant j'aimerais aller au sein d'une entreprise pour vivre le tout de A à Z. Et à ce moment-là, on m'a approché pour une fonction au sein d'une société financière, où il fallait mettre en place la fonction de communication.

Il y avait eu une communication manager qui avait été au sein de l'équipe marketing, ce qui arrive souvent en Belgique, très ancrée dans le marketing, à 100 % dans la vente, et à la limite impliquée dans le site Web, mais voilà. La personne qui occupait cette fonction, l'avait quittée, elle était partie en année sabbatique, et **ils se sont dit au sein de l'entreprise, que c'était le moment de retirer cette fonction au département marketing, et de la mettre en lien direct avec le CEO. Et donc, d'en faire une fonction à part entière.** C'est le comité de direction qui avait pris cette décision. Il faut savoir que la personne qui était partie en année sabbatique était déléguée syndicale. Elle était là depuis 20 ans. Donc, faire migrer la fonction communication du département marketing vers la direction générale était certainement lié au profil même de cette personne. Elle n'avait jamais appris le métier de communication, elle n'avait jamais été coachée non plus, donc, c'est vrai que la communication laissait à désirer, au niveau de la direction générale, il y avait vraiment là l'envie d'amener ça un autre niveau, mais sans doute à cause de ces dimensions syndicales, ils n'avaient pas encore osé le faire. Vous vous imaginez : mettre une déléguée syndicale en lien direct avec la direction générale, ça ne va pas. Donc, son départ était le moment idéal pour le faire. Bien entendu, j'ai travaillé en binôme très serré avec la directrice marketing parce que je la conseillais beaucoup sur le contenu des campagnes marketing, sur les messages, ce que les messages pouvaient rapporter à la stratégie de l'organisation, ça, c'était mon input en marketing. Et, de mon côté, se préparait un très grand changement. Donc, la communication interne était très importante. Il faut savoir qu'à part quelques écrans disséminés dans le bâtiment, il n'y avait pas vraiment grand-chose. Donc, j'ai

mis en place « la base de la base » : une newsletter interne, quelques employés qu'on profile de temps en temps, et puis, toute la préparation au changement. Ça été une expérience très utile pour moi. Bien sûr, il était primordial d'être en ligne directe avec le CEO. L'avantage, c'est que je ne devais pas toujours aller en comité de direction pour pouvoir lui expliquer des choses, puisqu'il partageait toutes les informations avec moi en direct. J'ai limité à ce moment-là, disons qu'il s'agissait d'une répartition 80 – 20, 80 % interne, 20 % externe, où c'était plutôt réactif quand il y avait des questions venant des médias ou d'autres parties prenantes, comme c'était un marché très niche, il n'y avait pas pléthore de clients. J'ai surtout travaillé avec des courtiers, j'ai analysé les outils à mettre en place pour établir une communication optimale avec eux, il y avait un slide deck qui était vraiment intéressant, mais autrement, quand nos collègues allaient présenter des résultats au client, c'était horrible, vraiment pas professionnel. Donc, j'ai refait avec eux toute une plaquette expliquant comment communiquer de manière qualitative et professionnelle, sinon, on perdait notre crédibilité. Donc ça aussi, ça été un élément. Et puis, très vite, au niveau du groupe, parce que c'est un secteur assez niche, on a eu un questionnement sur la manière dont on était perçu par nos clients. On nous a demandé de nous questionner sur nos pratiques : comme il y avait de plus en plus de sociétés qui offraient des services similaires, en ligne, donc beaucoup plus facile, beaucoup plus abordable, et aussi moins cher, il était important de se remettre en question. Donc, moi, j'ai évolué de façon assez naturelle comme ça été le cas pour toutes les organisations dans lesquelles j'ai travaillé par la suite, de pure communication à communication au **changement** et gestionnaire du changement. Donc, forcément toujours en lien direct avec les directeurs. Et là, on avait fait une **analyse du parcours du client** depuis le moment où on l'approche pour la première fois, jusqu'à la signature, et même le renouvellement du contrat. **On a fait une analyse** de tous les moments qui se passent bien, on a identifié les frustrations, et on a fait des diagnostics de comment attaquer cela, pas tout en une fois forcément, mais en précisant certaines priorités, pour que **l'expérience du client** parte en flèche. On appellerait ça maintenant : « le Customer journey ». Et en fait, **c'est là que j'ai compris** que la communication comme moi je l'avais apprise sur les bancs de l'université, celle que j'avais pratiquée en consultance, **était en train d'évoluer**. Quand je vois par rapport à la communication que j'ai apprise, la manière dont il fallait écrire des communiqués de presse, et je dois préparer une campagne de communication, on est beaucoup plus aujourd'hui du « tac au tac ». J'ai quelques collègues aujourd'hui qui me demandent une campagne, mais en général, aujourd'hui, c'est : « A., voilà mon plan, qu'est-ce que tu en penses ? » Et donc c'est à moi à penser « macro », à faire un pas en arrière, à réfléchir à la stratégie du groupe, à la mettre en perspective par rapport au plan présenté, à réfléchir à la stratégie présentée, et à me demander quel est le lien entre les deux, et entre les campagnes. J'ai en fait j'avais déjà commencé à faire ça dans ce groupe financier. Et je l'ai fait en intégrant toutes ces dimensions du changement de l'évolution du client : dans la définition de notre rôle quand on parle de l'expérience client. C'est l'avantage du rôle de communication : c'est un rôle assez solitaire. C'est rare qu'on soit des équipes. Aussi, quand j'en tendais mes collègues dans les autres pays qui étaient responsables du changement, mais pas de la communication, comme ils avaient un chapeau, une casquette, et donc, c'était pour eux beaucoup plus difficile de faire le lien entre l'interne et l'externe. Or moi, j'ai pu appeler des clients en leur disant : « j'ai appris qu'il y avait tel problème, racontez-moi ». Et ça ouvrait beaucoup plus les portes et les esprits. Donc, ça m'a aussi permis d'amener le changement de manière beaucoup plus positive. Alors, que j'avais des collègues à l'étranger, qui avaient vraiment du mal parce qu'ils avaient le « stigmat » d'une certaine équipe. Pour moi, le fait d'être « communication » m'a donné beaucoup plus de latitude. J'avais l'avantage d'être proche du client, de connaître ce que c'est que de **gérer une réputation**, et de **gérer l'impact que la communication peut avoir sur la réputation**, et donc, forcément, cela facilite les contacts avec les clients. Mais tout autant en interne aussi. Donc ça, ça été vraiment très utile. J'ai décidé de quitter cette entreprise parce que notre CEO, avec lequel je

m'entendais vraiment très bien, était anciennement DRH au niveau global du groupe auquel on appartenait, et, il n'avait pas de vision business. Or, en communication, pour moi, c'est super important d'avoir une connaissance très claire de la vision du boss parce que c'est celle-là que je dois traduire. Donc là, on commençait à passer dans le changement, les gens comprenaient qu'on était dans le changement, je faisais des newsletters régulières pour expliquer le changement, et les collaborateurs m'avaient tout à fait identifiée. Mais pour moi, il fallait qu'on passe à une vitesse supérieure. Même si le CEO était assez nouveau, il était là depuis neuf mois, je trouve qu'il était temps qu'il puisse commencer à énoncer ce que lui voulait laisser comme trace au sein de cette entreprise le jour où il la quitterait. Je voulais que le CEO puisse me définir comment il envisageait son impact. On a eu plusieurs séances et au bout de la troisième journée entière ou je m'efforçais de lui expliquer : « mission, vision, stratégie » et quelle pouvait être son empreinte, parce que c'était un profil de CEO atypique, donc, super intéressant, il m'a dit : « écoute, invente un truc, tu écris, et puis on va communiquer ça ». Et là, je me suis dit : « non, c'est fini ». Justement parce que pour moi, justement, là c'était une opportunité qu'il soit là. Et je n'avais pas envie de me demander pourquoi il avait été placé là. Je voulais simplement qu'il me donne quelque chose que je puisse développer, tout un positionnement englobant et le CEO et l'organisation envers le client et en interne aussi. Et donc, comme ça ne venait pas, je me suis dit que je n'allais pas rester à un niveau super opérationnel en communication, alors qu'on est arrivé à un moment-clé où il faut amener toute la communication à un autre niveau. Donc, comme je n'avais pas la possibilité de jeter les bases d'une communication stratégique, j'ai décidé de partir. Je reviendrai juste un instant sur cette dimension du changement : on faisait partie du groupe A, un groupe actif en assurance, qui était déjà dans le mouvement de l'offre complémentaire au client, de l'offre en ligne, de l'offre spécifique, de l'offre à la carte. C'était une nouvelle tendance très forte qui était en train de secouer tout le marché des assurances. Nous, nous avons des clients qui se posaient des questions par rapport à leur portefeuille et aux paiements qu'ils devaient faire. Des clients qui souhaitaient un meilleur étalement, une optimisation des prix. Tant que nous ne réagissions pas, nous perdions des petits clients qui préféraient aller en ligne. Une tendance qui n'avait pas encore été adoptée par les plus grands clients qui, de par leurs activités plus internationales, préféraient se lier à une compagnie d'assurance internationale. Même si ces derniers étaient parfois mécontents, le seul risque que l'on courait, c'est qu'ils allaient chez un de nos deux autres grands concurrents. C'était donc plus pour la petite base à moindre budget, mais qui avait une forte incidence sur notre réputation, qu'on a décidé d'introduire le changement. Une décision qui a été prise au niveau européen parce qu'il y a eu une prise de conscience qu'un fossé commençait à se creuser entre l'organisation et ses clients. Alors, en Belgique, la situation était plus critique que dans les autres pays européens. C'est normal, les Belges ont la réputation d'être beaucoup plus critiques que les autres européens. Une expérience que j'ai connue dans le secteur des assurances, puis ensuite dans le secteur pharmaceutique, et puis là maintenant dans le secteur de la construction aussi. La Belgique, c'est compliqué, c'est un marché compliqué, c'est des cultures différentes, les gens sont compliqués, et tout est compliqué. Là ça, c'est assez frappant. Le siège était à Paris, dirigé par un belge, après, le siège est passé en Allemagne, et enfin aux Pays-Bas. Et à chaque fois, c'est pareil : on me demande toujours la raison pour laquelle nous en Belgique on complique toujours tout à loisir. La réponse est parce que ce sont deux cultures fondamentalement différentes. Donc, d'un point de vue de la communication, je dois adapter ma communication aux deux parties de la Belgique. Dans cette organisation financière, ils ont très vite compris qu'ils avaient besoin de quelqu'un de bilingue pour gérer cette complexité. Et cette dimension linguistique m'a vraiment aidé car je pouvais appeler indifféremment un client néerlandophone ou un client francophone pour lui demander de m'expliquer sa situation. Cela a été perçu de manière très positive avec les courtiers. Comme je l'ai dit aussi, la relation avec le département marketing c'était d'emblée bien passée. Et en fait, une raison supplémentaire qui m'a poussée à

partir, c'était qu'ils s'étaient mis en tête au niveau de la direction générale, de me mettre moi, à la tête d'un nouveau département qui regrouperait le marketing et la communication. Ils voulaient faire de moi la directrice marketing et communication. Ils voulaient que je chapeaute les deux branches. Ce qui en soi, ne m'aurait pas causé trop de souci, si ce n'est que le marketing là, était pur sur le data. Ce qui impliquait qu'ils avaient 6 à 7 personnes : une qui s'occupait d'un call Center, qui faisait du démarchage pour recruter de nouveaux clients, une autre qui analysait toutes les data et qui décidait au départ des résultats des banques de données de la banque de Belgique qui pouvaient être des clients potentiels à envoyer au collègue du call Center, une troisième qu'on voyait très peu et du coup je serais tout à fait incapable de vous dire ce qu'elle faisait, une quatrième qui devait développer les campagnes marketing, avec pour unique but la génération d'autant de leads bien définis en KPIs. Donc, pour le site Web, il fallait revoir la page d'accueil, y mettre un lien vers la campagne marketing, déterminer les calls to action, et définir le nombre de leads. Et tous les mois, ils sortaient les chiffres : il y avait une équipe de sept vendeurs, et il fallait leur apporter sur un plateau d'argent [par le biais de la communication marketing] là où ils pouvaient faire de l'argent. Le système du funnel dans toute sa splendeur. Ça moi, non : ce n'était pas du tout mon truc. C'était du marketing vente. Pur et dur. Alors que pour moi, le marketing c'est beaucoup plus. Et à un certain moment, j'ai pu introduire une société qui allait pouvoir modifier quelque peu cette perception pure vente. Ce qu'ils faisaient, c'était analyser un certain nombre de clients potentiels, et ils analysaient la présence de ces clients potentiels sur le site Web. Ils me demandaient de leur fournir les noms du CEO et du directeur financier de ces clients potentiels, et sur la base du profil LinkedIn de ces personnes, sur la base de leurs affiliations indiquées sur ce profil LinkedIn, ils identifiaient leurs centres d'intérêts, sans aller dans le détail parce que voilà, avec la GDPR, on ne peut pas, mais, à ce moment-là, on n'y était pas encore et donc il y avait beaucoup plus d'informations disponibles, et donc, sur la base de cette identification, ils proposaient des campagnes en fonction des profils. Par exemple, en Flandre occidentale, les intérêts des CEO et des directeurs financiers s'orientaient très fort vers tout ce qui était événements hippiques. Et c'est vrai, quand on y pense, il y a plein de manèges en Flandre occidentale. Ils organisent plein de tournois internationaux. Donc, on a commencé à explorer ces événements-là pour rencontrer des clients potentiels, et ça eu un véritable impact. C'était vraiment se mettre au cœur des intérêts du client, ce qu'il vit, ce qui l'intéresse, et ne pas l'aborder du point de vue de sa vie professionnelle. C'était donc partir à la recherche d'une entrée qui soit différente, d'une entrée plus personnelle, plus privée. Cette approche-là, a ouvert les yeux de toutes les équipes du marketing. Plutôt que d'entrer par le biais d'une fonction, quel est le monde dans lequel vivent nos clients et qu'est-ce que nous pouvons leur offrir ? Cela eu un impact sur le contenu de notre newsletter, sur la manière de définir le **customer journey**, sur la manière de relier le contenu de la newsletter au cycle de vie du client : personnaliser le contenu pour un client qui n'était client que depuis un an par rapport à un client qu'il est déjà depuis 15 ans... on a commencé à jouer avec toutes ces données-là. Et c'est moi qui écrivais les contenus, qui proposait les visuels et qui en discutait avec la directrice marketing pour voir si c'était en accord avec la campagne marketing. Dès l'instant où il y avait concordance, on lançait le tout. J'ai toujours été convaincue que ce n'est pas idéal de scinder la communication interne et externe. Les premiers ambassadeurs sont des collègues. Si ton collègue parle de ton produit de manière positive et enthousiaste, on a des chances de pouvoir ramener un client. Ce que je développe pour la communication interne va être inévitablement à un certain moment développé pour la communication externe. Et vice versa. Donc, au final, pour moi, je me suis rendu compte qu'il fallait voir le tout de manière beaucoup plus holistique. Tout en jouant avec le marketing du point de vue du contenu. Et de voir surtout comment mettre tout cela au profit de la société. Donc on peut dire que j'ai en deux ans de temps, vraiment appris beaucoup. Et avec ce bagage-là, j'ai fini par évoluer vers une société pharmaceutique.

Pourquoi ce type de secteur ? Parce que c'était un secteur que je ne connaissais pas. Je ne vais pas en avoir l'occasion de le traiter quand j'étais consultante. J'ai eu deux options. Et ce matin, j'ai encore lu un article qui m'a confirmé que j'avais pris la bonne décision. Soit, je passais de nouveau dans le secteur bancaire, mais là, c'était du 100 % relations média, ou je passais dans une boîte pharmaceutique qui était peut-être un cran en dessous de mon niveau, mais où les activités étaient beaucoup plus variées. Et donc, j'ai décidé d'apprendre un nouveau secteur plutôt que de retourner vers quelque chose que je connaissais déjà. Toujours dans un objectif d'élargissement. Même si le secteur pharmaceutique, ce n'était pas tout à fait mon dada, il faut savoir que la personne qui m'avait précédée dans la fonction communication, devait rédiger des textes, des copies et préparer des présentations quand il y avait des organisations d'événements. Voilà. C'était ça les tâches. Elle avait toutefois réussi à le faire évoluer vers les relations média, elle avait réussi à être intégrée dans toutes les équipes de marketing, parce qu'il faut savoir que par marque de médicaments, il y avait une équipe marketing, elle avait réussi à ce que ce soit elle qui puisse définir l'approche contenu, l'approche client, les messages vers les clients, et elle avait également obtenu le pouvoir de développer toute la partie communication avec les associations patients. Elle avait donc réussi à amener cette fonction de communication à un assez bon niveau par rapport à ce qui lui avait été donné tout à fait au départ. Et en plus, elle était en ligne directe avec le CEO. Est arrivée une transformation au niveau européen parce qu'il y avait trop de lignes directes avec le CEO. Au niveau européen, ils ont donc décidé de faire migrer la fonction communication en dessous des affaires publiques. Ce qui arrive régulièrement. **De plus en plus, on voit que la fonction communication est placée sous « gouvernance », ou sous RH.** Comme la personne qui était en poste pour les affaires publiques avait pas mal d'ancienneté, y compris dans sa manière de travailler, la responsable de la communication, même si elle était toujours très intéressée et qu'elle avait toujours eu envie d'apprendre, elle a assez rapidement décidé de se tourner vers quelque chose de plus stratégiques et a quitté. Quand je suis arrivée, j'ai eu un très bon contact avec ma boss directe, et je voyais régulièrement le CEO. Parce que, malgré les décisions européennes, la ligne directe avait quand même été maintenue. Il était d'avis que la communication touchait à toute l'organisation et que donc il était important de continuer à être en contact direct. Ça j'ai assez bien géré la situation, puis, au bout de trois mois, le CEO a été appelé en France pour un job beaucoup plus important et on a eu droit à un médecin français. De nouveau, un profil tout à fait atypique qui me semblait très intéressant. Je pensais qu'il allait pouvoir nous permettre de nous démarquer de nos concurrents. Comme j'avais déjà vécu un transfert de CEO dans l'organisation financière précédente, et que j'étais au courant de la communication spécifique que cela amenait et entraînait, j'avais préparé tout le plan de communication. Quand il l'a vu, il m'a dit « pffffff! non ». Il a dit qu'il verrait bien au fur et à mesure, que la communication n'était absolument pas sa priorité et donc, j'ai assez vite compris que là j'allais être réduite à du hyper opérationnel. L'avantage, c'est que j'avais toute la liberté du monde. Mais assez rapidement, j'ai commencé à m'ennuyer. Pour moi, c'était une société qui n'était pas assez impliquée. Je m'explique : les personnes qui travaillaient dans cette société y travaillaient pour l'argent. Ce qui les intéressait, c'était leur salaire. A part quelques personnes qui croyaient vraiment dans l'organisation, la plupart ne venaient là que pour leur salaire, se cantonnant à leur job description. Il ne fallait donc pas les déranger. Il n'y avait aucune curiosité à se demander ce qu'il y aurait moyen de faire de plus, chacun était dans son bureau isolé alors que moi j'ai toujours travaillé en open space. J'ai vraiment eu du mal avec ça. Je ne l'ai pas bien vécu. J'avais un accès de plus en plus limité au CEO parce que l'entente entre ma boss et lui, c'était la cata. Une vraie catastrophe. Donc il m'a dit que ce n'était pas qu'il ne voulait pas, mais que ce n'était pas sa priorité, que la communication ça l'intéressait, mais que c'était tellement compliqué qu'il ne voyait pas comment mettre ça dans son planning immédiat. J'en ai d'abord pris mon parti. Je me suis quand même dit assez rapidement que je n'allais pas continuer. Parce que comme j'étais

déjà arrivée à une expérience assez large dans l'organisation financière, je n'avais pas envie de perdre ses compétences. Au niveau européen, ils en ont eu vent, et j'ai fini par être appelée à la région. J'ai donc travaillé **10 mois à Amsterdam** : lundi et mardi Amsterdam, le reste, à la maison, je veux dire ici à Bruxelles. J'ai eu à y gérer un changement aussi : on venait de racheter une société en bien-être et médicaments animaliers. Et ma collègue qui gérait la communication de cette branche, était partie en congé maternité. Il a fallu donc suivre tout ce que cela englobait. Il a fallu redéfinir l'identité visuelle, s'assurer que tout était clair au niveau retail aux Pays-Bas, et également assurer le suivi en Belgique. J'étais donc en quelque sorte en binôme sur les deux pays. Pour la santé animale, en Belgique, c'était une société à part entière. Et j'ai eu très vite un très bon lien avec le directeur de cette société-là. On a travaillé à l'intégration de deux équipes avec des cultures fondamentalement différentes, parce que la société qui avait été rachetée, avalé en quelque sorte, était une société hypermoderne, très flexible, alors que nous, société allemande, très ancienne, avec des processus vraiment très lourds, ça a amené pas mal de tensions. Et donc, j'ai beaucoup travaillé avec le directeur et au sein de son équipe pour essayer de voir comment pouvait englober tout ça. En parallèle, j'ai assisté le marketing pour qu'il comprenne ce que c'était la communication. Pourquoi le marketing ? Parce qu'en pharmacie, on ne peut pas communiquer sur les médicaments. En tout cas, pas sur les médicaments sous prescription. Donc, à part une marque grand public, en vente libre, tout le reste était beaucoup plus compliqué et ressortait davantage de la réputation de l'organisation et des campagnes de sensibilisation autour d'une maladie que de vraiment de la vente pure et dure. Donc, le marketing et les vendeurs s'occupaient de faire le démarchage auprès des vétérinaires, ils essayaient de vendre leurs médicaments, et moi, je réfléchissais plutôt aux congrès, aux invités potentiels, aux invités stratégiques, au positionnement, à la manière de se distinguer des concurrents, donc, même si j'étais à nouveau fort en lien avec le marketing, il y avait aussi toute une partie stratégie. C'est aussi la période où on s'est rendu compte du potentiel du digital. J'ai donc hérité d'une nouvelle collègue qui est arrivée de chez Pedigree, en B2C, et qui donc en deux temps trois mouvements avait mis en ligne des campagnes Facebook. On avait reçu des informations du groupe, des informations produits, et elle avait très rapidement développé une campagne intégrée : elle avait acheté de l'espace à la télé, mais de la télévision « targuettée », des chaînes que je ne connaissais pas, on cible vraiment un horaire en fonction du type de personne, on achète donc un certain type d'espace parce que ce sont des parents qui s'occupent généralement de l'animal de compagnie. À côté de ce type de TV, elle avait acheté du bannering, une campagne Facebook, et de l'espace dans des journaux papier. En intégrant le tout, cela avait eu un impact énorme sur le taux de visites sur le site. Et cela s'était traduit par une hausse du taux de commande chez le grossiste. On a analysé le tout, et moi, j'ai été présenter les résultats dans les différents pays, en les motivant à faire pareil. Par la même occasion, je les incitais à envisager la communication comme quelque chose de plus global. Ça, c'était en **2017**. On pourrait dire que c'était tard pour la digitalisation, mais, si le B2C a suivi tout de suite, comme un Coca-Cola par exemple, le B2B n'y est pas encore. Et ici, dans l'organisation je suis maintenant, c'est encore pire. Je suis persuadée que d'autres boîtes pharmaceutiques étaient beaucoup plus loin que nous à ce moment-là. Je crois en fait que le retard de cette entreprise pharmaceutique était dû à deux éléments principaux : le premier le fait qu'il s'agisse d'une organisation allemande, et deux, c'était une société encore familiale. Pas cotée en Bourse. Donc, aucune pression. Aucune pression de présenter les chiffres tous les mois et tous les trimestres. Et ça, ça a un impact énorme sur la communication. J'ai vraiment vu la différence. Dans l'organisation financière, on était coté en Bourse, mais c'était le siège à Paris qui s'occupait de la communication financière. Je n'ai pas dû en faire, mais il y avait quand même ce besoin de rester proche du client, et de comprendre le marché, etc.

J'ai donc fait ça pendant **10 mois**. J'adorais mon boulot. J'avais très envie de continuer au niveau européen. Et ils m'ont dit que je pouvais rester même si la personne revenait de son congé de

maternité. Mais comme les conditions de travail n'étaient pas sûres entre le contrat hollandais et le contrat belge, comme ils ne voyaient pas d'un bon œil de tout mettre sous un seul et même contrat de travail, avec mes avantages liés à mon contrat belge, mon quatre cinquièmes, deux jours Amsterdam et le reste ici, parce que j'ai des petits enfants, je trouve très important de pouvoir passer une journée avec eux, de là le quatre cinquièmes, même s'ils me promettaient que tout allait s'arranger, comme cela a commencé à durer vraiment très longtemps pour me le confirmer, et comme les offres d'emploi dans d'autres boîtes ne cessaient de me parvenir, j'ai opté pour ne plus passer dans une autre boîte dans le secteur pharmaceutique. Ça peut paraître très curieux.

Comme je le disais, dans le secteur pharmaceutique, la fonction de communication est très souvent placée sous la fonction des affaires publiques. Parfois, elle est en lien direct avec le CEO. Mais alors, il s'agit d'une fonction relations publiques, public affairs. Ce qui est moins mon truc. J'ai adoré travailler avec les associations pour les patients, développer des campagnes pour elles, mais il y a toujours cette dimension éthique : le fait d'être une entreprise pharmaceutique et donc de se faire de l'argent sur le dos de patients. Ce n'est pas toujours facile de vivre avec ces reproches. J'ai bloqué toutes les offres qui venaient du secteur pharmaceutique, j'ai accepté de travailler avec un chasseur de tête, et je suis arrivée ici.

Au bout de mon premier entretien ici, je pouvais déjà m'imaginer mille et une choses à faire. J'ai donc appelé le chasseur de tête, je lui ai fait part de mon intérêt, mais, entre-temps, j'avais reçu la confirmation que l'organisation pharmaceutique voulait me garder à quatre cinquièmes. Et je n'avais pas encore fait savoir que je travaillais à quatre cinquièmes. Comme mes enfants sont petits, c'est quand même non négligeable.

Le chasseur de tête m'a conseillé de quand même continuer, me disant qu'il ne restait que deux entretiens passés. Il m'a dit de tous les faire, et puis de décider. Il m'a même dit, qu'au pire, je pouvais accepter de travailler ici pendant un an à temps plein, à condition de pouvoir repasser ensuite à quatre cinquièmes. J'étais un petit peu entre deux feux parce que je pensais aussi à ma réputation sur le marché. Miser sur deux chevaux ce n'est jamais très correct. Mais le chasseur de tête m'a dit qu'il prenait la responsabilité sur lui. Donc, je ne coupais pas encore les ponts avec l'entreprise pharmaceutique, je passais encore les deux entretiens comme si de rien n'était, et puis je voyais. J'avais déjà rencontré ici la DRH. Finalement, je rencontre le CEO. Un néerlandophone, très cash qui me dit d'emblée qu'il n'a pas besoin de savoir ce que je fais de A à Z, qu'il aime bien laisser la **liberté** à ses collaborateurs de décider quand ils ont besoin de le rencontrer, de lui parler, d'échanger, d'obtenir une réponse ou une décision, et que donc ça, c'est sa façon de voir les choses. On ne pouvait pas imaginer une plus grande **différence** : dans l'entreprise pharmaceutique, je travaillais avec quelqu'un qui justement me suivait à la trace, qui avait besoin du **contrôle**. Et donc, pour satisfaire ses besoins là, j'avais pris l'habitude en fin de semaine de lui faire le topo de tout ce que je prévoyais faire la semaine suivante. Et à côté de ce briefing hebdomadaire, on se voyait deux à trois fois par mois. Mais il avait besoin de son rapport toutes les semaines. C'est bien d'un côté, mais en communication, ce n'est pas évident. Je saute continuellement d'une activité à une autre. Si on me demande ce que j'ai fait la semaine dernière, il faut que je prenne mon agenda pour vérifier. Je serais incapable de me rappeler de toutes les activités qui se sont déroulées la semaine dernière.

J'ai donc passé toutes les interviews, auxquelles ces rajouter encore une dernière interview Skype avec la directrice communication du groupe qui m'a quand même demandé la raison pour laquelle je bougeais de nouveau : ça ne faisait qu'un an et 10 mois, avant ça, cela faisait deux ans. Donc c'était à chaque fois des périodes assez courtes. Je lui ai répondu honnêtement les raisons qui m'avaient poussée à passer d'une entreprise à l'autre. J'ai également eu une conversation tout aussi honnête avec l'entreprise pharmaceutique, on a analysé la situation, les tensions entre les Pays-Bas et la Belgique, les changements de CEO, l'atmosphère de travail qui se dégradait, et ça, c'est quand même quelque chose de très lourd à porter. Je suis ravie qu'on

ait eu cette conversation. J'ai toujours aimé travailler en équipe. Quand je travaillais sur la santé animale, je m'occupais de toute la partie communication, mais j'épaulais aussi ma collègue qui travaillait sur le digital. On se consultait souvent. Il y avait vraiment un esprit d'échange, ce qui se traduisait aussi par un échange de bonnes pratiques entre départements, mais aussi entre pays. Ici, dans l'organisation où je travaille actuellement, il n'y avait pas de communication. Pourtant, il y a 1700 personnes qui y travaillent. Répartis sur plusieurs sociétés. Il y a quatre sociétés dont trois ont une personne en communication et moi, j'étais amenée à créer le job au niveau belge, c'est-à-dire à chapeauter indirectement les quatre. Parce que les trois responsables de la communication sont en ligne directe avec leur CEO, et l'objectif, c'est de faire évoluer ces trois en une seule équipe qui offrirait ses services en communication aux quatre sociétés. Donc ici de nouveau, un défi très intéressant à relever. Il s'agit de créer une nouvelle fonction, ce qui a été décidée par le Board of Administration suite à une demande qui aurait été fait apparemment il y a déjà un an et demi. Donc, pour l'année 2018. Demande qui avait été refusée par le groupe. Pour des raisons budgétaires. Comme une des sociétés a renvoyé le responsable de la communication, il fallait donc faire un recrutement, plutôt que de se restreindre au recrutement de ce profil pour une seule société, il a été décidé de passer au recrutement de quelqu'un qui se retrouverait à la tête d'un service communication pour les quatre sociétés. Et donc j'ai commencé en janvier de cette année 2019. On a une structure très complexe. J'y viens. À la fin des entretiens, nous restions trois ans lice. Finalement, ils ont choisi de travailler avec moi et c'est alors que le chasseur de têtes a annoncé que c'était peut-être très bien, mais que je ne voulais travailler qu'à raison de quatre cinquièmes. Il a donc tenu parole, et il a pris sur lui de l'annoncer lui-même. Ils ont négocié et ils ont accepté. Or, ça, moi, je ne m'y attendais pas du tout : comme il s'agit d'une fonction de direction, je m'étais dit qu'ils n'accepteraient jamais. Mais c'était bon. Dès le départ. Et, comme c'est une nouvelle fonction, c'est un vrai quatre cinquièmes. Je n'ai donc pas voulu lâcher une opportunité pareille. Surtout si de l'autre côté, du côté de l'organisation pharmaceutique, il reste toujours très incertain. Et donc, je me suis lancée dans le secteur de la construction.

Ici, en Belgique, il y a plus ou moins 5 ou six grosses sociétés qui ont été rachetées au fur et à mesure par le groupe. Chacune d'elles ont leur administrateur délégué avec leur équipe de directions et, en général, avec une personne en communication. À un moment donné, le groupe a décidé de supprimer tous ces petits liens entre toute une série de plus petites entreprises avec un souhait de regrouper toutes ses plus petites entreprises en une plus grande de 1700 à 2000 personnes, avec un directeur général et un directeur financier. Cette structure a très vite évolué parce que, par exemple, la sécurité, c'est l'affaire de tous. Ça veut donc dire, qu'il fallait qu'il y ait quelqu'un qui chapeaute la sécurité. Pareil pour l'innovation : elle concerne tout le monde. Donc, on a créé une équipe innovation. La construction digitale, pareil, elle doit se situer au-dessus parce que tout le monde doit être au même niveau quand on est dans le marché. Il y a bien sûr quelques services en support, et puis, la communication. Parce que la communication sera responsable de défendre les intérêts de toutes les sociétés en Belgique, mais elle sera aussi responsable de placer la superstructure organisationnelle sur le marché belge, de communiquer ses points forts. Là aussi, pendant le briefing, on a bien dit qu'on allait d'abord se concentrer sur l'interne parce que pour l'instant, souvent, les sociétés étaient encore en concurrence entre elles lorsqu'il s'agissait d'appel d'offres. Pour contrer cette situation de concurrence interne, il avait été décidé de d'abord se concentrer sur le développement d'une culture d'entreprise unique : on peut donc dire qu'ici aussi, l'accent est mis sur la communication interne et la communication sur le changement. Et puis, bien sûr, il y a de la communication externe. Ainsi, on aimerait bien changer le site Web, on aimerait bien faire quelques relations média mais, de nouveau, c'est réactif. Et puis, je ne travaille que 80 % du temps. Ce qui n'était pas encore certain, c'était si la ligne directe au départ de la communication allait aller vers la directrice finance, ressources humaines, ou bien si elle allait aller vers le CEO. Mais, la directrice finance, ressources

humaines a démissionné. Or, c'était avec la CFO que j'avais eu le plus de contacts. À nouveau un changement que je n'ai appris qu'à mon premier jour ici. Forcément du coup, mon boss est devenu le CEO. Ce qui est très bien. Elle était très compétente, très créative, mais elle semblait aussi apprécier le contrôle. Donc, au final, pour la fonction de communication, je trouve ça très bien. Et puis, le CEO et moi, on a le même style de caractère. Ce qui me permet de faire beaucoup plus avancer les choses. La CFO été davantage quelqu'un qui faisait partir les choses dans tous les sens. Donc, très créative, mais, il est certain que la communication, on a besoin de lignes directrices. Mais comme elle était très appréciée par tout le monde, son départ a vraiment été un choc. Moi, comme je n'avais pas travaillé avec elle, je n'ai pas eu d'états d'âme, et j'ai été ravie de pouvoir travailler en ligne directe avec le CEO. Aujourd'hui, la fonction de communication dans la boîte pharmaceutique que j'ai quittée a été mise en ligne directe avec la nouvelle CEO. Ce qui est une excellente évolution. Pour ici, comme dans toutes les entités, la communication est en ligne directe avec le directeur général, personne ne s'est posé de questions. Ceci dit, je vais trois fois par an rencontrer mes collègues à l'étranger, tous les directeurs de communication des entités se retrouvent trois fois par an, j'ai déjà eu deux meetings, et lors de ces deux meetings, je me suis rendu compte que **notre fonction est stratégique et globale**, mais que trop souvent, les personnes qui sont dans les entités sont des exécutants. J'ai une collègue dans un pays X à qui on va demander d'organiser un événement, et elle va organiser toute la logistique. A une autre on demandera de développer quelque chose de visuel pour un chantier, et elle développe le visuel. S'il s'agit d'un lancement de chantier, elle ne fera même pas la communication pour ce lancement. J'ai donc très vite remarqué que certains administrateurs délégués d'autres pays venaient me demander à moi ce que je pensais de certaines questions stratégiques. Et ça, ça me fait réfléchir. On est chacun de notre entité, à se casser la tête, à travailler comme des fous parce qu'on fait tous un peu de tout, est-ce que ce ne serait pas un peu plus logique de former une seule équipe avec une personne qui serait 100 % relations client, relations presse, une personne qui se concentre sur la communication interne, une personne qui fait tout ce qui est médias sociaux, et alors moi, je pourrais apporter le changement par exemple. J'en ai discuté avec mon boss, qui m'a dit que si j'étais convaincue de cette orientation stratégique, c'était ce vers quoi on allait évoluer. Je pense en effet que ce sera mieux mais ça a des implications : il faudra convaincre les autres directeurs qu'ils devront lâcher le responsable de la communication. Et ça, c'est assez compliqué et plutôt délicat. D'autant qu'ils sont tellement habitués à voir leur souhait réalisé pratiquement immédiatement... il est assez certain que là il y aura un jeu, un certain jeu de pouvoir. Il faudra que je fasse très attention au message parce que, oui, ils n'auront plus leur personnel pour faire leurs photocopies, pour le dire de façon assez révérencieuse, mais, en contrepartie, ils auront quelqu'un qui va réfléchir vraiment sur leur position sur le marché, sur la manière de renforcer le positionnement. Ça c'est une partie de la problématique. J'ai commencé avec un briefing pour la partie changement interne. Et puis maintenant, il faudra aussi que j'assiste le responsable de la sécurité et de l'innovation, Chief Security Officer et Digital Officer à faire passer les messages. Nous sommes tous ensemble, nous formons une équipe, nous sommes dans le management Board. Nous travaillons pour l'instant sur un nouveau dossier d'innovation qui a attiré l'attention de la presse : donc j'ai fait les relations presse. Pour les constructions digitales, là, c'est beaucoup en interne. Parce que d'un point de vue externe, on est considéré comme des avant-gardistes. En effet, la construction aujourd'hui est encore toujours très peu digitale. Pourtant, les jeunes aujourd'hui, ils ont un iPad sur le chantier, mais on a tout autant beaucoup de dinosaures sur les chantiers. Eux, ils sont encore toujours là avec leurs grands plans papier. On est en train de développer ce nouveau secteur avec un outil BIM, Building information Modelling, dans lequel on va développer tout un bâtiment et on va le construire avant de construire. C'est-à-dire que d'un point de vue digital, on va le construire, et on va attacher à chaque élément du bâtiment son information. J'ai une porte, de telle taille, qui se trouve à tel endroit exact dans le bâtiment.

L'avantage, c'est qu'on peut emmener le client dans son bâtiment et il peut dire qu'il souhaite déplacer la porte d'autant de centimètres. Cela permet de limiter les pertes financières que nous avons sur les autres chantiers non digitaux. Parce que bien souvent, le client change quelque chose avec l'architecte, l'architecte oublie parfois de le communiquer à l'entrepreneur, et donc, la modification n'est pas apportée, mais in fine, le client souhaite son changement. Donc ça a un impact assez important : on y gagne tous. Et tout le monde est au courant. Mais, comme tout changement, ça fait peur à tous ceux qui ne l'ont jamais utilisé. Donc là maintenant, on a un certain nombre de coachs qui sont sur les chantiers et qui vont expliquer comment travailler avec cet outil. Là, j'ai organisé une journée sur la construction digitale pour expliquer toutes les opportunités comme par exemple le fait d'envoyer un robot pour aller scanner le terrassement, ou utiliser un drone pour vérifier les panneaux solaires, j'organise un award pour le meilleur chantier, un **Award interne** pour tout le groupe, pour stimuler les gens à partager ce qu'ils ont réalisé, pour partager les bonnes pratiques, pour donner des idées aux collègues. Dans cet outil peuvent également être indiqués les risques. Il est donc clair que cet outil offre un éventail d'opportunités. Quand j'organise une journée de travail, je discute et j'échange avec la personne responsable et je lui demande qui sera la cible de cette journée de travail. Parce que je trouve qu'il est important que les présentations soient vraiment au diapason du public présent. J'essaie à chaque fois de les challenger pour faire quelque chose qui n'a pas encore été fait. Quand il me propose quelque chose, je le renvoie la balle et je leur dis : « oui, mais ». Par exemple, utiliser la newsletter pour disséminer une information OK, mais est-ce que l'événement est bien conçu ? Au sein de l'organisation, on a une entreprise qui loue le matériel aux autres entreprises du groupe. Ce sont donc des clients internes. Dans leur approche, ils essaient de se professionnaliser. Ainsi, ils ont conçu une enquête pour essayer de définir les besoins de ces clients qui sont des clients en interne. Mon rôle à ce moment-là, c'est de leur demander ce qu'ils vont faire avec les résultats. Qu'est-ce qu'ils peuvent en sortir comme action concrète ? Comment vont-ils pouvoir impliquer leurs clients ? Parce que ça c'est important : montrer que l'on fait quelque chose avec les résultats qui viennent de ces enquêtes. Et donc, que ces enquêtes n'ont pas été remplies pour rien. Leurs propositions de présentation de résultats étaient des plus classiques : ils voulaient répartir les clients venus à cette présentation en quatre groupes, les faire travailler pendant une demi-heure et puis leur demander de faire une présentation pendant 10 minutes. Je leur ai dit : « ils vont tous s'enfuir ». J'ai donc proposé qu'il mette les résultats de l'enquête dans un Customer Journey, pour qu'eux, en tant que clients, ils puissent visualiser où ils se trouvent, pour qu'ils puissent voir en toute transparence ce que les autres pensent des services, ce qui permettra peut-être d'avoir du feed-back supplémentaire. Et l'avantage, c'est qu'ils pourront indiquer sur la timeline les X moments catastrophiques parce que tous les feed-back convergents dans le même sens, ce qui débouchera sur les cinq premières actions pour les trois premiers mois de l'année prochaine. Chaque moment catastrophe est repris à une table, et les participants vont d'une table à l'autre pour donner leur feed-back, ce qui donne un contenu super concret sur lequel on peut travailler directement [l'approche world café]. C'est un élément que j'ai remarqué depuis la consultance. On a le chapeau communication, c'est un élément que je n'avais pas compris lors de mes études. Aujourd'hui, comme on est habitué à voir la perspective du client, pour essayer de communiquer avec lui, et le comprendre, très souvent, on a une tout autre vision, une autre perspective des possibilités qu'à un collègue, de ce qu'il est capable de faire. Et à ce n'est pas pour ça on va toujours suivre ce que je propose. Mais c'est intéressant d'avoir cet échange. Et parce que je les comprends et que je montre que je les comprends, j'ai de plus en plus de collègues qui viennent vers moi. Qui viennent me consulter. Qui viennent me demander mon avis. Qui viennent simplement demander mon feed-back. On passe 20 minutes à discuter, et cela leur donne des idées. Ce qui ne veut pas dire qu'ils vont le faire, qui vont le mettre en pratique. Mais cela permet à leurs réflexions d'aller plus loin aussi. Aujourd'hui, ce qui est compliqué, c'est justement de ne pas tomber dans le piège dans lequel

tombent certains de mes collègues : c'est de donner l'idée, et de devoir la développer, la mettre en pratique, de A à Z. Juste avant cette interview, j'étais en ligne avec le responsable de l'innovation, et on était en train de discuter d'un événement qu'il aimerait développer. J'avais simplement deux questions : « est-ce que tu as du temps et est-ce que tu as du budget pour moi ? ». Sa réponse était non aux deux questions. Et donc je lui ai dit que s'il n'avait ni l'un ni l'autre pour moi je n'avais ni l'un ni l'autre pour lui. Du temps, je n'en ai pas parce que oui, je travaille quatre cinquièmes, et que je respecte mon mercredi en général. Je ne fais sauter mon mercredi que pour une réunion très importante. Mais je sais aussi que je vais le récupérer. Et ce système est respecté. Si je suis sur un chantier tout un week-end, je vais récupérer les heures que j'ai prestées. Ça, il n'y a aucun souci. C'est la raison pour laquelle je suis flexible aussi. Donc, oui, je travaille beaucoup, il y a des semaines je fais clairement plus que mes quatre cinquièmes, mais, je bénéficie d'une grande liberté et d'un grand respect de la part de tout le monde.

Pour revenir sur la question que m'a posée le responsable de l'innovation : je lui ai dit que lui disposait d'une équipe de six personnes, que moi j'étais toute seule. Et que donc je n'étais pas capable de prendre sur moi un tel projet. Par contre, si ce qu'il souhaitait c'était avoir des retours, des conseils, du feed-back, mon avis sur le concept, et comment le communiquer, etc., ça bien entendu je le ferai. Mais comme je connais l'étendue de l'organisation, je sais que c'est irréalisable. Autre exemple, il va organiser un reportage à la télévision néerlandophone, le tournage est prévu lundi prochain, ce jour-là, c'est une grosse journée pour moi, donc je lui ai demandé de ne pas devoir être présente sur les lieux du tournage, mais simplement d'avoir un coup de fil avec la personne qui sera interviewée. Et je sais que c'est ça qui marche le mieux : au mois de mai également, cette même personne a été interviewée sur un tout autre sujet. J'étais là pour les coacher. Et j'ai vu que tout se passait bien. Du moins, une fois que j'étais intervenue : l'objectif était de donner notre message. De faire passer nos mots. D'expliquer notre application. Mon intervention était de leur expliquer qu'il fallait faire passer le message non pas avec normaux, mais avec les mots de la cible. On a fait quelques essais, et puis c'était bon. Là pour lundi prochain, il s'agit d'expliquer l'utilisation d'une lampe « intelligente » que l'on pose sur le guidon d'un vélo. Elle est dotée d'une application qui va faire passer par géolocalisation le chemin exact va suivre l'enfant sur son vélo. Cela permet par après, d'évaluer avec l'enfant le parcours qu'il a suivi, et de lui indiquer les points dangereux. En fonction du feed-back de l'enfant, mais aussi du feed-back de tous ses amis, de nouvelles routes seront proposées. Tout ça, dans un souci de plus grande sécurité pour les usagers faibles sur une route. Ça, c'est la bonne utilisation du Big Data. Mais, notre idée était en interne, que cette petite lampe communique avec les feux de signalisation. Quand il y a cinq enfants qui arrivent devant le feu de signalisation, celui-ci saute aux « vert ». Pour eux. Quand ils arrivent à proximité de l'école, les piquets dans les routes ça baisse, pour les laissez-passer, et puis se relève pour empêcher les voitures. Donc nous, nous sommes en train de réfléchir beaucoup plus loin. En bref, c'est une très belle histoire. Le directeur innovation avait pour objectif d'expliquer l'application telle que on la voit en interne. La journaliste qui va faire l'interview, va faire le parcours avec une maman et son enfant. Son but, c'est de dire qu'il y a moyen d'aller à vélo à l'école de manière sécurisée, et d'inciter les parents à faire le parcours avec leurs enfants avant la rentrée des classes. Ça, c'est le message de la journaliste. Donc, mon retour auprès du directeur de l'innovation, c'est que son message lui et le message de la journaliste, et bien tous les deux, ils n'étaient pas vraiment compatibles. Je lui ai dit que la journaliste allait couper la moitié de son discours. Par contre, je lui ai expliqué que s'il souhaitait absolument faire passer le fait qu'il y avait une plateforme sur laquelle il y avait moyen de retrouver les différents parcours, avec des jeux concours, et que les résultats sont pertinents parce qu'ils sont nombreux à l'utiliser, alors, on va tourner le message de telle et telle façon. Donc, en 20 minutes, je lui ai expliqué comment traduire son message interne en une communication ciblée. Ce sont des petits détails en soi, mais qui ont vraiment un grand impact. **Chacun est pro dans ce qu'il fait**, lui dans le développement d'applications,

en innovation, moi, dans mon expertise de traduire ce type de message en os compréhensible et pertinent pour le client. Ça, ça va vraiment être mon défi dans ce secteur de la construction. Donc, soit ce sont des **clients privés**, et je me retrouve davantage sur le relationnel ou sur le design ou sur le prix ou sur la qualité, mais souvent, ce sont des **appels publics**. Les routes, les ponts, les tunnels : ce sont tous des appels publics. Et là, c'est le prix qui joue. Par contre, il peut y avoir un impact énorme sur la satisfaction par rapport par exemple à la gestion de l'environnement. **Les riverains** qui n'arrêtent pas d'écrire pour se plaindre à la commune. Donc là aussi, entre en compte la communication. Parce que, quelle est la communication dirigée vers les riverains, la Community relations comme on l'appelle, qui sera prévue ? Si ça relève au départ moins de mon ressort, parce que c'est très spécifique à chacun des projets, en général, on travaille avec une agence, j'insiste toutefois que lors de l'appel d'offres, il soit indiqué qu'il y aura une personne spécifique qui s'occupera de ce type de communication dans l'appel d'offres. Parce que ça peut faire la différence. Parce qu'au niveau du secteur public, ils sont de plus en plus sensibles aux réactions des riverains. Parce que ça a une application au niveau des élections suivantes. C'est très politique. Mais il faut aussi en tenir compte. S'il y a moyen de se positionner en introduisant cet élément, parce que nous justement, on fait attention à cet aspect de la communication, il faut l'ajouter. Il faut en être conscient.

Je vais vous donner un exemple : les travaux de rénovation sur les plus grands axes routiers de la ville d'Anvers. Ces travaux occasionnent énormément de mécontentement de la part des habitants parce que la ville entière est en chantier. J'ai lu un article dans la presse hollandaise, qui faisait part du fait que ce chantier était un des chantiers les plus complexes qu'ils avaient jamais vus. Or, cette complexité, elle n'est communiquée nulle part. J'ai donc posé la question au responsable du chantier en insistant sur le fait qu'ils avaient de personnes dédiées à la communication, et que jusqu'à présent personne avait communiqué sur la complexité de ce chantier. Je leur ai donc suggéré d'expliquer aux riverains la raison pour laquelle ce chantier durait plus longtemps que prévu. En effet, en creusant, ils sont tombés sur des murs qui datent du XIIe siècle. Et on sait, que dès l'instant où des équipes archéologiques doivent venir sur un site, non seulement tout va durer plus longtemps, mais tout sera également plus compliqué car on ne peut pas faire ce que l'on veut sur un site archéologique. Donc, même si ça ne relève pas de mon niveau, il y a un travail à faire d'éducation, qui ne dépend pas du directeur général, mais qui devrait relever du responsable de chantier : développer la conscientisation au plus on explique aux gens les tenants et les aboutissants, moins il y a de frustration, plus haute et la compréhension. Et ça, c'est un principe de base de communication. Il suffirait donc de créer un site Web sur lequel est indiquée de manière quotidienne les avancées du chantier, en termes simples, clairs, pour amener les différentes parties prenantes à comprendre les avancées du chantier. Parce que parfois, on voit en surface trois personnes qui travaillent. La réaction ? « Ça ne m'étonne pas ça n'avance pas, il n'y a personne sur le chantier ». Or, il y en a peut-être 20 qui travaillent en dessous de la terre. Ou alors, il est 10 heures et ils boivent leur café. Mais on oublie que c'est leur temps de pause, et qu'ils ont commencé à travailler à six heures du matin. Donc tous ces petits éléments, tout ce qui semble être des détails, sont en fait des messages importants à communiquer. Il faudra que je leur prête davantage d'attention et que je développe une sorte de guidelines. Mais petit à petit, je vois qu'on y arrive. Que les collègues sont sensibles à mes arguments. Que quand ils appliquent certains de mes conseils, ils voient des changements d'attitudes et de comportements.

Je suis aussi dans le board de communication de l'ADEB, qui est l'association des grands entrepreneurs belges, on est 65 entreprises à y participer, et on est une des quatre entreprises à être dans le conseil d'administration ce qui implique que j'ai mon siège. J'avais fait la même chose au niveau de l'association des entreprises pharmaceutiques en Belgique. C'est très intéressant de se retrouver face à ses collègues. Et donc là maintenant, on est en train de développer toute une campagne de communication et on est avec l'administrateur délégué de

l'association. Donc là, je suis en binôme : je reçois les informations du conseil et je fais des retours auprès de mon CEO. Et lui, il reçoit les informations de son côté et on peut en discuter. Pour l'instant, je trouve que je ne rencontre pas suffisamment mon CEO parce qu'on est tous les deux en bout de chaîne, je suis aussi dans un secteur où **je suis rarement bureau**, ce qui en soi est très agréable, parce que j'ai mon casque, j'ai mes bottes, j'ai ma veste de sécurité, et je peux donc rencontrer mes interlocuteurs sur le chantier. Parce qu'il est très important de savoir ce qui se passe sur le terrain. Pour l'instant, on creuse un tunnel à Woluwe, c'est un chantier assez exceptionnel, j'y ai organisé la journée des chantiers « porte ouvertes » ce qui normalement n'est pas de mon ressort, mais la personne qui devait l'organiser était malade, donc oui, c'est vrai, ça m'a pris beaucoup de temps, mais, par contre, j'ai appris énormément. Il y a des étudiants ingénieurs architectes qui sont venus voir, tous les riverains sont venus voir, parce que ça faisait déjà un an qu'on y bossait, et eux, ils ne voyaient rien, ils ne voyaient toujours pas de tunnel. Il n'y a qu'un puit. Donc, ce qui est important, c'est d'expliquer toute la complexité de ces techniques de construction en vue d'augmenter la connaissance des parties prenantes, et de créer une base d'acceptation, de compréhension face à la durée des travaux. En expliquant, et nous avons eu près de 700 personnes qui sont venues voir le site, à part un ou deux mécontents, tous sont repartis beaucoup plus compréhensifs. C'est le genre de communication très gratifiante. Et j'en arrive à la conclusion que dans le secteur de la construction, on ne remet pas la communication en cause. À travers ma carrière, j'ai toujours vu qu'un des premiers budgets à tomber, c'est la communication. Et en général, quand la personne est partie on décide de mettre le budget ailleurs. J'ai aussi déjà entendu lorsqu'une personne de la communication part, on se rend compte de la catastrophe que cela cause, et que donc très vite après on décide de devoir remplacer cette fonction de communication dans l'organisation.

Au moment où ils ont revalidé le budget ici, c'était juste suite au licenciement d'un des responsables de la communication dans une des sociétés, et c'était aussi le dégagement d'un budget pour que je puisse venir ; quand je suis arrivée, une des premières questions qu'ils m'ont posées c'étaient de savoir si j'allais pouvoir les soutenir de manière stratégique. Mais très vite, le stratégique s'est avéré ne pas être que du stratégique. Donc, j'ai fait les chantiers « porte ouvertes », et encore quelques autres petits événements, mais alors j'ai dit : « stop ! ». Parce que je ne pouvais pas continuer à gérer et la stratégie et les différentes tactiques à développer. J'ai fait une liste de toutes les activités que j'avais faites en moins de deux mois de temps, et je leur ai prouvé par A+B qu'ils avaient vraiment besoin de quelqu'un en plus pour renforcer l'équipe communication. La question qui se posait, était de savoir s'ils avaient besoin de quelqu'un de senior, et là la réponse était clairement : non. Et donc c'était là que résidait le problème, le malentendu : la personne qu'ils avaient licenciée, elle ne voulait s'occuper que de stratégie. Mais elle ne voulait pas développer ce qu'elle avait proposé. Et ça, ça ne va pas. Dans notre métier, ça ne va vraiment pas. Je n'ai jamais travaillé dans une organisation, même quand j'étais au niveau régional, entendez le niveau européen, où j'avais la possibilité de me reposer sur les épaules d'autres pour faire le boulot. Non, il fallait que moi aussi je mette les mains dans le cambouis. Il fallait que je fasse aussi une partie du travail. Et ça, c'est normal dans notre métier. Même si on est en lien direct avec des CEO, on n'a pas tous et toutes des équipes pour nous seconder. Il faut donc faire le métier des petites mains aussi. Je leur ai donc donné ce conseil, j'en ai vraiment discuté avec le directeur des finances, mais aussi avec le directeur innovation : je vais broser le profil de la personne qu'ils avaient besoin. Quelqu'un qui sortait de l'université, qui allait avoir le dynamisme pour aller sur les chantiers, pour aller faire des photos, pour faire des reportages, pour poster des histoires sur les réseaux sociaux, pour faire de la communication quelque chose de vraiment « fun ». Ce profil-là, il a été très difficile à trouver. On a finalement trouvé quelqu'un d'un peu plus âgé qui a le même entrain, et j'étais très contente de voir qu'ils avaient très vite compris qu'il fallait libérer du budget. Ça s'est très vite décidé. Je suis donc arrivée en janvier, j'ai fait ma liste en mars, et en mai cette personne supplémentaire était déjà

engagée. Ça montre bien qu'au sein de la société, et je pense que cela vaut aussi pour toutes les grosses sociétés dans le secteur de la construction, si j'en crois mes collègues, ils se rendent vraiment compte de l'utilité stratégique de la communication. Et je dois reconnaître que ce n'est pas aussi vrai dans le secteur pharmaceutique. Notamment, parce que dans le secteur pharmaceutique, on associe encore beaucoup trop la **communication au marketing**, et que, comme ils ont de très gros budgets marketing, ils ne voient pas vraiment comment la communication peut encore avoir un impact. Ça commence tout doucement à émerger maintenant, parce que je vois que dans une des entreprises de pharmaceutique avec laquelle je suis encore en contact, ils ont maintenant trois personnes à la communication. Bien entendu, c'est une grosse organisation. Ils ont une personne qui s'occupe uniquement des relations avec les associations patients. Une qui s'occupe exclusivement des relations média et puis une autre qui fait tout le reste. Mais ça reste très rare en Belgique. Les plus petites sociétés n'en sont pas encore là. C'est encore toujours tout accent mis sur le **marketing**.

En ce qui concerne les organisations financières, et le domaine des assurances, le rôle de la communication est très souvent aussi ramené en dessous du **marketing**. C'était la raison pour laquelle j'avais quitté cette entreprise d'assurance. Et la personne qui m'a remplacée dans l'autre boîte pharmaceutique, elle n'est pas restée non plus parce qu'elle trouvait, en effet, que le rôle de la communication n'était pas suffisamment stratégique. Et quand tel n'est pas le cas, ça devient vraiment ridicule. Quand cette personne a quitté, elle a également insisté sur le fait que la communication devait se trouver en ligne directe avec le CEO. Sinon, ça ne valait pas la peine. Je viens d'apprendre par l'entremise de quelqu'un qui était en dernier entretien pour éventuellement remplacer cette personne-là, que ce n'était toujours pas le cas. La communication se trouvait encore et toujours en dessous du marketing. **Ce genre de situation, fait que des candidats avec un profil sérieux, qui viennent d'une position où ils sont en ligne directe avec le CEO, ne reprendront jamais ce job. Et du coup, on retombe un peu dans un cercle vicieux.**

C'est une tendance que je remarque auprès de beaucoup de mes collègues, en communication, c'est que nous commençons de plus en plus à mettre cet aspect stratégique et la ligne directe avec le CEO comme condition pour accepter de commencer à travailler dans ce type de fonction. La question que nous posons de plus en plus c'est : « est-ce que c'est en ligne directe avec le CEO ? » Si oui : on envisage la fonction. Sinon, on refuse d'emblée. Parce qu'on sait qu'on ira de frustration en frustration. Pour quelqu'un qui commence sa carrière, je pense que c'est vraiment très bien, parce qu'il a justement besoin d'être encadré, mais le danger de cette situation-là, c'est être façonné à la « façon marketing », ou à la « façon affaires publiques », et ça, ce n'est pas ce que c'est que la communication.

Ce qui est clair, c'est que mon métier comme il existait il y a 10 ans, il n'existe plus. Et ce que je fais aujourd'hui, ne sera plus pareil à ce que je ferai dans 10 ans. Ça j'en suis persuadée. Ça bouge beaucoup plus que ce que les gens se rendent compte. Les relations média, quand j'ai commencé en agence de consultance, il y avait plus de 1400 journalistes, juste pour la bulle des institutions européennes à Bruxelles. Quand j'ai quitté cette agence de consultance, il n'y en avait plus que 800. Et aujourd'hui, il y a un encore moins. Je me rappelle qu'un peu avant de quitter l'agence, je devais organiser un événement avec Bill Gates et son épouse. Ça été la croix et la bannière pour trouver des journalistes qui acceptent de se déplacer pour venir les interviewer. Tout simplement, parce qu'ils ne voyaient pas directement le lien avec les institutions européennes à ce moment-là. Ce n'était pas un hot topic. Là, je me suis rendu compte que le journalisme aussi était en train d'évoluer. Que si les journalistes n'arrivaient pas à écrire un article qui soit en adéquation avec les nouveaux algorithmes du click-based, je n'arriverais pas à les faire venir. Même pas pour de telles personnalités comme un Bill Gates. Et je vois aussi évoluer les pratiques de communication vers des activités en ligne. Ça frôle même à mon avis, le marketing digital. Je dirais donc que les agences de consultance se sont, elles aussi,

réinventées parce qu'il le fallait. Pareil pour le lobbying. L'approche communicationnelle comme je l'ai connue n'est plus d'application. C'est assez alarmant de voir à quel point ça change. Mais d'autre part, ça nous pousse à être encore plus versatile. À être encore plus flexible, plus « agile ». Il est certain qu'un des éléments de notre mix de communication organisationnelle, c'est le travail de réputation parce que ça a un impact. Mais, si on ne nous voit jamais dans les médias, si on ne travaille pas ses relations média, on n'aura pas d'impact non plus. Par contre, si on nous voit en ligne, si on nous voit de temps en temps avec un article dans le journal, dans les magazines business, et qu'on voit quelqu'un de l'organisation qui va parler à telle conférence, et qu'on nous rencontre à des événements de réseautage, ça va automatiquement accroître l'impact. Et ce n'est absolument pas comparable à l'achat d'une publicité dans un média. Ça coûte un pont pour un retour sur l'investissement minimal. Je remarque donc très fort qui est plutôt de l'ancienne génération, quand on croyait au matraquage publicitaire, et ceux qui sont plus de la nouvelle génération, mais c'est un vrai challenge dans ce secteur. Dans notre organisation, on a un des administrateurs délégués qui a 39 ans, cela fait 17 ans qu'il est dans cette organisation, il est jeune, mais c'est un dinosaure. Il a appris le métier de la façon traditionnelle. Il n'y a pas très longtemps, il m'a carrément demandé : « mais qu'est-ce que tu fais toi dans le fond ? ». J'étais un peu abasourdie, parce qu'une grande partie de ce que je fais, je le fais justement pour sa société qui n'a, pour l'instant, personne au niveau de la communication. Donc, quand j'ai commencé à faire la liste de toutes les activités en communication que je faisais pour lui, il m'a dit : « ah oui ! ». Mais, j'estime que ce n'est pas mon rôle de devoir aller faire ma promotion interne. C'est à quelqu'un de son niveau de se rendre compte de l'apport que je représente. Il y aura donc toujours des gens qu'il faudra encore convaincre de l'utilité de la communication. De son rôle dans l'organisation. Quand je vois le briefing de mon rôle initial : m'occuper du changement organisationnel, de l'innovation, de la sécurité, et de la construction digitale, et d'une réflexion sur la consolidation de mon rôle par rapport aux différentes entreprises dans l'organisation, je vois que au bout de quatre mois, je suis arrivée à bien l'appréhender. Il m'aura fallu quatre mois pour que les gens se rendent compte de ma présence, qui comprennent mon rôle, et qu'ils commencent à m'appeler pour me demander mon avis. Mon plan c'était de faire en sorte que la fonction de la communication s'intègre à leur approche, quelle qu'elle soit, quel que soit leur projet, et ça, au bout de quatre mois, j'ai l'impression d'y être déjà bien parvenue. Ils m'appellent, ils me posent des questions, ils me font des propositions, et moi, de mon côté, je réfléchis à ce qu'ils me disent, et je leur dis si oui ou non je peux les aider, jusqu'à hauteur de quoi dans quels projets. Parce qu'il y a bien sûr toujours des priorités à placer. Mais c'est un métier qui évolue bien, et on nous demande de plus en plus d'intervenir dès l'instant on a eu des expériences en communication dans le changement. Toutes les grosses organisations vivent des changements. Et là, la communication a un rôle crucial à jouer.

J'avais été interviewée pour un job auprès d'un des quatre grands de l'audit, qui était dans une réflexion stratégique pour un repositionnement vers davantage une dimension d'innovation, parce qu'en interne, les personnes qui travaillaient dans leur département de communication, ne voyaient pas directement le lien entre leur job en communication et toute cette partie de changement et de communication sur le changement qui était lié au repositionnement vers une dimension plus innovation. Donc on ne peut pas jeter la pierre aux différents départements non-communication d'une organisation : si des communicants ne réalisent pas que leur métier est en train de changer, et qu'il était hors de question de s'encroûter dans les habitudes professionnelles, on est mal barré. S'il y a bien une fonction où on ne peut pas se dire ce que je faisais hier, je le fais aujourd'hui je le ferai demain, c'est bien en communication. Ce qui m'avait vraiment ébahie, c'était que cette attitude venait de collègues qui travaillaient dans ce type d'organisation. Parce qu'à mes yeux, s'il y a une organisation qui doit être au-dessus des tendances, c'est bien ce genre d'organisation là [Caroline 19 / Filip] ! Si j'avais vraiment pu les

conseillers, je leur aurais recommandé de renvoyer leur équipe de communications en place. Parce que ce n'est vraiment pas une attitude à avoir en communication. Au contraire, on est vraiment là pour challenger. J'étais au comité de direction il y a deux jours, parce que nous sommes en train de repenser notre position par rapport à nos clients, par rapport à notre positionnement offre et demande, je me suis tue pendant qu'ils présentaient leurs chiffres, puis j'ai commencé à leur poser des questions. Au départ, ça les a un peu énervés. Mais je leur ai expliqué que moi je n'avais pas leur expérience d'ingénieurs, leur expérience technique, technologique, mais que par contre, moi, j'avais l'expérience d'un client. Qui plus est, j'avais déjà travaillé pour des appels d'offres publiques. Et je leur ai demandé : « si ça prend tellement de temps, et qu'on y gagne si peu, est-ce que cela vaut la peine de continuer sur cette voie-là ? ». Dans une des agences pour lesquelles j'avais travaillé, on s'est posé cette question, et on a arrêté. Et ça été porteur. D'un point de vue financier s'entend. Bien sûr, en ce qui concerne les travaux routiers, nous n'avons pas le choix. C'est automatiquement des appels d'offres publiques. Mais, une autre entité au sein du groupe, qui travaille aussi par le biais d'offres publiques, a répliqué qu'ils arrivaient toujours être profitables. Du coup, je leur ai demandé s'ils s'étaient déjà parlé l'un à l'autre pour faire un échange de bonnes pratiques. La réponse était négative. Et donc là, je leur ai proposé de peut-être commencer par ça. Et, à mes yeux, ça a l'air tout simple. Mais, eux, ils sont tellement la tête dans le guidon, qu'ils ne pensent pas aux choses les plus évidentes. Un échange entre collègues par exemple. Je crois qu'il y a eu un rapport l'année dernière sur la communication qui expliquait comment devenir un conseiller en qui on peut avoir entière confiance dans sa propre organisation. Or, ça fait 10 ans que j'entends ça. Comme j'étais consultante, cela fait partie de ma nature. Mais c'est vrai, **ce n'est pas évident quand on commence dans une organisation, de se positionner comme étant la personne qui va conseiller la direction.** C'est compliqué. Il faut y aller par étapes : il faut d'abord montrer ce qu'on peut faire. Ce dont on est capable. Cela implique qu'il va falloir toucher un peu à tout. Il faut s'impliquer dans l'organisation, en comprendre les mécanismes, comprendre ce qui s'y passe. Mais aujourd'hui, au-delà de « become a trusted advisor », Ce n'est pas que conseiller, c'est également mettre ses collaborateurs au défi d'aller plus loin. C'est de leur montrer, au sein de toute leur stratégie, les opportunités de communication. Peu importe que ce soit au niveau d'un appel d'offres, au niveau des contacts clients, au développement des chantiers, on touche à tellement d'activités différentes, et on travaille avec tellement de personnes différentes dans le domaine de la construction, qu'il y a pleins d'opportunités. Je suis persuadée que je pourrais être occupée jour et nuit avec une équipe de 7 personnes. Mais il faut véritablement connaître les priorités de son interlocuteur. Et c'est là parfois que cela coince. Être capable de définir ses priorités. Ils sont tellement habitués à faire un petit peu de communication « plic ploc » qu'ils ne réfléchissent pas aux enjeux stratégiques de la communication. Ils sont capables de prendre des décisions business, mais ils ne comprennent pas comment une communication utilisée à bon escient peut les aider à soutenir les développements du business [ECM]. Et c'est vrai que c'est compliqué car je ne peux pas leur dire noir sur blanc : « ma communication va avoir tel effet sur votre chiffre d'affaires ». C'est impossible. Sauf éventuellement, si je fais des campagnes en ligne : là, je peux leur donner les statistiques, les nombres de clics, je peux leur dire combien de réactions à générer tel post sur tel réseau social, ou que nous avons autant de personnes en plus qui nous suivent. Mais ça ne toujours pas dire à quel point ces gens sont engagés par rapport à notre organisation.

Je peux donc dire que j'ai beaucoup de chance : je travaille dans une grosse société, et le rôle stratégique de la communication est confirmé. Ce qui est loin d'être vrai pour toutes les organisations en Belgique. Dans grand nombre d'organisations, ce n'est pas la communication, mais c'est marketing plus communication. **J'ai des collègues au niveau du groupe qui font marketing et communication. Et par après, c'est très difficile pour eux d'évoluer parce**

que quand on veut évoluer, il faut choisir entre marketing ou communication. La raison en est que leurs finalités sont très différentes.

Et ça, je le remarque aussi dans d'autres pays. **C'est le danger pour la communication dès l'instant où elle n'est pas en ligne directe avec le CEO.** C'est ce qui perd la communication dans ce jeu de rapport de force avec le marketing. Moi, comme je rencontre régulièrement mon CEO, je lui fais le détail de ce que je fais. Il y a des moments où je vais le voir, je lui explique très simplement ce que l'on m'a demandé de faire, où je lui présente les priorités, et où je lui montre là où ça ne va pas. Je lui demande alors son avis. En fonction de ses décisions, je retourne auprès de mes autres interlocuteurs. C'est une façon de travailler qui est impossible quand on se retrouve en marketing et communication. Parce qu'on sert d'autres maîtres. C'est une autre finalité. Je suis parfois encore étonnée de voir combien le rôle de la communication reste important. J'avais vraiment cru un certain moment que la communication allait évoluer vers **l'expérience client**. Et d'ailleurs, c'est un rôle à jouer dans un grand nombre d'organisations. Ils ont même donné un nom à cette fonction : « **customer experience manager** ». Un rôle que je pourrais parfaitement jouer d'ailleurs. C'est un rôle qui s'inscrit entre les ventes et la communication marketing. Cela pourrait être naturel pour quelqu'un de communication d'évoluer vers ce rôle-là. Je peux m'imaginer qu'il y a des organisations qui se disent qu'ils vont mettre leurs budgets dans ce type de fonction. Plutôt que de privilégier la communication. Je suis ravie de voir que ça n'a pas évolué de cette façon-là. *Même si j'endosse de temps à autre cette dimension de suivi de l'expérience client, je m'occupe quand même principalement de la réputation de l'organisation parce qu'on est un secteur à risques, il y a un aspect gestion de crise qui ne fait certainement pas partie du job de quelqu'un qui s'occupe d'expérience client, il y a bien sûr la communication interne qui elle, découle quand même de cette expérience client, mais, ce qui s'occupe exclusivement d'expérience client il va se concentrer sur quel est le client, qui est-il, et comment peut-on optimiser les processus. Et puis vient la gestion du public interne face à tous ces changements. Quelqu'un qui s'occupe d'expérience client, va faire des propositions de navigation de site, d'optimisation d'outils, mais ce n'est pas lui qui va gérer le changement en interne par exemple. Quelqu'un qui s'occupe d'expérience client, j'ai un ami qui est Customer Excellence Manager, Il va donner des feed-back à son directeur commercial pour développer une stratégie. Alors que moi, je vais plutôt faire un pas en arrière et j'aurai une vue plus globale.*

Ça ne fait pas très longtemps que je suis dans ce secteur, et c'est vrai que je me le suis assez rapidement approprié. J'avais eu plus de problème au niveau du secteur pharmaceutique. Je crois tout simplement que c'était par rapport aux intérêts que j'ai pour le secteur. Mais ce qui m'a aussi aidé ici, c'est devant la passion avec laquelle les gens travaillent. Comme je l'avais déjà dit précédemment, dans une de mes entreprises précédentes la raison majeure pour laquelle les gens venaient travailler c'étaient la dimension salariale. Ici, toute personne avec laquelle je parlais dès le premier jour, elle me parlait de son travail. Et ceux avec une telle passion, que ça m'a enthousiasmé. Et donc, c'est devenu très naturel d'essayer de comprendre. Et puis, c'est une des premières choses qu'on m'a apprises quand j'ai commencé à travailler, c'est qu'il n'y a pas de bête question. Donc, je lui dis très franchement, quel que soit mon âge, quel que soit mon rôle, quelle que soit ma fonction dans la société, quand j'ai une question, je la pose. Et je sais que pendant au moins un an j'aurais encore plein de questions à poser parce que je ne suis pas ingénieure. Il y a vraiment des choses qui me dépassent.

Je me rappelle que ç'avait été assez compliqué dans la boîte d'assurance. Un certain moment, je me suis vraiment dit que je n'allais jamais réussir à comprendre tous ces produits. Il y en avait tellement et leur différend c'était tellement minime... et puis, un certain moment, j'ai eu le déclic : je me suis dit que ce n'était pas mon rôle d'essayer de comprendre chacun des éléments les produits, d'être au courant de chacun des enjeux. J'ai suivi trois personnes différentes dans trois départements différents, tout ça avec comme objectif de comprendre leur job. Comme ça, je

pouvais me rendre compte que si moi j'avais un client téléphone, je savais au moins qui leur passer quand je n'étais pas capable de leur répondre. Donc, je pars du principe que je dois comprendre le produit de base, mais que je ne comprendrai jamais tout ce qu'on offre. Je ne suis pas pro à ce point, et je sais surtout que c'est impossible. J'ai réussi à faire le lien quand j'étais à l'université : on avait dit que ce n'était pas le but d'être professionnel en graphisme, d'être professionnel en photographie, parce qu'il y a des professionnels dans chacune de ces spécialités. Le but, c'était que l'on soit capable de comprendre comment les utiliser et de pouvoir les mettre à profit de ce que l'on faisait. Dans cette entreprise d'assurance, en essayant justement de comprendre jusque dans le détail chacun des produits, je glissais vers cette dimension marketing. Je m'en suis rendue compte à temps.

Bien sûr, s'approprier à chaque fois les contenus spécifiques d'une organisation, c'est fatiguant. Et c'est vrai que j'ai changé d'organisation à un rythme assez soutenu les dernières années. Et les trois premiers mois, j'étais sur les rotules. Il fallait à chaque fois que je me dise que c'était normal, que je me rassure de cette fatigue. Mais aussi que je me rassure par rapport au fait que je ne comprenais pas tout. Et qu'il suffisait simplement de poser des questions. Donc là, encore, quand je suis en réunion et que tous ces ingénieurs utilisent leurs abréviations, je n'ai aucune gêne à intervenir et à leur dire que je n'ai pas compris. C'est la seule façon d'apprendre. Pour eux, c'est aussi un signal : que **leur langage est parfois hermétique**. Difficilement compréhensible par des non-initiés. Pour moi, c'est crucial. J'ai besoin de concret. J'ai besoin de comprendre. J'ai besoin de comprendre comment les éléments cadrent dans la stratégie. C'est la raison pour laquelle ça marche tellement bien avec mon CEO. Quand il m'a présenté sa stratégie, pour moi c'était vraiment très clair. Et du coup, c'est beaucoup plus simple pour moi d'expliquer à un collègue la raison pour laquelle telle chose est acceptée ou telle autre chose ne l'est pas, tout simplement parce que telle chose cadre ou ne cadre pas avec la stratégie de l'organisation.

Ce qui d'après moi m'a le plus aidé, avec le recul, c'est que j'ai commencé comme consultante. Parce que **le rôle d'un consultant, c'est de comprendre très vite les enjeux du client**. Et on change constamment de clients. Donc on doit avoir cette flexibilité d'esprit. C'est agilité. Cette vitesse de réaction. Oui, ça a certainement joué. C'est une combinaison de ma formation à l'université, et puis à toutes les formations sur le terrain qui ont fait que je suis capable d'emmagasiner toutes ces informations, de les structurer, et d'en faire quelque chose de compréhensible.

Et puis il ne faut pas oublier en communication, on est doué quand il est question de devoir expliquer quelque chose. On est bons avec les mots. On sait comment les utiliser. Et ça aussi ça aide.

Ainsi, je me rappelle que tout à fait au début je travaillais dans cette entreprise pharmaceutique, on m'avait envoyé à l'étranger pour aller présenter les campagnes de communication comme tant de bonnes pratiques. J'ai dû donc aller présenter des campagnes que je n'avais absolument pas développé moi-même. De plus, la collègue qui en avait été responsable n'était plus là. Et j'ai été présenter ces campagnes comme si elles étaient les miennes, comme si c'était moi qui les avais développées. Dès l'instant on comprend quelque chose, on arrive à se l'approprier et en parler avec passion. Et pour moi, c'est ça qui est important : je dois comprendre la base et le reste coule de source. Et ce principe-là, je l'applique dans toutes les pratiques professionnelles. Ainsi, j'ai reçu un briefing d'un des directeurs qui veut faire tester un tool. Jusque-là c'est clair. Il m'explique qu'il veut que cet outil soit testé par une vingtaine de clients. Puis, que certains clients testent telle partie de l'outil, certains autres une autre partie, et d'autres enfin encore une autre partie. Donc, je lui réplique que ce n'est pas une campagne qu'il veut mais 3. Incompréhension de sa part. Donc il faut que je lui explique le point de vue du client qui va recevoir une lettre lui demandant de tester un outil, mais à la fin lui expliquer qu'il ne devra tester qu'une petite partie de l'outil : ce client-là, on l'a perdu. Ça semble basique, coulait de

source, être évident, mais ce n'est pas pour des gens dont la communication n'est pas l'expertise. Ils voient leurs problèmes, leurs besoins, mais il n'arrive pas à s'imaginer comment cela sera reçu. Il faut donc constamment leur expliquer combien pour être efficace la communication doit être simple.

Ne pas être une experte, une professionnelle dans le domaine sur lequel on va communiquer est un avantage. Je me rappelle une réunion avec cinq ingénieurs, tous les 5 des hommes, qui parlaient de la communication d'un chantier. Une réunion orientée purement business et ils parlaient de solution transfert sur le chantier. Je leur ai demandé s'ils avaient déjà traversé le chantier à vélo ce qui les a interloqués. Simplement pour leur demander si leur solution était faisable comme ils la décrivaient. Ici encore, hyper basique comme question, mais cela ramenait leur solution à une proportion réaliste. J'ai donc à chaque fois ce réflexe traduction.

Il y a vraiment un **rôle d'éducation**. En communication, il faut vraiment prouver ce que l'on est capable de faire. Et cela implique que les gens comprennent ce que la communication peut faire pour eux. En interne. Ça aussi, c'est quelque chose que j'ai appris en consultance. Quand je développe un plan, lorsque je le présente, je l'explique. Pensez à l'adage « keep it simple stupid », c'est vraiment ça. Donc, quand j'essaie de vendre une idée, je vais vraiment l'expliquer de A à Z. Je commence toujours par expliquer la raison pour laquelle on va faire quelque chose, je présente les objectifs. Ensuite, je présente les incidences que cela peut avoir sur nous. Et j'explique par département les effets que peut avoir une campagne. Ce rôle d'éducation, il est crucial. Je me rappellerai toujours la leçon que m'a donnée mon premier supérieur : il m'a demandé de lui apporter six gadgets pour un événement. Pas bien compliqué. Je lui ai apporté les six gadgets. Là, il m'a demandé : « quelle est ta recommandation et pourquoi ? ». Depuis, la question « **so what ?** » est au cœur de toutes mes réflexions. C'est le plus important dans notre boulot. **Quand on me demande quelque chose, je réplique toujours pourquoi ? Et au fur et à mesure, on éduque ses collaborateurs à plus de réflexion, à plus de profondeur, à plus d'esprit critique. Et on les accompagne dans leurs réflexions stratégiques.** Comme ils ont tous la tête dans le guidon, cet accompagnement leur permet d'aller plus loin. Cela peut parfois sembler assez dur : quand un collègue fait une présentation dans un management Board, qu'un certain moment je n'arrive plus à comprendre ce qu'il me dit, je décroche. Après la réunion, s'il me demande ce que j'ai pensé de sa présentation, je lui dirai franchement que j'ai décroché parce qu'un certain moment je ne l'ai plus compris. Et du coup, je n'ai pas pu comprendre ce qu'il attendait de moi et je n'ai plus suivi sa présentation. Cela ne veut pas dire que ce qu'il a fait d'un point de vue du contenu n'est pas valable, mais cela signifie que la façon dont il a présenté n'était pas la plus pertinente. Du moins si la cible visée est une cible qui me correspond. J'essaye donc à chaque fois d'éveiller leur attention par rapport à la cible qu'ils doivent avoir devant eux. À chaque fois, je dois leur recommander de ne donner que l'information la plus pertinente. Et c'est ça qui est très difficile. Inculquer ce réflexe de supprimer tout le superflu pour aller à l'essentiel. Ne communiquer que ce qui est important pour amener à la prise de décision.

Je me rappelle que lorsque j'étais en consultance, on avait un meeting interne, et le directeur financier avait projeté une présentation qui faisait passer les slides les uns après les autres toutes les sept secondes. La formule Pecha Kucha. Donc, en deux minutes, tout le monde avait fini sa présentation. Et ça, ça nous avait forcé à ne garder sur chaque slide que l'essentiel. Mettre l'accent sur le message unique que l'on veut faire passer.

Dans l'entreprise d'assurance dans laquelle j'ai travaillé par la suite, le directeur financier donnait sa première présentation. 45 lignes sur un slide. Après sa présentation, j'ai été le voir et je lui ai dit qu'à part les collègues avec une formation économique, il avait largué tout le monde. J'ai repris sa présentation avec lui, et on est passé slide par slide pour voir sur chaque slide quel était le message qu'il voulait faire passer. Au final, d'une présentation de plus de 30 slides, on est passé à trois slides, l'un avec les chiffres, l'autre avec les conséquences, le troisième avec les questions. Quand il a refait une présentation, tout le monde a été enthousiaste. Et on lui a dit

que tout le monde avait enfin compris ce qu'il voulait faire passer. Un résultat auquel je ne suis pas encore arrivée ici.

Mais ce que je dis ici pour le directeur des finances s'applique tout autant aux ingénieurs. Là, je viens de corriger une brochure faite par des ingénieurs pour promouvoir des dispositifs de sécurité sur les chantiers. Quand j'ai vu la brochure, ma première question a été : « mais qui est la cible, qui sont les lecteurs de cette brochure ? ». Est-ce que je suis un client privé, est-ce que je suis une entreprise ? Qu'est-ce que nous apportons à cette cible ? Donc ce que je fais, je leur demande de prendre une feuille et d'y écrire ce qu'ils veulent faire passer. Et alors je leur demande de vérifier si leurs messages passent dans la brochure qu'ils viennent de penser. C'est un accompagnement constant et avec des gens à tous niveaux. Parce que chaque rôle dans l'organisation est important. Il faut lui donner sa propre **valeur**. Il faut qu'il y ait cette **reconnaissance** pour chacune des personnes de l'organisation à tous les niveaux. En posant les bonnes questions, on peut faire en sorte que chaque personne se sente importante. Et on a un rôle d'exemple à jouer. Dans toutes les organisations où j'ai travaillé, j'avais ce rôle d'exemple.

Et donc on se retrouve dans un système où on combine l'accélération et l'évolution. Aujourd'hui, quand j'écris un communiqué de presse, ce n'est pas différent de quand je l'écrivais il y a cinq ans. Par contre, trois heures plus tard j'ai déjà les premières retombées presse. Au début, j'allais à la recherche des articles et je faisais du copier-coller dans une farde parce que je n'avais pas encore les outils de veille nécessaire. Maintenant, on a un **dash board**, un tableau de bord en ligne. En un clic, je rassemble le tout et je peux l'envoyer à mon management. En ce qui concerne la communication de crise, que nous sommes **cotés en Bourse**, il faut être très rapide et exact. Comme l'information n'est plus contrôlée, il faut pouvoir aller très vite. Il suffit d'une photo, d'un commentaire, d'une vidéo et on peut se retrouver face à une crise. Si ça va beaucoup plus vite, ça relève aussi de ce que l'on appelle le Community management. Avant, je gérais les clients. Aujourd'hui, je gère les clients internes, les clients externes, et la communauté. Je travaille donc un **rythme** vraiment plus élevé. Alors que pourtant j'ai commencé en consultance et que là le rythme était déjà très élevé. Je me rends compte au bout de mes journées, que je n'ai pas toujours pris le temps de manger. Les activités se succèdent à un tel rythme, on est tellement sollicité de toutes parts, qu'on en oublie les gestes essentiels. Quand je vais d'un chantier à l'autre, et que je me déplace en voiture, je passe mes coups de fil. Parfois même je participe à des conférences call. Il y a une énorme accélération, il y a une évolution parce que notre job est beaucoup plus englobant, et c'est entre autres du par le fait qu'on attend beaucoup plus de la communication aujourd'hui qu'hier. Il y a 15 ans, la communication c'était la gestion de la réputation de l'organisation. En interne et en externe. Ça passait par la motivation des employés, avec tous les événementiels, ça, ça existe depuis toujours et ça continuera à exister. J'en suis persuadée. La gestion de la réputation existe depuis « toujours », si ce n'est que quand j'ai commencé à travailler on parlait de la gestion contrôlée de la réputation. On gérait littéralement une crise. Aujourd'hui, on parle de gestion de crise et de gestion de la réputation avec cette prise de conscience qu'on ne contrôle absolument rien. Parce qu'on n'a plus ce contrôle. Avec cette technologie, avec le fait que tout le monde est en ligne tout le temps, les avis sont tellement vite faits que la seule chose qu'on peut faire c'est constater qu'il y a eu un problème, et c'est donner sa version des faits et ce, en toute **transparence**. Et puis, c'est géré. Il risque d'y avoir quelques interviews. Et puis, c'est fini. Et puis c'est les assurances qui gèrent, et on passe à autre chose. La dimension a très fort changé. Ça ne fait toujours que **12 ans** que je travaille, mais même sur cette courte période de temps, je me rends compte de ces changements. De ces transformations. Parce qu'il y a énormément de choses qui ont évolué.

Il faut vraiment avoir bien confiance en soi. Il faut aussi avoir conscience des dangers parce qu'on peut facilement se perdre devant la multitude des choses à faire. Ce qui fait du bien, c'est la reconnaissance qu'on peut obtenir de ses pairs ou de ses supérieurs. On a tout besoin d'un petit « bravo ». En consultance, cela venait des deux côtés : j'ai eu beaucoup de chance avec

mes collègues et mon management, mais tout autant avec mes clients. Donc, la satisfaction, on obtient par le biais de l'interaction avec les collègues, du succès que peut brusquement avoir un petit projet, d'un retour client, plus rarement de ses supérieurs.

Ce qui est également fort changé, c'est la façon dont on mesure la communication.

Mais pour revenir à une dimension plus personnelle, j'ai essayé de protéger ma vie privée avec mes quatre cinquièmes. Mais je peux dire en consultance, il n'y en a pas. Ou du moins très peu. D'autant que c'était pour moi un début de carrière. Donc, ma disposition d'esprit était différente. J'étais dans une boîte internationale, donc, on sortait parfois avec les collègues. J'habitais aussi en plein centre de Bruxelles tout près de mon boulot et au départ j'étais encore seule. On vit vraiment du 300 à l'heure. Et c'est un peu la raison pour laquelle j'ai quitté la consultance, parce que justement ça allait beaucoup trop vite, que j'ai eu un accident de voiture, que j'ai rencontré mon mari, et parce que le médecin m'a dit que si je continuais à vivre de la même façon, je n'allais pas tenir le coup. Le stress était beaucoup trop important. J'ai eu mon premier enfant lors de mon deuxième boulot avec une bosse qui était très à cheval sur les horaires et pour qui chaque minute comptait. Je devais arriver à neuf heures je devais repartir à 5h30. Donc là, j'ai bien pu gérer le stress. Les premiers jours, j'ai dû m'habituer à rentrer aussitôt chez moi. C'était la première fois depuis huit ans que j'arrive chez moi avant six heures du soir. J'étais un peu perdue au départ. Puis j'ai eu mon deuxième enfant. Comme je me suis retrouvée alors au niveau du management Board, j'ai eu plus de liberté au niveau de mes horaires, j'ai pu aussi travailler au départ de chez moi. Quand je suis passée dans la boîte pharmaceutique, j'ai très vite demandé mon quatre cinquième parce que comme ma fille avait des problèmes de sommeil, je n'arrivais pas à combiner les applications d'un nouveau job et les trop courtes nuits. Mais, même s'ils ont accepté le quatre cinquième, ils m'ont clairement fait savoir et comprendre que ce que je faisais avant en temps plein, ils s'attendaient à ce que soit toujours fait. À moi à me débrouiller. À moi à définir les priorités et à pouvoir dire non. Heureusement, la charge de travail n'était pas trop lourde. Pareil quand je suis passée aux Pays-Bas, j'ai mis mes conditions en disant que je travaillais le lundi et le mardi Amsterdam, mais que je voulais être le mardi à 17 heures à Bruxelles pour aller chercher mes enfants. Mercredis avec les enfants, et le jeudi et le vendredi je travaillais de chez moi. J'ai donc trouvé un très bon équilibre familial.

Ici, c'est différent parce que le rythme est assez effréné. Mais j'ai mon quatre cinquième. Et je compose avec en fonction des priorités. Sans oublier que j'ai une très grande flexibilité de travail. Mais je commence toujours très tôt le matin, vers sept heures, ce qui me permet de rentrer vers 16 heures 16h30. Et ça correspond parfaitement au rythme des chantiers. Il y a également un côté très sain au niveau de l'utilisation du mail : pas de mails les week-ends sauf s'il y a une crise. Et comme je suis responsable de la gestion de crise, je jette toujours un coup d'œil sur ma boîte de mail le week-end.

Enfin, pour clôturer notre entretien, si je devais essayer de ramener la communication à une image, c'est peut-être parce que j'ai un côté très nature, mais je penserais plutôt à un arbre ou même carrément une forêt, parce qu'on a toujours besoin d'être bien ancré, d'avoir une vue d'ensemble et de toucher un peu à tout. Donc, les ramifications vont loin, mais en même temps, on nous regarde aussi pour cette inspiration, pour ce calme, parce qu'en période de crise, on arrive vite à scinder l'essentiel du superflu, et à obtenir un aperçu global. Comme l'arbre change tout au long de l'année, que ses feuilles prennent différentes couleurs tout au long de l'année, moi aussi, mon job évolue tout au long de l'année, il change tout le temps.

Et moi, l'inspiration, je vais parfois aussi la chercher auprès des associations professionnelles dont je suis membre. Je suis membre de l'exécutif global network, EGN, qui a une dimension communication et je les ai rejoints depuis cette année. On est 20. Et on se voit quatre fois par an au sein d'une des sociétés. C'est exclusif, donc ça veut dire que je suis la seule du secteur de la construction. Je représente donc ce secteur. Et on se retrouve autour de certains thèmes. La dernière fois c'était le leadership en transformation. Là maintenant, ça va être la gestion de la

réputation. Et puis après, ce sera la gestion de la communication interne. On a la possibilité de présenter des thèmes qu'on souhaite aborder, et on définit quatre à cinq moments pour se retrouver. On a également accès à quelques Master class. Joëlle Fabry est la facilitatrice de la section communication. Ça existe aussi pour les CEO et pour les directeurs financiers. C'est un network global. Je veux par exemple poser la question de savoir ce qui est utilisé pour calculer le retour sur l'investissement en communication. L'avantage de cette association et que comme on vient de secteurs très différents on peut parler en toute liberté parce qu'il n'y a pas la dimension concurrentielle. Et les personnes qui sont membres et affiliées, ont toutes des expériences très différentes et complémentaires. Quand on m'a approché et que j'ai passé l'interview, on m'a demandé ce que j'allais pouvoir apporter à l'association. J'ai dit que pour moi c'était davantage le côté intégration communication, marketing digital, le contenu : comment gérer ses campagnes, et le changement. Quelqu'un d'autre est spécialisé en fusion et acquisition d'organisations, quelqu'un d'autre est spécialisé en communication interne, etc. Et on se complète. Et une fois par an, avec tous les CEO et les CFO on échange pendant une journée. Cette année ce sera le 18 octobre. Sinon, je suis également membre de la VMA et on se rencontre entre collègues. Je suis également membre de l'association belge en relations publiques, C². Mais j'ai hésité à renouveler mon affiliation parce que je trouvais que les sujets étaient moins pertinents, les derniers topics me concernaient beaucoup moins. Je réactiverai peut-être en fonction des sujets qu'ils présenteront dans le futur. Mais je trouve que ceux d'autres réseaux m'apportent davantage. Du moins pour l'instant.

Interview F22 – 1 heure 33'

Bruxelles, 21 août 2019

Avant de commencer des études de communication, j'ai fait du théâtre et j'aurais aimé me lancer dans des études de théâtre pour devenir comédienne. Mais je ne l'ai pas fait, j'ai passé les examens d'entrée, et je me suis rendu compte que ce n'était pas du tout fait pour moi parce que c'était un monde qui n'était pas suffisamment carré pour moi. J'ai donc abandonné cette idée-là. Et je me suis tournée vers des études de communication, qui ont eu lieu à l'ULB, à Bruxelles, où c'était encore à l'époque l'ancien système. C'étaient les candidatures et les licences. Pas encore le système Bologne. Je me suis dit que ça allait m'ouvrir plein de portes. Mais je n'avais pas de but précis. Il se fait que les deux premières années sont très généralistes, et ensuite, j'ai eu le choix entre communication dans les entreprises, socioculturelle ou le journalisme. Et j'ai choisi le journalisme. Parce que ça m'intéressait plus, l'actualité, etc. Je n'étais pas du tout dans le côté public dans le côté marketing. J'ai donc fait journalisme et ça m'a beaucoup plu. Mais, au fur et à mesure de ses études, j'ai quand même choisi de faire un mémoire sur les blogs. Et plus précisément sur les blocs de journalistes Comment cela les influençait d'avoir un blog personnel à côté de ce qu'ils écrivaient pour un quotidien par exemple. Je voulais donc déjà quelque chose de plus digital. Je ne voulais pas rester dans les médias traditionnels. On est donc là en **2008**. Pendant mémoire, je ne me suis pas restreinte aux blogs des journalistes, mais j'ai également regardé comment se passait l'influence des blogs médias, parce qu'énormément d'influenceurs commençaient déjà à faire des analyses médias et à les mettre sur leur blog. Il y avait donc déjà un nouveau traitement de l'information qui s'annonçait. Et ce qui m'intéressait le plus là-dedans, c'était l'éducation aux médias. Après ça, j'ai fait l'agrégation. J'ai fait mon stage dans une école en plein cœur de Bruxelles. Et là, j'ai donné des cours d'éducation aux médias. Parce que ça, c'est ce que moi j'aurais bien aimé faire : il y avait une ASBL qui fait de l'éducation aux médias. Ils sont quatre à travailler dans cette ASBL. Je n'ai pas réussi à y entrer, mais très vite j'ai postulé au départ à n'importe quoi et à tout. Il faut savoir quel ULB, on est très fort dans la théorie, pas du tout dans la pratique. Tout ce que j'avais comme pratique, c'était ce qu'on avait fait sur le radio campus. Et le matériel datait vraiment de Mathusalem. On

ne voyait arriver de loin, et directement on était catalogué « voilà ce de l'ULB ». À la limite, on choisissait vraiment les conférences de presse où il y avait un buffet, parce que là encore c'est encore sympa. Donc on peut vraiment dire que j'avais peu d'expérience. On n'était que formé pour travailler sur Word. Aujourd'hui, on est vraiment très loin de tout ça. On avait aussi Access et le programme Dreamweaver. Pour faire des petits sites Internet « Old School ». Et donc les blogs, c'est vraiment un intérêt très personnel. Je me suis toujours dit que le digital c'était l'avenir. Donc je m'étais dit qu'il allait être nécessaire de faire quelque chose dans le digital. D'autant que le boulot de journaliste est vraiment trop précaire en termes de salaire et en termes d'horaires. Donc je m'étais dit que je ne ferai pas ça que je me dirigerais davantage vers les organisations. Mais sans avoir eu tous les cours de média planning en plus. Et je me suis orientée vers le Web et vers ce qui était plutôt digital. Et quand j'ai été reçue en entretien, dans une régie publicitaire, chez I., avec un niveau de néerlandais catastrophique, et moyenne d'âge très basse, j'ai sorti mes trois phrases néerlandaises et j'ai fait illusion, je crois... le feeling est passé, et j'ai eu ma première chance. Je m'occupais de l'image et du Web. Je travaillais sur le site Web. À l'époque, c'était vraiment la Rolls-Royce, le top du top. Même si maintenant, c'est tout à fait « has been ». Je devais l'actualiser, y ajouter les nouveaux clients, et puis mon job a commencé à évoluer, j'ai pu faire des reportages pour les clients. J'ai pu suivre des formations externes parce que ce type de formation offrait des avantages aux PME, et j'ai également suivi des cours gratuits chez Séphora. J'ai suivi une formation sur Indesign, sur le e-mailing, sur toutes sortes de programmes informatiques de design, comme par exemple Adobe, ce qui m'a servi pour le reste de mon parcours. J'allais sur le terrain faire des reportages photo. Et par la suite, je me suis occupée du leaflet qui était envoyé aux agences de pub, je me suis aussi occupée de leur programme de fidélisation, ce qui fait que j'ai eu la possibilité de me faire mes armes sur la gamification. Malheureusement, les cadeaux étaient beaucoup plus des goodies des annonceurs, et cela n'a pas plu très longtemps. L'idée de fidélisation n'était pas mauvaise, mais les exécutions laissaient à désirer. Dans ce genre d'entreprise, le turnover est très élevé. Les salaires sont au minimal, les horaires sont très élastiques, et j'avais un désir d'enfant. Lorsque je partais vers 18 heures, je m'entendais dire que je donnais l'impression de faire un mi-temps. C'était vraiment le genre de boîte où l'équilibre vie professionnel vie privé est nul. D'autant que mon compagnon est créatif en agence de publicité. On ne pouvait pas se permettre tous les deux d'avoir des horaires de dingue. Comme je n'avais pas de problème à passer du côté annonceur, j'ai tenté ma chance auprès d'une Mutualité. J'ai su par un copain qu'une place se libérait. Et il a cru nécessaire de me donner le conseil suivant : ce qui est assez symptomatique de toute notre génération, il m'a dit : « et surtout ne demande pas plus que 3000 € parce que moi je n'ai pas eu plus ». Puis les entretiens se sont passés, et ils m'ont en fait proposé plus que ça. Je n'ai jamais osé le lui dire !

Il faut que je dise aussi que quand je suis partie de chez I., je m'occupais aussi de leur e mailing. C'était vraiment le balbutiement, les tous premiers pas. Mais j'avais quand même une toute petite expérience en la matière.

Chez la mutuelle j'ai bénéficié d'horaires très flexibles. Mon rythme de vie a vraiment changé. J'ai commencé à venir beaucoup plus tôt au bureau parce qu'à partir de 17 heures il n'y avait plus personne. Tout simplement parce que le centre de gravité de l'équipe était tout à fait différent de ce que j'avais connu. En régie, on travaille de 9h30 à 18h30 et même parfois 19 heures, en bref, tout ce qui est avant neuf heures ne compte pas. Et là maintenant, c'était davantage commencé vers 7h30 du matin pour terminer vers 16 heures 16h30. Cela m'a convenu tout à fait parce que peu après, j'ai annoncé que j'étais enceinte. Il est bien possible que quelque chose soit débloqué à ce moment-là. Ça m'a gêné un petit peu quand même juste après trois mois seulement. Mais ils ont été très compréhensifs. J'y suis restée **sept ans**. Et j'ai vraiment vu une évolution dans mon travail. J'avais été engagée comme « context Editor ». Il s'agissait vraiment de la mise à jour du site Web et de tous ces contenus. Au départ, c'était

purement opérationnel. On me demandait de mettre à jour tel produit, telle page, on me demandait de faire un mailing électronique vers les clients, on me demandait d'adapter la newsletter, j'organisais des petits comités de rédaction, voilà : j'avais un directeur marketing au-dessus de moi. Mais nous n'étions vraiment qu'une toute petite équipe. Nous étions six au départ. J'étais la seule à faire du Web.

Les 2, 3 premières années, j'ai surtout fait ça. De l'opérationnel. Puis, mon job a commencé à évoluer. On a d'abord refait le site Web. Et là, j'ai été intégrée dans la cellule qui s'est penchée sur la réflexion d'une nouvelle mouture du site. La raison pour laquelle il y a eu toute cette réflexion, c'est parce qu'il y avait eu une **fusion** avec une autre Mutualité. Comme je suis arrivée là en 2011, on devait être **entre 2013 et 2014**. Donc fusion, et c'est super intéressant de voir les jeux de pouvoir et les jeux politiques. Parce que bien sûr il y a deux personnes pour un seul job : il y avait deux directeurs de marketing pour un seul poste de directeur de marketing. Donc c'est la question de savoir lequel des deux on va garder. A posteriori, je peux vraiment dire qu'ils n'ont pas toujours fait les bons choix. Il ne s'agissait pas toujours de garder la personne qui avait les meilleures compétences, mais il y avait aussi des jeux de pouvoir. Ou plus précisément, des jeux d'influence. Ça, pour la suite, c'est important, car la personne qui à terme va devenir mon chef, n'avait en fait aucune légitimité pour le devenir. Mais bon.

Toute une série, toute une succession de changement donc. Je récapitule : quand je commence à travailler, on était à une adresse, on déménage, donc ça c'était un premier changement, puis on a fusionné, ça c'était le deuxième grand changement je dirais même un sérieux bouleversement. Là, on a donc vécu une sorte de « guerre », parce que les uns appelaient cela une fusion, les autres parlaient d'absorption. Ceux qui disaient ça, c'était ceux chez qui on était allé s'installer. Tout ça pour vous donner le contexte. Donc on a eu à mixer les façons de travailler. Il y a eu bien sur toute une série de départ : des gens qui ne s'y retrouvent pas, qui ne sont pas contents de cette fusion, qui ne trouvent plus leur place, heureusement, moi, ça allait. Les équipes ont dû se reformer. J'ai eu de la chance : l'autre Mutualité externalisait sa communication. Donc je n'ai pas véritablement été mise en compétition. Je n'avais pas vraiment de crainte par rapport à mon job que je savais que j'allais garder. Au contraire, je me suis dit que j'allais apprendre de nouvelles choses.

Au niveau de la communication interne, je me rappelle qu'avant même qu'on ne déménage, ils nous ont réunis dans une grande salle de conférence pour nous annoncer la fusion, absorption. On a eu une grand-messe pour annoncer la fusion. Ensuite, c'était davantage la cascade d'informations par le biais des différents managers. Mais ça m'a marqué plus que ça par la suite. À l'époque, j'avais la chance d'avoir un manager qui était assez bien. Il cascadait bien, il était assez transparent sur les informations à pourvoir. Je n'ai jamais eu de frustration avec lui par rapport à la fusion. Ce qui m'a laissé un goût plus amer, c'est le processus décisionnel pour décider de qui allait rester manager de telle équipe ou de telle autre.

Suite à cette fusion, on a développé de nouveaux outils. Et quelques mois plus tard, on m'annonce que mon collègue devient mon chef. Donc, on n'était déjà pas très nombreux, mais brusquement on se retrouve avec une espèce dit hiérarchie. Et c'est mon collègue direct qui me l'a annoncé. Il m'a dit qu'il comprenait que j'avais besoin de mon autonomie, et je lui ai dit que si quoi que ce soit changé dans notre façon de travailler, je partais. Mais par contre si tout restait comme cela avait toujours été, il n'y avait pas de souci pour moi. Et donc on a continué à travailler de la même façon. Donc, cela s'est relativement bien passé. Mais au moment même, ça n'a pas été évident. L'équipe a donc été régulièrement remaniée. Il y avait véritablement des réorganisations chroniques. Un plaisir de la restructuration. Création de pôles produit marketing, restructuration de l'équipe communication, séparation du « hors ligne » et du « en ligne », enfin, ils se cherchaient complètement. Mais sans aucune consultation des gens qui étaient en place et qui faisaient la communication. C'était vraiment une communication interne, une structure interne top down. Du type : si le chef le dit, on doit le faire. Parallèlement, du côté

du job, j'ai commencé à faire beaucoup moins d'opérationnel, je ne me suis par exemple plus occupée de la newsletter, j'ai donc commencé à faire davantage de campagnes, davantage d'acquisition, de ce que l'on appelle les leads, et j'ai été très contente d'évoluer vers ça, d'avoir plus de formations, de faire plus un job qui était peut-être plus marketing, campagne ciblage, travail sur la base des théories de Laswel : quel message à quel moment pour quelle cible, et puis bien sur le site Web. J'ai donc également pu suivre une formation pour les Google ads, parce qu'il y a eu une décision d'**internaliser** toute cette partie digitale au sein de l'équipe de communication. Quand je vois aujourd'hui l'expertise que cela demande, je me dis que cela a à nouveau énormément évolué. Je suis loin d'être une experte. Et pourtant, à l'époque, je me débrouillais vraiment très bien. Cela montre à quelle vitesse tout évolue. À la limite, aujourd'hui, je me demande vraiment comment j'ai fait pour gérer tout ça. Parce que je faisais ça « à la petite semaine ». Et pourtant, la direction était tout à fait satisfaite des résultats que j'obtenais. J'ai toujours été très sincère par rapport à ça, très honnête : je leur ai toujours dit que c'était plutôt mon point faible. Mais ils étaient quand même contents des prospects que j'amenais.

Il y avait aussi toute cette dimension **CRM** qui était en train de se développer. Cela a mis du temps bien entendu parce que ça c'est une **approche très stratégique**. Et moi, de plus en plus, j'ai commencé à analyser les leads qui entraient. L'analyse de leurs sources, l'analyse des contenus qui permettaient de favoriser certaines conversions, la décision de continuer certains contenus ou de les adapter, de les modifier, en fonction des réactions en ligne, j'étais donc de plus en plus dans l'analyse de la mise en place des campagnes. Même si je travaillais encore avec des fournisseurs externes, c'était moi qui décidai de ce qui était acheté, de toute la mise en place. J'étais dans la gestion du début jusqu'à la fin. Et je m'occupais donc de l'optimisation des budgets. Bien sûr, les décisions importantes que je prenais par rapport au budget, je les faisais valider par mon boss. Mais j'avais carte blanche au niveau de la gestion de ce budget.

Quand j'ai parlé de frustration à cause des erreurs de casting, celle-ci a été une de celle qui m'a le plus marqué : mon boss est parti au bout de deux ans. Ils ont voulu le remplacer par un externe. Et là, ça été la catastrophe. Ils ont recruté quelqu'un qui n'y connaissait absolument rien en marketing. Et qui s'y connaissait encore moins en communication. Il est resté trois mois et puis il s'est fait virer. Ensuite, ils ont fait venir un consultant. Là, l'erreur de casting a été de recruter un néerlandophone. Alors que la Mutualité est une Mutualité francophone. Même si ce consultant avait un CV extraordinaire, il avait entre autres travaillé chez Coca-Cola, et d'ailleurs, je n'ai jamais compris la raison pour laquelle il avait accepté ce poste, il n'a pas pu tenir non plus. Déjà il arrivait dans une équipe qui était très réticente après la mésaventure précédente, mais en plus, il y aurait eu un cas de harcèlement. Donc lui aussi s'est fait licencier. Enfin, quelqu'un d'interne, du département e-business, qui pourtant avait postulé au départ de mon boss, et puis lorsque la première personne avait été licenciée, là maintenant pour cette troisième tentative, cette personne-là a été engagée. Nous n'étions absolument pas au courant. C'est pour dire combien nous travaillions en **silos** dans cette Mutualité. Personne ne parlait à personne. Chacun était dans son département. Et donc il est passé du département e-business au département marketing communication. Or, il y avait une sorte de guerres internes et de luttes intestines entre ces deux départements : le département e-business et le département marketing communication. Tout ça parce que pour le département e-business tout ce qui concernait les newsletters électroniques, et le site Web, cela aurait dû leur revenir. Mais au final, ce directeur-là, il n'était pas si mal que ça. Surtout par rapport aux deux autres. Mais, il avait apporté tout l'historique de ce qui s'était passé précédemment. Alors, lorsque je dis qu'il est devenu notre directeur, c'est parce qu'en fait les deux départements ont dû fusionner. Il a donc chapeauté les deux départements et il a laissé les deux managers en place. Et là, mon manager est parti, et du coup, on m'a placée sous les ailes de quelqu'un qui avait été parachuté là. Quelqu'un qui avait donc eu ce job sans en avoir les compétences. La première année, je me

suis dit que comme elle ne comprenait rien à ce que je faisais, elle me laisserait tranquille. Et quand j'avais des questions à poser, j'allais les poser à la consultante qui venait régulièrement. Mais, au bout d'un certain temps, j'ai commencé à faire du surplace. Comme cela faisait déjà **six ans** que j'étais là, j'en ai discuté avec mon compagnon, et nous avons décidé de partir en voyage pendant deux mois. Quand je suis revenue, j'ai commencé à postuler. Je n'étais vraiment plus motivée. Et je reçois ma première évaluation négative. Et la manière dont elle m'a été donnée, c'était exaspérant : vraiment comme une institutrice d'école, le petit doigt levé, rien que des critiques sur mon comportement. J'ai mis huit mois à chercher, j'avais toute une série d'entretiens, je n'avais pas envie de partir pour n'importe quel autre boulot, je savais que j'étais bien en opérationnel, mais que j'avais d'autres capacités, c'était donc ça que je visais. J'avais aussi envie d'avoir mon équipe à moi. Avec tout ce que j'avais vécu, j'avais tous les exemples de ce que je ne voulais absolument pas avoir et de ce que je ne voulais absolument pas connaître. Moi, je travaille surtout au bon sens. Toutes ces formations de manager, je n'y crois pas vraiment. D'autant, que je n'aime pas cette attitude de vouloir jouer au petit chef. Pour moi, une équipe c'est quelque chose de soudé, ce sont des gens qui travaillent ensemble, et bien entendu il y a quelqu'un qui donne la direction. Je n'aime pas le concept de « chef », mais il faut avoir quelqu'un dans une équipe qui porte la responsabilité. C'est comme ça que je le vois. C'est comme ça que je conçois la fonction d'un leader.

Dans mon équipe maintenant, j'ai des gens vraiment très différents. Il y en a que je dois suivre tout le temps, que je dois même houspiller pour qu'il fasse leur travail. Et pourtant ils sont très compétents. Mais il faut les pousser sans cesse. Il y en a à qui il faut demander régulièrement s'ils n'ont pas besoin d'aide, où il faut vérifier ce qu'ils ont fait. Pour bien s'assurer qu'ils n'ont pas oublié une étape. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est davantage un petit peu de négligence. Parce qu'ils sont bons aussi. Donc il faut toujours voir les qualités de chacune des personnes qui fait partie de l'équipe. Je n'ai vraiment aucun problème à organiser une réunion, à créer un canevas pour que quelqu'un s'y retrouve plus facilement, à faciliter le travail des autres. Heureusement qu'ils ne sont pas trop nombreux ! Mais je pose beaucoup plus à l'autonomie de chacun des membres de mon équipe. Je préfère donc qu'il y ait des erreurs, mais que les gens de mon équipe apprennent constamment. J'essaie aussi de leur apprendre à se donner du feed-back les uns les autres. Et je sais que c'est très difficile, c'est très compliqué à mettre en place parce qu'ils ont parfois peur de se critiquer les uns les autres. Et je dois toujours le répéter qu'ils ne critiquent pas la personne, mais le travail. Et si on critique le travail, c'est pour que la prochaine fois il n'y ait plus ces erreurs. On essaie donc à chaque fois de faire penser différemment. Mais c'est un travail de longue haleine, c'est vraiment quelque chose qu'on met en place au quotidien.

Mais donc j'ai pris de l'avance, je reviens un rien en arrière : j'ai donc mis huit mois à trouver un nouveau job. En fait, je n'aurais jamais pensé à postuler ici si je n'avais pas eu une de mes anciennes collègues de chez la Mutualité, qui avait quitté et qui était venue ici et était responsable de la cellule marketing. Elle m'avait vraiment fait l'éloge cette organisation : elle m'avait dit que c'était génial. Et quand elle a su que c'était pour travailler et chapeauter cette équipe-ci, elle m'a vraiment dit qu'il fallait que j'y aille. J'ai donc passé l'entretien ici, un des quatre entretiens que j'avais cette semaine-là, et le contact est bien passé. C'était une fonction de manager ce qui signifiait pour moi de sortir de ma zone de confort. Mais d'autre part, c'était vraiment ce que je voulais. Un poste à responsabilité, une équipe, et la communication digitale. Donc, si je prenais des risques, c'étaient des risques calculés. Il y avait aussi certains avantages comme les horaires flexibles, le nombre de jours de congés, mais c'est vrai que maintenant je travaille quand même beaucoup plus que dans mon job précédent. Mais c'est tellement agréable de le faire.

J'ai commencé ici en novembre **2018**. Pendant ce temps, j'ai travaillé dans une boîte francophone. Donc, mon niveau de néerlandais était vraiment lamentable. Arrivée ici, je me suis dit qu'il fallait que je fasse violence et que je développe au moins mes connaissances

linguistiques du néerlandais. Lors de l'entretien, on a bien fait savoir que chacun parlait ici sa langue. Mais bien entendu il fallait comprendre la langue de l'autre. Le premier mois, ça n'a pas été évident. Parce qu'il y avait vraiment plein de choses qui venaient en même temps. Le job, l'équipe, les responsabilités, les tâches et l'organisation.

Ma fonction est en partie une nouvelle fonction. Je m'explique. L'équipe qui est sous ma responsabilité, a été scindé d'une équipe plus large. Cette équipe plus large s'occupait des expériences utilisateurs et de la gestion de toutes les plateformes sociales en plus de la communication. C'était une équipe d'une vingtaine de personnes. Et là ça devenait trop dur de pouvoir suivre cette équipe de manière qualitative. En plus de ça, au niveau national et au niveau international, il y a eu toute une **succession de fusion**. Donc, pour cette équipe-là, ils ont décidé de la scinder en deux et de recruter un nouveau manager pour tout ce qui est contenu digital aussi bien au niveau national qu'au niveau international. Donc moi j'ai repris une partie de cette équipe-là. Mon équipe a donc son ancien manager dans le bureau d'à côté. J'ai donc dû trouver une nouvelle dynamique pour mettre cette « nouvelle ancienne équipe » sur les rails. Il a fallu que j'organise une nouvelle façon de travailler. On a donc bien dit que la première année, elle servirait à ressouder l'équipe, à **créer des cadres de travail, de mettre en place des routines**, parce qu'ils ont besoin de ça pour pouvoir travailler de manière efficace.

Maintenant encore, après bientôt neuf mois, je pose encore des questions tous les jours. Parce que l'organisation est tellement large que je n'en ai vraiment pas encore fait le tour. C'est une structure très complexe : essayer de comprendre qui fait quoi, cela va prendre du temps. Au niveau de la Mutualité, nous avons réussi à faire évoluer le département vers du marketing communication digital, ces trois dimensions intégrées dans une seule cellule. Ici, on a la communication d'un côté, qui s'occupe de tout ce qui est média traditionnel, on a le marketing qui s'occupe de la définition des produits et de la politique de prix, et on a le digital, nous donc, qui nous occupons des expériences utilisateurs, tout en sachant qu'il y a aussi une cellule digitale customer care qui travaille avec un call center et qui travaille sur les réseaux sociaux, une grosse équipe qui travaille de six heures à 22 heures tous les jours de la semaine, nous nous occupons des analyses des Big Data, de toutes les plateformes sociales, du site Web, de tous les contenus qui vont sur toutes ses plateformes, et de l'analyse de toutes les performances du trafic Google. Au total, on est vraiment une grande équipe, on est plus de 40. Juste en digital. Mais comme vous le voyez, ici aussi, on travaille en silos. Même si on travaille régulièrement en collaboration, mais ça c'est parce que nous le souhaitons, parce que nous prenons contact les uns avec les autres, la structure en elle-même, elle est vraiment établie en silos.

Comme j'avais déjà connu une fusion, je savais combien cela pouvait être frustrant. Arrivée ici, je me suis rendu compte du contexte de fusion tant internationale que nationale, je n'ai pu que constater qu'il y avait eu très peu de communication interne pour en expliquer les tenants et les aboutissants, j'ai donc hérité de personnes qui étaient frustrées. Je savais donc que j'allais essayer de faire tout ce que je pouvais faire, mais que ce n'allait pas être évident car je ne disposais pas de **l'historique**. Conséquence de tout cela, comme je m'occupe de la communication digitale aussi bien nationale qu'international, en ce qui concerne le duo qui travaille sur la partie digitale internationale, l'une a quitté, et l'autre est en burn out. Cela m'a permis de recruter quelqu'un qui est tout à fait différente, qui correspond au profil que moi j'attends, et qui me permet de créer doucement une nouvelle équipe avec les compétences digitales nécessaires. Le travail est aussi très différent entre la plateforme nationale et la plateforme internationale. Pour la plateforme internationale, on est davantage des intermédiaires, presque des revendeurs, on fait donc davantage des campagnes et du relais promotionnel, alors que du côté national, on est vraiment le point central de tous les services de l'organisation. Aussi bien au niveau juridique, au niveau de toutes les informations nécessaires pour les clients, nos usagers, et nous mettons à jour du contenu sur le site Web de manière quotidienne, modifiant les pages produits sur la base des informations que nous recevons du

marketing, dès l'instant où le prix est modifié, il faut apporter cette modification sur le site Web, il faut organiser les newsletters, il faut suivre les différents événements qui sont organisés, pour à chaque fois ne pas omettre de rajouter des liens entre les événements et toutes les informations qui se trouvent sur les pages Web. Nous avons donc de la gestion de campagne du côté international, avec un profil de digital marketer, et de l'autre, du côté national, ce ne sont pas encore tout à fait des content marketers, ce sont plutôt des copywriters. Ils font plutôt de l'editing de site Web, ce qui implique qu'ils ont la connaissance technique et technologique de l'outil, ce qu'il y a moyen d'en faire. Le but, à terme, c'est vraiment d'évoluer vers du content marketing. Mais pour en arriver là, il faudra d'abord résoudre tous les problèmes ICT que nous connaissons car à chaque fois qu'un nouveau site a été lancé, l'ancien n'a pas été supprimé. Donc, cela est parfois très compliqué pour nos clients et nos utilisateurs, de trouver la bonne information sur le bon site.

Je suis en train de préparer une grosse réunion, et je parle bien entendu de toutes nos activités. J'ai fait un listing de ces dernières, pour bien savoir ce que nous faisons, et puis pour pouvoir identifier ce que nous ne faisons pas encore et que nous devrions pouvoir faire [SWOT]. C'est ainsi que je me suis rendu compte que nous ne mesurons pas suffisamment. Il sera nécessaire de mettre différents dashboards en place. Je veux aussi pouvoir établir la stratégie à plus long terme : où voulons-nous être dans deux ans et dans cinq ans ? Parce que je veux donner à l'équipe une vision et je veux qu'ensemble, on puisse définir la valeur ajoutée de chacun dans l'équipe par rapport aux objectifs que nous voulons atteindre. Et quand je parle d'objectifs, il s'agit aussi bien des objectifs en matière de communication digitale de notre équipe que des objectifs de l'organisation dans sa totalité. Et ça prend du temps, parce que cela prend du temps de connaître l'organisation. Ça ne fait aussi que neuf mois que je suis là. Comme j'ai un service qui est fort opérationnel, il est parfois difficile de prendre le temps de sortir un peu la tête hors du guidon et de prendre le temps de la réflexion. Et pourtant je sais que c'est nécessaire de le faire. Or, je vais vraiment partir avec mon équipe pendant deux jours à l'extérieur pour pouvoir avoir cette occasion de mettre tout à plat. Et puis alors après amener ces informations-là à un niveau supérieur avec les autres managers, mes collègues. La raison pour laquelle je ne veux pas décider toute seule des lignes de conduite et de la vision de mon équipe, c'est parce que j'estime qu'il est important que cette vision soit portée par nous tous, et que je trouve aussi qu'il y a plus dans cinq têtes que dans une. Et en plus, il y aura beaucoup plus d'implication de chacun des membres de l'équipe s'ils ont pu participer à la décision. J'obtiendrai beaucoup plus d'engagement de cette façon-là. Mais je sais que ce n'est pas la manière la plus traditionnelle d'opérer ici au sein de l'organisation. Je suis un peu atypique par rapport à cela.

Depuis que je suis arrivée, j'ai mis en place des réunions mensuelles, comme ça, chacun voit, aussi bien l'équipe nationale que l'équipe internationale, ce que font les autres. Toutes les semaines, j'ai également une réunion pour rapidement échanger les différentes actions qui auront lieu tout au long de la semaine. Ces types de réunions, elles n'existaient pas auparavant. Il a vraiment fallu que je mette en place une nouvelle structure pour cette équipe. J'organise aussi des entretiens informels tous les mois avec chaque membre de mon équipe. Même s'il ne s'agit qu'une demi-heure, j'estime qu'il est excessivement important de pouvoir avoir ce type de dialogue à porte fermée, afin de vraiment pouvoir prendre la température, de voir comment se passe la communication interpersonnelle, d'identifier de potentielles frustrations, d'éventuelles petites frictions, pour éviter justement que tout cela n'escalade. J'essaye aussi de voir si la charge de travail est viable. Ou au contraire, s'il n'y a pas trop de moments morts. Et en plus de ça, ils savent très bien que s'il devait se passer quelque chose ils ne doivent pas attendre un mois avant de me voir, ma porte est toujours ouverte. On se prend simplement un quart d'heure et on en discute.

Pour tous ces suivis, d'un point de vue managérial, on a un certain nombre d'outils qui proviennent de l'organisation. Chaque personne a sa propre fiche. Sur cette fiche se retrouvent

les objectifs du service, et puis les objectifs de la personne. Cela fait un petit peu plan de carrière. On y définit ce qu'on a l'intention de réaliser sur l'année. On définit ses propres objectifs. L'avantage avec ces fiches, c'est qu'elles permettent de formaliser les feed-back, d'avoir un canevas qui permet une évaluation plus formelle, même si je la fais, moi, de façon assez informelle. Cela permet aussi d'indiquer les points d'attention, et de le faire de manière homogène, sans préférence pour l'un ou pour l'autre. Je viens de découvrir également que dans ce système de ressources humaines, j'ai la possibilité de mettre un certain coefficient d'évaluation dans une colonne sur cette fiche. Un coefficient qui s'étale entre 0,8 et 1,3. J'avoue que je n'y ai pas encore touché. La seule chose que j'ai faite c'est faire en sorte que tout le monde se retrouve au même niveau. Je n'ai vraiment pas envie de m'amuser à donner un bon résultat un mois et puis un mauvais résultat le mois suivant. Ce n'est pas trop ma vision managériale. Mais ici, tout est assez normalisé. Alors que moi, je n'ai pas envie de me retrouver dans du micro-management à vérifier ce que chacun fait au quotidien. Je suis beaucoup plus en l'autonomie, que chacun prenne ses responsabilités. Je crois que cela donne à chacun plus l'envie de grandir, d'être plus dans une dynamique positive et stimulante. Bon bien entendu, c'est moi qui suis là pour mettre les cadres. Et pour définir la vision. Et si je veux le faire, c'est parce que moi cela me manquait justement. C'est la raison pour laquelle j'avais quitté la Mutualité. Parce que je ne savais pas comment grandir, je n'avais pas d'objectifs clairs, je n'avais pas ce cadre. En fait, je passe beaucoup mon management sur tout ce que je ne voulais pas. C'est pour ça que je parle de bon sens. De feeling. Je me rends compte que ce n'est pas évident parce que c'est ma première expérience de management. Et donc je dois apprendre à être plus à l'aise avec toutes ses dimensions d'évaluation. Parce que ça aussi, c'est une compétence à acquérir. Aujourd'hui j'ai vraiment l'impression d'apprendre tous les jours. Et c'est très agréable. Ainsi par exemple je me suis rendu compte que pour les membres de mon équipe aussi, il y avait une grande partie de crainte avec mon arrivée. Ainsi, celle qui est la plus ancienne dans l'équipe, qui est là depuis 20 ans, m'a avoué qu'elle avait eu très peur de devoir travailler avec une femme manager. Et je lui ai répliqué que je la comprenais tout à fait car moi aussi j'avais vécu cette même impression, j'avais aussi eu cette crainte. Je comprenais sa crainte, et je lui ai dit. Franchement. Mais sans sortir de mon rôle de manager. Donc pour eux aussi, ce n'est pas facile, d'autant que j'essaie de les faire sortir de leur zone de confort. Certains l'apprécient, d'autres moins.

Au niveau de la stratégie, je trouve que ce n'est pas toujours très bien communiqué au niveau de l'organisation elle-même. Comme ils sont assez mal diffusés, je me centre toujours sur les objectifs de ma propre équipe. Bien sûr, il y a la grande vision de l'organisation, ça, c'est évident. On sait aussi qu'au niveau de l'organisation, son rôle sociétal va évoluer dans les années qui suivent, car il y a à nouveau toute une série de changements qui s'annoncent, et nous allons devoir nous positionner comme expert. Ça, c'est au niveau de l'organisation. Le **marché** est en train de se transformer, il va y avoir de nouveaux concurrents. Je vais donc partir des objectifs de l'organisation, et de sa vision, et je vous avoue que je vais devoir potasser car je l'ai déjà lue et je trouvais qu'elle n'était pas très claire, donc pour pouvoir la passer à mon équipe, je vais devoir traduire le message de la vision de mon organisation en un message plus transparent, plus clair, plus facile à digérer et à comprendre. Et puis, au départ de cette large vision, je vais leur proposer de réfléchir aux objectifs et à la vision de notre équipe digitale. Nous savons bien sûr que notre équipe va devoir soutenir l'équipe de ventes qui elle-même a eu des chiffres bien précis à atteindre. Et nous savons qu'une partie de ces chiffres de vente vont devoir être réalisés sur les plateformes digitales. Mais, à côté de ses objectifs qui sont des objectifs du marketing, nous avons nous nos objectifs de communication qui sont des objectifs qui visent une meilleure information, une plus grande fidélisation, la démonstration que nous sommes des experts, une source d'inspiration pour les clients et les utilisateurs, de là bien sur toute la partie du contenu, donc il y a vraiment toute une panoplie de pistes que nous allons pouvoir explorer et développer.

Mon objectif est donc de partir d'un brainstorming, même si je le cadre. Je partirai donc de ce que nous faisons actuellement, les mailings, les newsletters, le site Web, les différentes plateformes sociales, et puis je leur proposerai d'analyser tous ces instruments, ceux à quoi ils servent, le contenu que nous y mettons, et puis d'essayer de faire l'adéquation entre cela qui vient de nous, et puis le client utilisateur, ses besoins, ses souhaits, sa façon de chercher l'information. Parce que le mieux, bien entendu, c'est toujours de partir du client utilisateur. Et c'est la raison pour laquelle je continue toujours à privilégier les contacts avec la **cellule expérience utilisateur**, parce que cette cellule-là elle récolte énormément de feed-back client. Cette équipe a développé toute une série de petits outils qui leur permettent la collecte de de ses feed-back. C'est la raison pour laquelle j'ai mis en place des réunions mensuelles avec cette équipe afin de pouvoir échanger sur tous les insights qu'ils réussissent à sortir de leurs analyses. Pareil avec la cellule **digital customer care**, eux aussi, ils reçoivent beaucoup de feed-back des clients. Donc, même si on est des cellules indépendantes, toujours dans cet esprit d'approche en silos, moi, j'essaye de faire tomber les murs et j'essaye d'avoir beaucoup plus d'intégration entre ces différents départements.

Aujourd'hui, dans mon équipe, non seulement on doit penser client d'abord, mais on doit aussi penser mobile first. Parce que les gens sont généralement en route quand ils consultent notre site. On doit donc trouver un bon équilibre entre une **équipe ICT** qui développe toutes les fonctionnalités, et puis nous qui développons tous les contenus.

En ce qui concerne la structure globale de l'organisation, comme je le disais, ce n'est **pas toujours aussi transparent** que je ne le souhaiterais. Ainsi, je n'ai jamais rencontré la CEO. C'est très top down en fait. Je rencontre le directeur marketing et ventes, je le rencontre tous les trois mois. Il faut savoir qu'ici, il y a mon équipe, il y a l'équipe des fonctionnalités digitales, il y a le directeur des innovations et des systèmes, et puis il y a le directeur marketing et ventes qui lui rapporte à la CEO. En fait, personne ne la rencontre. Sauf peut-être une fois par an pour les photos. Où ça arrive que quelqu'un la croise par hasard, ou qu'elle assiste à un événement. Mais, il faut savoir que le directeur marketing et ventes est responsable de 1500 personnes aussi, sur un total de 19.000 personnes. Donc ça replace un peu les fonctions de chacun. Et lui, il siège au comité de direction. Donc quand on a besoin de faire passer quelque chose, quand on veut pousser quelque chose, c'est lui qu'il faut convaincre.

Face évidemment à cette très grande structure [19.000 personnes], la cellule ici, est responsable de la communication digitale B2C. À côté de cela il y a bien sûr un département qui ne s'occupe que de la communication Corporate. Ça, c'est un autre service à part. Comme je l'avais dit, on est vraiment dans une approche silos. Et la dimension corporate, c'est un autre service avec lequel on n'a aucun contact. C'est là que se trouve le porte-parole, ils ont une équipe qui répond sur Facebook mais uniquement au niveau Corporate, c'est tout à fait à part. Nous ici, on est orienté client. Et c'est pourquoi il y a un souhait que quelqu'un du département digital Customer Care soit capable de répondre non seulement aux questions client, mais également aux questions Corporate. Mais on n'y est pas encore. C'est vraiment une vieille organisation, qui commence maintenant à bouger. Au service digital, il y a cinq ans, ils étaient cinq et maintenant on est plus de 40. Et là ça a explosé. Et ce n'est pas facile d'engager des gens. Parce qu'on engage sur la base des diplômés. Et du coup, du point de vue des salaires on est moins compétitif que d'autres organisations. Donc, on va plutôt cueillir les gens à la sortie des universités, on va essayer de recruter des gens avec un bon mindset, et on va les former. Mais non seulement cela prend énormément de temps, mais une fois qu'ils sont formés, ils deviennent bien entendus la proie d'organisations qui les paieront beaucoup mieux. Et donc il ne reste pas nécessairement très longtemps chez nous. Et moi, je tiens absolument à garder l'homogénéité dans mon équipe. Même s'ils ont tous des Master, ils ont accepté d'être embauchés à un niveau Bachelor, ils gagnent moins mais ils ont beaucoup plus de jours de congés. Donc ce sont des choix d'équilibre de vie. Ça, c'est le côté lourd du côté administration. Pareil lorsqu'on veut engager ou pareil

lorsqu'on veut travailler avec un nouveau fournisseur, il y a tout un système de cascades administratives qui doivent être suivies de manière coercitive. Pas moyen d'y échapper. Et ça, c'est usant. Tout est tellement institutionnalisé, que ça prend un temps fou. Et comme il s'agit toujours de faire des économies, ils ont décidé d'externaliser tout le système ICT. On avait un en interne, ici en Belgique, mais maintenant, tout se retrouve en Inde. Donc tous les responsables ICT sont partis les uns après les autres, et donc le transfert de connaissances ne s'est pas fait, plein de choses se sont perdues, et nous sommes bien souvent bloqués au niveau du site Web. Et donc s'il reste encore des pages de l'ancien site Web, c'est parce que personne ne sait comment les retirer. Les fonctionnalités se sont perdues. Je ne dis pas que les Indiens ne sont pas compétents, mais il y a aussi la barrière de la langue. Il y a vraiment parfois des choses qui sont faites en dépit du bon sens. Et cela nous oblige parfois à bricoler. À essayer de trouver des solutions intermédiaires. Qui ne sont pas tout à fait en accordance avec les règles strictes qui sont d'application dans l'organisation. Ou alors on passe par des intermédiaires, on fait intervenir des agences, on leur demande de facturer pour des choses que nous faisons en dehors des sentiers battus, pour un fee de 1 %, on est vraiment obligé d'imaginer des stratégies de contournement pour pouvoir réaliser nos objectifs. Mais, même si cette structure très lourde organisationnelle nous freine dans certaines de nos dynamiques, il y a une réelle fierté d'appartenance à cette organisation. Je ne me l'explique pas mais pour grand nombre de collaborateurs, c'est vraiment très important. Il y a un véritable attachement. Comme une tradition. C'est vraiment le « employer branding » dans toute sa splendeur. En ce qui me concerne, je ne pense pas que je terminerai ma carrière professionnelle ici. On n'est bien sûr jamais sûr de rien. Bien sûr, il y a les valeurs de l'organisation, il y a toute cette dimension de la durabilité, de l'écologie, et c'est très important. Parce que ces valeurs correspondent aux miennes.

Ce qui me passionne le plus, c'est le fait que j'apprenne tous les jours, que je sois avec des gens qui sont très différents dans mon équipe, d'âges différents, de formations différentes, une équipe bilingue aussi. Je regrette bien sûr cette approche silos, mais ça ce sont des décisions managériales. Nous avons un nouveau directeur depuis le mois de décembre, il y a donc eu un petit peu de restructuration, mais sans consultation. Tout se fait toujours du haut vers le bas. Et on se rend compte quand même aussi qu'il y a toujours un petit peu de copinage. D'autre part, il existe quand même des plateformes sur lesquelles il y a moyen d'agrèger les contenus. Donc, en interne, il existe tout un réseau de canaux d'information qui nous permet de récolter les informations dont on a besoin. Et là, il y a vraiment aussi toute une structure qui existe, avec les demandes, les confirmations, les suivis, les possibilités de feed-back etc. Encore une fois tout est très normé. Tout est très fonctionnel. On se réunit aussi pour voir comment faire des économies par rapport aux coupures de budget. On essaye donc de trouver des astuces pour combler les trous mais toujours rester dans une approche client. Encore davantage développer des FAQs, préciser le contenu en ligne qu'on fait en coopération avec le service clientèle. Et quand on fait ce type de modification, on demande alors à l'autre service qui dispose de toutes les data de nous faire des évaluations sur ces modifications. On essaye donc de façon créative de répondre aux contraintes budgétaires qui nous sont imposées par le top management. Ces stratégies de détournement, elles sont ad hoc et elles dépendent vraiment de la bonne volonté des collègues. Le résultat bien sûr c'est qu'il y a une émergence de coalition. J'ai une de mes collègues qui part en **évangélisation** pour obtenir soit du budget complémentaire, soit du personnel en plus dans son équipe. Parce qu'un des problèmes que nous avons dans notre métier, c'est que le SEO, personne ne sait ce que c'est. Le SEO, c'est pas juste mettre du contenu et de bons mots-clés sur le site Web, ce sont aussi tous les vieux sites Web qui traînent, ce sont aussi toutes les dimensions techniques, et faire comprendre ça à la direction générale, qui ne sait pas ce que c'est, qui nous réplique qu'on a coupé dans les sites, alors qu'on sait qu'il n'y a pas moyen de le faire, qu'il faudrait simplement faire des redirections d'anciens sites,

d'anciennes pages vers les nouveaux sites, toute cette dimension-là, vu qu'elle n'est pas comprise par la direction générale, c'est comme s'il n'existait pas. Et on se retrouve à chaque fois confrontée à un mur. Si on les écoutait à la lettre, on ferait salement notre boulot. On couperait comme ils nous disent de le faire, et les gens tomberaient sur des pages 404 avec la notification erreur. Et ça, c'est tout sauf une orientation client. Et de cette façon -là bien entendu, on perdrait aussi notre notoriété et notre référencement sur Google. Mais ça, la direction générale ne le comprend pas. Il y a vraiment un problème de compréhension, plus qu'un problème de génération. Il y en a qui ont l'expertise et d'autres qui ne l'ont pas. Cette collègue fait donc un travail **d'évangélisation**. Elle essaye de leur expliquer que si on fait A on ne pourra plus obtenir B. Tout simplement parce que les gens ne trouveront plus l'information. Et on a parfois l'impression que la direction générale n'en a rien à cirer. Qu'ils n'ont vraiment pas envie de comprendre. Alors que c'est essentiel. Parce que ça, ce sont les nouveaux métiers de la communication. Et on en a de plus en plus besoin pour une bonne présence en ligne. Parce que le futur, il est vraiment sur le digital. On est en plein dans le "voice search", on voit le développement des « chatbots » on va de plus en plus vers ça. Je crois qu'il y a quand même une prise de conscience au niveau de la direction générale car ici dernièrement, il y a eu une enquête interne. Et les résultats viennent d'en être diffusé. Dans notre service, il était clair que tout le monde comprenait parfaitement les enjeux futurs d'un marché de plus en plus concurrentiel. Mais par contre, il était tout aussi clair que mon service était persuadé qu'on n'allait jamais y arriver. Il y a donc très peu de confiance parce que nous voyons au niveau de la digitalisation l'organisation n'arrive pas à suivre. Donc, ils ont fait l'enquête, ils ont les résultats, j'espère qu'ils en tireront les bonnes conséquences. Et qu'ils prendront les bonnes décisions. Donc c'est sûr, les métiers évoluent. Aujourd'hui, je mets un poste en ligne, je ne sais même plus comment l'appeler. À la limite, il n'y a même plus véritablement de métier, il y a une juxtaposition de compétences. Je n'arrive presque plus à donner un nom exact aux fonctions qui vont devoir être remplies. Par contre je peux parfaitement lister les compétences que doit avoir cette personne pour pouvoir remplir cette fonction. Il s'agit de combinaisons de compétences, de combinaisons différentes qui font que les fonctions sont différentes. Si par exemple je parle de « content marketeur », je pense aussi un peu à « digital marketeur ». Et puis c'est en même temps aussi de la coordination de projet marketing et de projets de communication. Et tout ça sur le digital. Je me demande parfois ce que veulent dire tous ces noms aujourd'hui. Le système d'une fonction avec un nom spécifique figé qui correspond à un set de compétences bien spécifiques, pour moi c'est du passé. Ça, c'est au niveau de l'opérationnel. Au niveau stratégique, c'est certain qu'on va toujours parler de communication. Mais le problème c'est qu'on est tellement de choses sous le mot « communication ». Pour certains, ça reste très orienté tactique, canaux de communication, mais aussi approche communicationnelle, plan de communication, stratégie de communication... ça va tellement dans tous les sens. Et la partie digitale n'a vraiment pas simplifié les choses. Je suis « digitale communication manager » et ma façon de gérer le côté international et le côté national, ce sont deux boulots différents. Je gère des gens qui font des choses très différentes. Dont les finalités sont différentes. Et ça, dans une même équipe. On doit vraiment être multitâche. Et non seulement c'est complexe dans sa propre équipe, mais en plus il faut essayer de comprendre ce que font les autres. Vu qu'on a énormément d'interaction avec les autres services. Et ces interactions, elles sont nécessaires parce que les autres services disposent des compétences qui sont nécessaires pour optimiser notre propre travail. Bien sûr il ne faut pas être expert comme eux, mais il faut être au courant, il faut savoir pourquoi certaines choses changent. Et ce qui est très agréable, c'est qu'on peut travailler en grande transparence. Du moins entre ces équipes dont je viens de parler. Par contre, je ne vois pour l'instant aucune avancée possible d'intégration et de collaboration avec le département de la communication Corporate. Eux, ils sont purement liés à la marque, nous on est beaucoup plus proche de la communication des produits, c'est la

raison pour laquelle on est sous les ailes du département marketing et ventes, eux, ils sont aussi orientés vers les journalistes, les relations presse. Et en parlant de marque justement, notre site porte un nom anglais parce que l'organisation un nom différent en français qu'en néerlandais, et qu'ils n'ont pas osé mettre d'abord l'un puis l'autre parce que de toute façon cela aurait occasionné des discussions linguistiques interminables. Et c'est là qu'on voit en Belgique que le politique encore toujours son mot à dire. Cela peut être contre-productif par rapport à l'image d'une organisation. Que ce soit la dimension politique, où la dimension institutionnelle, cela pèse très fort sur le fonctionnement d'une organisation.

Le problème d'une scission entre la communication Corporate et la communication des marques, soit la communication plutôt marketing, c'est cette approche en silo. Parce que de l'extérieur, c'est une seule et même organisation. C'est vrai que parfois on essaye de relier et de relayer l'information du B2C vers le site Corporate. Et ce qui se fait à leur demande, c'est de partager des reportages d'événements organisationnels, des visites de personnalités, des choses qui pourraient intéresser l'opinion publique. Mais ça reste très sporadique. Pas du tout institutionnalisé. On n'a que très peu de contacts. De l'extérieur, cela peut sembler regrettable, mais de l'intérieur, nous avons chacun nos domaines d'activité. Et les problématiques sont différentes. L'organisation ressemble davantage à un dédale, un labyrinthe, qu'un jardin à la française. Pour s'y retrouver, ce n'est pas évident, cela prend du temps. Et donc moi, aujourd'hui, je découvre des gens. Tout comme des responsables me découvrent aussi. Parce que c'est une énorme organisation. Ce dont on a vraiment besoin, c'est de quelqu'un pour simplifier les processus. Et de la même manière, il serait opportun parfois d'optimiser les charges de travail. Mais c'est sans doute le propre de toute organisation de cette taille.

Si j'avais la possibilité de modifier quelque chose, je fusionnerais la communication traditionnelle avec la communication digitale. Parce que, aujourd'hui, il est normal de communiquer de façon intégrée. Il faudrait donc que notre communication aussi soit davantage harmonisée que l'on puisse dérouler de campagne en ligne une campagne hors-ligne de la même façon. Que l'on ait des messages beaucoup plus en adéquation les uns avec les autres, se renforçant. Mais tout autant, que les campagnes Corporate soient elle aussi en ligne avec nos campagnes image marque. Et la présence de la communication est tout autant fragmentée lorsqu'il s'agit de notre présence en ligne. Et c'est ce qu'on essaie de faire comprendre à la direction générale. Il y a un manque de visibilité claire de notre organisation. Et qu'il n'y a pas de vision claire étant donné que chacun fait sa communication dans son coin. Un peu d'harmonisation serait nécessaire. Et ça, vraiment au niveau de la communication. Parce qu'avec le marketing, c'est assez clair : ils sont là pour nous donner les briefings, les informations produits et les informations de prix, mais ensuite, c'est à nous à développer des stratégies de communication. Mais en ce qui concerne la communication Corporate et nous, la communication digitale, c'est comme s'il s'agissait de deux mondes différents.

Et quand on parle de mondes différents, quand je regarde maintenant les jeunes qui entrent en communication, j'ai l'impression aussi qu'ils viennent d'un monde différent du mien alors que je n'ai pas encore tellement d'années d'expérience moi-même. Les jeunes communicants, ceux qui débutent dans le métier, ils entrent aujourd'hui en conquérant. C'est comme s'ils étaient les rois : ils savent tout. Ils pensent déjà après un an qu'ils sont des experts. Ils sont persuadés que les avis qu'ils émettent, c'est comme ça qu'il faut les appliquer. Ils sont persuadés de leurs savoirs, parce qu'ils ont sur leur smartphone un compte Instagram, parce qu'ils jouent avec Facebook, ils sont vraiment très sûrs d'eux. Ils donnent vraiment l'impression d'être une génération très sûre d'elle. Avec des idées très tranchées sur plein de sujets. Ce que j'ai remarqué lors des entretiens que j'ai eus dernièrement avec des jeunes de cet âge-là, c'est qu'ils cherchent un boulot avec du sens. Ils ne veulent pas travailler pour n'importe quelle organisation. À la limite, le fait que leur travail fasse sens est plus important que le niveau de leur salaire. Il y a quelque chose qui bouge à ce niveau-là. Mais encore une fois, je ne veux certainement pas

généraliser. Mais il y a comme un sentiment général rationnel de ne pas vouloir travailler pour n'importe quelle organisation à n'importe quel prix. Il faut qu'il y ait une véritable concordance entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation. C'était beaucoup moins présent quand moi j'ai commencé à travailler. La dimension du climat, l'engagement sociétal, la dimension environnementale, ce sont vraiment des valeurs qui reviennent dans les entretiens d'embauche. Il y a aussi toute une nouvelle mode du bio, des produits en vrac, et ça marche main dans la main avec la marche pour le climat, et je me demande dans quelle mesure les grosses multinationales ne le ressentent pas au niveau du recrutement. Maintenant, ce que nous recrutons, ces jeunes justement, ils sont très rapides au niveau de l'apprentissage, ils sont autodidactes, ils arrivent à trouver toutes sortes de webinars qui leur permettent de se mettre à jour. Ils vont à la recherche de solutions sur le net. Ils ont des réflexes d'information qui sont les leurs, qui sont très différents de la façon dont moi je partais à la quête d'information. Et c'est peut-être à cause de ça qu'ils donnent cette impression d'être très sûr d'eux, ce qui peut être très agaçant. Ainsi, je me rappelle que la DRH m'a relaté dernièrement un entretien qu'elle avait eu avec un de ces jeunes, et à la question qu'elle lui posait de savoir où il serait dans 10 ans, il lui a simplement répliqué : « à votre place ». On pourrait dire qu'ils ont parfois un manque de filtre. Si je devais utiliser une image pour représenter mon organisation, je dirais que plutôt que d'être un train à grande vitesse, on est encore toujours une locomotive à vapeur. Malgré le fait que on évolue, on est quand même encore toujours en retard, parce qu'on est encore toujours bloqué par énormément de contraintes techniques. Et administratives. On voit les concurrents, on les voit développer des laboratoires, faire des tests, ils sont beaucoup plus loin que nous. Nous, on est encore dans la vieille institution. On essaye d'enlever la poussière, tout doucement, mais ça va encore un peu trop lentement. On devrait pouvoir aller plus vite. Et pourtant, l'envie est là. Et les gens sont motivés. Mais la structure de l'organisation ne nous en donne pas toujours tous les moyens. Il y a encore du boulot. Et je crois qu'au niveau de la communication, on a aussi notre tâche à remplir. Parce que c'est vrai qu'on a une crédibilité en interne. Quoi que, lorsqu'il s'agit de mes supérieurs, j'ai parfois des doutes, car je n'ai pas toujours l'impression qu'ils comprennent très bien ce que l'on fait. Qu'ils comprennent vraiment ce que c'est que la communication digitale. Il y a vraiment un clivage générationnel. Je vais plutôt l'impression qu'ils ne nous comprennent pas toujours, qu'ils ne savent pas du tout l'impact que peut avoir notre communication. Par contre, au niveau des collègues de même niveau, là oui, il y a non seulement une bonne compréhension, mais aussi une crédibilité. Et ça, c'est valorisant. Et donc, par rapport à nos supérieurs, ce n'est pas toujours l'entente la plus cordiale. Tout simplement parce qu'ils ne nous écoutent pas. Il y a même parfois une véritable mécompréhension. Ainsi, pour des services de week-end, ou des services qui tombent lors de nos congés, ou encore des services qui pourraient avoir lieu lors de grève, certains supérieurs trouvent évident que nous, parce qu'on est de la cellule communication, on soit présent, et que l'on relaie l'information. Et jusqu'à présent, on s'est toujours débrouillé pour que, malgré toutes les déconvenues et tous les problèmes que nous avons pu rencontrer, malgré toutes ces heures supplémentaires, le client utilisateur soit informé au plus près. Mais on sent très bien auprès d'un nombre de collaborateurs, que ce bon vouloir commence à s'user. On ne voit pas la raison pour laquelle nous devrions trouver des solutions, alors qu'elles devraient être définies à un niveau supérieur. Du moins, si on souhaite que celles-ci soient institutionnalisées. Maintenant, c'est toujours des solutions ad hoc. Et ça, c'est très frustrant. Comptez sur le bon vouloir des collaborateurs, ce n'est pas une façon de travailler à long terme. Ce n'est pas une stratégie. Le jour où il y aura une crise, et qu'il n'y aura personne pour communiquer, parce qu'il n'y aura pas de service de garde, je ne sais pas ce qu'ils feront. Tout simplement parce qu'ils ne réalisent pas ce qui se fait derrière la scène. Tant que les collaborateurs ont cet engagement, la direction générale continue à miser dessus. À se demander s'il ne va pas falloir développer des stratégies de détournement, pour les mettre devant le fait accompli. Mais, il y a aussi une fierté du métier. Un sentiment de

responsabilité vis-à-vis des clients usagers. On pourrait presque comparer ce sentiment que nous ressentons, à ce que doivent ressentir les médecins et les infirmières. Je n'ose pas véritablement dire que c'est un abus de la bonne volonté des collaborateurs, je suis encore trop novice dans l'organisation que pour savoir si c'est vraiment sciemment que ce comportement a lieu : je ne sais pas si c'est de l'abus ou bien si c'est de l'administration à outrance. Je n'ai pas encore assez de recul. Mais ce qui est certain, c'est qu'il y a une méconnaissance de ce que nous faisons, de ce qu'il y a lieu de faire, ça, c'est flagrant. Pourtant, l'enjeu digital, c'est un des gros objectifs de l'organisation. Il y a une volonté d'augmenter la usability et la conversion en ligne, mais il vaudrait mieux que cela suive au niveau des processus aussi. Que nous nous sentions supportés.

C'est donc tout un ensemble : l'organisation est un gros paquebot, il y a tous ces nouveaux développements, les nouveaux métiers, la technologie, la communication qui doit s'adapter, et il faut aussi le temps de pouvoir s'approprier toutes ces informations. Mais, je suis ravie d'apprendre tous les jours. Et comme cela me prend beaucoup de temps, et que je privilégie l'équilibre entre ma vie privée et la vie professionnelle, je n'ai pas le temps de m'affilier à des associations professionnelles. Peut-être plus tard, je ne l'exclus pas du tout. Mais bien sûr, l'organisation est membre de l'UBA. Donc on peut profiter de l'organisation des workshops. Mais c'est vrai que la dimension Networking ce n'est pas directement ma tasse de thé. Et puis il faut voir aussi dans quelle mesure les séminaires organisés sont pertinents d'un point de vue du contenu, un grand nombre d'entre eux sont davantage axés « commercial », ils essayent un petit peu de vendre leur camelote. Alors qu'ici, il y a un boulot de fou, que j'ai quand même suivi cette formation en néerlandais, je ne vois pas la nécessité d'en encore participer à ce type de séminaires en plus. Mais je n'évite absolument pas les workshops ad hoc que j'organise ici, en interne, avec des fournisseurs. Donc, ma professionnalisation, elle suit le cours des évolutions des besoins du moment. J'essaie un peu de contrer l'accélération. D'autant, que ce poste de manager, de coordination, de vision plus stratégique, c'est nouveau aussi. Et cela m'amène à lire beaucoup surtout en ligne, sur LinkedIn par exemple. Je suis aussi en train de lire un livre sur l'intelligence collective. J'avais entendu une interview, et ça avait éveillé mon intérêt. Voir comment les gens interagissent, comment ça s'articule au niveau de l'organisation, ça m'intéresse. Donc, c'est davantage moi qui pars à la recherche de l'information qu'aller suivre des cours. Et puis, ce que nous faisons aussi, c'est de partager nos bonnes pratiques sur un chat. Les articles que nous voyons qui pourrait intéresser d'autres, quelque chose d'innovateur, une information qui pourrait être pertinente, un cas pratique, nous les partageons. On a également commencé une bibliothèque pour l'équipe. Quand quelqu'un lit un livre qui lui semble intéressant pour les autres, on le commande. Quand on voit un recensement, et que c'est un livre qui est pertinent, il est commandé. On commence à mettre en place une certaine structure qui permet justement de suivre l'information, d'obtenir des informations, de comprendre comment certains processus se sont mis en route, de tracer le cheminement des développements, on essaye donc petit à petit, c'est mon rôle, d'introduire une systématique. Ce qui n'était pas le cas avant. Il faut tout construire. Et ça prend du temps.

Interview F23 – 1 heure 26'

Bruxelles, 26 août 2019

Alors ça, mon intérêt pour la communication, ça remonte à vraiment très longtemps. Donc, moi, je suis à la base licenciée en journalisme. De l'UCL. J'ai terminé ma licence comme cela s'appelait alors parce qu'on n'était pas encore passé à Bologne, en **2007**. J'aime vraiment ça. Écrire, c'est ma passion. Mais comme j'avais une année d'avance, je me suis dit que j'avais encore envie de faire des stages. Je ne voyais pas tout de suite commencer à travailler. J'ai donc demandé à refaire encore un master. Toujours en journalisme. Parce que je voulais plus de

stage. Et que, à ce moment-là, on était passé au système de Bologne. Aussi, le programme avait changé. Il y avait beaucoup de coups qu'il n'y avait pas avant. Et qui du coup étaient accessibles à cette filière journalisme. Il y avait entre autres des cours en communication interne, à laquelle je n'avais encore jamais touché. Je me suis dit que prendre des cours qui allaient m'ouvrir d'autres horizons ne pouvaient être que positifs, surtout si je pouvais garder cette dimension d'écriture. J'ai pu faire des stages dans le domaine du journalisme. Tout en touchant à cette dimension de la communication interne. Et ça m'a beaucoup interpellé. Je me suis dit que je pourrais peut-être écrire pour une organisation, parce que tout le monde est au courant que la filière journalistique n'est pas très accessible en termes professionnels, en termes de débouchés. Ce n'est pas facile de trouver un job, rémunéré suffisamment quand on a toute une série de projets de vie, des projets de grande envergure. Parce que voilà, je voulais m'installer, je voulais m'acheter une maison. Et donc, je me suis dit, je vais faire ça. Ça m'a énormément plu, et quand je suis sortie de mes études, je me suis dit je vais chercher à la fois dans le journalisme et dans la communication interne. Je me suis donc ouvert à l'horizon des différentes possibilités en communication. Ce n'était pas une époque très facile non plus, sur le marché de l'emploi : les années 2007, 2008, elles n'étaient pas très riches en offres d'emploi. En tout cas moi je n'en ai pas vu beaucoup qui était pile dans le profil que j'avais. Et bien entendu je n'avais pas énormément d'expérience. Donc, j'ai cherché quelques mois et je me suis fait embaucher dans une Mutualité en tant qu'assistante communication, avec une dimension marketing : en fait le genre d'emploi pas très bien emballé où il faut faire un peu de tout. J'ai dû faire à la fois de la rédaction de brochures, ça c'était pour l'externe, j'ai dû faire quelques petites choses pour leur intranet, j'ai dû organiser des événements, j'ai vraiment fait un peu de tout. C'est un contrat de remplacement pour une personne qui était en congé de maternité. Donc, j'ai fait ça pendant un peu plus d'un an. C'était ici, à Bruxelles. Après ça, la personne est revenue et j'ai été embauchée dans une autre Mutualité. Toujours en communication, mais là, c'était surtout et principalement pour l'externe. Il fallait organiser des événements, produire des affiches, produire des brochures, alimenter le site Internet au niveau des textes, alimenter le magazine d'entreprise, aussi bien vers les entreprises que vers les clients privés. Donc là, encore une fois, j'ai fait un petit peu de tout. Il fallait aussi pouvoir répondre aux clients sur la boîte mail de la mutualité. Il fallait pouvoir dispatcher les questions. C'était en quelque sorte un job de « super secrétaire ». Je touchais à du Photoshop, à du Indesign, voilà, je faisais un peu de tout. Là, je suis restée trois ans. Et je me suis rendu compte que la communication interne, c'était vraiment ça que je voulais faire. Parce que : l'externe, les contacts avec les clients, ça passait, mais, j'avais l'impression qu'on me demandait plus de rédactionnel pour l'interne, et moi, c'est ça que j'adore depuis toujours. Voilà c'est vraiment un truc qui me plaît beaucoup. Et du coup, je me suis dit que j'allais encore chercher un job dans ce domaine-là.

Et là, je suis tombée sur une petite annonce pour travailler dans le service de communication interne à la société de transport. Je suis venue passer des entretiens, tout s'est super bien passé, et à l'époque, c'était pour un poste d'assistante en communication. Cela s'appelait : Internal communication officer. Et donc, je suis arrivée ici en **2013**. Donc, ça fait six ans et demi. Et à l'époque, c'était vraiment le job : faire des plans de communication, faire des grandes campagnes, un peu alimenter l'intranet, qui était vraiment horrible : parce que c'était une technologie qui avait été développée ici, mais sur un outil qui n'était pas du tout fait pour. C'était du SAP qui visuellement était vraiment très moche, et pas du tout adapté, mal organisé avec des effets indésirables quand on faisait des petits développements supplémentaires. Donc, quand je suis arrivée, ma responsable m'a dit : « un des projets que j'aimerais bien que tu prennes en main, c'est la refonte de cet intranet. » Il ne s'agissait vraiment pas de se limiter à l'alimentation, au contenu. Il s'agissait vraiment de le penser en mode projet, avec les techniciens IT, avec la consultance, pour décider de ce que nous allions faire. En parallèle, je continuais à écrire pour le magazine, à écrire pour l'intranet existant, à faire ces plans de

communication. Ça a mis du temps avant de démarrer à cause de la structure de l'organisation. C'est toujours compliqué au niveau des budgets. Et en plus, on est 9000. Quoi que, à l'époque, on était un peu plus de 7000. On a fini par y arriver. Le nouvel intranet a été lancé en 2017. En octobre 2017 pour être plus précis. Et ça, ça a nécessité un an et demi intensif de travail où on a pratiquement fait que ça. En théorie, j'aurais dû être délogée à 100 % pour ne pouvoir m'y consacrer. Mais en pratique, ça ne s'est pas vraiment fait comme ça. Mais j'ai quand même pu passer la majeure partie de mon temps à travailler sur ce projet. À développer quelque chose qui correspond vraiment aux besoins de cette organisation. Et ça nous tenait vraiment à cœur d'aller demander aux gens ce qu'eux souhaitaient vraiment. Et ce qui était bien, c'était le soutien de la consultance en externe.

On a vraiment commencé par une analyse de ce que l'on avait. On a découvert toutes les choses qui étaient très bien. Et puis à côté de ça on a identifié ce qui n'allait pas [SWOT]. On a défini les besoins, on a regardé quelle était la plateforme la plus adaptée, avec une grosse contrainte, à savoir : sur notre intranet, il n'y a pas que l'information qui est donnée par la communication interne. Il n'y a pas moins de 350 applications qui tournent sur cette plateforme. Il y a par exemple les demandes de congés, il y a aussi les plaquettes avec la succession des tâches à faire par transporteur, par jour ou par nuit. Voilà, ce sont des applications très spécifiques qui ne peuvent pas ne pas tourner. Et cela avait bien sûr des interactions avec la partie informative de l'intranet.

On a géré ce projet main dans la main avec le département IT parce qu'eux, ils avaient la main sur cet environnement technologique, applicatif, alors que moi, je l'avais sur la partie information et communication. Eux, il ne voulait pas toucher à leur environnement applicatif. Parce que bien sûr, c'était très compliqué de migrer 350 applications dans ce court laps de temps. Et d'ailleurs, on n'y est toujours pas pour l'instant. Mais moi, je ne voulais pas attendre qu'ils fassent bouger ses 350 applications. On n'a pas attendu qu'on rénove toute la maison pour rénover la cuisine. Et on s'est dit qu'en rénovant la cuisine, cela pourrait peut-être donner l'impulsion pour rénover aussi tout le domaine des applications. Et en fait, c'est ce qu'ils sont en train de faire. Donc c'est bien !

Ça, ça a été vraiment un très gros projet. Pour moi en tout cas. Je n'avais jamais fait de projet de cette ampleur-là. Avec autant de services impliqués. Avec des budgets pareils ! Moi, ça m'a appris énormément. Et ça m'a amené énormément au niveau de l'assertivité. Et puis, ça été une très bonne carte de visite pour nous après. Au niveau de la communication. Parce que en fait, les collègues ne savent pas très bien ce qu'on fait. Mais ça, je pense que c'est pareil pour tous les communicants. Nous avons tout ce même ressenti. Une sorte d'incompréhension par rapport à ce que nous faisons au quotidien. Nos collègues pensent simplement : « j'ai besoin d'une affiche : voilà j'ai déjà fait le texte, il suffit simplement de faire une bonne mise en page ». Moi, mon job, c'est aussi de challenger : « est-ce qu'il faut faire une affiche ? Est-ce que c'est le bon moment ? Est-ce que je pourrais quand même écrire le texte moi-même ? ». Il faut vraiment démontrer que je ne suis pas une super secrétaire. Que j'ai vraiment une valeur ajoutée. Et depuis notre intranet, j'ai vraiment l'impression que les autres collaborateurs comprennent un peu mieux ce qu'on peut faire d'autre. Autre chose que simplement organisé une petite fête. Autre chose que faire trois petites affiches. Ou encore quelques brochures. Avec ce développement de l'intranet, on a vraiment obtenu de la visibilité. La taille du projet a fait qu'il a fallu aussi accompagner le développement de la plateforme de **change management**. Il fallait informer les gens à l'avance : attention, il va y avoir des choses qui vont changer sur la plateforme. C'est un peu compliqué : on ne voulait pas toucher à l'applicatif parce qu'on n'avait pas la gouvernance sur cette dimension-là. Mais on ne voulait pas non plus que ça reste complètement comme c'était auparavant. Donc, on a un peu bricolé, on a trafficauté la page des applications visuellement pour qu'elle corresponde visuellement à ce qu'on faisait, nous, sur la page d'information. Juste pour qu'on ne se dise pas qu'il s'agissait de deux environnements

totallement différents. Nous, on le sait que c'est différent. Mais l'utilisateur final qui va chercher de l'information, ou qui va demander ses congés, pour lui, c'est transparent. Donc oui, ça nous a donné de la visibilité. Y compris au niveau de la direction générale. Mais aussi au niveau des syndicats. Tout simplement, parce qu'on a dû aller voir tout le monde. Et c'est la raison pour laquelle on s'y est mis un an à l'avance. Pour informer, pour rassurer aussi : pour que tous les collaborateurs soient au courant de ce qui allait changer, de ce qui allait rester à l'identique. On leur a bien expliqué que ce que l'on essayait d'obtenir, c'était d'améliorer l'accès à l'information.

En ce qui concerne la direction générale, il faut dire que c'est vraiment très rare qu'un projet demande d'avoir autant de contact avec elle, surtout lorsqu'il s'agit d'un projet émanant de la communication. Généralement, au niveau du département communication, on est cantonné à un des plus petits projets, avec de plus petits budgets. Dans ces cas-là, on en informe la direction générale. Mais là, comme les budgets étaient quand même très conséquents, avec des changements importants, avec une communication vers les syndicats, il était impératif de mettre la direction générale dans la boucle. Et puis, eux aussi, ils avaient des attentes. Donc, moi, ce que je voulais, c'était être bien certain que tout le monde soit d'accord. Parce que l'Intranet, c'est un outil de travail. Lorsqu'il s'agit simplement d'une news, d'aller annoncer ce que nous faisons en matière d'écologie, ça ne demande pas un aval. Mais il fallait ici tenir compte du fait qu'il y avait toute une série d'instructions liées au code du travail qui allait devoir prendre leur place sur l'intranet. On a mis un système de pop-up pour des notes de sécurité : si quelqu'un doit descendre sur un site, qu'il y a des travaux sur des câbles à haute tension, il faut que cette personne ait bien lu toutes les informations qui ont trait à l'environnement particulier auquel il aura à faire. Parce que cet environnement pourrait mettre potentiellement sa vie en danger. L'intranet, c'est vraiment un outil de travail. C'est ce qu'on dit depuis le début. On tape constamment sur le clou : mais c'est vraiment ça. On pourrait nous reprocher qu'il y a des gens qui perdent leur temps sur l'intranet, parce que c'est vrai qu'on peut y jouer : on n'y place toutes sortes d'informations, y compris des jeux concours. Mais il y a donc aussi toutes les instructions de travail, toutes les procédures, il y a des formulaires, il y a ces applications : il y a toute une série de choses. On pourrait le comparer à un couteau suisse. Et on ne peut pas faire sans. Et donc ça, c'est aussi vraiment très bien pour la communication. C'est vrai que c'est compliqué à gérer, mais au moins, ça nous donne aussi de la visibilité. Les gens qui vont à la recherche de l'application, ils n'ont qu'un clic à faire et ils sont au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation. Ce n'est donc pas simplement le petit outil de la communication interne qui essaie de faire passer certains messages. C'est quelque chose que tout le monde dans l'organisation doit s'approprier. On a fait une enquête sur la communication interne avec Mood Factory. C'est une enquête qui a pris quelques mois. Il y avait moins de 5 % de la population interrogée qui ne connaissait pas notre intranet. La consultante nous a confirmé qu'en général, le pourcentage s'établissait autour des 20 %. Mais là, les collaborateurs de l'organisation connaissent l'outil parce qu'ils en ont besoin au quotidien. Ils ont besoin de leur feuille de route de la journée. Ils en ont besoin pour introduire leurs congés. C'est vraiment un portail.

Pour plein d'entreprises, l'intranet c'est simplement un endroit où ils mettent de l'information. Chez nous, il a une tout autre vocation. Pour la direction générale, ce qui était essentiel, c'était que tout reste accessible au moment de la migration d'une plateforme à l'autre. Ils souhaitaient également que l'intranet soit plus ergonomique. Maintenant, on a la possibilité d'adapter le contraste et la taille des caractères. La direction générale voulait aussi une meilleure hiérarchisation de l'information. Avant, sur l'intranet, c'était plus une répartition de l'information selon les services. Et en fait, cela n'a aucun sens. Parce qu'une organisation comme la nôtre, ça bouge tout le temps. Donc, faire une page par division, comme avant, cela impliquait que les divisions n'auraient pas de droit de regard sur ce que faisaient les autres divisions. Nous, on a tout ouvert pour plus de transparence. Nous avons donc choisi de n'avoir

qu'une seule entrée plutôt que d'en avoir une quinzaine. Ce qui était aussi important pour la direction générale, c'est que l'information soit disponible sur divers formats : Smartphone, ou tablette, ce qui n'était pas du tout le cas avant. Il fallait que l'intranet soit « **responsive** ». Et cela a augmenté son taux de trafic : on a fait du 400 % de chiffres de consultation. Quand je suis arrivée, on publiait en moyenne une actualité par semaine. On est passé à trois par jour. Ça fait beaucoup d'infos, trois par jour, mais c'est bien sûr en fonction du profil de la personne. Ça aussi, c'était une demande de la direction générale : c'était de pouvoir personnaliser l'accès à l'information selon le profil de l'utilisateur. Quand on est connecté, on entre son mot de passe, on clique sur une page Internet, l'intranet s'ouvre et il reconnaît l'utilisateur qu'il accueille de façon nominative en lui présentant sa division, son département et toutes les activités qui vont avec. Il y a d'une part les actualités propres à sa division et d'autre part les actualités émanant de l'organisation dans son ensemble, et enfin les actualités de la direction générale.

On essaie vraiment de personnaliser pour éviter l'infobésité : pour que les utilisateurs ne soient pas noyés. Parce qu'on est 9000. On a également permis beaucoup plus d'interaction. On a mis en place des systèmes d'abonnement. On utilise des tags, liés à des types de contenus, liés à des divisions. Si quelqu'un like un de mes commentaires, je reçois une notification. On a vraiment essayé de jouer sur l'interaction pour un peu rapprocher les gens. Parce que l'entreprise est quand même assez décentralisée. Il y a donc des gaps entre le siège social et les dépôts, les succursales. Et on essaye donc de les atténuer. L'interactivité permet de diminuer le clivage.

Si j'ai été capable de gérer ce projet, c'est à cause de ma curiosité intellectuelle. Mais c'est aussi grâce à toutes les discussions que j'ai eues avec mes collègues de l'IT ainsi qu'avec des collègues d'autres entreprises car nous avons fait un benchmark. Je me suis retrouvée dans plusieurs cénacles qui parlaient spécifiquement intranet. J'ai donc été voir ce que l'on faisait dans d'autres entreprises. Tant en Belgique qu'en France. Je me suis donc pas simplement lancée tête la première dans ce projet, je me suis bien préparée. Quand j'ai vu la présentation de l'intranet de Proximus, j'en étais vraiment jalouse. Ils n'ont bien sûr pas une population similaire à la nôtre : nous, on a beaucoup de gens qui sont vraiment sur le terrain. Ils sont non seulement délocalisés, mais en plus ils sont parfois déconnectés. Donc, on a dû mettre en place des systèmes pour pouvoir capter ces gens-là aussi. C'est notre cœur de cible, 4500 personnes. Ça, ça été le vrai challenge. C'est pourquoi on a vraiment été obligé de faire des systèmes « responsive », pour qu'ils puissent au moins se connecter via leur smartphone. Et, ils le font. Il y a toujours des gens pour croire que les gens sur le terrain ne lisent pas l'intranet. Mais moi, je vois dans les statistiques qu'ils le font. Parce que je vois sur quel type de device les gens se connectent. Entre quelle heure et quelle heure. Je peux voir leur géolocalisation. Je vois aussi qui participe à nos concours. Ils sont majoritaires parmi les participants. Ce qui veut dire qu'ils lisent l'intranet. Quand je parle de jeux concours, mes questions elles sont liées à l'actualité de l'organisation. Cela veut dire qu'ils doivent consulter les actualités publiées quelques jours auparavant sur les pages pour pouvoir répondre. Mes questions font sens : elles sont liées à des projets, à des changements, à des réorganisations au sein de l'organisation. Et cette approche « infotainment » fait mouche pour cette cible. Il faut se rendre compte qu'une partie de nos collaborateurs savent à peine lire et écrire. À côté de cela, il y a des tops ingénieurs. Nous, nous devons trouver un langage adapté, et y adapter nos messages. Il faut pouvoir vulgariser l'information au maximum, ce qui fait que les ingénieurs vont nous dire qu'on est en train de les infantiliser, mais il faut que le gars « en bas de l'échelle » ne se dise pas : « j'y comprends rien, je n'y trouve pas mon compte ». Et les concours, c'est un topique qui intéresse tout le monde. Et ce, à tous les échelons. J'essaie donc de trouver un équilibre entre du ludique, de l'information sur l'entreprise, de l'information sur le secteur en général. Ce sont des bouffées d'air frais de savoir aussi ce qui se fait à l'étranger, ça permet de relativiser, de se rendre compte que ce qu'on fait ce n'est pas si mal que ça. Ces informations, elle permet aussi lorsque nos collaborateurs sont en famille, d'avancer des arguments en faveur de l'organisation. Ça leur

permet de se faire « ambassadeurs » sans même s'en rendre compte. Il est vraiment important qu'ils aient tous ce type d'information sur l'organisation, qu'ils comprennent la vision de l'organisation pour qu'ils puissent en parler en connaissance de cause. Il faut donc que les contenus soient amenés de manière à interpeller aussi bien quelqu'un de 18 ans que quelqu'un qui va bientôt prendre sa retraite. Il faut pouvoir contenter tout le monde. On a la chance d'être une assez grande équipe, ce qui fait qu'on peut se répartir les tâches. On a un communicant par division qui connaît parfaitement le business de sa division, qui pourra donc écrire des choses pertinentes et fiables. Et ça, c'est également ressorti de notre enquête : l'information est intéressante pour plus de 80 % de notre lectorat. C'est très gratifiant parce que justement, le contenu, c'est une grosse partie du travail de communicant.

Cela nous a aussi permis d'activer les collaborateurs comme autant d'ambassadeurs potentiels. On fait beaucoup d'appel à des volontaires pour des campagnes, pour tester certaines choses, on essaye de les impliquer au maximum. On ne veut pas que la communication soit perçue comme « l'outil aux mains de la direction générale ». On ne veut pas qu'ils aient l'impression que l'information n'est que descendante. On essaye toujours de les impliquer. Quand on a lancé l'intranet, on a organisé des roadshows sur la trentaine de sites pour rencontrer les gens avec le message que tous devaient s'approprier l'outil. Entre autre leur expliquer que l'information est toujours disponible en trois clics.

En fait, on a développé une rubrique « pour les nuls » où on explique que ce qui nous intéresse, c'est de publier des choses qui intéressent le lecteur. Et que pour pouvoir le faire, il faut savoir ce qui l'intéresse... et ils ont commencé à nous le dire. Ils nous font des propositions de sujets. Et nous, on rebondit. Et on fait de même pour le magazine interne. On a deux rubriques dans le magazine : l'une sur l'organisation « pour les nuls », où on pose des questions sur le fonctionnement de l'organisation quand celui-ci n'est pas clair, questions auxquelles répondent les responsables interpellés ; l'autre qui est un mélange d'éditorial et de témoignages de collaborateurs, par rapport à des problématiques organisationnelles comme par exemple l'écologie, la durabilité, l'ergonomie etc. Et par les témoignages, on apporte des idées qui émanent aussi bien des responsables de ces services, que de n'importe quel autre collaborateur de l'organisation. Ici aussi, on essaye d'offrir à tout le monde la possibilité de faire passer un message. Mais tout autant de faire un commentaire sur tout ce qui est publié. Au niveau de la communication, on a un monitoring instantané : dès que quelqu'un poste un commentaire, on en est averti. S'il s'agit d'une question, on la dispatche parce que, même si on pouvait répondre nous-mêmes, on estime qu'il est important dans l'organisation de savoir que telle question est posée et que la personne responsable de ce sujet, ait la possibilité de répondre. Ça valorise le travail de tout le monde. Et ça permet aussi de responsabiliser tous les collaborateurs, d'attiser leur curiosité par rapport au contenu partagé sur la plateforme, de les amener à la consulter régulièrement.

On n'a pas vraiment eu affaire à du contenu inapproprié. Pas encore du moins. Il nous est arrivé de réagir et de demander de ne poster de commentaires que dans les deux langues officielles : le français et le néerlandais, lorsque certains collaborateurs félicitaient par exemple un de leurs collègues en langue arabe. Nous avons simplement évoqué le souci d'être compris par tous, et c'est très bien passé. Dès l'instant où un commentaire n'est ni raciste, ni sexiste, on ne va pas le supprimer. On se rend bien compte que parfois les gens veulent lâcher leur venin : dans ce cas, on va avertir les deux parties, celui qui a posté et celui qui est visé. C'est un espace ouvert. Et en fait, les propos déplacés sont régulés par les utilisateurs. Et on voit que certains commentaires sont supprimés par ceux qui les avaient postés. Ça se régule tout seul. Et ça permet d'avoir une prise de température continue de ce qui se passe au sein de l'organisation, de pouvoir identifier des issues, mais tout autant de pouvoir identifier des projets qui sont en train de bourgeonner, des sujets dont on n'a pas encore parlé.

Il faut parfois expliquer aux collaborateurs que la plateforme, ce n'est pas un « Good News show », il faut qu'il y ait vraiment une information pertinente pour l'insérer. Cela nous permet de nous positionner en tant qu'expert. Le savoir, l'expérience communicationnelle, c'est nous qui l'avons. C'est pourquoi, on essaye toujours de challenger les messages, les canaux, la stratégie : on n'est pas là simplement pour coller des affiches.

Oui, c'est ce que l'on entend des collègues communicants dans d'autres organisations. Ici, nous sommes tous et toutes membres de l'**ABCI**, l'association belge pour la communication interne. Elle organise pas mal de workshops, elle met beaucoup de documents à disposition de ses membres, on fait des visites d'entreprises pendant lesquelles l'entreprise qui nous accueille, fait une **présentation de ses bonnes pratiques** et, soit pendant ou après la présentation, on discute de comment on est perçue dans sa propre organisation. Justement sur ce nouvel essor de la communication interne, il y a eu une présentation chez Randstad et ce qui en est sorti c'est que nous devons devenir ces experts. C'était très intéressant. On s'est rendu compte qu'on est tous confrontés aux mêmes défis, aux mêmes enjeux.

Je me rappelle que pour mon deuxième job, c'était très mal organisé : ils ne connaissaient pas ce que c'était un plan de communication, pour eux c'étaient les tactiques qui importaient. Il y avait très peu de place laissée à la créativité. Ici, on peut proposer des choses innovantes, et on est reconnus. Même au niveau du top management, on vient nous demander notre conseil. On ne nous impose pas des choses à faire, on va d'abord nous consulter. Moi, c'est la raison pour laquelle après six ans et demi, je suis toujours là. Alors que pour l'instant, la tendance est plutôt de partir après deux ou trois ans. Parce qu'on a l'impression d'avoir déjà fait tout le tour. Moi, ici, j'apprends tous les jours. Parce que ça évolue dans tous les sens. Parce que c'est une équipe super dynamique. Si je propose quelque chose de tout à fait disjoncté, bien sûr, in fine, on me demandera combien ça coûte, parce que l'argent, c'est toujours le nerf de la guerre, mais on me demandera d'abord pourquoi je lance cette idée. Ce qu'elle peut apporter, à qui. Et c'est lié à la direction générale qui a un regard très ouvert par rapport à la communication. Il y a des entreprises qui ne voient pas l'intérêt d'avoir un département de communication performant, qui n'ont pas envie d'investir dans des outils performants. Ce n'est pas le « mind set » de ma direction générale. On se sent vraiment très soutenu. Il arrive que le CEO ou un VP vienne commenter une activité : c'est très gratifiant. Ils sont ouverts. On a évoqué des pistes telles Yammer ou Facebook entreprise, mais ils n'ont pas été franchement partants. Ils ont préféré favoriser l'intranet et ses possibilités d'interaction. Le réseau social d'entreprise, c'est encore un autre level. La direction générale n'est pas encore prête à considérer qu'un réseau social puisse être tout à fait professionnel. Alors que cela pourrait être le cas. Mais on est déjà très bien avec ce que l'on a aujourd'hui. D'autant, que rajouter un réseau social à notre plateforme intranet, cela complexifierait beaucoup le flot d'information. Si on devait passer un réseau social, on devrait retirer la partie informative de notre intranet. Mais cela pourrait avoir l'inconvénient de ne pas réunir tous les collaborateurs : tout le monde n'est pas actif sur les réseaux sociaux. De plus, il y a toute la problématique GDPR : on a été obligé de mettre en place un système de cookies. Si le collaborateur ne coche pas la case de la cookie, sa photo ne sera pas mise sur l'intranet, et il n'y aura pas de possibilité d'interaction ni d'abonnement ni de participation aux enquêtes parce que l'information ne peut pas être traçable. Mais c'est la loi. C'est obligatoire. Les organisations qui ne l'appliquent pas, elles ne sont pas en règle avec la loi. Et en fait, on se rend compte que certaines personnes qui au départ, ne veulent pas qu'on voit la photo, qui n'ont pas envie de participer au concours, mais qui voient les contenus, virent de bord au bout d'un certain temps. Et ils peuvent changer leurs cookies. Chaque collaborateur gère ses abonnements. Si les plus jeunes émettent rarement des refus, ce sont plutôt les « vieux de la vieille » qui sont hésitants. Mais c'est à l'usage qu'ils modifient leur comportement. Et même leur attitude.

Si je fais une rétrospective de la fonction que j'occupe, je me rends compte que ça va très vite. Que ça change très vite. Puis j'ai aussi l'impression qu'on va plus nous impliquer en amont d'un projet, j'ai l'impression que la direction générale va plus rapidement voir quelle serait la plus-value de la communication. Également au niveau des différentes divisions, lorsqu'on a un briefing projet, certains directeurs de division nous disent d'emblée qu'ils ont prévu un budget communication. C'est génial : on n'est plus les oubliés ! Et on est aussi impliqué dans des projets digitaux : y compris pour y réfléchir. Parce que les collègues se rendent compte qu'on est en contact permanent avec la cible. Ils demandent nos conseils, notre point de vue. Mais il faut le faire même si ça déborde de notre temps « communication ». Parce que si on devait refuser de participer aux réflexions « hors communication », on ferait un pas en arrière. Si on veut être digne de porter la casquette de l'expert, que ce soit dans certains projets ou dans la communication, il faut accepter de dégager du temps pour être mis dans des groupes de discussions stratégiques. Je suis invitée dans plein de groupes de travail qui parlent de la gouvernance de l'information dans l'entreprise, et c'est très intéressant parce qu'on a plusieurs plateformes, dont une plateforme collaborative en SharePoint, on a une gestion documentaire purement archivage, on a l'intranet, on a des files serveurs... lors de ces réunions, on discute de gouvernance, de dissémination de l'information, d'archivage de l'information qui a trait à la totalité de l'organisation. Donc oui, la communication, c'est un métier qui évolue parce qu'on est en contact avec les collègues de la communication externe, donc on est plus en interaction avec eux pour regarder comment **optimiser la communication entre l'interne et l'externe**, chose qui se faisait beaucoup moins par le passé. Pareil au niveau des relations presse : depuis qu'on a lancé les réseaux sociaux il y a quatre ans, comme nous avons eu beaucoup plus de contenus à communiquer en interne, nous avons commencé à échanger beaucoup plus. Une **évolution au niveau des échanges au sein de l'organisation qui a été amenée par l'apparition et l'utilisation des réseaux sociaux**.

Et puis, le métier de communicant aujourd'hui, cela englobe **aussi bien** la communication interne que la communication externe et les réseaux sociaux. Certaines organisations embauchent des « social media editors », mais en majorité, ce qui sont en charge de la communication interne maintiendront à jour le Facebook et/ou le LinkedIn de l'entreprise. J'ai l'impression que depuis qu'on est très actif sur les réseaux sociaux, **cela a changé notre métier** à nous. Surtout au niveau de la communication interne. Nous, on a vraiment pris ça comme une opportunité. Comme nous nous retrouvons tous sur le même plateau, communication interne et communication externe et relations presse, nous avons ouvert des calendriers communs. Cela ne nous permet de voir quels sont les projets de nos collègues et cela nous permet de pouvoir rebondir sur des sujets qu'ils développent. Oui, cela s'est accéléré parce qu'on est plus nombreux à communiquer sur des choses similaires : ça a amené plus de travail mais ça permet d'aligner l'interne sur l'externe et vice versa. On se met d'accord sur des petits embargos, qui publiera quoi d'abord et où : chacun fait son métier et on mutualise les efforts.

Depuis la digitalisation, les outils se sont diversifiés. Il faut tenir compte du fait que les outils digitaux sont comme des ogres : il faut les alimenter de façon constante. Quotidienne. On a placé tout un réseau d'écrans sur les sites délocalisés qu'il faut alimenter aussi : ça prend entre huit à neuf heures par semaine. Ce sont des médias qui sont sans cesse rajoutés, pour lesquelles il faut adapter tous les messages. Les gens sont beaucoup plus friands de vidéo, de belles galeries photos, d'infographie : des choses qu'on ne faisait pas avant. Maintenant, nous on prend notre GSM et plutôt que d'écrire un petit texte, on va sur le terrain, on fait une interview de la personne qui va nous expliquer son projet et on va disséminer la vidéo. Le métier a changé parce que les gens avec tous ces nouveaux médias ils sont plus habitués aux visuels qui leur parlent plus, ils ont moins de temps, ils sont hypers connectés, ils ont 36.000 sources d'information potentielles, ils ont peu de temps à y accorder : il faut se battre, il faut faire en sorte qu'un média renvoie à un autre média, faire une belle boule et la pousser, la mettre dans

la bouche des gens... il faut que l'information passe. Pour quel message on privilégiera tel canal, on essaye d'abandonner le papier parce que c'est obsolète : les gens n'ont plus envie de recevoir du courrier papier chez eux, ils n'ont pas envie d'avoir un magazine entreprise dans leurs boîtes aux lettres. Et s'ils sont trois dans une famille à travailler ici dans l'organisation, ils recevraient trois fois le même magazine ! Parce qu'avec la rotation des collaborateurs, il est impossible de gérer toutes les adresses. Il faut tout simplement s'adapter à l'évolution du monde. On va vers plus de digital et moins papier.

S'il faut mettre en avant un moment dur dans ma carrière ici, c'est la journée des attentats. Parce qu'il y avait des collaborateurs dans la rame. C'était très compliqué. Ça été un mois complet compliqué. Les commémorations ce n'est pas évident non plus : on essaye d'aller vers plus de transformation et d'en tirer même si c'est possible, un côté positif. Même si ça a l'air absurde ce que je dis. On essaye que le souvenir soit moins douloureux. Au moment des attentats, toute notre attention est allée vers l'optimisation de la communication soit l'abandon de tous les autres axes de communication, de tous les projets qui nous semblent bien dérisoires face à la tragédie qui se jouait sous nos yeux. Nos collaborateurs avaient besoin de pouvoir en parler. Ils ne souhaitent pas entendre parler d'autre chose. Il fallait qu'ils puissent faire leur deuil de ce qui s'était passé. Il fallait qu'ils aient l'occasion de s'exprimer. En interne, nous avons mis en place différents systèmes de suivi psychologique, des psychologues se sont rendus dans les diverses succursales pour voir comment réagissaient nos collaborateurs car certaines personnes n'ont craqué que plus tard : on n'est jamais préparé à ce genre de tragédie. Le premier moment de stupeur passée, on est passé en mode crise. Ça été assez compliqué. La première année, on a réuni tous nos collaborateurs pour une minute de silence. La deuxième année pour la minute de bruit. Mais la troisième année, on a décidé de ne plus le faire tout en laissant la possibilité à chacun de nos collaborateurs d'aller sur place pour un moment de recueillement. Ce n'est pas que nous voulons oublier ce qui s'est passé, mais il y a un moment où il faut pouvoir tourner la page. On avait organisé diverses actions au moment même, avec un numéro du magazine interne qui était dédié, on a vraiment regardé comment la communication interne pouvait servir de relais entre les collaborateurs pour les aider à faire le travail de deuil. Au moment où les attentats ont eu lieu, on était en plein dans une campagne qui mettait nos collaborateurs au cœur des messages, on avait interviewé nos collaborateurs pour savoir quelles étaient leurs passions, comment ils voyaient l'organisation, pour voir s'il n'y avait pas un ADN dans cette entreprise : on travaillait en fait beaucoup avec des vidéos. Et donc, on a fait une vidéo spéciale pour ce qui s'était passé à Maelbeek. Les gens pouvaient raconter comment ils l'avaient vécu, des gens qui avaient été en première ligne. Ils avaient ce besoin de s'exprimer. Et on a continué à travailler en cellule de crise. On a organisé du covoiturage, des navettes de bus : il y avait beaucoup de communication à faire et pour soutenir les gens, et pour les ramener ou pour les amener au travail... mais encore aujourd'hui, certains collaborateurs continuent à en parler parce que cela les a touchés au cœur. Mais il faut pouvoir se tourner vers l'avenir en espérant que cela ne se reproduise plus. Suite à cela, il y a eu diverses procédures qui se sont mises en place avec entre autres la police, il y a des meetings réguliers entre les différentes parties prenantes. Il y a donc eu une optimisation de la coordination des différents services du service et de l'ordre public. De notre côté, nous avons également mis des choses internes au point entre autres, au niveau de notre cellule bien-être.

Avec notre direction générale, nous avons des réunions régulières. Nous les appelons les DG comm'. Y siègent : **la direction générale**, soit le CEO et le deputy CEO qui voient la responsable de la communication, et, en fonction des projets qui sont en cours, les autres responsables en communication interne, la cellule graphique et les relations publiques. Ces réunions ont lieu tous les 15 jours. De plus, la responsable de la communication est également notre porte-parole. Donc, elle est en ligne constante avec le CEO. Que ce soit quand il doit faire des interviews, quand il doit aller sur le terrain pour faire une chose ou l'autre, elle

l'accompagne systématiquement. Donc, on a quand même une relation assez privilégiée avec la direction générale. En plus de ça, il y a **le comité exécutif avec tous les VP** et là, en fonction des sujets présentés, on y va, on n'y va pas. Ça dépend des sujets. Il y a encore d'autres types de réunion, comme **le conseil d'entreprise** où la communication est systématiquement représentée. On est toujours là. C'est bien sûr c'est bien parce qu'on a une vue globale sur tout ce qui se passe au sein de l'entreprise, dans ses relations avec les syndicats, et dans ses relations avec le monde extérieur. Donc, on sent directement si quelque chose cloche. C'est très bien. On fait donc partie de la direction générale management et on est un service de satellite de la direction générale. Donc ne dépend pas d'une division comme par exemple celle des ressources humaines. On est donc totalement indépendant au niveau Corporate, et on rapporte directement à la direction générale. Je pense que c'était une volonté du CEO précédent. Parce que depuis que je suis ici, rien n'a changé. **Il y a cinq ans** toutefois, il y avait une cellule communication externe, une cellule communication presse, une cellule interne, une cellule graphique, et une partie de cette communication externe a été délocalisée auprès de la division **marketing** parce qu'il s'agissait davantage de la gestion de partenariat et de certains types d'événements. Et il était plus pertinent de les raccrocher directement au marketing avec lesquels d'ailleurs nous avons énormément d'interactions. Parce que lorsqu'on organise un événement pour des clients, une activation sur le terrain, on va travailler main dans la main avec la cellule relations publiques, parce qu'on peut les aider à différents niveaux. En les remontant au marketing, leurs fonctions un petit peu changé. Ils s'occupent davantage de la vente, de projets, des campagnes clients : des activités plus dédiées à des actions court terme et des actions liées vente. Les relations avec la presse sont bien entendu restées ici, tout comme la communication Corporate. On pourrait dire que l'aspect un peu moins stratégique est donc passé au marketing. Ici, au niveau du département communication, il s'agit davantage de la **réputation** de l'organisation. Alors que ce qui est passé vers le marketing, c'est davantage ce qui a trait à **l'image**. Ce n'est pas exactement pareil.

Ce qui est certain, c'est que notre CEO n'a pas du tout l'intention de se séparer de la communication comme satellite stratégique rattaché à la direction générale. Il est quelqu'un d'ouvert, qui a le souhait d'aller régulièrement sur le terrain. Cela nous facilite vraiment les choses parce que tout le monde connaît notre CEO. Il va souvent à la rencontre de certaines équipes, mais il veut aussi créer des moments de rencontre avec toute l'entreprise. On organise donc régulièrement des espèces de roadshows : une année sur deux il veut rencontrer la population cadre, une population d'environ 1000 personnes, mais, l'autre année, il veut aller à la rencontre de tous les autres. Il n'est évidemment pas possible de mettre près de 8000 personnes dans une salle. Du moins, pas à cause de notre opérationnel : il est impossible de libérer tout le monde en même temps. Donc, on organise une vingtaine de sessions et lui, va se déplacer pour expliquer la stratégie d'entreprise chez tout le monde. Donc, on essaie de trouver des moments où les personnes peuvent aller pendant une petite heure assister à cette présentation. On a fait aussi des présentations de nuit parce qu'on a des équipes de nuits, et il y va. Donc, moi, je trouve que sa façon de gérer cette organisation facilite notre travail parce qu'on n'a pas à être là pour lui, on ne doit pas incarner ces messages. Et quand il y a des choses compliquées à dire, comme le 22 mars par exemple, plutôt que de devoir écrire une lettre du CEO, parce que ça c'est un des outils qu'on a, la lettre de la direction générale, pour annoncer des projets de grande envergure, pour annoncer une nomination, et bien là, il avait son discours filmé, et on a pu diffuser cette vidéo. Ce n'est pas quelqu'un qui va se cacher, c'est quelqu'un de souriant qui connaît son business sur le bout des doigts. C'est un bon dirigeant. Il n'a pas peur de se montrer ni d'utiliser les canaux qui sont mis à sa disposition. La semaine dernière par exemple, il a accompagné une équipe de la sécurité, qui est un métier super compliqué, et une division où il y a quand même beaucoup de personnes qui sont syndiquées, donc avec davantage de revendication, et bien, il a mis son gilet de sécurité, il a fait le tour des différents

postes, il a mis la main à la pâte, il a participé à l'action thermos, une distribution de repas pour les sans-abri qu'on organise autour des stations, il prépare les repas avec nous, il va les distribuer : il est très présent. Et ça c'est très important. On peut le rencontrer dans les couloirs, à la cafétéria où il va manger tous les midis : il est très visible.

Comme une partie de notre travail c'est d'accueillir les nouveaux engagés, et de les emmener pendant une journée découverte à travers l'organisation. La première chose à laquelle ils sont confrontés, cette mesure de sécurité présentée par les collègues de la Security, mesures qui sont valables pour tous les collaborateurs, puis ils sont emmenés dans quelques succursales, puis ils ont un lunch tous ensemble et on les accueille avec un quizz de 2×15 questions sur l'entreprise, et une des questions, c'est de leur montrer des visages et de leur demander qui fait quoi : c'est la direction générale et les VP. Et souvent, le CEO et le deputy CEO sont reconnus. C'est vrai que le CEO est pas mal dans la presse, il s'exprime régulièrement, il apparaît parfois dans des émissions TV : c'est un visage assez connu. C'est un personnage charismatique qui a un style de management qui est à l'écoute de l'autre. Et ça c'est très important : il connaît le secteur.

S'il y a une attitude ouverte par rapport à la communication, c'est parce qu'on est déjà venu plusieurs fois avec des idées innovantes qui ont fait leurs preuves. Si je prends l'exemple d'un grand chantier qui nous a quand même mobilisé pendant six ans, qui impliquait des déménagements, un changement d'habitude, ce qui est très compliqué pour les gens, surtout lorsque cela implique un changement au niveau de leur déplacement, au niveau de la manière dont ils se sont approprié l'espace, on a procédé de la manière suivante : on a fabriqué une boîte avec un mur dédié à l'avancement des travaux, un mur dédié aux choses encore en réflexion, des témoignages de personnes qui sont sur les chantiers, un mur sur la time line des travaux. On a donc essayé de visualiser les préoccupations de tout le monde. Et ça été super apprécié. On a donc essayé de communiquer sur ce déménagement futur en montrant qu'on comprenait les préoccupations de ceux qui allaient être confrontés à ce déplacement. Et tous les mois, il y avait des éléments qui étaient modifiés dans cette boîte. Comme ça, les gens avaient la possibilité de visualiser les modifications au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Ils pouvaient s'imaginer la façon dont les bureaux allaient s'agencer. Ils pouvaient petit à petit s'approprier l'espace qui allait devenir le leur.

On peut donc dire, au plus on fait nos preuves, au plus les collaborateurs sont ouverts et sont positifs par rapport aux actions de la communication. Il y a une mise en confiance qui s'est établie. Ils savent qu'ils peuvent venir vers nous avec des idées de projet, ils se rendent compte qu'on est au courant de ce qui se fait à l'extérieur, parce que nous avons cette curiosité d'aller voir ce que font les autres communicants et les autres organisations. Et donc, quand on leur donne notre avis par rapport à une de leurs idées, même si ce n'est pas toujours facile d'accepter notre verdict quand il est négatif, ils finissent par l'accepter parce qu'il y a une reconnaissance de notre expertise.

Et pourtant, c'est vrai que ce n'est pas toujours facile de faire valoir cette expertise parce qu'il n'y a pas toujours des données chiffrées pour prouver ce que l'on avance. Il n'y a pas toujours de statistiques. Mais on nous fait confiance. Et nous de notre côté, on pousse aussi les managers des différentes divisions à être plus ouverts parce qu'on va de plus en plus vers le collaboratif pour tout. Et c'est pourquoi on a créé des sites de projet sur **SharePoint** : pour susciter la collaboration. Parce que tout le monde a quelque chose à dire. Et nous sommes à l'écoute de ce que le terrain nous dit. On ne reste pas cloîtrée dans notre espace de travail : on est aussi sur le terrain. Les communicants dédiés aux divisions, ils sont sur place. Ils récoltent l'information au plus près du terrain. On est vraiment dans une position de dialogue. Ce qui explique la raison pour laquelle nous sommes invités à participer à toutes ces réunions de projets « hors communication ». Parce que si on a vite tendance à dire qu'on est capable de faire un plan de communication, parce que « tout le monde communique », ce type de plan ne tient pas la route, et la plupart du temps qu'un listing de tous les canaux possibles et imaginables, avec un message

par canal... oui c'est vrai qu'il est facile de faire une liste. Et c'est alors que commence le travail du communicant comme « **formateur** » : en partant de la cible, et les objectifs visés, expliquer la raison pour laquelle tel et tel canal est erroné, pourquoi le message ne tient pas la route, et puis surtout demander à faire confiance à l'expertise, et la plupart du temps, cela se passe bien. Parce que on a les arguments, l'expertise et la reconnaissance du terrain. On doit moins se battre pour faire passer nos idées.

On pourrait même dire qu'il est de moins en moins difficile de faire adhérer à nos idées : on essaye d'expliquer aux collaborateurs qu'ils peuvent toujours nous trouver pour les aider. On est là pour faire le lien entre tous. Et on est là aussi pour **évangéliser** sur la nécessité de communiquer. Et dire sur quoi il faut communiquer en priorité. Si je prends une image pour illustrer le rôle de la communication dans mon organisation, je prendrai la pochette de l'album des Pink Floyd : « Dark side of the Moon », avec **le triangle et le prisme**. Parce que pour moi, c'est vraiment ça. On part du terrain, on va le transformer pour le faire remonter vers la direction générale, et vice versa. Tout rassembler et pouvoir renvoyer ce qu'il faut dans la bonne forme avec le bon canal et ce, dans toutes les directions, du haut vers le bas et du bas vers le haut. Et en fait de plus en plus du bas vers le haut. Parce qu'on donne de plus en plus la possibilité de s'exprimer à tous les gens « du bas ». Et donc ils prennent cette parole. Quand on a commencé avec les commentaires sur l'intranet, les gens n'osaient pas poster parce que ce n'est pas anonyme, il y a la photo, il y a le nom. Maintenant, ça n'arrête pas. Tout est commenté. Les collaborateurs prennent cette parole. L'intranet c'est un outil qui rapproche les gens.

En fait, c'est ça aussi notre métier : **fédérer**. Fédérer autour de valeurs, autour de la mission, ne pas venir avec des concepts hyper stratégiques, mais illustrer la vie de l'entreprise.

C'est l'application de la pyramide de Maslow : les gens ont d'abord besoin d'avoir l'information minimale, pour pouvoir faire leur travail, parce que ce qui les intéresse, c'est ce qui les concerne directement. Il faut capitaliser sur ce qui est proche des collaborateurs. Bien sûr pour l'organisation il est très important de connaître la mission et la vision est de savoir ce que va devenir l'entreprise dans cinq ans, mais qu'est-ce que ça veut dire concrètement pour tous les collaborateurs ? Le plan d'entreprise, pour nous, c'est notre feuille de route. Mais qu'est-ce que ça veut dire concrètement pour quelqu'un qui visse des boulons toute la journée ? Est-ce que ce plan d'entreprise va impacter l'organisation de son travail ? Si la communication ne répond pas à ce type de questions, qui va le faire ? Il y a le VP qui va essayer de traduire les concepts, mais nous, nous devons le mettre en forme. Nous devons trouver les outils adaptés pour que les gens comprennent ce qu'ils vont devoir faire au quotidien, il faut vulgariser l'information. C'est la raison pour laquelle nous sommes là. Nous sommes le lien entre le haut et le bas. Et nous devons adapter les messages à tous les types de publics différents. Donc ce serait ça mon image. Même s'il y en a certainement des tas d'autres. Mais c'est la première qui me vient à l'esprit : être le prisme. Parce qu'il ne s'agit pas simplement de faire passer l'information, il y a tout un « travail sur le travail ». Un travail de traduction, d'interprétation, de médiateur. En ligne avec notre charte éditoriale. Souvent on peut se faire des ennemis : en essayant de faire comprendre aux collaborateurs qui ne doivent pas nous apprendre notre métier, on vexe parfois. Les responsables projets contrôlent l'ensemble de leurs projets et souvent ils veulent y inclure la communication. Mais sans en connaître le mécanisme. Aussi est-ce notre rôle de faire comprendre à cette personne ce qu'elle pourra faire et ce qui ne sera pas de son ressort. Mais du nôtre. Rien de plus délicat que de faire comprendre à quelqu'un qu'il communique mal. Qu'il a peut-être besoin d'une formation complémentaire. Qu'il serait bien qu'il utilise davantage de tels outils. Il faut qu'on soit à leur disposition pour leur expliquer ce qu'ils peuvent faire, ce qu'ils doivent faire et ce qu'il ferait mieux de ne plus faire. Leur expliquer comment emballer certains messages article parce que tout le monde n'est pas capable de communiquer, tout le monde n'est pas capable d'écrire un message. Tout un travail d'éducation.

Interview F24 – 1 heure 33'
Gand, 1 août 2019

Je suis membre de l'association professionnelle « Vonk » depuis deux ans, depuis que j'ai commencé ici dans cette organisation. C'est ma première véritable fonction en communication car avant, j'ai travaillé dans des départements marketing, même si cela impliquait qu'il y avait également une facette communication à ma fonction marketing. Quand j'ai commencé ici en janvier **2017**, je me suis rendu compte qu'il fallait que j'approfondisse encore mes compétences et mes connaissances en communication interne surtout. Comme j'avais toujours travaillé dans la dimension commerciale, et qu'à présent mes parties prenantes sont quand même beaucoup plus diversifiées, j'ai ressenti le besoin d'un complément de formation. J'ai sciemment choisi de travailler davantage dans un premier temps dans la communication interne, et de ne pas devoir mettre trop l'accent sur la communication externe car je suis seule pour gérer la totalité de la communication organisationnelle. J'ai donc dû déterminer les priorités. Et dès que je suis arrivée ici, j'ai eu très fort ce sentiment qu'il fallait d'abord prioriser les parties prenantes internes, nos propres collaborateurs. Mon objectif est de faire de chacun d'entre eux un ambassadeur en puissance. Mon approche est donc de d'abord renforcer l'appartenance organisationnelle en interne avant que de pouvoir porter l'organisation vers l'extérieur. Nous n'avons pas encore cette culture et c'est pourquoi je me suis affiliée à l'association professionnelle de communication interne « Vonk ». J'y ai déjà suivi la formation en communication interne qu'elle propose à ses nouveaux membres et cela m'a beaucoup aidé pour définir l'approche stratégique que j'avais à mettre en place. La professionnelle qui présentait les contenus est quelqu'un de très inspirant et elle m'a vraiment donné un boost pour continuer à approfondir la matière.

Ma fonction de « group communication manager » est placée sous le directeur des ressources humaines. Si j'en avais la possibilité, je positionnerais différemment ma fonction dans l'organigramme, car étant donné que j'ai bien au moins un projet dans chacun des départements de l'organisation, la réalité des faits démontre que la communication chapeaute l'ensemble des départements. La perception construisant la réalité, la visualisation de la position d'une fonction dans **l'organigramme**, donc dans l'organisation, est excessivement importante. Il est encore toujours très difficile de prouver ou de démontrer la valeur ajoutée de la communication pour l'organisation. Aussi, le fait de placer la communication sous les ressources humaines, c'est-à-dire sous un département qui fonctionne sur la base de process, influence très fort la perception qu'ont les collaborateurs de ce qu'est la communication. Ce positionnement leur donne une fausse image de la communication : ils s'imaginent très vite que la communication c'est comme les ressources humaines, que cela fonctionne uniquement sur la base de process. Je peux le comprendre lorsqu'il s'agit de développer des programmes de communication pour promouvoir l'engagement des collaborateurs : étant donné que je travaille main dans la main avec mes collègues des ressources humaines sur ce projet, je vais les suivre dans leur approche process. Mais ce n'est certainement pas l'unique approche de la communication organisationnelle, ni l'unique approche de la communication interne. J'aimerais donc que la position de ma fonction dans l'organigramme reflète davantage le rôle que doit jouer la communication organisationnelle, qu'elle soit placée à un autre niveau, « recouvrant » l'ensemble des départements et non pas dépendant d'un département spécifique.

Il n'a donc pas été facile de faire ma place au soleil. À mon arrivée, j'ai créé une page personnelle sur « SharePoint » où j'ai décrit ce qu'était la communication, ce que fait la communication au sein de l'organisation, ce que je peux signifier pour chacun des collaborateurs, des idées et des « tricks and tips » allant de l'utilisation des médias sociaux jusqu'à l'utilisation de SharePoint, de la rédaction de la newsletter à l'utilisation des écrans internes. J'ai donc mis au point une plateforme informative interne qui permet à mes collègues

de mieux comprendre quelles sont les activités communicationnelles. Ils commencent à se forger une idée un peu différente de la raison d'être de la communication organisationnelle, ils prennent davantage de distance par rapport à l'idée préconçue que la communication est à la portée de tout le monde, étant donné que tout le monde communique. Et il est vrai que la communication « est » à tout le monde, la communication organisationnelle appartient à tous les collaborateurs. Mais ce n'est pas parce qu'elle appartient à tous les collaborateurs que tous les collaborateurs sont capables de la mettre en application. Il y a donc des mythes qui ont la vie dure et cela reste un combat quotidien que de prouver qu'il y a tout un savoir-faire, des compétences, une expertise à acquérir pour devenir un professionnel de la communication.

Tous les deux ans l'organisation fait une **étude interne sur l'engagement du personnel**, et c'est la deuxième fois que la **communication ressort comme étant d'une part un problème et d'autre part un besoin** : cela va du N +1 qui ne communique pas bien avec son équipe ou qui ne sait pas comment organiser son feed-back, à l'organisation de réunions, au partage d'information, à la création d'une plateforme pour pouvoir échanger des bonnes pratiques. Des problèmes et de besoins qui sont tout autant « top down » que « bottom up ». Depuis peu nous avons un nouveau directeur des ressources humaines qui auparavant était directeur de la communication auprès d'un des principaux groupes de la grande distribution, et qui a beaucoup d'expérience en matière de transformation organisationnelle. Je ne pouvais pas rêver d'un meilleur profil. Il siège dans le comité de direction et m'offre un soutien total dans ma vision de la communication organisationnelle. L'organisation, qui est une **organisation familiale**, fonctionne très fort de manière hiérarchique, les processus se déroulent du haut vers le bas. Dans ce type de structure organisationnelle, il est impératif de pouvoir compter sur le support et le soutien de son N +1. Je sais qu'avec lui j'ai la possibilité de mettre la fonction de la communication organisationnelle à l'agenda du comité de direction quand cela est nécessaire. Quand je suis arrivée en janvier 2017, j'ai remplacé quelqu'un dans le département ressources humaines qui avait développé l'intranet, qui avait installé toute une série de process pour le partage de documents, qui avait organisé des formations pour aider les collègues à utiliser les différentes fonctionnalités de l'intranet, j'ai donc remplacé quelqu'un qui avait mis en place une fonction très opérationnelle, une fonction d'exécutante. Comme elle est partie pour raisons de santé, le débriefing a été assez bref, me laissant dans une situation de « flottement », me donnant l'impression de reprendre une fonction sans cadre ni guidance. Pour moi, il n'était absolument pas clair de m'imaginer ce que l'organisation attendait de moi, de mon rôle et de ma fonction. Je dois avouer que je n'ai jamais eu de réponse concrète à cette question. Plutôt que de me donner une réponse, mon supérieur, l'ancien directeur des RH, m'a toujours demandé comment moi je me voyais remplir le rôle et la fonction de communicante. Une réponse de jésuite qui me laissait toujours dans un certain désarroi parce qu'il est difficile d'élaborer une réponse sans avoir au moins quelques « clues », quelques attentes plus concrètes. Ce que j'ai eu comme élément constructif, c'est qu'il ne voulait clairement pas que je sois une copie de la personne que je remplaçais. Il y avait donc une volonté d'avoir un rôle plus stratégique lié à cette fonction. Il y avait donc une conscientisation d'un rôle plus stratégique. Et l'ancien directeur des RH m'a précisé qu'une partie de mon rôle consisterait à développer la dimension des réseaux internes, et, qu'à terme, l'objectif était de me faire évoluer vers un niveau de direction dans un rôle de conseiller. Dès mon arrivée, le parcours de professionnalisation de la fonction communication organisationnelle avait été déterminé. Le besoin avait été identifié comme étant un besoin stratégique pour l'organisation, de là s'explique l'objectif de vouloir faire évoluer cette fonction dans le temps vers une fonction conseil de la coalition dominante sans y participer activement. Au début, j'ai remarqué que de très nombreux collègues fonctionnaient en jouant des coudes : comme je l'ai dit, une période très difficile pour moi qui cherchais à me positionner et à positionner ma fonction dans l'organisation. **D'une part** il fallait que j'explique aux collègues qu'avec une certaine pratique et en suivant mes conseils et mes directives, ils allaient être

capables de le faire eux-mêmes, d'organiser eux-mêmes leur propre communication, c'est-à-dire les former à des choses simples pour me rendre superflue et pouvoir travailler sur des activités autrement plus stratégiques, **d'autre part** je me rendais très peu populaire en me retirant de ces activités de niveau exécutante, opérationnelles, en me bornant aux yeux de ses collègues à les conseiller dans la marge, alors que j'étais en train de les former à faire le mapping de leurs parties prenantes, à développer leur plan de communication, à concrétiser leur message etc. Comme je le disais, au début c'était très compliqué, mais c'est un processus d'apprentissage qu'il faut traverser et endurer pour bien comprendre ce qui se passe et ce qui vit dans l'organisation, pour **faire une analyse des processus existants et en place, en définir les forces et les faiblesses** [SWOT], et surtout en extraire les choses soit à modifier, soit à supprimer, soit à ajouter. Et les premiers mois, j'ai souvent dû entendre les mêmes réactions de mes collègues maugréant que ce n'était pas leur boulot, qu'avant mon arrivée, c'était la collègue que j'avais remplacée qui **le faisait pour eux**. J'ai donc dû expliquer que dorénavant ils allaient le faire eux-mêmes et que j'étais là en cas de besoin. Cela a été pour moi le premier grand défi. Même après deux ans, je remarque que cela reste quand même présent dans l'esprit de certains de mes collègues et je crois que cela ne disparaîtra jamais. Pour l'instant, j'ai une stagiaire et elle trouve très rassurant de s'occuper de ces activités très opérationnelles. Donc plutôt que d'avoir quelqu'un en renfort, j'ai quelqu'un qui travaille de manière contre-productive car les collègues qu'elle aide maintenant devront à nouveau réapprendre à travailler de manière autonome à la fin de son stage.

L'organisation se trouve au cœur d'un processus de transformation : d'une part une transformation orientée vers le business avec une réflexion sur la **rentabilité** et sur la génération de plus de volume, ce volet est un volet international, et d'autre part une transformation orientée vers la dimension spatiale avec un **déménagement** vers un nouveau bâtiment qui va réunir les départements administratifs, de l'ingénierie, du site commercial et de la direction. Le déménagement amènera également une nouvelle méthode de travail : les équipes seront réparties sur des plateaux en « open space » comme cela se fait de plus en plus actuellement, ce qui aura également beaucoup d'implication au niveau des instruments digitaux, au niveau du comportement et des habitudes de travail. Ce trajet a été mis en route il y a deux ans. Le premier a commencé l'année dernière. Avec ces deux grands projets de transformation, je sens venir la question de « qui va communiquer cela ? ». Parce qu'au départ, je n'étais pas du tout ni **inclusive** ni intégrée dans les discussions. Pour moi c'était très frustrant que la prise de conscience de l'importance de la dimension « communication » n'ait été prise **qu'en bout de parcours décisionnel** parce que bien entendu j'avais raté toutes les discussions menant aux prises de décision. Je ne savais donc pas quel était l'argumentaire pour tel ou tel choix. Il a donc fallu que je **reconstruise les différentes phases** des deux projets. D'une part la direction me pressait de définir un plan de communication, mais d'autre part il me manquait des éléments de fond **me permettant de maîtriser les projets**. Le grand avantage de ne pas m'être précipitée pour répondre aux injonctions de la direction est qu'elle a compris le véritable rôle de la communication organisationnelle. Mais même si elle a été forcée de le comprendre, elle n'a pas encore internalisé l'attitude adéquate à adopter et m'oublie encore trop souvent. Mais par contre, la direction se rend compte qu'elle est fautive de cet oubli et elle est compréhensive lorsque j'exige plus de temps pour développer un plan stratégique qui corresponde à ses objectifs. J'ai réussi à les convaincre qu'il faut que je puisse construire un ensemble cohérent et consistant. Encore trop souvent, la communication est considérée comme quelque chose de séparé du reste de l'organisation. Et cela débouche sur de la communication ad hoc. Il reste donc difficile d'intégrer la communication au quotidien de l'organisation pour obtenir la communication organisationnelle.

Lorsque je demande aux collègues qui travaillent sur des projets quels en sont les jalons afin de pouvoir venir en support des différentes phases du projet, ils doivent réfléchir à la réponse parce

qu'ils n'avaient jamais envisagé la communication sous cet angle, sous un angle intégral actif, mais uniquement comme un support ad hoc, à des moments bien précis, ne voyant pas du tout le projet dans son ensemble, mais ayant une approche très fragmentée, étape après étape, de leurs propres projets. Cela va déjà un peu mieux maintenant, et j'ai l'impression que la gestion des projets est optimisée à cause de l'apport que j'ai eu, les forçant à réfléchir à leurs projets dans leur totalité. Ils ne voyaient leurs projets que comme une succession de processus s'inscrivant dans une approche planifiée et rythmée sur la base des budgets alloués à chacune des phases. Découvrir que la communication implique également un **coût** a été pour certains un choc parce qu'ils étaient persuadés que la communication n'avait aucun coût, qu'il ne s'agissait que de paroles, de vent. D'autres s'imaginaient qu'ils ne devraient rajouter la dimension communication qu'après de certaines phases, ignorant ou oblitérant l'importance de la **continuité** dans une stratégie de communication.

Pour typer cette dimension budgétaire, lorsque je suis arrivée mon budget de communication s'élevait à 5000 €, et ce n'est pas une blague. J'ai réussi à faire de mon budget annuel un budget mensuel. Et maintenant, je peux compter sur le soutien du directeur des RH qui ayant travaillé dans un contexte international connaît les besoins budgétaires de la communication. Le fait d'avoir pu apposer un budget un peu plus conséquent à la communication lui a tout à coup conféré une valeur aux yeux des collègues.

Le premier grand projet de transformation organisationnelle, la transformation business, est organisé en équipes de travail : les achats, les ventes, les RH, etc. et tous ceux qui doivent traverser ces processus de transformation et adopter de nouveaux systèmes, veulent absolument communiquer sur ces transformations qu'ils ont traversées afin d'en expliquer les implications à leurs parties prenantes. À chaque équipe qui vient me demander de développer leur communication, je pose la même question : « quel est votre budget ? ». Et à chaque fois, c'est la même réponse : ils n'ont pas inclus de budget pour la communication. Ils ont été tellement obnubilés par les différents process, travaillant phase par phase, que ce n'est qu'en bout de projet qu'ils réalisent qu'il y aura également une dimension communication. Pour pratiquement tous les départements de l'organisation, ce **projet de transformation a été une véritable école d'apprentissage, un trajet de professionnalisation pour comprendre le rôle de la communication organisationnelle**.

En ce qui concerne les budgets de l'année prochaine, étant donné que le grand projet de transformation business court encore sur l'année 2020, une cellule communication a été créée dans laquelle siègent trois membres de la direction et moi-même : le directeur marketing, le directeur ressources humaines, le CTO, le Chief Transformation Officer qui tire le projet dans sa totalité de la perspective du business, et moi. Avant d'être CTO, Chief Transformation Officer, cette personne était responsable de la recherche et du développement. La raison pour laquelle cette fonction a été créée, c'est parce que nous avons eu toute une succession de consultants pour nous guider dans les trajets de transformation. Or, il est important d'avoir quelqu'un qui coordonne les différents trajets de transformation davantage du point de vue du suivi de projets. Et cette nouvelle fonction siège au comité de direction et elle va perdurer car **les trajets de transformation deviennent le « nouveau normal »** : l'organisation a pris l'option qu'à partir de maintenant elle se trouvera dans une situation de transformation constante. C'est la raison pour laquelle on ne parle pas de projet de transformation, mais de trajet de transformation. Et à l'intérieur du trajet de transformation, il y a différents projets, ce qui permet de visualiser la continuité de la transformation. Il y a donc des objectifs de transformation pour l'année 2020, mais par après, annuellement, il y aura des objectifs d'optimisation. Pour coordonner cette approche longitudinale, la fonction de CTO a été créée.

En ce qui concerne **mon rôle** dans cette équipe communication – transformation, on m'a fait savoir qu'on attendait de moi que je partage l'histoire de la transformation organisationnelle de la perspective business, que je partage des « success stories », que je vienne en soutien aux

différentes équipes de travail pour le développement de matériel visuel par exemple ou pour l'accompagnement de workshops. J'ai répliqué que pour réaliser ses objectifs et remplir leurs attentes, **j'avais besoin d'information du business**. Je savais que certains de mes collègues s'imaginaient qu'ils allaient pouvoir faire appel à un copywriter, un journaliste, un storyteller, un intervieweur : différents rôles qu'en règle générale j'aime tenir, mais pour lesquels je n'avais absolument pas le temps. Il était donc nécessaire que la CTO identifie pour chacune des phases de la transformation le type d'informations pertinentes et les interlocuteurs que je devais contacter pour obtenir de manière très ciblée les informations dont j'aurais besoin afin de développer la campagne de communication. Au départ, la CTO n'était pas prévue dans l'équipe. C'est moi qui ai proposé de la rajouter parce qu'elle est la seule personne dans l'organisation à avoir une vue d'hélicoptère de par sa fonction sur le trajet transformation. Étant donné l'ampleur du projet et l'envie des différentes équipes de partager leur vécu, il y avait énormément d'histoires à collecter. J'ai donc demandé du renfort. En interne, quelqu'un a été détaché à 50 % pour me seconder. C'est une petite victoire, mais pour moi c'est à nouveau un pas plus loin. Même s'ils ont l'habitude de travailler de manière phasée, planifiée, les plans sont régulièrement bousculés. C'est en partie dû au fait qu'il faut motiver de nombreuses parties prenantes. Cela a donc été une période de travail très intensive. Mais j'en ai appris énormément de choses. Pour moi, cela fait partie d'un second trajet professionnalisant à côté de l'information que j'ai pu suivre auprès de l'association en communication interne.

Dans mon organisation, nous travaillons sur la base des **couleurs rouge, bleu, jaune et vert**. Nous avons beaucoup de personnes « rouges » dans notre comité de direction. Moi-même, je suis « jaune » ce qui signifie un esprit très analytique qui dispose d'un peu moins d'empathie, mais est très directe. J'ai éprouvé beaucoup de difficultés au début que j'étais dans l'organisation, j'avais l'impression d'être un petit moineau, et au début, avec les trois membres du comité de direction, je sentais très fort leur poids hiérarchique par rapport auquel je ne faisais pas le poids, littéralement. Pourtant, on discutait de ce qui est ma discipline, mon domaine d'expertise. Et je ne voulais pas être la secrétaire de service qui n'était là que pour prendre note. Au début, lorsque je voulais présenter mes arguments du point de vue de mon expertise de communicante, on me remettait rapidement à ma place. Or, ce n'était vraiment pas ce rôle-là que je voulais prendre dans ce trajet de transformation. Malheureusement, tout au début, le directeur RH qui était encore en place à l'époque, n'avait pas envie de participer activement à ces réunions et ne le cachait pas non plus. Comme je tombais sous lui, j'ai essayé de plus en plus de me distancier des ressources humaines en insistant très fort sur le fait que je représentais la communication et non pas les ressources humaines. Mais heureusement, il a été remplacé par le directeur des ressources humaines actuelles, qui comme je l'ai déjà dit avait une expérience dans les transformations organisationnelles. Lorsqu'il est arrivé, il m'a demandé ce que j'attendais de lui. Je lui ai répondu que j'attendais à ce qu'il me seconde dans ce trajet de transformation organisationnelle, qu'il mette son poids de membre du comité de direction dans la balance afin de faire valoir la voix de la communication, qu'il structure les réunions pour que nous ayons toujours non seulement un fil rouge, mais aussi des étapes clairement définies. C'est aussi ce qu'il a fait. Ce qui est très intéressant, c'est de voir comment chacune des personnes de cette équipe cherche à tracer son chemin et à définir son positionnement dans l'équipe. Le nouveau directeur RH est également « jaune ». Nous avons donc énormément d'affinités l'un par rapport à l'autre. Il partage non seulement son expertise, mais également sa riche expérience humaine : il m'apprend à adopter un certain comportement par rapport aux autres membres de la direction afin d'obtenir ce que je me suis fixée comme objectif. Le plus difficile pour moi, c'est de devoir sans cesse accepter qu'il me faille vraiment prouver énormément de choses pour obtenir la crédibilité en interne. Je dois me prouver tous les jours, et pour moi il s'agit aussi d'une fierté professionnelle. Je suis quotidiennement en contact avec les différents collaborateurs à tous les échelons de l'organisation. Et je vois là que le contact passe bien, qu'il y a une reconnaissance

par rapport à mes efforts, que je gagne en crédibilité, mais c'est au niveau du comité de direction que cela reste le plus difficile à réaliser. Et pourtant, j'en attends aussi une certaine confirmation. J'aimerais également entendre d'eux leur satisfaction et pourquoi pas, leur reconnaissance par rapport aux efforts que je fournis tous les jours. Cela me permettrait de gagner beaucoup de temps que j'investis maintenant à la construction de différentes coalitions dans l'organisation pour parvenir à réaliser mes objectifs de communication organisationnelle. Ce temps que je gagnerais, je pourrais l'investir dans la réflexion stratégique.

Je dois avouer que c'est bien grâce au soutien du directeur des ressources humaines que ma fonction s'est à ce point professionnalisée et est devenue beaucoup plus mature. Ce qui est très réconfortant, c'est qu'il a toujours une oreille bienveillante, qu'il peut et qu'il veut me conseiller, et qu'il m'aide à avancer dans la trajectoire professionnelle. Après chaque meeting avec cette équipe communication – transformation, nous avons une petite réunion de débriefing qui a uniquement pour objectif de bonifier mon comportement, d'optimiser mon argumentation. Mais cela ne s'arrête pas uniquement à des discussions par rapport à ces réunions-là. Au sein de l'organisation, nous avons beaucoup de cultures différentes, mais en plus de cette dimension multiculturelle, chaque département a également développé sa micro-culture. Une manière élégante de dire que l'organisation fonctionne en silos. Chaque département vise à réaliser ses propres objectifs parfois aux dépens d'autres départements de l'organisation. Cette approche est très contraire à ma vision : je suis quelqu'un qui aime le partage, qui aime partager ses expériences. Un peu l'esprit « boy-scout » pour épargner à quelqu'un une partie de trajet. Malheureusement, la réciproque est très rare dans l'organisation. L'ancien directeur RH avait l'habitude de dire que la communication était comme une « sage-femme », une accoucheuse. Il utilisait cette image de façon péjorative pour stéréotyper mon approche « mère Thérèse » alors que personnellement, je lui vois une dimension positive : le parcours de guidance pour aider un collègue à accoucher d'une idée ou d'un projet. Le problème, c'est que si les collègues souhaitent communiquer, ils n'ont aucune envie de partager parce que ça ne fait pas partie de leurs habitudes de travail. Avec le nouveau directeur RH, j'ai quelqu'un qui siège au comité de direction qui a la même **attitude de partage** que moi. Il était à peine installé qu'il partageait déjà des rapports de réunion du management team : une révolution pour nous qui ne recevions jusqu'à présent jamais aucun input du business. Mais il m'a confié que cette culture de partage était en partie également absente lors des réunions du comité de direction. Que les directeurs étaient souvent réticents à partager certaines informations. Il y a d'une part la peur d'une perte de pouvoir en partageant un savoir qu'on est le seul à posséder, et il y a d'autre part l'ignorance de la manière de communiquer et de partager. Nous avons depuis peu Office 365, une plateforme qui propose toute une série d'instruments de **partage**. Des formations guident les différentes équipes dans les départements pour leur permettre de déposer et de partager leurs documents. Nous avons défini la page du SharePoint du point de vue de ce que visualise la partie prenante afin de sensibiliser celui qui dépose un document à sa visualisation. Nous avons fait pareil au niveau de notre site Web qui a été construit là aussi en fonction de ce que nos visiteurs s'attendent à trouver sur les différentes pages [approche appliquée au départ à la communication publique venant des Pays-Bas – « top taken »]. Donc ce que nous avons fait en communication externe, nous l'avons également appliqué pour notre communication interne. Chaque service a donc dû réfléchir à qui il s'adressait en priorité, il a dû se mettre à la place de cet interlocuteur et faire la liste des informations que cet interlocuteur était en droit de s'attendre à trouver sur cette page.

J'ai donc développé cette stratégie qui permet d'institutionnaliser les différentes procédures et les différents process en me basant sur les principes mêmes de la communication. Ceci n'est qu'une petite étape au niveau du partage de l'information, mais il montre combien les emprunts à la communication organisationnelle peuvent être bénéfiques.

Jusqu'ici, j'ai surtout parlé de la communication interne avec les cadres supérieurs et les membres du comité de direction, et avec les employés. Nous avons également un site de production à une vingtaine de kilomètres d'ici, où travaillent des ouvriers. Une population assez difficile à joindre d'un point de vue centralisé. Il y a quelques semaines, j'ai eu une question d'un des contremaîtres me demandant si les ouvriers pouvaient communiquer entre eux sur notre intranet avec leur smartphone. J'ai contacté différents fournisseurs, j'ai fait une analyse des différents instruments potentiels, et dans quelques jours je vais avoir une réunion avec différents responsables pour discuter des instruments que j'ai sélectionnés. Un cas très intéressant parce qu'il montre l'évolution de l'organisation. Comme je l'ai dit au début de notre entretien, l'organisation était orientée « top down ». Or ici, il s'agit vraiment d'une initiative « bottom up ». Cela montre la crédibilité que j'ai obtenue à différents niveaux de l'organisation.

Nous avons actuellement un nouveau trajet qui est orienté sur les objectifs de développement, qui va devoir permettre à chaque individu de pouvoir se développer professionnellement, et ce trajet s'inscrit dans **la nouvelle mission qui évolue de « commander et contrôler » à « autonomiser et faire confiance »**. Une mission forte, mais qui ne doit pas rester lettre morte. Il faut que tout le personnel puisse vivre pleinement cette autonomie et cette confiance. Il faut donc que tout le monde soit mis au courant que l'organisation promeut la prise d'initiative. Et je dois dire que cela fonctionne déjà sur certains sites. Mais sur d'autres, ça ne fonctionne absolument pas parce que cela ne convient pas au manager du site d'accorder cette autonomie et cette confiance à ses collaborateurs. Il y a donc également un **travail d'éducation à faire au niveau du leadership**. C'est le conseil d'administration, où siège encore la famille, en accord avec le comité de direction qui a décidé de ce switch fondamental. Ce mouvement résulte également de l'étude de l'engagement des collaborateurs : lorsqu'on se rend compte que la rotation du personnel est très élevée et que le taux d'insatisfaction est tout aussi élevé, il y a une pression pour introduire une transformation culturelle et organisationnelle. La volonté de transformer l'organisation a donc été induite par l'expression de l'insatisfaction du personnel. Il y a eu une prise de conscience que l'organisation s'était embourbée et que si elle voulait trouver un nouvel élan, il fallait laisser plus d'autonomie au personnel, il fallait leur faire confiance, il fallait leur permettre de prendre certaines initiatives. Ce switch a eu lieu il y a trois ans et a été communiqué par le CEO dans un message vidéo. La volonté est donc présente, mais la mise en œuvre prend du temps, demande beaucoup d'efforts et dépend également du type de leadership présent sur chacun des sites.

En plus de tous ces différents trajets, il y a également un trajet qui a été dessiné et qui concerne la manière de diriger, le management, le leadership. Parce que là aussi il y a des améliorations à apporter. Pour donner un exemple de « bottom up », nous n'avons pas repris un modèle de management ou de leadership existant, mais nous avons construit le nôtre. Tous les collaborateurs ont pu apporter leur input et de tous ces post-its, car nous avons choisi ce format, a résulté un modèle. Nous avons donc au sein de notre organisation notre propre modèle de leadership, entièrement créé suivant l'approche « bottom up ». C'est notre directeur « apprentissage et développement » qui est responsable de ce projet en collaboration avec le directeur des ressources humaines. Ils m'ont présenté le modèle il y a 15 jours, et maintenant, c'est à moi à le faire connaître en interne. C'est évidemment le genre de document qui à terme doit faire partie de l'ADN de l'organisation. Faire une communication par le biais de notre intranet n'aura aucun effet. Je leur ai dit que ce document faisait partir d'une histoire organisationnelle beaucoup plus large. Que pour obtenir que ce type de document soit internalisé par chacun de nos collaborateurs, il allait falloir une stratégie et non pas une communication ad hoc. En regardant le document, je me suis également rendu compte qu'il allait impliquer la transformation du comportement de certains responsables de sites. Le document fait donc partie du trajet de transformation organisationnelle. Cela veut dire que tout le monde ne se retrouvera pas dans ce document car s'il implique que certains responsables de

sites vont devoir modifier leur comportement, cela entraînera des changements au niveau des habitudes de travail de dizaines de collaborateurs. Et nous savons tous que s'il y a bien une chose que l'homme n'aime pas, c'est d'être obligé de changer ses habitudes. Mon argumentation a été bloquée par le constat : « oui mais c'est ce modèle-ci qui doit être adopté ». J'ai alors proposé de travailler avec un bureau externe, spécialisé dans la communication interne, parce qu'étant donné la complexité des applications également au niveau des ressources humaines, il me semblait plus opportun de faire appel à un renfort d'expertise extérieure. L'agence a proposé un trajet que nous allons mettre en œuvre. Étant donné que je ne bénéficie pas d'un renfort d'effectifs pour me seconder dans ce projet-ci, nous avons décidé de faire un premier lancement et de proposer aux équipes de s'essayer au nouveau modèle de leadership. Il sera proposé également de prendre note des réflexions, des remarques, des commentaires, de rassembler ceux-ci, de les agréger et de me les renvoyer au bout d'une période de trois mois. L'objectif suivant est d'analyser les feed-backs, d'optimiser le modèle en fonction de ces retours, et dès l'instant où nous aurons arrêté le modèle de leadership définitif pour notre organisation, nous déciderons de la manière la plus opportune de l'introduire officiellement, de l'intégrer et de l'internaliser dans tous les départements de l'organisation.

Pour que cela puisse se réaliser, je pourrai en temps voulu compter sur le soutien d'une personne supplémentaire. Ce qui est très agréable, c'est de voir la réaction très positive du comité de direction par rapport à ce modèle de leadership qui est né de la contribution de chacun des collaborateurs. Bien entendu, ce modèle de leadership a également été présenté au comité exécutif et au conseil d'administration. Là également, les réactions ont été plus que positives. C'est évidemment ce que nous a confirmé l'agence extérieure : ce projet est très fort parce qu'il est soutenu par l'ensemble de l'organisation. Tout le monde a pu y contribuer. Chacun peut se retrouver dans le résultat final. Comme je l'avais dit, c'est le directeur « apprentissage et développement », en fait cela s'appelle « Learning and development », et c'est une directrice, qui a eu un parcours un peu similaire au mien dans le sens où quand elle a été embauchée, on lui a demandé de ne certainement pas être une copie de la personne qu'elle remplaçait. Son prédécesseur était quelqu'un donnait presque exclusivement des formations au niveau des comportements au travail, des formations par rapport aux quatre couleurs : rouge, bleu, vert et jaune. Quand on a recruté la nouvelle directrice et qu'on lui a demandé de ne surtout pas être une copie, on lui a dit également, sur la base de l'étude de l'engagement des collaborateurs qu'il y avait un véritable souhait de mettre davantage l'emphase sur le développement professionnel des collaborateurs. On lui a donc demandé de faire une réflexion par rapport au développement d'un nouveau trajet de formations surtout orienté vers les cadres. Elle a donc entrepris un questionnement auprès des cadres pour identifier les besoins et nourrir sa réflexion.

Quand je réfléchis à la description que je donne de la structure de mon organisation, je réalise subitement que nous sommes tous des « **Einzelgängers** », des solitaires : la CTO, la directrice « apprentissage développement, moi, et nous avons également un directeur pour la « talent acquisition », l'acquisition de talents. Mis à part la CTO, **nous sommes toutes les trois, ensemble, dans un même bureau, mais nous sommes seules dans notre fonction. Nous travaillons de manière transversale et nous devons régulièrement collaborer**. Cela ferait beaucoup plus sens de créer une équipe avec nos trois fonctions. Notre force, c'est que nous n'avons aucun problème à partager les informations. Bien sûr, nous pourrions également utiliser le déménagement comme levier pour amener une nouvelle vision quant à la structure de nos fonctions. Car par exemple la direction générale partagera l'espace dans la structure des paysagers, en « open space ». Un choix pris de manière très consciente pour donner le signal que la direction ne veut pas se protéger ou faire bande à part, mais veut être traitée de la même manière que tous les collaborateurs de tous les départements. Un signal très fort. Mais il est vrai que cela pourrait être une opportunité pour faire une proposition stratégique de création d'une cellule, car étant donné que nous devons très régulièrement travailler ensemble et collaborer,

nous nous rendons compte que lors de la création de projet, si de plus en plus les collègues pensent à intégrer la communication, ils ne pensent pas nécessairement à intégrer la dimension « apprentissage et développement » alors que certains trajets de transformation nécessitent à certains moments donnés de prévoir des formations. De même, certains trajets de transformation impliquent le recrutement de nouveaux profils pour lesquels la collègue responsable de l'acquisition de talents devrait être intégrée bien plus tôt dans le processus. Il serait donc en effet beaucoup plus logique d'amener ces trois fonctions dans une équipe pour leur donner à chacune la visibilité nécessaire dans cet éventail de trajectoires de transformation. Il s'agit bien entendu ici d'une modification au niveau de **l'organigramme, instrument institutionnalisé** que l'on n'adapte qu'en dernier recours. Ce qui semble bétonné dans l'organisation **ne l'est pas nécessairement parce que c'est de la plus grande efficacité**. Bien souvent, les fonctions ont leur position dans la hiérarchie pour des raisons historiques, des raisons qui s'expliquaient à une certaine époque, mais qui depuis ne sont plus logiques du tout. Ce qui est très compliqué et très difficile à appréhender dans mon organisation, c'est la **connexion entre ma fonction de communication et le département marketing**. Très souvent les collègues du département marketing empiètent sur mes plates-bandes. Alors que jusqu'à présent mon rôle était simple et clair : mes parties prenantes prioritaires sont les collaborateurs étant donné que j'ai mis d'abord l'accent sur le développement de la communication interne. De même, leurs parties prenantes sont très simples à identifier : ce sont nos fournisseurs et nos clients, les consommateurs. Le département marketing travaille avec des produits, moi je travaille pour des personnes, des individus. Y a-t-il des chevauchements ? Bien entendu, mais plutôt que de chercher un terrain d'entente, les collègues du département marketing effectuent un repli sur eux-mêmes. J'en ai déjà débattu avec des pairs, responsables de la communication comme moi, confrontés à une situation similaire. Moi je tombe sous le département ressources humaines, d'autres sont sous le département marketing : ce sont des situations qui restent très complexes à gérer. Nous avons des guidances où sont décrites nos identités verbales : ce que l'on pourrait comparer aux « tones of voice ». On ne s'adressera pas de la même manière à un client externe qu'à un collaborateur interne. Tout comme il y a le nom de l'organisation qui a son propre code coloriel, et lorsque le nom est utilisé pour les marques, il y a un autre code coloriel qui est appliqué. Nous sommes actifs avec une gamme de produits dans le segment B2C et avec une autre gamme de produits dans le segment B2B. Il y a eu tout un exercice d'identité organisationnelle qui a eu lieu en 2016. Si je devais simplifier, je dirais que tout ce qui tombe sous le code coloriel organisationnel est de mon ressort, tout ce qui tombe sous le code coloriel des marques est du ressort du département marketing. Malheureusement, ce n'est pas aussi simple : si je prends l'exemple du rapport annuel, qui devrait normalement faire partie des activités de communication au niveau Corporate, il est traité par notre secrétaire général, qui est également le porte-parole de l'organisation et entretient les relations média, encore une de ces fonctions qui a des **explications historiques**. Le secrétaire général fonctionne évidemment au niveau du comité de direction. Pareil en ce qui concerne la communication de crise. Depuis que je suis ici, nous n'avons eu qu'une seule crise, liée aux œufs. Je n'ai pas été impliquée dans son déroulement et on ne m'a pas sollicitée au niveau de la communication de crise. J'ai uniquement assisté à un débriefing et là on m'a demandé de donner mon feed-back. Il existe un « flow » avec le département responsable de la qualité et avec le département légal, il s'agit d'une succession d'étapes à suivre, mais, aussi étrange que cela puisse paraître, la communication n'y figure pas. Mais le plan de crise pour le nommer ainsi, étant donné qu'il n'y a pas de dimension « communication » dans la communication de crise, se trouve également dans le portefeuille du secrétaire général étant donné qu'il est porte-parole. L'année prochaine, le secrétaire général part à la retraite. Nous savons pertinemment bien tous que la communication de crise et le plan de crise devront être attribués à un département, et donc avec le déménagement, il y a certainement des **opportunités** d'ouverture pour redessiner et

reconfigurer la position et la fonction de la communication dans l'organisation, en y intégrant la dimension de la communication de crise, de « issue management », des relations média, de la communication financière, ces différentes composantes de la communication organisationnelle qui pourrait parfaitement s'intégrer aux dimensions de la communication interne que j'ai donc déjà bien pu mettre sur les rails. Et à ses dimensions de communication Corporate, de communication organisationnelle dans son sens plus large pourrait également s'ajouter les deux autres fonctions précédemment citées.

Cette situation un peu complexe avec le secrétaire général est assez similaire à la problématique du directeur de marketing. Ce dernier souhaiterait également s'approprier la totalité de la dimension communication. Dans tous les trajets dont j'ai parlé précédemment et auxquels il participait, il se positionnait comme responsable de la communication et il m'obligeait de rapporter à lui. J'ai vraiment dû me forcer pour m'imposer dans mon rôle, jouant sur la crédibilité de la fonction pour laquelle j'avais été recrutée. Il y avait là un jeu de pouvoir très désagréable et comme le directeur de marketing siège au comité de direction, il jouait de sa supériorité hiérarchique pour m'imposer ses volontés. J'ai vraiment été soulagée lorsqu'il y a eu le nouveau directeur des ressources humaines qui m'a soutenue dans mes prises de position.

Mais je peux vraiment déclarer avec beaucoup de fierté que j'ai déjà réussi à faire avancer considérablement ma fonction et mon rôle de responsable de la communication dans une trajectoire professionnalisante. Mais il est certain que le trajet est encore long et que je vais devoir saisir toutes les opportunités qui se présentent sur ce chemin. Bien sûr, si demain nous devons nous retrouver avec un autre CEO, qui est favorable à la communication, qui est lui-même communicatif, qui aime s'adresser aux gens, et qui aime travailler avec les gens, le département communication organisationnel décollerait de façon tout à fait différente. **Le CEO actuel ne voit pas vraiment la valeur ajoutée de la communication, il ne voit pas l'importance de la communication organisationnelle**, les problèmes de communication ne l'empêchent pas de dormir la nuit, et cela ne risque pas de changer dans les prochains mois. Si les résultats de l'étude de l'engagement des collaborateurs ont fait bouger des choses, ce n'est pas sous l'impulsion du CEO, mais c'est sous celle du directeur des ressources humaines. Donc lors des comités de direction, la nécessité de développer des actions de communication est reconnue, mais si les initiatives qui sont prises au départ du département ressources humaines sont approuvées et développées, j'apprécierais doublement qu'il y en ait de temps à autre qui émanent de notre CEO.

Au sein de l'organisation, nous avons une atmosphère de travail très collégiale, très ouverte. Mais pour l'instant, la direction n'en fait pas encore partie. Il n'y a pas toujours de connexion entre la direction et le reste de l'organisation. Ils sont totalement orientés vers le business mais ont plutôt tendance à oublier la dimension « people ». Pourtant, je sais que cela pourrait avoir une valeur ajoutée d'avoir un CEO plus communicatif et qui pourrait être le visage de l'organisation. Surtout que nous travaillons beaucoup avec le concept des ambassadeurs. Et nous les intégrons dans tous nos projets. Nous avons des ambassadeurs pour le déménagement futur et le nouveau bâtiment, pour les instruments digitaux nous avons une communauté internationale de bénévoles : cela dit beaucoup sur la culture de l'entreprise, sur l'ambiance de travail dans l'organisation. Le concept même de l'ambassadeur est basé sur le bénévolat. Pour chaque nouveau projet, je prépare une annonce de recrutement avec les profils dont on a besoin pour accompagner le projet, et je l'envoie aux différentes équipes car c'est quelque chose qui doit être discuté au sein de chacune des équipes. Les collègues qui se présentent comme ambassadeurs bénévoles doivent se présenter avec une courte citation et doivent expliquer la raison pour laquelle ils aimeraient mettre leurs épaules sous ce projet. Je n'ai jusqu'à présent jamais eu de problème de recrutement. Et lorsque quelqu'un qui est ambassadeur vient à quitter l'organisation, j'ai spontanément des remplaçants qui se proposent. Les ambassadeurs se retrouvent sur le temps du déjeuner, et cela fait une bande bien sympathique. Mais on travaille

uniquement sur la base de volontariat. Pour la communauté digitale, on peut compter sur des bénévoles qui organisent des formations, qui coachent selon la formule « train the trainer » : et cette approche interpelle très positivement les autres collaborateurs. Il y a bien entendu la reconnaissance pour ceux qui s'investissent bénévolement. Et j'ai facilité les processus de rencontres, les systèmes de partage, la création de plateformes dédiées : tout un système de petits pas qui vont s'inscrire dans la structure organisationnelle et qui permettent à ce phénomène d'ambassadeurs de s'institutionnaliser. Mais même si c'est une reconnaissance organisationnelle, le système est purement horizontal, de pair à pair. Ici, c'est le partage qui prévaut.

Un des autres projets que nous avons dans le cadre des trajets de la transformation, est le projet « profit for growth », qui vise à favoriser la collaboration dans chacune des unités. Nous avons développé toute une campagne pour ce projet, avec un propre logo, des T-shirts, des posters, toute une Storytelling, de nouvelles fonctions ont vu le jour pour accompagner ce processus de changement collaboratif au niveau international. Ce programme connaît un tel succès qu'une autre branche de l'organisation a décidé de l'introduire également. Nous remarquons que ce type de projet crée des symbioses entre des métiers qui de par leurs pratiques professionnelles très différentes ne se rencontrent pas nécessairement. Les nouvelles fonctions coordonnent des actions par rapport à la gestion des dérivés, l'organisation de meetings plus efficaces, etc. Actions pour lesquelles ils ont suivi des formations, ceci dans le cadre d'un meilleur déploiement individuel professionnel. Cela crée de nouvelles communautés et renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation. Et comme je le dis, ce type d'initiative connaît un effet boule de neige qui part de la base, qui est construit « bottom up », garant de sa solidité. C'est le projet des collaborateurs. Ils se le sont approprié.

Le projet digital est un projet positif parce que comme l'organisation est composée de toutes les générations, la digitalisation demeure un problème pour certaines tranches de la population organisationnelle. Et ça n'est pas toujours lié à l'âge : un trajet « Excel » est proposé par une collaboratrice de 46 ans qui est dans le département comptabilité. Et la réceptionniste a organisé une séance sur l'utilisation du planning sur Teams qu'elle maîtrise comme pas une. Par le biais de la communication organisationnelle, j'essaye de travailler plus en profondeur, de ne pas vouloir avancer trop vite : je trouve qu'il est plus important qu'une action soit bien internalisée, plutôt que d'en avoir communiqué 10. Je sais combien cela prend du temps de modifier son comportement, aussi ai-je décidé de suivre le tempo des collaborateurs. Et je vois que l'approche de pair à pair est un élément qui renforce l'adoption de nouvelles méthodes de travail. Comme je l'avais dit, il y avait déjà une atmosphère très conviviale dans l'organisation. Cette dimension repose sur une réalité culturelle organisationnelle, c'est la raison pour laquelle les actions de communication sont crédibles. Le fait de respecter le tempo des collaborateurs dans leur acquisition de nouvelles compétences, de nouvelles techniques, permet aussi le développement d'un dynamisme qui motive même les plus frileux. Nous sommes passés à un nouveau système **d'intranet** qui entraîne la disparition de l'utilisation des disques durs. Cela veut dire que tous ceux qui utilisaient les disques durs pour le stockage de leur information doivent en assurer la migration dans le nouvel environnement digital. Plutôt que de mettre les gens au pied du mur de manière directive est unidirectionnelle, nous avons décidé d'adopter une autre façon de communiquer, nous organisons des meetings par groupe de personnes concernées, nous les aidons à structurer l'information qu'ils ont stockée, nous les aidons à établir un plan d'action pour planifier la migration des informations sur une période plus longue. Cela permet d'éradiquer le stress et l'attitude négative face à l'obligation du changement d'habitude. Et ceci est également un **défi constant** : le département ICT suit le rythme des innovations technologiques et prend parfois des décisions en fonction de ce qu'il pense être la meilleure solution par rapport à l'achat précédent et par rapport aux développements technologiques en cours dans l'environnement extérieur. Mais ce rythme effréné ne suit absolument pas le rythme

et la progression des collaborateurs par rapport à la connaissance, la reconnaissance, l'utilisation et l'internalisation des outils ICT. Je suis donc intervenue dernièrement lorsque le département ICT avait annoncé vouloir acheter une extension à un des programmes ICT organisationnels pour optimiser le fonctionnement de l'intranet, et je leur ai demandé s'ils savaient déjà ce qu'ils comptaient placer sur cette nouvelle couche programmatique et si cela répondait à une demande, un besoin auprès des collaborateurs. **Cela a suscité beaucoup de mécontentement auprès de mes collègues du département ICT qui ne s'attendaient pas à ce que la responsable de la communication mette leurs projets sur pause parce qu'elle souhaitait d'abord vérifier auprès des utilisateurs de cette plateforme quels étaient leurs besoins et leurs attentes.** Mais étant donné que je suis la première concernée pour donner forme à cette plateforme et pour collecter les informations qui vont s'y retrouver, j'ai mis le projet en attente parce que je veux d'abord m'assurer de la pertinence du projet d'autant que l'intranet est un instrument très utilisé par tous les collaborateurs quel que soit leur niveau dans l'organisation. Je suis parvenue à rendre la consultation de l'intranet pertinente pour tous les collaborateurs parce qu'ils ont chacun leur entrée presque personnalisée en fonction de leur département, en fonction de leurs intérêts et en fonction des choix qu'ils ont indiqués. Comme je travaille avec des responsables de contenu par département, même si je reste la responsable finale du contenu sur l'intranet, je constate qu'il n'y a aucun problème d'alimentation de contenus : les collaborateurs font remonter l'information qu'ils souhaitent partager avec leurs collègues. Une preuve de l'apport de la communication interne en termes d'engagement organisationnel parce qu'elle permet aux collaborateurs de vivre les valeurs organisationnelles dans leur quotidien : lorsque je parlais de prise d'initiative et de confiance, la participation des collaborateurs au partage de l'information en est l'illustration. Je n'aurais jamais cru, il y a deux ans lorsque j'ai commencé ici, que j'en serais arrivée aussi vite à passer le contrôle des contenus de l'information à des collègues dans des départements, à leur **déléguer** cette part du travail de mise en œuvre de la communication. Bien sûr, la rédaction des informations partagées sur l'intranet se fait sur la base de quelques guidances très simples que j'ai mises au point, partagées et présentées en expliquant qu'elles permettraient de construire une identité interne tout en ayant des contributeurs de natures très diverses. Donc plutôt que d'imposer des guidances comme un carcan qui coupe les ailes, je les ai introduites comme un moyen d'unifier notre discours et de renforcer l'identité de notre organisation. Étant donné que ce projet a fait ses preuves, nous allons l'institutionnaliser et officialiser les « gatekeepers » dans leur rôle de responsable de rubriques informationnelles.

Lorsque je vois toutes les transformations qui ont eu lieu ici sur l'espace de deux ans, je dois constater une certaine **synchronisation entre une évolution organisationnelle et une accélération des développements technologiques, des développements en matière d'innovation sur le marché, des attentes de rapidité de réactivité de la part des différentes parties prenantes aussi bien internes qu'externes.** Mon organisation a pris la bonne **décision d'introduire sa stratégie de transformation et de la positionner comme une constante** : cela devrait lui permettre d'adopter l'attitude **agile et flexible** qui est nécessaire pour faire face au flux constant de changements extérieurs. Je ne sais pas si l'accélération que l'on ressent est due à l'accélération de transformations et de changements dans un secteur spécifique, comme par exemple le secteur des technologies, ou si ce sentiment d'accélération est dû au fait qu'il y a de nos jours des changements dans tous les secteurs d'activités, et que c'est l'addition de tous ces changements qui nous donne une impression d'accélération. Mais pour nous, pour l'instant, l'accélération provient surtout des trajets de transformation. Ces trajets de transformation imposent la présence de la communication organisationnelle. Mais je vois également que les développements technologiques nous amènent à introduire de nouveaux trajets de transformation qui provoquent une accélération en matière de communication : une accélération dans le sens où il y a plus de contenus qui sont partagés, qui se suivent, qui alimentent donc un

flot continu, et d'autre part l'adoption de nouveaux canaux de communication qui permettent un partage plus rapide et donc plus accéléré de tous ces contenus. Étant donné que le trajet de transformation est un trajet qui implique la totalité de l'organisation, tous les collaborateurs sont impliqués, donc la seule possibilité qu'a l'organisation d'amener tous ses collaborateurs à y participer est d'intégrer la communication organisationnelle à ce trajet de transformation.

Notre trajet de transformation n'est certainement **pas un exemple unique**. J'entends auprès de mes collègues responsables de la communication dans d'autres organisations que c'est également le cas chez eux. Il est de plus en plus rare de rencontrer une organisation qui n'a pas encore mis en route un trajet de transformation. C'est un signe de notre temps dans le sens où les organisations doivent repenser leurs modèles business en termes de volumes, de rentabilité et de profit. Si pour la plupart des organisations c'est par nécessité qu'elles se transforment, parce qu'il y a eu un signal d'alarme, une fois que cette philosophie de transformation s'immisce dans l'organisation, elle devient un élément positif qui pousse à l'innovation, à l'optimisation, et elle devient une constante. Et pour la communication, pour son rôle et pour la fonction de communicant, c'est une bonne chose car le leadership a dû constater le besoin vital qu'a l'organisation de pouvoir communiquer avec toutes ces parties prenantes. **Comme pour la transformation, l'adoption de la communication organisationnelle se fait d'abord par nécessité, mais elle permet aux communicants de se positionner dans l'organisation, de faire valoir leur rôle, de prouver leur valeur ajoutée, et d'acquérir la crédibilité de leur rôle et la légitimité de leur fonction dans l'organisation.** C'est ainsi que la personne qui complète mon rôle à temps partiel le fait en tant que responsable de la communication CSR. Une dimension qui ne vient pas en tant que « window dressing » ou « green washing », mais qui s'intègre parfaitement au projet du nouveau bâtiment qui est construit suivant les nouvelles normes d'économie d'énergie et s'inscrit donc dans une optique de durabilité. De même, la dimension CSR inclut toute la trajectoire de bien-être sur le lieu du travail et donc la dimension du déploiement individuel professionnel. C'est ainsi que de manière stratégique, la communication organisationnelle renforce et donne vie à la stratégie organisationnelle. **Les deux dimensions, organisation et communication, évoluent donc en parallèle, toutes deux suivent la trajectoire de transformation.** L'histoire de la communication de l'organisation forme vraiment un tout avec toutes les facettes de l'organisation, elle est cohérente.

Maintenant que j'ai réussi à atteindre ce niveau avec la communication interne, je vais pouvoir travailler à la réflexion de la communication externe. Il est essentiel que la dimension communication organisationnelle interne soit d'abord mise au point, qu'elle puisse parfaitement s'aligner à la mission et aux valeurs de l'organisation, qu'elle soit comprise, adoptée et internalisée par toutes les parties prenantes internes d'abord, avant que de pouvoir s'extérioriser. Car il est certain qu'au niveau de la société, la perception des organisations par l'opinion publique se modifie, qu'il y a de plus en plus d'attention portée aux valeurs des organisations plutôt qu'à leur aspect mercantile, commercial et marketing. C'est l'organisation dans sa totalité qui doit communiquer vers le monde extérieur afin de faire valoir son rôle sociétal et d'obtenir une reconnaissance qui correspond à sa « **licence to operate** ». Notre prochain déménagement pourrait servir d'ouverture vers le monde extérieur car il permettrait de communiquer cette dimension de durabilité qui est un des thèmes porteurs dans l'opinion publique actuellement. Mais ceci est une prochaine étape dans l'institutionnalisation de la communication organisationnelle au sein de mon organisation.

Interview F25 – 1 heure 34'

Gand, 19 juillet 2019

En fait, ce qui m'a intrigué depuis ma plus tendre enfance, c'est le journalisme. Mais j'ai assez rapidement réalisé ce n'étais pas pour moi parce que, si j'aime bien écrire, je suis trop factuelle.

Je n'aime pas ce qui a autour du journalisme : tout l'aspect relationnel dans l'espoir d'obtenir une publication. La dimension commerciale m'intéressait beaucoup aussi et c'est la raison pour laquelle j'ai commencé un bachelor en gestion de la communication. Et en fait, maintenant, je réalise que j'ai fait le bon choix. Parce qu'après ce premier diplôme en communication commerciale, j'ai fait un Master en relations publiques européennes. Si je n'ai pas directement mis en pratique les enseignements relations publiques, par contre ceux en communication commerciale, ils ont trouvé directement une application de mon premier job. Comme je l'ai dit, je n'aime pas trop le monde journalistique : essayer de leur plaire, toute cette dimension relationnelle, c'est moins dans mes cordes. Je suis donc plus factuelle : j'aime bien faire, réaliser, et voir le résultat de ce que je fais. Ce qui me dérange un peu dans les relations média, dans tous cette dimension journalistique, c'est cette relation de dépendance envers les journalistes. Et compter sur leur bienveillance ou celle d'autres, de tiers.

J'ai commencé en 2009, et entre 2013 et 2014 j'ai terminé mon Master. Pendant ces études-là, j'ai fait un stage dans une boîte de disques, j'étais responsable des relations média. C'est là que j'ai directement réalisé que ce n'était vraiment pas pour moi. Les journalistes étaient considérés comme « les rois des press officers ». Et cette dimension là des relations publiques ne m'interpellait vraiment pas.

Ce qui me dérange le plus, c'est quand que les journalistes détournent les paroles, lorsque les faits dans les articles ne correspondent pas à la réalité. Il est très difficile de redresser les messages, d'obtenir une sorte de réparation. En fait, c'est ce « framing » qui me dérange le plus. Je pense aussi que je suis un peu trop directe, trop honnête, je ne mets pas assez les formes dans les relations média. Quelque part c'est un peu en contradiction avec ce que j'ai dit tout à fait au début : le journalisme c'était ce qui m'intéressait le plus. Mais une fois confrontée à la réalité du terrain, j'ai réalisé que ce n'était pas pour moi. Les autres dimensions des relations publiques sont moins dans mes cordes : comme le lobbying, je ne suis pas assez calée en politique. Et comme je le disais, au départ c'était vraiment les relations presse qui m'interpellaient le plus. Réaliser que c'était différent n'a jamais été vraiment une déception pour moi, parce que j'ai eu d'autres opportunités. Et je les ai saisies. Après ce stage de quatre mois, je suis passée à d'autres organisations, et là, j'ai pu identifier des récurrences dans la manière dont sont abordées les relations presse. Ma première impression s'est donc confirmée. Je n'ai donc pas cherché spécifiquement dans ce métier-là. J'ai commencé dans l'événementiel. J'ai développé pendant **deux ans** les événements pour tous les départements de la plus grande organisation internationale en développement de software, M. en Belgique. J'étais responsable des invitations, de l'organisation, de la coordination, et puis de l'évaluation. Chez M. il y avait une cellule communication organisationnelle qui était responsable des relations presse et de la communication interne, et qui rapportait directement au CEO. En transversal. Tous les autres départements étaient organisés en fonction des parties prenantes, des stakeholders. Ce qui fait que j'étais briefée par les responsables de projet, pas par la cellule communication. Certains événements étaient clairement orientés marketing, d'autres, avaient un objectif Corporate. Ainsi, l'événement annuel qui réunissait tous les contacts avait vraiment une perspective relationnelle. L'objectif était clairement de maintenir les relations avec les différentes parties prenantes, ce n'était pas du tout un objectif vente. Mis à part cet événement, tous les autres devaient être rapportés à la directrice marketing et communication marketing. Et elle, elle rapportait directement au CEO.

En ce qui concerne la crédibilité des activités de communication, comme la majorité des contenus était directement pilotés au départ des États-Unis, on avait très peu de pouvoir décisionnel. Nous étions beaucoup plus dans l'exécutif, dans l'exécution de formats imposé par la maison-mère aux États-Unis. Il y avait très peu de latitude pour la réflexion stratégique. Le planning des événements était décidé annuellement par les États-Unis. Tout était très cadré. Comme c'était une de mes deux premières expériences professionnelles, j'ai pu apprendre

énormément de choses de cette façon-là. J'ai beaucoup vu. Le métier que je fais aujourd'hui est très différent de ce que je faisais alors, car bien entendu, tout était dans l'événementiel. Mais j'ai vraiment appris à maîtriser toutes les facettes de l'événement. Ce qui était bien, c'est que ma N+1 avait beaucoup d'expérience. Donc elle a vraiment pu me guider. Le plus grand événement comptait 600 participants. Il ne fallait pas de fausse note. Mais comme les scénarios étaient déjà formatés, tout ça c'était assez simplifié. C'était assez impressionnant de voir tout ce qui était développé, cadré par les États-Unis. Le pouvoir décisionnel de M. est vraiment centralisé aux États-Unis. Mais j'ai appris à travailler avec des agences. À leur donner des briefings pointus. Nous avons par exemple une agence à Prague : hors de question de faire des déplacements. Donc il fallait que le briefing soit très clair. J'ai donc appris à prioriser. À bien structurer des demandes.

La seule chose qui était locale, où on avait une certaine latitude au niveau de la liberté d'expression, c'était au niveau du blog. C'est la cellule communication digitale qui a décidé de lancer cette plateforme. Elle a créé un blog belge, une initiative 100% belge. La directrice de cette cellule communication digitale a pu convaincre le CEO. Sa recommandation émanait des résultats de workshops qu'elle avait réalisés avec des consultants. Ce n'est donc pas quelque chose qu'elle avait inventé, mais quelque chose qui résultait vraiment de discussions. Je me rappelle qu'une des raisons était que les responsables de projet souhaitaient pouvoir présenter des études de cas de leurs clients. Il faut savoir que le processus de publication sur le site corporate est un parcours de combattant : cela prend énormément de temps car il y a une lourde hiérarchie. Il faut donc passer par l'approbation de toute une série de niveaux. Donc, quand il y a une étude de cas intéressante, cela prenait des mois et des mois avant que l'histoire ne puisse être partagée. Pour alors, elle n'était plus d'actualité. Et c'est ce manque de flexibilité qui a amené cette proposition de blog. Mais cette initiative n'a pas été dupliquée dans d'autres pays en Europe. J'avais l'impression qu'en Belgique on avait la possibilité de faire un petit peu plus que dans les autres pays. D'ailleurs, ça existe encore : cette initiative a été pérennisée. À côté du blog, il y avait aussi l'utilisation des plateformes LinkedIn et Facebook. Une utilisation un peu plus poussée aujourd'hui. Mais en 2015, les réseaux sociaux n'étaient pas véritablement utilisés parce que la cible de l'organisation ne s'y trouvait pas encore. Comme la cible principale, ce sont les grandes entreprises, il n'était pas du tout nécessaire de mettre des efforts sur les réseaux sociaux. Développer les plateformes sociales, les organisations doivent le faire à partir du moment où il y a une pertinence, une adéquation entre le média choisi et la cible privilégiée. Ce n'est vraiment pas nécessaire de mettre des efforts dans une plateforme qui n'est pas consultée. Mais là maintenant, j'ai vu qu'ils mettaient aussi les publications du blog sur Facebook. Mais je ne peux rien dire de plus, je ne suis pas au courant de la façon dont l'usage de la page Facebook est piloté par les États-Unis. Comme je n'étais pas dans la cellule, je ne sais pas du tout comment ça se passe. En fait, chez eux, tout était très cloisonné.

Après **deux ans**, ils ont résilié mon contrat. C'est une décision qui a été très politique. Ils étaient en train de restructurer l'organisation, et un certain nombre de C4 sont tombés le 30 juin. Dont le mien. Cela n'a donc pas du tout été lié à un problème de performance, mais d'un point de vue politique, la cellule dans laquelle j'étais active devais sauter. Ils avaient pour objectif d'externaliser les activités sur lesquelles je travaillais. J'ai pris cette décision avec une certaine philosophie : je me suis dit « ce n'est pas grave, j'apprends en même temps ». De là, j'ai fait un passage de **huit mois** dans une organisation d'immobilier en ligne. En fait là, j'ai eu l'impression de ne pas faire grand-chose : comme j'avais l'habitude du rythme de travail à l'américaine, les quelques tâches que j'avais dans l'agence immobilière pour la semaine, je les faisais en une ou deux journées. Je devais m'occuper des réseaux sociaux et des événements. Dans l'organisation leader de softwares, je devais pouvoir organiser et coordonner des événements parallèles. Maintenant, j'en avais trois par an. C'est tout dire ! Ce que mes collègues faisaient, étalé sur plusieurs mois, moi je le réalisais en quelques semaines et en ce qui concerne les réseaux

sociaux, je n'avais pas de budget. Il n'y avait personne qui était responsable de l'aspect technique non plus. Et il n'y avait pas d'agence externe. Je ne suis pas graphiste. Il faut savoir que cette organisation ne doit pas faire beaucoup d'efforts pour vendre. Ils ont une très haute notoriété. Ils disposent d'un presque monopole. Ils sont tellement populaires que toutes les activités « secondaires » passent au second plan. Communication incluse. Ce n'était vraiment pas leur priorité. La seule chose qui les intéressait vraiment, c'était le développement du site. Le turnover était impressionnant : les gens étaient tout de suite démotivés. Moi, je venais tout juste d'acheter une maison, aussi j'ai été un peu moins regardante. Et puis, si j'ai accepté ce job-là, c'est parce qu'il était tout à fait en français. Tout se faisait en français, et pour moi c'était une école importante. Je maîtrisais bien sûr le néerlandais, l'anglais, mais pas encore assez le français. Donc ça été pour moi une expérience linguistique unique. Au moment de signer, je savais déjà que ce serait un job temporaire. Mais j'ai pris le job comme une école de langue (rires).

En fait, avec le recul, je me rends compte que c'est le type même d'organisation qui a grandi trop vite. Les équipes n'ont pas eu le temps de se structurer. Et à cela s'ajoutait aussi qu'ils n'avaient pas besoin de la communication pour vendre. Tous les jours, je me demandais la raison d'être de la cellule communication. En fait, c'est le patron qui s'amusait à tester plein de nouvelles initiatives. Sans pour ça les mettre en place. Je me rappelle qu'il avait développé un studio de production pour vidéos. Mais il n'a jamais mis aucune de ces vidéos en ligne. Et c'est là, que je me suis rendu compte que je fonctionnais mieux dans des entreprises qui comptent un certain nombre d'employés. Pas dans des trop petites structures. Je m'en suis rendu compte quand j'ai pu travailler sur les partenariats. Et puis j'ai été appelée par un chasseur de tête pour un job chez une organisation de transport ferroviaire international. C'est mon expérience à l'étranger, mes études en Suède et en Grande-Bretagne, qui ont fait la différence. Sans oublier la multinationale américaine en software. La dimension internationale. Et le fait que je m'étais occupée des réseaux sociaux. Ce n'est qu'à ce moment-là, que je me suis vraiment rendu compte combien il était important, en Belgique, de maîtriser plusieurs langues. Jusqu'alors, je ne m'en étais pas vraiment rendu compte. Apparemment, trouver un bilingue, ou même un trilingue, ça ne court pas les rues en Belgique. Pas vraiment.

Aujourd'hui, je suis responsable des réseaux sociaux pour les quatre marchés sur aussi bien le low budget que les lignes régulières et business, et ce en Belgique et aux Pays-Bas mais aux Pays-Bas, je suis également responsable de la communication via les médias traditionnels hors RP. Lors de mon entretien d'embauche, j'ai dû les rassurer d'une façon ou d'une autre que j'avais la capacité et l'envie d'apprendre. Ainsi, je n'avais bien sûr pas l'expérience de l'évaluation d'un plan média, savoir si oui ou non les performances d'un plan média seront suffisantes pour atteindre les objectifs fixés, pour pouvoir réaliser les KPI. Je ne connaissais pas non plus le marché des Pays-Bas. Mais heureusement, apprendre la structure média d'un marché, ce n'est pas trop compliqué. Je pouvais partir de mes acquis du marché belge. Mais j'ai vraiment eu toutes les possibilités de formations. Et ce, aussi bien pour les médias traditionnels que pour les médias digitaux. Parce que c'est vrai que, si j'avais développé certaines compétences en médias traditionnels lors de mes études, par contre, je n'y connaissais pas grand-chose en médias digitaux. Parce que la communication digitale, c'est très technique en fait. Là, j'ai très vite pu identifier mes lacunes. Il s'agit parfois de détail : comment intégrer un pixel, comment identifier la cible, comment mesurer les impressions, les clicks... et là, même après les workshops que j'ai suivis, je sens que je n'ai pas été formée en communication digitale. Tout ce qui a trait aux SEO, SEA, tout ça ne faisait pas encore partie de ma formation. J'ai heureusement beaucoup de chance : j'ai une collègue qui est très versée en communication digitale et qui m'aide et m'épaule beaucoup. Cette partie-là de la communication, la communication digitale, c'est vraiment un autre métier. Avec un vocabulaire propre. Avec des référents propres. Discuter de banners, de visiteurs uniques, de CTR (*click through rate*) : il faut s'habituer et il faut s'accrocher. Heureusement, je suis dans le **pilotage** et pas dans l'exécution. Je dois donc **comprendre**, mais

je ne dois pas mettre en place. Du coup, je trouve que j'ai été bien formée par ce que je suis beaucoup plus dans le pilotage stratégique que dans l'opérationnel, dans l'exécution. Mais il faut aussi que je sois capable de bien évaluer les compétences humaines des gens avec lesquels je travaille. Parce que le travail avec une agence créative et une agence média.

Ce qui est un peu étonnant, c'est que ce n'est que depuis cette année que j'ai un manager qui demande d'atteindre certains KPI. Avant on avait un objectif de notoriété. Il fallait faire en sorte que la notoriété soit bien stabilisée, ou bien améliorée. Mais là maintenant, on a aussi des objectifs de vente. Et donc il est impératif que la notoriété ne baisse pas. J'ai donc surtout des KPI pour la notoriété. C'est une autre équipe qui est responsable des performances. Les collègues de cette équipe-là sont liés à la vente. Du coup, j'ai un objectif très simple. C'est beaucoup moins stressant quand les objectifs ne sont pas liés directement aux chiffres de vente. Bien sûr, parfois je constate que la notoriété de l'organisation baisse. Mais comme je fais des études benchmarking, je vois que c'est la notoriété de tous les transporteurs qui baisse, que c'est dû à des influences externes. Ce qui est important, c'est de pouvoir faire de bons rapports, avec des arguments. C'est une organisation très intéressante.

On est sur Facebook et Instagram. Facebook depuis 2017 : c'est tard pour une organisation active dans le secteur du transport. Avant ça, ils étaient sur Twitter. Quelque part, on sent toujours qu'il y a une distance entre les équipes qui travaillent sur le contenu, et nous qui devons faire la gestion des réseaux sociaux. Ces équipes fonctionnent toujours de manière très traditionnelle. Ce qui est assez particulier : les Community managers ne sont pas liés à ma cellule. Ils sont directement reliés au service clientèle. Or, le service clientèle fonctionne toujours et encore de manière très traditionnelle. Et ça se sent très fort au niveau du contenu qui est mis sur la page Facebook lorsque ce contenu provient de ces Community managers. Il y a maintenant une nette amélioration, mais il y a encore du chemin à parcourir. Et en fait ça c'est dû au fait que nous avons créé un pôle de community managers qui ne fait plus que ça : répondre aux commentaires sur les réseaux sociaux. Parce qu'avant, les réactions, ils les postaient quand ils avaient le temps. Ce qui n'est pas vraiment l'objectif de la communication digitale. Et donc nous avons fait une proposition de restructuration. On a donc un Community manager créatif chez nous et un Community manager qui gère les plaintes liées au service clientèle. Parce que ça, ce sont deux métiers différents. Nous avons besoin de quelqu'un qui anime les **conversations**, et qu'il le fasse de manière adéquate, créative, qui interpelle : c'est un autre profil que les Community manager qui sont responsables du **customer care**. En fait, je crois que l'organisation était tout à fait consciente de la complexité de monter ce type de cellules digitales. Et que c'est un peu à cause de ça, ou plutôt pour ça, qu'ils ont attendu si longtemps avant d'être actif sur Facebook. Un peu cette **peur de l'inconnu**, de sauter le pas, sans savoir exactement quelle charge de travail cela allait impliquer au niveau du personnel. D'autant que les équipes en digital sont plutôt petites. Donc ils ont **d'abord travaillé avec des consultants** pendant deux ans avant de **décider de l'internaliser**. C'est donc sur base d'une analyse extérieure, de l'analyse de consultants qui ont clairement annoncé que le futur il était sur les réseaux sociaux, que l'organisation a décidé de franchir le pas. Pour être vu, il faut y être. Mais c'est quand même assez lourd : parce que l'organisation a de marques différentes sur des marchés différents et ce dans différents pays. Et tout ça repose sur les épaules d'une personne et demie. C'est la CEO avec le directeur commercial qui ont pris cette décision. Ça été lancé juste avant mon arrivée.

Je travaille dans la cellule Brand et communication qui s'occupe de la communication externe. Il y a également une cellule communication organisationnelle qui s'occupe des relations publiques et de la communication interne. Moi, je m'occupe donc de la gestion du site Web, des newsletters, des grandes campagnes médias sur les différents marchés. Le **problème** pour l'instant, c'est l'alignement entre la communication externe et la communication interne. Avant, les deux cellules ne communiquaient pas du tout. Mais maintenant, nous avons une bonne

relation avec nos collègues de la cellule communication organisationnelle. Aussi, avant de lancer une campagne, je vais essayer d'aligner les informations avec eux. Je leur envoie les informations, ils sont donc au courant de ce qui va se passer. Et de même, je suis au courant de leurs principales actions. Mais malgré tout, on n'est pas encore assez aligné. Cette mise en commun, c'est une initiative personnelle. C'est nous qui l'avons décidé. On s'est dit que ça ne marchait vraiment plus du tout comme ça. Que ce n'était pas possible de ne pas communiquer. Et donc on a décidé de faire le point de manière régulière. Entre nous. Juste pour échanger les infos. L'année dernière, il y a un groupe d'experts qui a vu le jour. C'est chapeauté par quelqu'un qui est responsable de l'opérationnel, de la communication et du marketing. C'est la CEO qui a décidé de la création de cette nouvelle fonction. Il faut savoir que la communication pour la ligne vers l'Allemagne est entre les mains de quelqu'un d'autre que la communication pour la ligne vers les Pays-Bas. Et au départ, l'emphase avait été mise sur la ligne Paris Bruxelles alors que la majorité de nos clients viennent d'Amsterdam. Il a donc fallu remettre les pendules à l'heure et faciliter la communication entre les différentes équipes sur les différents marchés. Il y a donc toute une réorganisation qui a été mise en place. En janvier, il y a eu un nouveau CEO. On ne sent pas encore de nouveaux changements, mais il faut savoir que dans l'organisation, on a beaucoup d'indépendance. On a énormément de liberté. Ainsi, si je trouve que j'ai un problème de notoriété, je vais faire une proposition de modification de budget, je fais la proposition, et ma N +1 décidera en fonction de mon argumentation. On ne le dirait peut-être pas comme ça à première vue, mais c'est une organisation très flexible. Si j'ai envie de faire quelque chose demain, je vais pouvoir mettre tout en œuvre pour le faire. Et je ne vais pas devoir passer par 500 étapes différentes pour obtenir l'approbation de cette proposition. Le processus de validation est vraiment très rapide. Ainsi, j'ai eu envie de développer les partenariats aux Pays-Bas, j'ai fait une recherche de terrain, j'ai fait un rapport à mon management, il a été validé et je suis déjà en phase de test. On est vraiment dans la dimension « **test and learn** ». Ce n'est donc pas une question d'âge, ce n'est pas une question de génération non plus, c'est vraiment lié aux compétences : quand on voit que quelqu'un dispose d'une certaine expérience, on va lui demander son avis. Et donc l'expérience que j'ai construite sur le marché des Pays-Bas, elle est reconnue et des collègues vont demander mon point de vue par rapport à des situations similaires pour le marché français ou pour le marché allemand. C'est une organisation qui offre vraiment toutes ses chances à la jeunesse. C'est une organisation qui croit en la force de conviction qu'ont ses collaborateurs : du coup on a beaucoup de possibilités d'apprendre. Et c'est comme ça qu'on se forge son expérience. Évidemment, on a la chance d'avoir de gros budgets, ce qui offre beaucoup de flexibilité. Ça permet justement de faire des essais. De tester. De « jouer un petit peu ». Et ça me plaît beaucoup. En fait, ils trouvaient arrogant la manière de travailler précédemment. Ils ont décidé de prioriser les nouvelles initiatives. J'aime beaucoup cette façon de travailler.

Et donc, pour me professionnaliser j'ai deux pistes. D'une part, j'ai les évaluations de mes expériences. J'apprends en faisant. Et en évaluant. D'autre part, j'ai la possibilité de participer aux séminaires organisés par l'UBA. Même si je ne les trouve pas toujours... assez détaillés, assez pointus, assez spécialisés, ils permettent quand même de maintenir un niveau de connaissance actualisée. Je sais que l'organisation est également membre institutionnelle d'une association française, mais je n'ai pas d'informations pour l'instant. Je sais qu'il y a moyen de suivre des cours. Mais je ne vais pas régulièrement en France, je reste surtout sur Bruxelles. J'ai la chance d'avoir une collègue un peu plus âgée que moi qui a toujours de très bons conseils. Et ma manager aussi. Comme on a une structure assez horizontale, on discute de tout. On travaille beaucoup ensemble, on met beaucoup en commun. On compare le résultat. Quand je vois qu'un autre pays a de meilleures performances que moi sur une campagne similaire, je vais demander à mon collègue comment il a fait. J'ai aussi mon agence média qui m'aide beaucoup. Je vous rappelle que pour la campagne digitale qui vient de se terminer, les conversions étaient

très importantes pour les trois pays avoisinants, et pas pour le mien (la Belgique). Je n'arrivais pas à comprendre ce qui s'était passé. C'est en passant au crible le reporting de mes trois autres collègues que j'ai remarqué l'anomalie. J'ai donc d'abord demandé à l'agence qui n'a pas pu me renseigner. Pour eux, tout avait bien été activé. En allant plus loin, il s'est avéré que l'erreur se situait au niveau de la « réservation » des voyages. Les gens qui accédaient au site et souhaitaient passer une réservation, se voyaient refuser l'entrée. C'était donc une erreur de programmation. Une spécificité technique très éloignée de mon métier. Mais ma ténacité a été reconnue. Et appréciée ! Donc en fait j'ai mis tout le monde ensemble : les équipes techniques, nos spécialistes ICT, et les spécialistes de l'agence. Ça illustre ce que je voulais dire quand je parlais de « connaître les compétences personnelles des gens avec lesquels on travaille ». Et il faut quand même souligner qu'une formation en communication ne prépare pas nécessairement à l'identification de ce type de problème. Il faut donc vraiment une ouverture d'esprit. Une curiosité qui ne s'arrête jamais.

On est bien sur actif avec notre site Web, mais il n'y a pas vraiment d'objectif de développer d'autres applications à côté de l'utilisation des plateformes Facebook et Twitter. On a une application, mais elle se borne à l'information pour les voyageurs. Comme nos contenus sont beaucoup plus aspirationnels, Facebook offre une meilleure réponse à ce type de contenu qu'une application. Ce qui est dans le collimateur, c'est une stratégie Instagram. Mais qui répond également à la stratégie image. Ce développement sur les réseaux digitaux est lié à la recommandation de la nouvelle agence avec laquelle nous travaillons. Le fait de changer d'agence permet parfois une nouvelle orientation stratégique. Ce que moi je fais c'est briefer, orienter, valider et piloter. La construction du calendrier, la création des contenus, ça c'est aux mains des agences parce qu'ils ont les profils adéquats.

Au niveau interne il ne va pas y avoir vraiment de modifications de structure pour valider ce que j'ai mis en place. Parce que là maintenant nous avons atteint un certain équilibre. On a trouvé nos places sans qu'elles ne soient vraiment assignées. Ainsi par exemple, aux Pays-Bas, il y a une tendance à apprécier le publiereportage. Jusqu'à présent, je n'avais pas développé ce genre de contenu parce qu'il est à la frontière entre ce qui est propre à ma cellule et à la cellule RP. Dans le sens strict du mot, ce n'était pas mon métier. Mais là, on s'est mis d'accord : même si le publiereportage est plus proche des RP, c'est moi qui vais m'en occuper. Et on le fait dans la logique du « *Test and Learn* ». Même si c'est moi qui vais m'en occuper, même si c'est moi qui vais en grande partie piloter le projet, la validation elle, elle se fera au niveau de la cellule RP. Donc on va vraiment collaborer.

On est donc vraiment dans **l'évolution** : ça change tout le temps. On a constamment de nouveaux projets. Maintenant, c'est le développement d'Instagram. Il y a tout le temps des nouvelles campagnes. Il y a des micro-projets, des partenariats. Mais, la structure même de l'organisation, elle, elle ne va pas changer. La structure qui a été mise en place maintenant, d'après moi, elle tiendra quand même quelques années. Le choix qui a été fait pour l'agence de communication, s'inscrit aussi dans cette même vision à plus long terme. On a vraiment fait un choix d'agence pour l'accompagnement stratégique qu'elle nous a présenté. Ce n'est pas du tout l'idée ni l'objectif de tout allait révolutionner maintenant. Le choix a été mûrement pensé. Et c'est un objectif qui a été planifié sur trois ans. Cela apporte une certaine sérénité qui permet de faire face au changement, aux opportunités qui passent. Mais ce n'est pas que les activités auxquelles je fais face vont de plus en plus vite. Non, elles s'inscrivent dans un plan qui a été élaboré. Et du coup, ça me permet de proposer de temps à autre des initiatives. Et il y a vraiment cette ouverture d'esprit pour écouter, pour évaluer en fonction des arguments.

Du coup, si je compare le rythme de travail que j'ai maintenant à celui que j'avais au début de ma carrière chez Microsoft, je me dis que j'ai trouvé une bonne balance, un bon équilibre. Chez Microsoft j'étais beaucoup plus sous pression. Je ne me sentais pas non plus valorisée. Alors que maintenant, je ressens une reconnaissance pour le travail que je fais, et j'ai la possibilité de

définir les priorités. Ainsi, si je vois que certains de mes dates-butoirs ne vont pas être réalisés parce qu'il y a d'autres activités qui interfèrent, je vais réorienter mes priorités. Il m'arrive donc d'annuler certains meetings pour libérer des plages horaires qui me permettront d'atteindre mes deadlines. Je vais donc évaluer ma valeur ajoutée dans un meeting pour décider de ma présence. Cette manière de procéder me permet vraiment de gérer mon temps. C'est vrai que je vois certains de mes collègues qui passent leur temps en réunion. Toute la journée. Et puis ils doivent rattraper le temps qu'ils ont passé en réunion en soirée. Mais cette capacité d'organiser mon temps, c'est propre à mon caractère. Mais aussi à ma capacité d'évaluer la gestion du projet. Je fais de très régulières mises au point des projets que je pilote. Ça me permet de savoir ce qu'on attend de moi, à quel moment, et, si nécessaire, de postposer certaines actions. J'ai remarqué que nombre de mes collègues reconnaissent ma capacité de gérer le stress. Il est vrai que pour moi, le boulot ce n'est pas tout. Mon travail est très important. Ce n'est pas tout. J'ai appris à écouter mon corps : je sais que je risque de tomber malade si je le pousse de trop. Mais je sais aussi que les problèmes se résolvent, que l'on stresse beaucoup ou qu'on ne stresse pas du tout (rires). C'est ma philosophie de vie. C'est la raison pour laquelle je suis toujours très calme. Bien sûr que j'ai des moments de stress, comme tout le monde ! Mais en deux ans de temps, j'ai appris à calculer le temps qu'il me fallait pour mener à bien les projets. Je ne crois pas que ce soit toujours très facile de travailler avec moi... j'ai tout dans ma tête, je planifie mes actions, je ne vais pas commencer quelque chose ni trop tôt ni trop tard, j'arrive vraiment à prioriser. Je connais mes délais. Ce qui m'a le plus aidé je crois, c'est que quand j'ai commencé, je travaillais sur les réseaux sociaux avec une collègue. Elle a quitté après deux mois, et je me suis retrouvée seule sur ce projet. On m'a fait confiance, je me suis prise en main. Ma gestion du stress m'a beaucoup aidée. Mais aussi ce que j'ai appris chez Microsoft : que tu travailles de huit heures du matin à deux heures du matin, comme un fou, quand il y a une décision de licencier, tu valseras. C'est ça qui a fait que pour moi le boulot c'est beaucoup, mais ce n'est pas tout. Et qu'il y a une grande différence entre les organisations. C'est pourquoi il est très important de vérifier les valeurs de l'organisation avant de frapper à la porte. Nos valeurs c'est « bienvenue chez nous ». Et c'est quelque chose qu'on sent vraiment dans l'organisation. Tout le monde veut participer, il y a une véritable entraide. Lors de la canicule (mi-juillet 2019), on était la seule organisation qui informait les voyageurs dans la gare (Bruxelles midi) et qui distribuait de l'eau. Des volontaires se sont relayés constamment pour qu'il y ait toujours au moins 15 personnes sur place. Malgré la fatigue, les 40°C, on a tenu bon. Ça aussi ça fait partie de la philosophie l'organisation : il y a moyen de se porter volontaire sur le site, ce qui le sont, sont informés en cas de nécessité, et ils décident si oui ou non ils souhaitent participer. C'est le centre opérationnel qui a coordonné l'action. C'est comme ça que se traduit **cette agilité dans l'organisation** : sans que ne soit nécessaire une structure, des procédures, un système qui mette tout en place. Cette initiative du centre opérationnel a permis au service clientèle de garder la tête au-dessus de l'eau, parce que tout est lié. Comme nous étions en nombre suffisant pour informer les voyageurs sur place, il y a eu moins de plaintes soit par téléphone, soit en ligne, et du coup le service clientèle a pu très bien fonctionner. J'ai été impressionnée par la capacité de gérer cette crise tout à fait inattendue. D'autant que les informations ne nous parvenaient que par intermittence. Mais dès qu'une nouvelle information nous parvenait, d'autres volontaires se joignaient à nous. Un esprit de corps assez unique. Une véritable entraide. Et le soir même, nous avons tous reçus un **message personnalisé de notre CEO** pour nous remercier. Il y a donc eu une valorisation immédiate par le management. Une reconnaissance par rapport à une attitude basée sur l'engagement organisationnel. Un geste qui a été très apprécié par tout le personnel engagé. Pour moi, ça été une école extraordinaire : j'ai vraiment voulu être présente pour faire un suivi rigoureux et systématique de ce qui se passait. C'est le genre de situation qui permet de mettre en place des outils qui facilitent la gestion pour autant qu'on en comprenne la mécanique. Et une semaine plus tard, il y a eu une réunion à laquelle ont pu participer tous ceux

qui étaient présents : les expériences de chacun et chacune ont été répertoriées et seront analysées. De ce partage et de cette évaluation émanera un rapport qui sera discuté avec la direction. On est toujours dans cette même optique « **test and learn** ». **On réagit, on rebondit, on est dans cette agilité, dans cette flexibilité.** Et on est tout à fait en phase avec une réactivité immédiate. Ainsi, il y a eu une publication Facebook relatant le harcèlement d'un voyageur homosexuel sur un de nos trains, incident qui n'aurait pas été communiqué au personnel de sécurité. La communication n'avait donc pas été bien gérée à bord. La publication sur FB avait eu beaucoup de partages, elle a été reprise immédiatement dans certains médias dans le courant du vendredi après-midi. Le vendredi soir, notre CEO était présente lors du journal télévisé et avait également lancé une lettre ouverte comme réaction à la publication. Aussi bien le témoin que la personne harcelée vont être invités pour participer à un workshop avec les managers et les conducteurs, le personnel à bord, en vue de l'amélioration et de l'optimisation de la gestion de ce type de situation inadmissible. Ça illustre la rapidité de réaction d'une telle organisation. Mais aussi une vision éclairée pour mettre les bons profils aux bons endroits dans l'organisation. Ce qui implique qu'il faut avoir un CEO éclairé. Mon organisation à un CEO qui ne supporte pas l'injustice. Il est très accessible. Il est bienveillant.

Les valeurs de l'entreprise ne sont pas simplement là pour faire joli sur le papier. Elles doivent vraiment se vivre au quotidien. Et par tout le monde. Ainsi par exemple on a des mystery shoppers pour s'assurer que les voyageurs sont accueillis suivants le bon Tone of Voice. Mais tout ça participe à un esprit d'entreprise. J'oserais même dire qu'on a un esprit « Erasmus » entre autres par la présence de nombreux contractuels VIE. Ça donne une atmosphère très dynamique avec une envie d'apprendre constante. Et ça correspond à la stratégie de vouloir rendre l'Europe « plus petite », plus accessible (more Europe for all). Une stratégie qui se retrouve dans une hiérarchie très horizontale : mon N+2 est au comité de direction et au-dessus de lui, c'est le CEO. Donc il y a vraiment très peu d'étapes de validation. Il y a également de plus en plus de co-projets où l'on met des collaborateurs des différents départements ensemble en vue de trouver des solutions pour se renforcer l'un l'autre. Chaque métier peut apprendre un autre métier. Il y a vraiment cette culture, apprendre l'un de l'autre. Ainsi, pour le lancement d'une nouvelle ligne vers Disneyland, à Marne-la-Vallée, le responsable du projet m'a invitée ainsi que le responsable logistique, le responsable du matériel et le responsable RP. Toutes les parties prenantes ont été mises ensemble. Des réunions bimensuelles étaient suivies d'un rapport avec les 'to do' pour les deux semaines à venir. Le lancement a été porté par toute l'organisation. En fait quelque part, les silos sont toujours présents, mais il y a une fluidité entre les départements lorsque c'est nécessaire. Et l'information comme l'initiative peut remonter très facilement et trouver terrain fertile si l'idée est approuvée. Ce qui augmente le sentiment de responsabilité de tout un chacun.

Interview F26 – 2 heures 36'

Alost, 16 août 2019

J'ai suivi une formation en communication parce que j'étais attirée par la publicité. J'ai fait mon stage auprès de l'agence de communication DG en 2012. On m'avait fait la proposition de rester et on m'avait offert un contrat, mais j'ai préféré faire un Master en sciences de la communication à l'université de Louvain. Une excellente combinaison orchestrée par les facultés en sciences sociales et en communication, incluant la linguistique et la littérature. C'était aussi la raison pour laquelle j'avais choisi mon Bachelor en gestion de la communication : parce qu'il présentait une combinaison de langues, de contenus en sciences sociales, et en communication. Après la partie théorique, j'ai fait mon stage de Master chez B, une agence de communication, spécialisée dans la communication digitale. Entre-temps, en fait tout au long de mes études, j'avais un job d'étudiante auprès d'une enseigne réputée dans la grande distribution. La culture de cette

organisation, la manière dont on traitait le personnel avec respect, la façon dont était structurée la communication interne : cela m'avait beaucoup plu. J'ai appris qu'ils avaient leur propre agence de communication en interne. Et là j'ai trouvé le meilleur des deux mondes : la dimension agence combinée à une organisation avec une culture organisationnelle qui m'interpellait. Une situation assez unique sur le marché belge qui permet d'avoir la dynamique agence tout en se retrouvant du côté organisation. J'ai envoyé une candidature spontanée, j'ai passé les entretiens d'embauche, et j'ai été engagée. Cela fait maintenant **cinq ans** que j'y travaille. Et même si un terme de cinq ans paraît bien court, j'ai déjà traversé une foule de changements.

Je me rappelle que quand j'ai commencé, la communication était fortement axée sur une communication « top-down » qui devait être poussée à travers les différents canaux de communication, au départ d'une vision que j'appellerai très orientée vente, soutenue par le marketing, mais pas du tout partant des besoins du consommateur. En **2014**, l'organisation n'était absolument **pas « consumer centric » mais elle était purement « product centric »**. J'ai souvent l'impression que l'agence de communication interne, où je suis responsable de certaines enseignes, a quelques années de retard par rapport à ce qui se développe actuellement dans les agences de communication. C'est la perception que j'en ai du moins. Il est vrai que **l'organisation est réputée pour sa philosophie « back to basics »**, les pieds bien sur terre, à l'écoute de ses employés et de son personnel, mais sans véritable intérêt pour la communication externe, pour l'écoute des parties prenantes externes. Et bien entendu, en tant qu'agence de communication interne, nous évoluons au même rythme que l'organisation, nous ne sommes pas en contact direct avec le monde extérieur puisque nous ne travaillons pas pour des clients externes.

Il y a cinq ans, lorsque j'ai commencé, le groupe de mon organisation avait vraiment besoin d'être à l'écoute du marché. Mais le discours était : « nous suivons nos enseignes ». Cela avait pour implication que si par exemple le marché avait un score cinq en digitalisation, et que nous avions un score trois, c'était OK dès l'instant où les différentes enseignes du groupe trouvaient que c'était suffisant. La situation **aujourd'hui** est différente. Le groupe a vraiment l'ambition de se retrouver à la même hauteur que le niveau du marché. J'insiste très fort sur cette dimension du « groupe ». Parce que je sais que nous nous profilons comme tel. Que le discours qui vient de l'organisation est considéré comme un discours univoque. Pourtant, les différentes enseignes actives au sein du groupe sont très différentes : certaines sont actives dans le retail, mais nous avons également des enseignes actives dans le secteur de l'énergie durable. Les enseignes actives dans le retail occupent également différents secteurs : le secteur « food », et le secteur « non food » qui travaillent également dans différents sous-secteurs. Se satisfaire d'une situation de développement qui se retrouve juste un petit peu en dessous de ce que font tous les autres sur le marché, comme c'était le cas il y a cinq ans, ne serait plus possible. Certaines enseignes ont décidé de manière autonome de combler le retard par rapport à leurs concurrents. D'autres se sont senties obligées, par les pressions venant de **l'extérieur**, entre autres par **les pressions des consommateurs**, de rattraper le retard avec les concurrents. Automatiquement, au sein de l'agence interne, nous sommes aussi obligés de passer à une vitesse supérieure.

Le groupe se retrouve en fait confronté à une croissance qui ne s'est pas uniquement concentrée sur l'expertise initiale de l'organisation, le retail « food », mais qui s'est diversifiée par l'acquisition successive d'activité dans de nouveaux secteurs. Au départ, l'organisation était une petite PME flamande. Nous sommes à présent à la troisième génération, et la communication qui, au départ, ne se faisait qu'en néerlandais a dû se dédoubler, néerlandais et français, et actuellement, nous en sommes à respecter les trois langues nationales de notre pays. Et c'est ainsi qu'en plus du recrutement de personnel lié aux activités spécifiques de chacune des enseignes, il a également été nécessaire de recruter du personnel de manière transversale : traducteurs, informaticiens, spécialistes de l'Internet, ... et c'est ainsi que l'idée d'une agence

interne est née. Et comme toujours, c'est notre CEO qui est à la base de cette idée. Toutes les idées sont générées par le CEO. Et si parfois quelqu'un d'autre a une idée, elle doit être présentée au CEO, car c'est toujours lui et rien que lui qui décidera. Nous restons, malgré notre taille, une **organisation familiale**.

L'agence interne a pour objectif de gérer la communication interne et la communication externe de la totalité du groupe. Il y a **trois ans**, une autre entité a été créée avec pour objectif de s'occuper de tout ce qui est digital, de tout ce qui a trait à la dimension « e-commerce ». Pour y travailler, on a recruté les profils suivants : des analystes de processus business, des programmeurs, des développeurs, et ensuite également des webmasters, des stratèges digitaux. Il y a **deux ans**, nous avons donc une tripartite qui travaillait en support à l'organisation : une imprimerie, une agence de communication interne, et une entité digitale. Ces trois ont été réunies en une seule unité qui a eu un nouveau label **s'inspirant de l'expérience communicationnelle du client**. Une étape tout à fait logique car nous avons besoin chacun de l'expérience de l'autre. Là où avant on pouvait se permettre de travailler en silos, il est nécessaire aujourd'hui d'intégrer ces trois dimensions : imprimerie, communication, digitalisation. Cela ne fait que deux ans que cette collaboration a démarré, et nous sommes encore toujours en train de chercher notre mission. En effet, non seulement le monde autour de nous se transforme très rapidement, nous obligeant en tant qu'agence à nous réinventer sans cesse, mais en plus, nous devons travailler avec différentes enseignes qui, elles, travaillent toutes à des vitesses différentes et n'ont pas toutes atteint le même niveau de développement technologique.

La structure de l'organisation est telle que les différentes enseignes fonctionnent comme le feraient des clients externes : même si en fin de journée, nous devons tous rapporter à notre CEO, nous travaillons avec un système de facturation interne. Nous avons donc tous et toutes un budget propre que nous devons gérer et pour lequel nous devons présenter des rapports réguliers. Notre CEO a décrété que notre organisation fonctionnerait comme un micro cosme qui serait le reflet du monde extérieur et de la manière dont le monde extérieur fonctionne. Cela oblige chaque responsable de département de chacune de nos enseignes d'élaborer un plan d'action annuel. Avant que cette structure ne soit mise en place, toutes les actions avaient lieu quand le besoin s'en faisait sentir, sans stratégie, sans plan, sans prévisions budgétaires. Quand il n'y avait plus d'argent, l'action ou les actions n'avaient pas lieu. Comme le groupe prospérait, il n'y avait jamais vraiment de problème. Et quelque part, l'organisation était gérée de façon familiale, et tout le monde le faisait avec l'esprit d'un bon père de famille. Et puis un beau jour, le CEO a dit que ce n'était pas professionnel et que dorénavant on le ferait autrement. On le ferait comme cela se passe dans les autres organisations qui travaillent avec des partenaires externes. Il a donc été nécessaire de dresser des prévisions, d'élaborer des plans financiers, de prévoir des investissements, bref, tout ce que l'on voit dans toutes les autres organisations. Dans toute cette transformation vers la professionnalisation de l'organisation, il y a eu également un mouvement de professionnalisation qui se fait par rapport à la communication. La première étape a été d'établir un budget pour la communication. Pour fixer le montant de ce budget, on a à nouveau fait référence au monde extérieur. Parce que c'est vrai, à l'intérieur du groupe, on parle toujours de nous et du monde extérieur. On a donc regardé comment cela se passait dans le monde extérieur pour fixer un certain budget pour la communication. Cela veut dire que la communication était vue comme étant au service de ce qui primait pour l'organisation : la vente. En ce qui concerne mon unité, nous avons défini les différents profils qui devaient y être présents, et nous avons fixé des tarifs horaires pour chacune des prestations que nous allions livrer. Nous avons regardé quelles étaient **les normes du marché** pour définir nos tarifs, notre approche, notre structure. Nous avons donc structuré toute une série d'actions types et pour chacune de ses actions, nous avons identifié la succession des activités et pour chacune de ses activités nous y avons mis un certain tarif. C'est donc de la sorte que nous procédons lorsqu'un client interne a une demande en communication, nous cochons les différentes cases qui seront

la démarche à suivre pour y répondre, et ainsi nous établissons un devis. La seule différence avec le monde extérieur, c'est que nous ne travaillons pas avec des « fees ». Tout ce que nous faisons, y compris le service commercial, y compris la partie créative, tout se fait sur la base de tarifs horaires. Le résultat est que nos interlocuteurs, nos clients internes, sont beaucoup plus conscients du travail demandé. Avant, un responsable marketing allait demander la production d'une brochure, mais pour lui, la seule étape qu'il voyait c'était son briefing et la réception d'une brochure. Il n'avait pas à se préoccuper des étapes intermédiaires, cela ne l'intéressait pas, et il n'y avait donc pas de réalisme par rapport à certaines demandes. Avec le système actuel, chaque responsable de marketing a une visualisation sur le devis des différentes étapes qui vont intervenir pour la réalisation de sa demande, et chacune de ces étapes a son coût.

La position du CEO par rapport à mon agence interne est qu'il n'y a aucune obligation de faire des bénéfices : nous sommes payés pour les activités que nous faisons, mais nous devons également « outsourcer » certaines étapes pour lesquelles bien entendu nous devons payer. Mais, si nous ne devons pas faire de bénéfices, il n'est pas question non plus de travailler à perte. Et ça ce n'est pas toujours évident parce que nous sommes tout à fait tributaires des demandes des responsables marketing, et ils ne sont pas tous aussi professionnels les uns que les autres. Qui plus est, certains, que je qualifierais de « dinosaures », ont toujours eu l'habitude de faire leur petite popote en interne. De travailler en direct avec un imprimeur. D'acheter en direct l'espace média auprès d'une régie média. Il est donc très difficile de les convaincre de travailler maintenant par le biais d'une agence interne. Et quand ils le font, ils essayent toujours de prendre le contrôle de la marche à suivre et interviennent à tous les niveaux du process. La difficulté est double : ils n'acceptent pas de ne plus pouvoir décider eux-mêmes de ce qui va se faire pour leur marque ou pour leur enseigne, ils nous font perdre du temps précieux que nous ne pourrions pas facturer, mais qui se retrouvera sur nos fiches de temps. Avec la plus jeune génération, ou ceux qui sont venus après la création de l'agence interne, la collaboration est beaucoup plus fluide parce qu'ils comprennent la valeur ajoutée de notre travail **qui leur permet de consacrer leur temps à l'élaboration des stratégies marketing**.

Au sein de l'organisation, chaque membre du personnel dispose de tout un arsenal de possibilités pour **l'épanouissement aussi bien personnel que professionnel**. Cela signifie qu'un magasinier, qu'une caissière ou qu'un chauffeur qui décide de vouloir devenir responsable marketing pourra suivre des formations lui permettant de réaliser son rêve. Nous nous retrouvons donc parfois face à des responsables de marketing qui ne disposent pas réellement de toutes les compétences et de tous les réflexes professionnels nécessaires dans certaines situations plus délicates ou dans des situations de crise. Et à cela s'ajoute que dans le monde d'aujourd'hui il est impératif de disposer de compétences digitales : ces gens qui ont monté l'échelle sociale en suivant des formations professionnelles offertes par des chambres de commerce le plus souvent, n'ont évidemment pu acquérir « qu'un petit quartier de tarte », ils ne disposent que d'une couche de vernis marketing et bien souvent n'ont aucune compétence en matière de digitalisation. Et je ne parle pas de l'absence totale de connaissance en communication. Cela rend donc les situations encore plus compliquées parce que ce sont eux qui prennent les décisions. La seule chose que nous pouvons faire, c'est les conseiller. Mais en finale, c'est eux, responsables de leur enseigne, qui décident si oui ou non ils nous suivent ou pas. Dans le monde extérieur, en tant qu'agence, si on n'est vraiment pas d'accord avec la décision finale de son client, on peut toujours décider de reprendre le mandat, de ne pas indiquer le nom de l'agence en signature d'une campagne. Impossible pour nous.

C'est une situation frustrante, car nous avons notre expertise et celle-ci est bafouée par des gens qui n'en ont aucune, mais qui se retrouvent dans une certaine fonction. Cette situation entraîne que parfois on nous reproche de ne pas être suffisamment innovant, de ne pas être assez novateur. Bien entendu, la situation de « compétition » que l'on retrouve dans le monde extérieur n'est pas valable dans notre situation. Et il est vrai qu'au bout d'un certain nombre

d'années de collaboration étroite, non seulement on se connaît bien en tant que personne, mais on connaît aussi la situation du marché de nos différents clients internes, et automatiquement, il va y avoir certains « **automatismes** ». En d'autres termes, on va introduire des **réflexes** qui vont s'organiser là où il ne devrait pas y avoir ce type de comportements : les réflexes vont remplacer la réflexion. Lorsque nous savons qu'un responsable de marketing n'est pas capable de faire la gestion de ses budgets, nous la faisons à sa place. Et cela se fait tout autant au niveau de la rédaction du briefing. Pas étonnant alors de ne pas avoir d'idées nouvelles. Ou alors, lorsque nous proposons quelque chose de différent, le responsable marketing va le refuser parce que c'est quelque chose qu'il n'a jamais vu, ça le fait **sortir de sa zone de confort**, et sa réponse est de repousser ce qu'il ne connaît pas. Lorsqu'on se retrouve confronté deux ou trois fois de suite à ce type de refus, on va se conformer à ce qu'on fait toujours, on va refaire à l'infini le même type de communication qu'on a l'habitude de faire, sans même se poser de questions.

Tout cela pour cadrer combien le fonctionnement de mon organisation est atypique par rapport au fonctionnement de ce qu'on pourrait retrouver dans le monde extérieur. Nous sommes donc obligés de travailler les uns avec les autres.

Nous avons eu une situation de crise avec un de nos clients internes actif dans le « non food » où la pression des webshops et du e-commerce est très forte. Le responsable marketing était totalement insatisfait de tout ce que nous lui avons proposé : le plan média, la stratégie, le concept, rien de tout cela n'était suffisamment innovant pour pouvoir contrer les menaces dans son secteur. Il est vrai que la situation de ce client est très préoccupante : la survie de cette enseigne dépend vraiment de son repositionnement. Confronté à de véritables problèmes qui mettent en péril la survie de l'enseigne, le responsable s'est retourné vers nous en se disant que la communication allait lui apporter la solution. Il s'attendait donc à ce que nous lui sortions d'un chapeau magique une stratégie de communication « différente et innovante » qui allait le sauver et le tirer de ce mauvais pas. Étant donné que nous ne disposions pas d'informations suffisantes pour pouvoir l'accompagner dans une véritable réflexion stratégique incluant non seulement la communication, mais aussi le repositionnement du business, nous n'avons pas pu répondre à ses attentes « innovantes ». La situation a donc atterri sur la table de la direction générale qui a pris la décision d'autoriser cette enseigne, et cette enseigne uniquement, à travailler avec une agence de communication externe. J'ai donc reçu le mandat de lancer une compétition pour cette enseigne et nous travaillons actuellement dans une nouvelle tripartite : l'enseigne, nous comme agence de communication interne, mais qui travaillons ici comme département de communication, et une agence externe. L'agence externe est responsable de la stratégie créative de l'enseigne. La partie média et production est entièrement chez nous. Cette situation est pour moi un vrai défi. Je me rends compte qu'il y a des différences entre l'agence externe et nous, agence interne. Mais ce dont je me rends surtout compte, c'est que nous sommes loin d'être le plus mauvais élève de la classe. Il y a vraiment des points sur lesquels nous sommes plus professionnels que l'agence externe, qui pourtant est une agence qui bénéficie sur le marché belge d'une très grande réputation. Ce que je trouve aussi une très grande **opportunité**, c'est que les responsables marketing sont pris en main par les gens de l'agence externe qui ne sont pas tendres avec eux et pointent du doigt leurs carences et leur manque de compétences professionnelles. En effet, tout ce que nous avons fait pendant des années pro bono, à titre de goodwill, comme par exemple la gestion budgétaire, ils sont aujourd'hui obligés de le faire eux-mêmes. Il est hors de question pour l'agence externe de servir de « bonniche » pour un client. Ils ne sont pas payés pour ça. Tous les services que les responsables marketing avaient l'habitude de recevoir, et qu'ils estimaient évidents, ne le sont brusquement plus autant. Leur premier réflexe, c'est de se tourner vers nous et de nous demander de faire ce que nous avons toujours fait. Comme on ne peut pas avoir la laitière et son beurre, nous leur signifions que chacun a sa responsabilité. Ils se rendent compte de la pauvre qualité de leurs briefings, parce que bien sûr l'agence externe ne va pas les écrire pour eux. De plus, **l'agence externe ne connaît**

pas leur historique. Lorsqu'ils nous donnaient un briefing, nous pouvions facilement indiquer les pièces manquantes du puzzle et leur demander s'il ne serait pas nécessaire de poursuivre une action qui avait eu lieu un an ou deux ans auparavant. Nous étions en quelque sorte leur mémoire externe. Mais l'agence externe ne pourra pas leur poser ce type de questions étant donné qu'elle n'a aucune connaissance de cet historique et que pour une agence externe : le briefing, c'est le briefing. Conclusion : l'herbe n'est pas toujours plus verte chez le voisin.

Mais l'organisation est une organisation très rationnelle : tout dans l'organisation fonctionne sur la base de process, process, process. Et cela a bien sûr ses raisons d'être. Mais, certaines enseignes ne se sentent pas bien à l'intérieur de cette constellation du groupe. Et cela déteint sur la communication. La communication doit donner le reflet d'un groupe uni et solide. Cela signifie que toutes les enseignes sont censées évoluer et se développer à la même vitesse. Comme tout doit suivre les mêmes process, toutes les enseignes doivent se conformer à ces mêmes process. Et c'est un désavantage aussi bien pour celles qui évoluent plus vite que pour celles qui évoluent plus lentement. Pourtant, ces process peuvent être un avantage parce qu'ils permettent dans certaines situations de réagir d'un bloc très rapidement, de faire volte-face de manière unifiée. Je pense par exemple à la dimension ICT. Le groupe est également actif en Inde et c'est là que se trouvent tous nos experts informatiques. Si un système informatique tombe en panne, dans l'heure il est réparé. Étant donné que la majorité de nos enseignes sont actives dans le e-commerce et disposent de webshops, cette donnée est cruciale. Le fait d'avoir diversifié les activités de l'organisation et de travailler en process n'est donc pas toujours un désavantage. Si en matière d'ICT nous sommes à la pointe de la technologie, en matière de communication digitale par contre nous sommes à la traîne.

Il y a deux ans, j'ai commencé un post-graduat en communication digitale. Même si en tant que responsable de la communication je suis avant toute une généraliste, je dois tout autant être au courant des différents spécialismes de ma profession. S'il ne faut pas que je sois capable de programmer moi-même, il faut que je **compre** comment les algorithmes fonctionnent, comment être à même d'utiliser les données massives, comment sortir des informations d'une banque de données CRM pour optimiser l'impact de la communication. Il faut que lorsqu'un de mes clients internes me pose une question je puisse avoir le réflexe de me dire que cette demande va impliquer un nouveau concept qui aura un « **development impact** » par exemple au niveau d'une application. J'estime qu'un responsable de la communication ne réfléchira pas uniquement en fonction du trajet de la communication de l'organisation vers l'extérieur, mais qu'il doit aussi réfléchir aux différents dominos qui vont tomber lors du développement d'un concept. C'est une attente non écrite dans l'organisation : il n'y a personne qui m'a poussé, il n'y a personne qui m'a demandé de m'inscrire à ce type de formation, je crois même être la toute première à m'inscrire à une formation diplômante autre que les formations de réorientation proposées par les organismes parastataux. Et je suis certainement la toute première au niveau de l'équipe de communication à suivre ce type de formation. Bien sûr, les collègues participent aux formations organisées par l'UBA. Mais ces formations ne vont pas faire la différence. Or, ce que je remarque de plus en plus, et ce n'est pas uniquement au niveau de la communication, mais également au niveau du marketing, c'est la présence de plus en plus prégnante des médias sociaux, du « content marketing », et je sens très fort le manque de compétences en la matière. À l'intérieur de l'agence interne, nous sommes 600 personnes : je compte bien entendu tout le personnel de l'imprimerie. Mais nous n'avons pas de stratège digital, nous n'avons pas de spécialistes en « content », nous n'avons pas de stratège médias. En termes de médias, nous avons des compétences tactiques, mais nous n'avons pas de compétences stratégiques. La raison en est que le besoin ne s'est jamais vraiment fait sentir : l'organisation était orientée vers l'exécution, elle n'était pas centrée sur la réflexion. L'organisation partait de ses résultats financiers, alimentés par les ventes, ce qui fait que le marketing donnait le ton et la communication devait exécuter sans ajouter une dimension de réflexion. Or, aujourd'hui, cela

devient plus que nécessaire. Et cela nous pousse très souvent dans une situation de dualité qui me permet une réflexion spontanée de la fonction de la communication dans une organisation : nous sommes en train d'évoluer d'une situation où tout était centré sur le business avec une agence interne qui exécutait pour la totalité du groupe vers une situation où les enseignes se détachent et décident de leur stratégie, y incluant la communication et recrutent des profils communication dans leurs unités. Et c'est le mouvement du balancier qui retourne vers sa position initiale.

Je préférerais bien sûr que les profils communication qui sont recrutés dans certaines des enseignes qui veulent aller de l'avant viennent chez nous. Cela ferait sens d'un point de vue de la stratégie de l'organisation dans son ensemble. Mais d'autre part, ce ne serait pas rentable d'avoir dans l'agence interne quelqu'un qui ne travaillerait que pour une seule enseigne de la totalité du groupe. Conclusion, pour l'instant nous travaillons vraiment à diverses vitesses dans l'organisation. Cela implique que notre impact comme agence interne perd de sa puissance car ces enseignes qui disposent de profils communication se replient sur elles-mêmes et ne vont plus faire appel à nous. La ligne organisationnelle du « Customer Centric », une des valeurs de l'organisation, ne sera plus aussi centrale car les enseignes vont à nouveau travailler en fonction de leurs objectifs business, et non plus en fonction des objectifs organisationnels qui sont construits sur les valeurs organisationnelles. Organiser sa communication sur base d'objectifs business et d'objectifs de vente, c'est ignorer les besoins et les attentes du consommateur, du client. Et cela se traduit par des actions de communication qui ne suivent aucun fil rouge, qui sont totalement décousues d'un point de vue conceptuel, d'un point de vue « tone of voice ». Parce qu'un responsable marketing vise à atteindre ses objectifs à court terme, il ne va pas jeter un regard dans le rétroviseur pour vérifier dans quelle mesure l'action qui va paraître maintenant fait sens par rapport à l'action précédente. Pour lui, ce sont tous des « one shots » qui doivent lui permettre d'atteindre ses objectifs, ses **KPI**.

Ceci est typique pour mon organisation : d'un côté nous allons beaucoup trop lentement, l'organisation est vraiment très lourde, mais de l'autre, nous allons parfois beaucoup trop vite, sans réfléchir, sans tenir compte ni de ce qui a été fait, ni de ce qu'on souhaite faire, sans réfléchir aux conséquences de ses actes. Et dès l'instant où les enseignes reprennent la main sur l'ensemble de leurs activités, elles ont tendance à vouloir aller trop vite, et comme toute la partie réflexion, la partie stratégie dure trop longtemps à leurs yeux, elles sautent cette étape, passent directement à la dimension « contenu », lient le contenu aux caractéristiques tangibles ou intangibles de leurs produits qu'ils veulent mettre en avant, produisent un message et le disséminent. Et la dimension des médias sociaux n'a absolument pas arrangé la situation : ils permettent la dissémination rapide de ce type de contenu. Un instrument qui peut avoir des conséquences désastreuses pour une organisation.

Ce mouvement est vraiment le résultat de changements sociétaux. La digitalisation a modifié le comportement du consommateur : il va se renseigner, il va à la recherche d'information sur l'Internet. Là il va pouvoir comparer toutes les caractéristiques des produits qui l'intéressent, il va pouvoir comparer les prix, il va ensuite faire ce qu'on appelle du « window shopping » ou il va dans un magasin pour voir à quoi ressemble le ou les produits qu'il souhaite acheter, et puis il passe à l'achat en ligne, au meilleur prix. Ça, c'est un premier constat. Un autre constat, est que ça ne fonctionne pas pour tous les produits. Il y a des produits que le consommateur veut pouvoir toucher, goûter etc. certains produits d'une tranche de prix supérieur ne s'achètent pas en ligne du premier coup. Donc, dans certains cas, il y a encore toujours le besoin d'avoir des points de vente physiques. Ou alors, si vraiment on opte pour une stratégie intégrale de vente en ligne, il faut offrir d'autres possibilités d'essai au consommateur, avec des possibilités d'échange ou de remboursement différentes de celles qui existent actuellement. Mais ceci implique un tout autre modèle business, des implications énormes au niveau de la totalité de l'organisation, ça ne se met pas en place du jour au lendemain.

Si je prends l'exemple d'un matelas : nous les vendons en ligne car nous n'organisons plus le système des magasins pop-up. Que faire d'un matelas que l'on aurait vendu avec une période d'essai de 15 jours ? Et ici, je ne parle que de la dimension hygiène. Comment organiser la dimension financière des frais de transport ? Et comment organiser le transport, la livraison, la procédure de retour ? Un matelas ne s'envoie pas par la poste. Les frais qu'occasionnent les développements de la vente en ligne sont gigantesques. Les aspects logistiques sont très souvent sous-estimés. Mais la société change, la société se transforme, la société a de nouvelles attentes, la société est en mouvement de plus en plus rapide, il y a une accélération de la consommation, et les organisations n'ont pas la possibilité ni le temps de s'organiser en fonction de la vitesse à laquelle ces modifications ont lieu dans la société. Là aussi, nous nous retrouvons avec deux vitesses : la vitesse de la société et la vitesse des organisations. Et cette problématique sociétale, elle ne se résout pas avec la communication.

Et c'est bien souvent ce que pensent mes collègues du département marketing : admettons qu'ils me demandent de développer un folder. Je développe le dépliant sur base d'un concept, avec une touche d'humour qui me fait mettre un aspirateur sur la première page du dépliant. Les collègues du marketing approuvent le dépliant et répliquent qu'ils vont décider eux-mêmes du produit qu'ils mettront en première page. Je vais donc devoir leur expliquer que l'aspirateur sert de « teasing » pour avoir envie d'ouvrir le dépliant, et qu'il n'est nullement là comme indication de la gamme de produits à vendre. Et c'est pour montrer un niveau très basique où se situent les discussions que je dois mener : vente contre communication.

Aussi longtemps que l'organisation continuera à mettre la vente avant tout, avant même sa **réputation**, la communication ne sera pas considérée à sa juste valeur. Elle ne sera jamais là que comme un instrument pour booster les chiffres de vente. Alors que la communication ne vend pas de produits, elle est là pour associer des valeurs à une marque, des valeurs qui sont celles de l'organisation. En associant ces valeurs, elle permet à une marque de se distinguer des autres, elle peut donner envie à un consommateur d'aller sur un point de vente. Mais c'est l'assortiment, ce sont les produits eux-mêmes qui doivent se vendre. Il faut donc à chaque fois retourner expliquer à un responsable de marketing que ses objectifs de vente, ce ne sont pas des objectifs de communication. Et il faut également expliquer un responsable de marketing que développer sa campagne de promotion numéro 475 cela ne sert qu'à une seule chose, à vider sa marque de toute substance. Et qu'après avoir déjà écrit autant de promotions, il n'y a plus de messages pertinents à envoyer au consommateur.

Mais je me rends compte que mes collègues du département marketing sont vraiment pris de court par l'accélération sociétale. Ils ne savent bien souvent plus à quel saint se vouer. Étant donné les nouveaux comportements du consommateur, les achats en ligne, la chasse au meilleur prix, je comprends qu'ils se réfugient dans la spirale négative des promotions. Mais ce n'est pas viable ni rentable à long terme. C'est une véritable crise existentielle que vivent actuellement les responsables marketing.

Au niveau de la communication, nous essayons d'apporter une réponse. Ce n'est que très récemment que nous avons commencé à communiquer sur Facebook et sur Instagram. Mais pour certaines de nos enseignes, ces plateformes sociales sont déjà passées et dépassées : il faut être sur tik tok. Et la semaine dernière, on m'a posé la question de savoir si nous avions un expert tik tok. Heureusement, pour pouvoir répondre à des questions aussi pointues, nous travaillons de manière ad hoc avec des partenaires externes. Ainsi, pour le développement de vidéo que nous mettons sur YouTube, ou pour la sélection d'influenceurs ou d'influenceuses, ou pour la rédaction de stories pour certaines plateformes, nous allons faire appel à des agences spécialisées pour des actions spécifiques qui répondent à des **hypes**. Ma position par rapport à cette succession de plus en plus rapide de ces hypes, c'est qu'il n'y a aucune obligation de la part de l'organisation de modifier ses structures, mais qu'il doit y avoir la possibilité d'y répondre de manière structurelle en permettant l'utilisation ad hoc de partenaires externes.

Comme l'organisation n'est absolument pas un « early adopter », elle ne va internaliser une modification à sa structure qu'au moment où le phénomène que l'on va internaliser a fait ses preuves. Ainsi, cela fait un an que nous avons la possibilité d'utiliser Skype dans l'organisation. Jusqu'en 2018, on utilisait le téléphone. Je ne dis pas les factures de téléphone ! Mais c'est l'ADN de l'organisation que de construire sur des valeurs sûres qui ont fait leurs preuves alors qu'il y a l'injonction de l'environnement qui nous pousse à être plus rapide.

Et pourtant, il y a une dimension par rapport à laquelle on joue vraiment un rôle de **pionnier** : c'est dans le domaine de la durabilité parce que notre CEO est un convaincu et il trouve qu'il a un rôle **d'évangélisation** à jouer en ce qui concerne la dimension environnementale, et il estime que c'est là que se joue la **réputation** de son organisation. Il y a des cellules au sein du groupe qui ont le temps et la liberté de développer des réflexions qui portent sur cette problématique sociétale. Une cellule travaille sur l'énergie solaire, l'énergie éolienne, toutes les formes d'énergies renouvelables une autre cellule est dédiée à l'agriculture verticale, et ces cellules fonctionnent de manière tout à fait indépendante du reste de l'organisation. Pour utiliser une image typiquement marketing : nous travaillons vraiment sur la base de la demande de nos clients internes, ces cellules travaillent sur la base de l'offre sociétale.

Au sein de l'agence interne, nous sommes répartis sur quatre divisions : une division s'occupe de tout ce qui est « **food** », une autre du « **non food** », une troisième de la dimension « **Corporate** », et la dernière s'occupe de la dimension « **prix** ». Je suis responsable d'une division. La division « Corporate » s'occupe des rapports annuels, des rapports sur la durabilité, des campagnes d'image du groupe, et de la communication des secteurs « dérivés » comme les énergies renouvelables. Dans chaque division, nous avons toute une série d'enseignes où sont représentées les approches business, marketing et ventes. Tous, nous devons suivre les valeurs de l'organisation qui ont été définies par le CEO. Mais c'est surtout la valeur de la durabilité qui lui tient le plus à cœur et c'est la raison pour laquelle il va suivre de plus près les activités de la division « Corporate ». Il va donc beaucoup plus pousser et même parfois imposer sa vision auprès de mes collègues de « Corporate », intervenant au niveau du développement de certaines actions. C'est la raison pour laquelle cette division a une cellule innovation, une cellule agriculture, et d'autres encore, qui fonctionnent chacune à la façon de **silos**. Des réflexions de cette division résultent parfois des décisions qui ont un impact sur la totalité de nos points de vente. Comme par exemple le placement de panneaux solaires sur tous nos toits, ou la mise en place de frigos verticaux avec des portes bien avant tous nos concurrents. Un certain nombre de projets se font en collaboration avec certains ministères, et sont en partie financés par le gouvernement. On a vraiment une cellule de recherche-développement très poussée qui répond totalement à cette vision de durabilité et d'écologie.

Mais ce qui est typique pour mon organisation, c'est qu'elle est très prudente, je dirais même parfois trop prudente. En communication, l'organisation ne prendra jamais aucun risque. Bien souvent, nous aurions pu annoncer une innovation écologique bien avant les autres, mais pour des raisons de grande prudence, parce que le département juridique émet une petite hésitation, on se retient de communiquer et ce sont nos concurrents qui en cueillent les fruits. Aussi longtemps que le CEO n'est pas à 100 % certain qu'il ne court aucun risque, il maintiendra l'embargo sur la communication. Ainsi, cela fait plus de trois ans que je travaille sur certains projets de durabilité, ils sont encore toujours au frigo, il est question de bientôt pouvoir les sortir, mais je sais que nous sommes désespérément trop tard maintenant. Et je vais devoir sortir l'information, alors que d'autres en parlent déjà, ce qui fait qu'on ne pourra à nouveau pas s'approprier cette innovation. C'est une situation très frustrante parce que je sais combien on pourrait être mieux perçu au niveau de la dimension innovation, mais l'organisation ne me donne pas la possibilité de développer cette dimension au moment où il faudrait que la communication puisse jouer son rôle stratégique. En attendant trop longtemps, non seulement on ne valorise pas à sa juste valeur le département recherche et développement, on ne tire pas

profit des investissements que l'on a mis dans la réflexion et de toute cette partie de développement d'une innovation, mais en plus on relègue la communication à un rôle d'exécution en la plaçant tout au bout de la ligne.

Cette situation du dernier maillon de la chaîne, se traduit aussi au niveau de l'absence de la communication dans le comité de direction. Toutefois, le directeur des quatre divisions de l'agence interne a une ligne directe avec le CEO et avec les différents membres du comité de direction. Ce serait donc à lui de positionner l'agence interne au sein de l'organisation. Malheureusement, on n'aurait pas pu imaginer un plus mauvais casting car ce directeur n'a absolument pas un profil communication, il vient du monde des imprimeurs. Nous essayons bien entendu de le former à la communication d'une part, mais également au marketing et au business. Ce n'est pas une tâche très facile : si vers l'extérieur l'organisation communique qu'elle se veut une organisation très horizontale qui met son personnel en avant, dans la pratique la hiérarchie est très présente, cela se voit d'ailleurs au niveau du comité de direction, mais cela se traduit aussi par le fait qu'on n'entre pas ainsi dans le bureau du directeur des quatre divisions de l'agence interne. Il y a donc aussi une dimension d'ego qu'il faut essayer de contourner. À cela s'ajoute le fait que mon directeur est également quelqu'un qui travaille sur la base de procédures et qui obéit aux différents process. Il y a donc là un accord parfait avec la manière dont fonctionne l'organisation. Mais si d'un point de vue structurel et institutionnel, la concordance est idéale, cela ne suffit pas d'un point de vue du contenu.

En ce qui concerne l'organisation de l'agence interne, si le directeur n'a absolument pas le profil communication qui s'impose, la ligne des responsables juste sous lui dispose du savoir-faire et du savoir nécessaires avec des expériences dans tous les domaines de la communication, et donc c'est à nous, qui disposons de ce know-how, de ce savoir et de ce savoir-faire, de le faire passer à notre directeur. Nous essayons de nous organiser, nous avons déjà mis au point une stratégie qui porte parfois ses fruits, mais malheureusement, personne ne l'accompagne lorsqu'il va en réunion avec le comité de direction. Nous ne savons donc pas s'il est capable ou non de répondre aux questions du comité de direction, s'il est capable ou non de nous défendre et de défendre nos projets de communication. Nous ne savons pas s'il les présente car ce que nous savons, c'est que ce qui intéresse le comité de direction, c'est de savoir comment se porte l'agence interne c'est-à-dire si elle se porte bien financièrement. Nous avons donc plus que l'impression, nous sommes presque persuadés que lorsqu'il se rend aux réunions du comité de direction, il n'est même pas question de communication. Et tant que tout semble bien se passer, rien ne va changer.

À cela s'ajoute aussi le fait que le comité de direction est persuadé que le problème de l'accélération, des changements sociétaux, des modifications du comportement du consommateur, que tous ces problèmes ne sont absolument pas du ressort de la communication. Pour eux, tous ces problèmes ne peuvent être résolus qu'en termes de business. J'ai fait de ce constat mon cheval de bataille : je trouve que c'est ma tâche, en tant qu'expert en communication, d'aller expliquer auprès de chacun de ces directeurs des différents business le rôle de la communication, sa fonction dans l'organisation, la plus-value qu'elle peut avoir dès l'instant où elle a vraiment un rôle stratégique à jouer dans l'organisation. Je veux absolument briser la dichotomie « eux versus nous » qui s'est installée de manière assez insidieuse. Parce que j'avais remarqué que beaucoup d'informations ne nous étaient pas communiquées. J'arrivais à glaner des informations que le business était en train de développer certaines choses, mais sans nous en tenir informé. Je développe donc une stratégie de contournement et j'identifie mes alliés potentiels dans le département marketing. Je travaille là sur les **deux niveaux décisionnels** : le directeur marketing de l'enseigne, et j'ai plusieurs enseignes dans mon portefeuille, et les chefs de produit ou les chefs de projet. Mon discours sera différent en fonction de leurs intérêts et de leurs objectifs. Mon discours sera plus stratégique avec des effets sur le temps long pour l'un, et il sera plus opérationnel, plus dirigé vers le retour sur

l'investissement, sur les KPI et le temps court pour les autres. J'utilise les « scores cards boards » pour visualiser les scénarios que nous allons suivre en fonction des résultats que nous mesurons toutes les deux ou toutes les trois semaines, en fonction de la campagne. Il a fallu que je leur explique plusieurs fois pourquoi j'avais besoin des résultats des ventes : ils trouvaient que ce n'était pas de mon ressort et que je n'avais pas à m'immiscer dans « leurs affaires ». Ils sont donc encore toujours dans l'optique « nous versus eux », ils sont très protectionnistes, pensent en silos, pas du tout en termes d'organisation. C'est pareil en ce qui concerne les post test : j'ai dû me battre pour pouvoir y assister ou pour être présente aux présentations des résultats. Ils ne voyaient pas ce que je pouvais faire avec les « insights » parce qu'ils travaillent au coup par coup, ils ne voient pas de lignes stratégiques sur le temps long. Il y a encore beaucoup à réaliser en ce qui concerne la professionnalisation.

Depuis deux ans, les structures de travail au sein des différentes équipes de marketing des enseignes ont été réorganisées en fonction de projet, en gestion de projets pluridisciplinaires. 80 % de ces projets sont des projets récurrents, et on travaille avec une méthode qui a fait ses preuves. Avec une procédure qui fonctionne bien. Cela fait partie de notre quotidien, on ne se pose pas véritablement de questions existentielles par rapport à ce type de projet qui se fait avec les chefs de produits ou les chefs de projets. Les autres 20 %, ce sont des nouveaux projets qui nécessitent une certaine réflexion. Pour cette réflexion, je veux un suivi avec le directeur marketing, mais je veux avant toute chose la vision du directeur de l'enseigne, je veux ses objectifs et je veux savoir quel est le rôle qu'il impartit à la communication et les « insights » dont il dispose. En travaillant de la sorte, je peux aligner la stratégie business avec la stratégie de communication. Mais cela implique la maîtrise de la terminologie business : en discutant de la stratégie avec le directeur de l'enseigne, je discute également de ces business « forecasts », de l'évolution de ses chiffres de vente, de l'analyse qu'il a faite par rapport à cette évolution et j'essaie de voir de quelle manière la communication pourrait optimiser sa situation business. Cette relation j'essaie de la construire avec les directeurs marketing dans les différentes enseignes. Mais c'est un parcours difficile. J'appelle les gens de mon équipe « les constructeurs de relations ». Mais ça demande énormément d'énergie et aussi d'assurance d'aller vers ces directeurs d'enseignes, de passer au-delà d'une certaine arrogance qu'ils ont à mon égard, pour construire meeting après meeting ma crédibilité auprès d'eux.

Ces meetings, j'ai également dû les imposer. Ils étaient soi-disant prévus, mais la personne que j'ai remplacée m'avait annoncé que ces meetings n'avaient pas lieu. La raison qu'elle invoquait était la suivante : une heure avant que le meeting ne commence, et les meetings étaient planifiés tous les 15 jours, le directeur de l'enseigne téléphonait et avertissait que le meeting n'aurait pas lieu parce qu'il avait trop de travail. Forte de cette information, quand j'ai repris la fonction que j'occupe actuellement, la veille du meeting planifié, je suis allée voir le directeur de l'enseigne avec lequel je devais avoir cette réunion, je me suis présentée, je lui ai dit que le lendemain nous avions une première réunion, mais que je voulais tout d'abord savoir ce qu'il pensait de ce type de réunion : de la fréquence et des points à l'agenda. Comme il me proposait d'en faire une réunion mensuelle je lui ai répliqué que je voulais une réunion tous les 15 jours et qu'elle aurait lieu tous les 15 jours. Et c'est ainsi que tous les 15 jours j'ai un aperçu du cadre plus global dans lequel je peux travailler. Je me suis donc positionnée au niveau de la direction en travaillant de la sorte, et je collabore bien entendu au quotidien avec le directeur marketing et avec les chefs de projets. J'ai donc professionnalisé la division que je dirige : je travaille au même niveau que les directeurs d'enseignes, je dirige une équipe que je mets en rapport avec les directeurs de projet des enseignes après en avoir discuté avec le directeur marketing. C'est la même structure que l'on retrouve du côté business : il y a le directeur de l'enseigne qui dirige des directeurs marketing qui ont eux-mêmes des équipes sous eux.

Cette structure que j'avais pensée commence à fonctionner. Cela signifie que ma crédibilité commence à s'affirmer. Mais il restait un gros problème : comme le secteur que j'ai sous mes

ails est un secteur qui se porte mal, je n'arrive pas à bien remplir ces 20 % de nouveaux jobs parce que du côté business ils ne savent pas comment se réorienter, quelle décision prendre surtout par rapport à la dimension 2.0 qui devrait être 3.0 sachant que, aujourd'hui, on parle déjà de 4.0. Face aux incertitudes des différents directeurs d'enseignes de mon secteur il ne me restait plus qu'une seule solution : me rendre auprès de leur directeur. Et lui demander quelle était la stratégie qu'il voyait à moyen et à long terme pour la totalité des enseignes dont il avait la responsabilité. Et c'est donc de la sorte, un peu comme une procession d'Echternach, que j'essaye d'imposer une vision stratégique de la communication que j'essaye d'inscrire de plus en plus dans l'organisation. Et je sais que ma demande a eu de l'effet car il a réuni par enseigne les directeurs marketing avec leur directeur pour discuter des stratégies business et pour fixer les nouvelles orientations en fonction des prévisions des évolutions des marchés.

De toutes ces réunions stratégiques sont sortis 65 nouveaux projets. Ils m'ont remis la liste avec leurs réflexions, et ils m'ont demandé quelle était ma vision par rapport à chacun de ces projets. D'un côté c'est une victoire, mais de l'autre c'est le jeu des pouvoirs et le jeu de la politique qui commence. Je **brise** donc petit à petit les **silos**, je positionne la communication à un niveau stratégique. Mon travail consiste en quelque sorte à éduquer par le bas de la hiérarchie pour faire monter la compréhension de la valeur ajoutée stratégique de la communication. Un travail en profondeur que je qualifierais **d'évangélisation**.

Et j'essaye d'apporter ma réflexion à la réflexion des collègues de business lorsqu'il s'agit de repenser nos modèles de rentabilité. Une des enseignes tirait la majorité de ses profits des ventes liées aux listes de naissance. Mais la société change, les habitudes se modifient : les listes de naissance, tout comme les listes de mariage cela appartient au passé. Il faut donc totalement repenser le modèle business de cette enseigne. Un travail de longue haleine car les procédures organisationnelles sont très rigides. Ainsi pour prendre l'exemple des listes de naissance, bien que l'on se soit mis d'accord qu'il n'était absolument pas pertinent d'investir dans une campagne pour convaincre les gens de mettre leur liste de naissance auprès de notre enseigne, étant donné qu'il y a de moins en moins de liste de naissance, il n'était pas possible d'investir la somme prévue pour cette action quelque part d'autre. Une fois que le budget est alloué à une action, il n'est pas possible de le modifier. Et étant donné que le budget a été alloué, cette somme doit être dépensée. J'ai donc proposé de travailler avec les collègues de la division Analytics, qui étudient les Big Data que génèrent toutes nos plateformes, et de suivre le chemin des visiteurs qui vont sur le site de cette enseigne et qui *in fine* arrivent sur cette page des listes de naissance afin de voir de quelle manière ils sont arrivés sur notre site pour pouvoir mieux les « targetter » : une proposition qui pour moi me semblait assez basique, vu qu'elle était construite sur le « **customer journey** » mais une proposition tout à fait novatrice pour les collègues business. Et donc c'est ainsi que je travaille avec les « scores cards », pour tester différentes options, en identifiant les bannières digitales, la cible média, et la cible Analytics, les objectifs, les KPI, et les différents scénarios en fonction de l'obtention ou non de nos objectifs : extra budget en SEA, soit un scénario finance, ou test A/B avec différentes bannières digitales, soit un scénario contenu. Et une évaluation toutes les trois semaines étant donné qu'il s'agit d'une campagne de quatre mois. Mais pour montrer combien la bataille n'est pas encore gagnée : le budget était un budget de 40K. L'objectif était de mettre la totalité de la somme en médias. Ma proposition changeait la donne : il allait falloir mettre 13K en heures pour l'agence. J'ai donc dû monter tout un argumentaire pour leur expliquer la valeur ajoutée de cette nouvelle approche, les possibilités de duplication à d'autres situations, à d'autres lignes de produits, à d'autres enseignes, ainsi que le manque d'efficacité de fragmenter les budgets. Et maintenant, il s'agira de prouver ma crédibilité afin de construire ma légitimité au sein de l'organisation. Parce qu'ici je m'avance en terrain inconnu : je présente de nouveaux services **inconnus** aux départements marketing des différentes enseignes, celles-ci devront payer pour l'obtenir, elles imposeront donc l'évaluation de ma valeur ajoutée par rapport au prix qu'elles auront payé. En théorie, je dispose des bons

profils dans mon équipe : j'ai un data analyste, j'ai un stratège qui est versé dans l'analyse du « customer journey » digital, mais bien entendu j'ignore s'ils auront suffisamment d'expérience. Étant donné que c'est la première fois que nous allons suivre ce trajet en termes de stratégie de communication. J'ai donc fait savoir à mon équipe que **j'ai mis ma réputation en jeu pour essayer d'obtenir une plus grande légitimité de la fonction communication au sein de l'organisation**. Mon objectif est donc de responsabiliser toute l'équipe car nous avons tous et toutes avantage à ce que ce projet réussisse. S'il se solde par un échec nous n'aurons pas de deuxième chance pour avoir accès au niveau des responsables du comité de direction. Ici se jouent la crédibilité et la légitimité de l'équipe et de la communication dans l'organisation.

Par contre, si nous réussissons, je pourrai continuer mes actions de lobbying pour intégrer la communication dans l'organisation, pour amener la communication plus près de la stratégie organisationnelle. Une situation qui, de l'extérieur, peut sembler hallucinante. Mais j'ai bon espoir de réussir, et je n'ai pas envie de laisser tomber maintenant. Je sais aussi que cela semble surréaliste de ne pas disposer dans mon équipe de profils ICT seniors alors qu'au niveau de l'organisation dans sa totalité, nous avons les équipes ICT les plus performantes du marché. Nous disposons en effet d'une équipe ICT ultra performante. Mais hélas en ce qui concerne la communication, nous n'avons toujours pas embrayé sur l'ère digitale : nous en sommes encore à imprimer des bons de réduction et j'ai beaucoup de difficultés à trouver un profil d'analyste de données pour les analyses du nombre de visites sur le site, du point de vue du choix des pages et de la durée de la visite. Et tout ça alors que dans l'organisation il y a le top du top en matière de profilage, de programmation, de fine tuning et de Big Data. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est une méconnaissance profonde de ce que c'est que la communication. Cela montre le peu d'importance que le comité de direction accorde à la communication. Cela montre aussi qu'au niveau de la communication, le comité de direction ne trouve pas nécessaire d'avoir une réflexion sur le long terme. La communication ne fait pas partie des plans annuels, nous continuons pour l'instant à devoir travailler de manière ad hoc. C'est sur la base des informations que je collecte moi, par le biais de **ma stratégie de détournement**, que j'essaye petit à petit de monter une stratégie de communication en ligne avec les valeurs organisationnelles. J'applique en quelque sorte la stratégie du colibri.

Mais il y a une situation où la communication est reconnue : c'est en situation de crise. Et encore : nous n'avons que deux plans de crise au niveau de la totalité de notre organisation. Nous avons un plan de crise en cas de rappel de produits et nous avons un second plan de crise au cas où notre presse à imprimer devait tomber en panne. Parce que bien entendu, une organisation de notre taille ne pourrait survivre à une panne d'une presse à imprimer... ceci aussi est une situation surréaliste. Mais étant donné que le responsable final de la communication vient du monde de l'imprimerie, cela se comprend, et étant donné que l'organisation est orientée vente, le premier plan de crise se comprend aussi.

Il y a deux ans, lorsque l'agence interne a été créée par la fusion des trois entités, une nouvelle « marque » est donc née au sein de l'organisation. Ma réaction a été de vouloir définir une stratégie pour cette nouvelle entité avec sa mission et sa vision, avec la façon dont on allait utiliser les valeurs organisationnelles pour parler de nous, pour raconter notre histoire et expliquer nos objectifs. Au niveau de la direction générale, ils ont fait savoir que cette situation faisait partie de toute une stratégie de changement, et aujourd'hui, deux ans plus tard, nous sommes encore toujours dans cette période de transition de la stratégie du changement. Cela se comprend car tout le monde ne réagit pas de la même manière face au changement. Certains membres du personnel essayent encore d'y résister. D'autres ont quitté l'organisation, mais malheureusement pas toujours ceux que l'on aurait aimé voir partir. Les personnes que j'avais qualifiées de « dinosaures » sont restées parce que les conditions de travail dans mon organisation sont assez exceptionnelles : les heures supplémentaires sont enregistrées, nous pouvons commencer à sept heures du matin et terminons alors à 16 heures, nous avons

beaucoup plus de jours de congés que nos concurrents, toutes ces conditions de travail font bien entendu que les collègues qui sont en fin de carrière, malgré la stratégie de changement, préfèrent s'accrocher. Comme je le disais, l'organisation est très attentive au bien-être au travail. Elle veut donc donner toutes ses chances à chacun de ses collaborateurs. Mais ce n'est pas parce que quelqu'un a suivi quelques formations, qu'il devient brusquement un expert en la matière. Il y a donc vraiment discripance entre le profil annoncé et la réalité sur le terrain. Mais pour donc revenir à l'histoire de la stratégie de changement, de très bons collègues sont partis. Et moi je voulais saisir l'opportunité de cette stratégie de changement pour embrayer et passer à une vitesse supérieure permettant à ma division de surfer enfin sur la vague de la digitalisation. Je parlais vraiment de la perspective réaliste des forces et des faiblesses de l'organisation, mais avec une conviction qu'un futur plus professionnel pouvait être possible. En janvier de cette année je me suis retrouvée avec trois autres collègues seniors à travailler de manière transversale sur toutes les enseignes. Cela m'a permis de me rendre compte que les forces et les faiblesses que j'avais identifiées auprès des enseignes sur lesquelles j'avais travaillé jusqu'alors, étaient également d'application sur toutes les autres enseignes. En poussant la réflexion, je voyais les opportunités de réunir les forces de chacune des enseignes, mais aussi de travailler de manière systématique à leurs faiblesses tout en tenant compte de la spécificité de chacune des enseignes, car certaines se font de la concurrence. En travaillant de manière transversale, j'ai aussi découvert qu'avec toutes nos enseignes, nous couvrons la totalité du « Customer journey » et que ce qui pourrait rendre mon organisation unique est ignoré de tous.

Mais je disais que j'aurais bien aimé développer une stratégie pour l'agence interne mais que, prise dans le tourbillon de la stratégie de changement, ce projet avait été rangé dans les cartons. Un an après l'annonce de la création de l'agence interne, j'apprends que l'on souhaite développer un logo pour l'agence interne. Curieuse, j'essaye de savoir quels sont les objectifs visés : est-ce en vue de communiquer vers l'extérieur, est-ce pour une communication en interne, que veut-on atteindre avec un logo pour cette agence ? N'obtenant aucune réponse des décisionnaires du comité de direction, j'ai vraiment douté du bien-fondé de mon engagement. Mais j'ai quand même relevé le défi, pendant un an j'ai régulièrement posé des questions par rapport à la raison d'être de l'agence interne, en posant ces questions d'ordre stratégique, j'ai pu faire comprendre à un certain nombre de directeurs que ces réflexions faisaient partie du quotidien d'un responsable de la communication : ils tombaient des nues. Brusquement, la communication devenait un sujet lors des comités de direction. Aussi, le directeur de l'agence interne est-il venu faire un tour dans les bureaux pour demander si tout allait bien : personne n'a osé prendre la parole. Cela montre que la structure verticale reste vraiment ancrée dans l'esprit collectif des collaborateurs. J'ai donc essayé de faire remonter l'information sur les problèmes et l'insatisfaction du personnel de l'agence interne par le biais de mes voies de détournement. L'effet a été ridicule : nous avons eu droit à la visite de la « friture mobile », comme si un paquet de frites gratuit allait résoudre le problème de la communication interne. L'étape suivante a été d'annoncer l'introduction du « Storytelling » en faisant appel à un free-lance de réputation qui, par le plus grand des hasards, avait également été un de mes professeurs lors de mes études en gestion de la communication. Une fois de plus, le comité de direction optait pour un certain « formatage » de l'information, une manière de traduire le message. Une fois de plus, le comité de direction mettait la charrue avant les bœufs : il décidait du comment sans même savoir de quoi il allait être question. La question fondamentale de savoir qui nous sommes n'avait toujours pas été ni posée ni répondue. Ma réaction par rapport à la proposition d'utiliser le « Storytelling » avait été d'annoncer une résistance par rapport à cette énième idée, ce qui m'avait valu un blâme pour attitude négative. Comment pouvais-je être négative par rapport à une proposition aussi positive qui était de vouloir raconter les histoires des membres du personnel, de vouloir réunir ces histoires et de les partager dans l'organisation en vue de créer une unité organisationnelle. J'ai essayé d'expliquer que la direction grugeait le personnel pour la deuxième

fois : la première fois, plus d'un an auparavant, lorsque la grande stratégie du changement avait été annoncée et que rien n'avait été demandé au personnel, et que le personnel, sans encadrement, avait donc été obligé de porter toute la trajectoire du changement sans accompagnement, et maintenant pour la seconde fois en demandant à nouveau au personnel de sauver les meubles en racontant leur expérience d'un changement qu'ils n'avaient pas souhaité et par rapport auquel rien n'avait été communiqué. Et c'était donc par rapport à cette analyse que je faisais de la situation que je concluais qu'il y allait y avoir d'après moi beaucoup de résistance à cette approche de « Storytelling ». Comme mon analyse était mise en doute, j'ai pris l'exemple de la « friture mobile » : je leur ai dit qu'il n'y avait pas eu de résistance pour aller chercher un paquet de frites gratuit, que tout le monde l'avait fait et que donc à première vue, on pouvait conclure que tout le monde était satisfait et que cette action était couronnée de succès. Or, ce que personne du comité de direction n'avait essayé d'entendre, c'étaient les commentaires du personnel par rapport à cette action : ils se résumaient de la sorte « est-ce que la direction pense qu'il est possible de nous acheter avec un paquet de frites ? ». C'est grâce à cette analogie que j'ai réussi à crever un abcès.

Le free-lance, expert en Storytelling, a eu exactement la même réaction que moi en ce qui concerne le lever de boucliers et la résistance à ce type d'action et il l'a rapporté au comité de direction. Car malheureusement, les paroles d'un expert extérieur ont plus de crédibilité que celles d'un expert interne. Avec le free-lance, j'ai établi le plan stratégique. L'approche Storytelling était l'étape numéro quatre. La première étape étant la vision qui doit être définie par la direction. Lorsque j'ai présenté le plan stratégique avec le free-lance au comité de direction, le directeur de l'agence interne n'était pas présent. **La majorité des directeurs et le CEO ont enfin compris ce que cela signifiait la vision, la mission et les valeurs organisationnelles.** Mais il fallait ensuite présenter le plan stratégique au directeur de l'agence interne. Parce que comme il en est le responsable, c'est lui qui doit donner le feu vert au développement du plan. À la fin de notre présentation il nous a regardé et nous a dit : « je ne comprends pas, je ne comprends pas ce que vous voulez réaliser ». Et là j'ai compris que le problème était bien plus important que je ne le croyais. Car comment fonctionner avec un responsable qui est censé représenter la fonction de la communication dans l'organisation et qui n'en comprend pas le fonctionnement, la raison d'être ? Le free-lance lui a répliqué : « est-il possible que vous ne compreniez pas ce qu'il faut faire et ce que l'on attend de vous parce que vous n'y connaissez rien à la communication ? »

Le directeur de l'agence interne a eu la réponse qui a fait que je suis toujours dans l'organisation : il a donné raison au free-lance expert et lui a demandé de l'aider. Mon seul regret est qu'il a demandé de l'aide à un externe, alors qu'il aurait tout aussi bien pu recevoir toute l'aide qu'il souhaitait des experts internes. Comment peut-il vendre l'expertise du personnel de son agence interne s'il ne la reconnaît pas, s'il ne sait pas qu'elle existe ?

Six mois plus tard, le free-lance expert arrive plus ou moins à la fin de sa mission. Il a réussi à boucler la dimension « mission et vision » au niveau de l'organisation dans sa totalité. Avec toute mon équipe, nous sommes bien entendu plus que satisfaits de la tournure des événements, mais cela laisse aussi un **goût amer** car, ce que le free-lance expert a réussi à faire, cela fait déjà deux ans que j'y travaille mais sans succès. Le travail stratégique que le free-lance expert a fait et a fait faire à la direction générale, il aurait dû avoir lieu il y a plus de deux ans, avant que ne commence la stratégie de changement. Le changement aurait dû être l'axe communicationnel porteur de la mission et de la vision organisationnelles. Si cela avait eu lieu, il n'y aurait pas eu autant de négativité parmi le personnel, il n'y aurait pas eu autant de résistance, il n'y aurait pas eu ce sentiment d'insatisfaction, il n'y aurait pas eu autant de frustrations.

Ma seule consolation, c'est que le free-lance expert a développé exactement le même plan stratégique que le mien. Cela a renforcé ma confiance en moi-même. Mais cela n'a certainement

pas renforcé ma confiance dans l'organisation. Mais je crois qu'ils doivent sentir mes hésitations parce que j'ai régulièrement de nouvelles possibilités professionnelles, on me demande à intervalles réguliers de relever de nouveaux défis communicationnels. Et ces possibilités de promotion professionnelle dans le contexte des conditions de travail avantageuses me convainquent de rester. Parce que je me dis que je me rapproche de plus en plus du comité de direction et que je pourrais sans doute à un certain moment vraiment cueillir le fruit de mes efforts. J'entends également que l'on apprécie ma persévérance et mon attitude professionnelle. Et j'ai également appris que les partenaires internes avec lesquels je collabore ont confiance en moi et qu'ils me croient lorsque je leur dis quelque chose. Au près d'eux, ma crédibilité est assurée. Il ne faut pas oublier que l'agence interne tourne grâce aux demandes des partenaires internes. Ce sont eux qui paient pour les activités que nous développons. Et les projets s'accumulent. Et la confiance a un effet boule de neige.

Je suis donc confrontée à un **triple défi** : d'une part mes enseignes que l'environnement en pleine mutation digitale malmène sérieusement, d'autre part mon équipe trop junior pour pouvoir mener à bien des projets de façon autonome et que je dois donc superviser tout en la formant, en la guidant et en intervenant lorsqu'elle se perd ou lorsqu'elle se fourvoie, et enfin, la dimension politique, la dimension « eux versus nous » que je dois endiguer pour pouvoir construire une relation de confiance avant de pouvoir me lancer dans de nouveaux projets de grande envergure sans pouvoir garantir que je pourrai mener ses projets à bien avec l'équipe trop junior dont je dispose.

Au niveau du comité de direction, il a été décidé que les différentes unités de business n'ont plus le droit d'aller à l'extérieur pour le développement de leur communication. Elles sont donc obligées de s'adresser à nous. Et c'est à nous à décider si nous sommes capables de réaliser le projet ou bien si nous allons faire appel à une aide extérieure. Nous pourrions bien sûr essayer de recruter davantage les profils qui nous manquent, mais ces profils-là sont très difficiles à recruter parce qu'ils ne courent pas les rues sur le marché digital et parce que mon organisation n'a pas vraiment le pouvoir attractif qu'ont certaines organisations. Comme je l'ai dit, l'organisation est construite sur la base de processus organisationnels parfois très lourds parce que les process ne sont pas simplifiés en cas de réorganisation, mais d'autres viennent s'y ajouter, apportant une lourdeur à une structure au départ familiale. Cette entreprise familiale a débuté avec un magasin pour devenir une organisation active dans des secteurs très diversifiés. Cela explique son orientation « achat – vente » qui prend le pas sur le marketing. Jusqu'à récemment, la communication arrivait en dernier lieu, considérée comme le dernier maillon, celui qui va donner le coup de pouce aux ventes. Le CEO est un visionnaire qui fuit les projecteurs. Il n'aime pas communiquer et s'entoure de spécialistes – experts qui développent ces idées innovantes. Mais le CEO n'a aucun réflexe communicationnel. J'espère qu'avec la mission du free-lance expert les membres du comité de direction auront enfin compris la raison d'être de la communication et finiront par lui donner un véritable mandat.

Mon travail consiste à éduquer par le bas de la hiérarchie pour faire monter la compréhension de la valeur ajoutée stratégique de la communication. Un travail **d'évangélisation** en profondeur.

HOMMES

Interview H1 – 2 heures 31'

Merelbeke, 17 avril 2019

J'ai vécu toutes les grandes transformations de la communication en Belgique. Et à travers toutes les fonctions différentes que j'ai occupées, j'ai vraiment traversé l'évolution des moyens, des canaux de communication, jusqu'au comportement, parce que la communication, c'est un comportement. Je me rappelle que lorsque j'ai fait mes études, et à l'époque cela ne s'appelait pas encore un bachelier ou un Bachelor, mais simplement un graduat, et on n'était pas aussi nombreux qu'aujourd'hui, une petite cinquantaine en première année et trente je crois en seconde année, j'avais un cours de psychologie et un cours de sociologie, mais je n'avais pas du tout l'impression qu'on en saisissait toute l'importance. Ces cours étaient des cours parmi tous les autres. Le cours de méthodologie était tout aussi important que celui de psychologie ou que celui de sociologie. Alors qu'aujourd'hui, c'est vraiment considéré comme l'essence même de ce qu'il faut connaître pour pouvoir comprendre la communication. Si on ne réfléchit pas à la façon dont les gens appréhendent la communication et la manière dont les gens vont utiliser la communication, la façon dont ils vont l'interpréter, ce qu'ils vont en faire en tant qu'êtres humains, alors on n'est pas orienté communication stratégique. Ce qui est important, c'est de voir l'effet de sa communication : de voir s'ils l'ont entendue, s'ils l'ont comprise, s'ils vous croient, et si ce qu'ils ont entendu, compris et croient correspond bien aux valeurs que vous voulez faire passer. Et c'est pourquoi il faut qu'on écoute le public cible : pour trouver la bonne longueur d'onde qui permettra aux deux parties de communiquer.

Et pour bien réfléchir à tout cela, il faut une certaine maturité. Aujourd'hui, il est beaucoup plus commun de parler de réflexion stratégique en matière de communication. Et je crois pouvoir dire que je suis capable de ce type de réflexion étant donné que j'ai déjà reçu six récompenses, six prix depuis que je suis dans ma dernière fonction, dans le secteur de la santé. Or, il n'est pas très habituel d'obtenir des récompenses pour la communication dans ce secteur. Et je ne veux pas paraître arrogant, mais ces récompenses ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont la preuve que l'approche que j'ai de la communication dans mon organisation est d'une certaine façon frappante. Elle se distingue. Et cela est bien entendu directement lié à la manière dont j'appréhende la communication organisationnelle. Mon objectif est toujours de partir à la recherche de ce qui peut toucher l'être humain dans l'histoire organisationnelle. Et j'essaye aussi toujours d'introduire cette dimension humaine dans l'histoire afin de pouvoir toucher l'être humain. Mais cela implique qu'il va falloir faire l'effort de comprendre celui que l'on veut impliquer avec et dans l'histoire de l'organisation.

Je puise mon inspiration dans une lecture très éclectique : cela va des philosophes grecs aux essais en passant par les histoires courtes, par les histoires brèves de situations réelles. Les philosophes grecs, je les écoute par le biais de CD : je les ai tous en version audio et j'écoute leurs approches quand je suis en voiture étant donné que j'ai tous les jours pour le moins 2 heures parfois même trois heures de route. Un moyen extraordinaire de ne pas s'énerver sur les routes, mais surtout de passer son temps en s'enrichissant. Cela permet à mon esprit de vagabonder et en entendant certaines phrases, je fais des liens avec les situations dans lesquelles je me trouve. Il est pour moi essentiel d'avoir cette ouverture d'esprit, cette ouverture vers les autres, cette ouverture vers les pensées plus philosophiques qui offrent une autre lecture de la réalité. J'ai la chance de pouvoir travailler avec un excellent CEO, quelqu'un de brillant, d'intelligent, quelqu'un qui n'a pas peur d'être créatif, un homme ouvert. Une fois par an, à l'occasion de la réception du nouvel an, la totalité du personnel, soit 1200 personnes, est invitée. D'un point de vue de l'organisation de l'événement, je suis bien rodé : je sais comment il faut

faire pour accueillir de 18 heures à 24 heures 1200 personnes. Cela commence dans notre plus grand auditoire, et il prend la parole sur un podium. Je lui conseille de prendre la parole de manière simple et « normale » en souhaitant la bienvenue à l'ensemble de son personnel, et en mettant son personnel à l'honneur. Et, même s'il est un excellent orateur, s'il a l'habitude de la prise de parole en public, plutôt que de tenir un discours à dimension humaine, il va parler de manière technocrate en soulignant la dimension « agile » que le personnel se doit d'adopter dans une organisation qui se veut moderne. Il garde la posture du CEO et ne passe pas à la dimension humaine de l'homme qui dirige une organisation. Et c'est une attitude que j'ai retrouvée dans toutes les organisations où j'ai travaillé : ne pas oser montrer sa fragilité. Alors que pour moi, l'imperfection a plus de valeur que la perfection. Il ne faut pas que ce soit parfait, il faut que ce soit authentique. Pour l'instant, nous sommes en train de renouveler la partie visuelle de notre site Web, et pour moi, ce qui est crucial, c'est que les photos que nous mettons sur notre site Web ne donnent pas l'impression de sortir tout droit d'une banque de données de photos professionnelles. Je veux que les visuels que nous utilisons transpirent l'authenticité.

Ce que la communication doit faire c'est lier, relier, connecter. Renforcer la cohésion sociale, parce que seul il n'est pas possible de survivre : quelle que ce soit l'illusion de notre monde moderne et contemporain qui prône l'individualisme à l'outrance, on a besoin les uns des autres. Toutefois, dès l'instant où le groupe devient trop grand, et certains avancent le nombre de 5000 personnes, il n'est plus possible de connaître tout le monde, il n'y a plus de cohésion. Il y a des théories qui déclarent que c'est la raison pour laquelle les religions ont vu le jour : pour donner des valeurs semblables à tout un groupe de personnes, permettant ainsi par le biais de ces valeurs de renforcer la cohésion sociale de ce groupe, en instaurant des règles à suivre. Ces croyances, ces religions déploient une couche qui relie le plus grand nombre par le biais de valeurs qu'elles imposent. Ces valeurs reposent sur un fondement éthique. On retrouve la dimension de respect sous toutes ses formes : respect de l'autre, mais aussi respect de l'autorité. Une façon de mettre la masse au pas, de développer un ascendant sur un groupe sur la base de quelque chose d'intangible, les valeurs, que le groupe s'approprie comme étant quelque chose de transcendant bien plus important qu'eux-mêmes. Pour moi, c'est également l'histoire d'une organisation. Les valeurs organisationnelles, c'est ce qui permet de connecter, de relier, de lier les différents acteurs dans une organisation. Et il faut toujours se référer à ces valeurs quelle que soit la communication, quel que soit le message, afin de réaliser ces objectifs qui mènent à la mission de l'organisation. Il faut que cette couche, créée par les valeurs, transpire l'authenticité. Parce que si cette dimension d'authenticité n'est pas présente, si le narratif n'est pas « vrai », le public ressentira qu'il s'agit d'un narratif « construit », d'un discours qui ne correspond pas à la réalité, que l'image que l'on veut faire passer de l'organisation ne correspond pas à son identité. Même si ce ressenti ne peut être expliqué, ne peut être prouvé, il influencera le comportement du public qui se détachera d'une organisation dont l'image est en porte-à-faux avec l'identité. Ce type de situation est vraiment typique des organisations qui sont drainées par l'appât du gain, pour qui la dimension commerciale et financière dépasse la dimension de la « licence to operate » qui donne la légitimité à l'organisation de fonctionner dans la société.

Si j'ai fait mon graduat à la fin des années 70, j'ai fait mon Master bien plus tard en préparation d'un doctorat que j'ai obtenu il n'y a pas si longtemps. En faisant référence à mes études Master, je dois constater que, là aussi, il y avait très peu de place pour parler de cette dimension d'authenticité, pour parler de l'importance de la communication interpersonnelle. On parle des structures médias, des structures organisationnelles, des niveaux macro, mais il y a très peu d'attention pour le niveau méso et encore moins pour le niveau micro. Si je fais référence à mon parcours doctoral, j'ai entendu de brillants exposés sur la construction de modèles théoriques portant sur l'impact des réseaux sociaux au niveau de la société, mais pas un de ces théoriciens ne s'était penché sur la manière dont fonctionne de l'intérieur un compte Twitter ou un compte Facebook utilisé par une organisation dans une optique de communication persuasive. Et je ne

parle pas ici de la dimension des algorithmes, mais je parle ici de la dimension psychologique et sociologique. D'après moi, ces deux disciplines sont encore trop ignorées par les sciences de la communication. Il faudrait beaucoup plus de recherches pluridisciplinaires, de recherches transversales. Pareil en ce qui concerne le phénomène « nudging », une technique de motivation propre à la psychologie comportementale qui stimule de manière très subtile un public pour faire en sorte qu'il se comporte d'une certaine façon que l'on souhaite favorable à l'organisation, une technique qui s'approche très fort de la manipulation et qui est utilisée dans la communication gouvernementale et publique.

Ce que je dis maintenant je n'aurais jamais pu le dire il y a 20 ans. Je suis en fin de carrière et j'ai pris le temps de réfléchir à tout ce que j'ai fait et si je dispose maintenant d'une certaine perspicacité, c'est parce que je me suis remis régulièrement en question et que ces idées ont eu le temps de mûrir, que ces réflexions ont eu la possibilité d'arriver à un certain stade de maturation et de maturité. Et malgré les bifurcations qui ont été celles de ma carrière, avec des études que j'ai entreprises à côté de mes fonctions à temps plein et de mes activités artistiques dans le monde du théâtre, il y a un fil rouge dans ma vie et c'est la communication. Et pourtant, j'ai commencé dans la communication tout à fait par hasard et je dirais même par défaut. Mon rêve était de devenir acteur mais j'ai été recalé à l'examen d'entrée, ce qui a ravi mon père qui m'a conseillé de faire des études en relations publiques. Ce que j'ai fait sans bien savoir ce que c'était, alors que mon père lui, il le savait pertinemment bien : il travaillait chez Coca-Cola comme conseiller juridique. Il était donc au courant de l'importance de la dimension juridique des médias par exemple. Par contre, j'ai mis du temps à bien comprendre la portée même des relations publiques. On parle beaucoup de stratégie de communication : mais là aussi, même problème, on a besoin de maturité pour pouvoir appréhender cette dimension stratégique. Pareil pour comprendre ce que sont les relations publiques et le rôle qu'elles peuvent jouer dans une organisation. Parce que pour moi, les relations publiques sont synonymes de communication organisationnelle. Et je ne veux absolument pas tenir de propos arrogants par rapport à la jeunesse : ce n'est pas parce que je suis en fin de carrière que j'ai la science infuse, mais c'est parce que j'ai fait une réflexion sur ma progression et mon évolution professionnelle tout au long de ma carrière de responsable de communication que je suis capable aujourd'hui de dire qu'il faut de la maturité pour comprendre la dimension stratégique de la communication organisationnelle. Je ne doute pas un seul instant que certains jeunes communicants brillants disposent déjà de cette perspicacité qu'il m'a fallu des années à construire. Et pareil, il est certain que tous les communicants en fin de carrière ne disposent pas de ce savoir réflexif. Je ne lie donc pas la maturité communicationnelle à l'âge du communicant mais je la lie à l'aptitude réflexive, à l'esprit critique et à la capacité de la remise en question du professionnel.

Je fais souvent un parallèle entre le monde du théâtre et le monde organisationnel. Pour les deux, il importe de définir ce que l'on souhaite faire passer comme message. Et ce message ne peut pas être « gratuit » dans le sens où il ne peut pas être vide de sens, mais où il doit faire passer une signification qui doit traduire la vision et la mission de l'organisation. Il y a donc toujours une dimension éducative liée au passage d'un message. Et le message dans sa dimension éducative vise à convaincre l'autre sans vouloir le convertir. C'est là pour moi toute la différence entre la communication organisationnelle et la communication marketing : la communication organisationnelle veut convaincre sur la base de toute une argumentation qui permet à l'autre de développer des contre arguments et d'entrer en dialogue dans un objectif de bénéfice mutuel, la communication marketing vise à convertir sur base d'une communication persuasive qui contre la possibilité de développer des contre arguments et donc pousse le récepteur à une action unilatérale qui ne profitera qu'à l'organisation même si elle fait croire au récepteur que c'est lui qui en tirera le profit.

L'objectif que je vise en tant que responsable de la communication, c'est de secouer mon public cible, de le réveiller, de lui mettre sous le nez des évidences, des faits réels et vérifiés pour

l'obliger à réfléchir. On m'a déjà reproché de vouloir choquer : or ceci n'est pas la bonne interprétation de mon intention communicationnelle. Je veux attirer l'attention de mon public cible et l'amener à se poser des questions par rapport à des problématiques qui devraient, à mon sens, être pertinentes pour lui. Et formulé de la sorte, cela semble un peu proche de l'esprit colonialiste, de celui qui sait mieux ce qui est bon pour l'autre. Mais il est un fait que je suis mieux au courant de certaines choses que d'autres, et j'estime qu'il est alors de mon devoir en tant que responsable de la communication de partager ce savoir. Et étant donné que nous sommes assaillis de toutes parts par un flot d'information continu et constant, je me vois obligé d'utiliser des techniques de communication qui me permettront d'être remarqué. J'attribue cette attitude que j'ai à mon esprit critique. Car je suis un adepte de la liberté de penser et j'estime que chacun a le droit d'avoir son opinion. Mais dans cette optique, j'estime également qu'il est important d'être ouvert aux opinions des autres pour se forger sa propre opinion sur la base de faits réels et vérifiés. Pas sur la base de croyances. Parce que ces croyances renferment les gens dans des visions dont ils n'ont pas conscience. Et cela me fait penser à Foucault et sa définition du pouvoir. J'ai déjà fait quelques exposés se rapportant aux résultats de ma thèse et j'y aborde cette dimension du pouvoir où j'explique que Foucault développe différentes visions sur ce concept de « pouvoir ». Et pour Foucault, il s'agit du discours tenu dans les prisons, dans les hôpitaux, par rapport à la folie : il existe dans la société une certaine vision des choses qui n'est pas uniquement basée sur la perception, ainsi la justice ou la police. Et toute la société s'adapte à cette vision des choses ce qui explique que le fou, en fonction de l'esprit du temps, sera d'abord considéré comme le « fou du roi », celui dont on se moque mais qui fait partie intégrante de la société, ensuite sera considéré comme dangereux et sera isolé de la société et enfermé, pour enfin être considéré comme un malade qu'il faut soigner pour pouvoir le réintégrer dans la société. Il s'agit toujours du même « fou » mais la vision de la société par rapport à cet individu est différente en fonction de l'esprit du temps. Pourquoi est-ce que j'estime que ce concept de Foucault est pertinent ? Parce qu'il pointe l'essence même de la vision des choses : on n'a pas toujours conscience de la vision qu'on porte sur la société dont on est un acteur parce qu'on en fait partie. Il est donc difficile de faire abstraction de son contexte sociétal pour développer une réflexion objective de la réalité qui nous entoure, étant donné que cette réalité est sans cesse construite. Nous sommes persuadés, nous croyons que notre réalité est une réalité absolue parce qu'elle est celle dans laquelle nous vivons. Sans nous rendre compte que dans d'autres pays des individus comme nous vivent avec une tout autre vision des choses. Parce que si Foucault déconstruit cette vision sur le temps, on peut tout aussi bien la déconstruire dans l'espace. Mais pour revenir à mon évolution du fou du roi, fou dangereux, fou malade, il est intéressant de se poser la question des forces supérieures qui font en sorte que cette vision des choses est celle qui forge la réalité d'un moment, et celles qui font que cette réalité évolue et se transforme. La modification de la perception des choses est un processus évolutif. Je crois que lorsqu'on en étudie l'articulation sur le temps, il devrait être même possible d'identifier les éléments qui auraient pu permettre à cette évolution de ne pas avoir lieu. Ce qui est pour moi un élément clé de la modification de la perception, c'est le pouvoir. Le pouvoir de ceux qui détiennent le pouvoir. À certaines époques le souverain, à d'autres époques les dirigeants. En ressources humaines, il y a une expression qui dit que si le CEO décide de venir avec un sac en papier sur la tête, dans la semaine qui suit, tout le personnel viendra travailler avec un sac en papier sur la tête. Et je crois que cette expression recèle beaucoup de vérité : le CEO est le patron, il a le pouvoir, il décide. Aussi tous ceux qui dépendent de ce pouvoir décisionnel vont se conformer. Cela signifie que aussi longtemps que le roi a besoin de son fou du roi pour fonctionner, tout ceux qui tombent sous son pouvoir adopteront la même vision et intégreront le fou du roi à leur quotidien. Dès l'instant où la vision du roi par rapport à ce fou se modifie, qu'il estime que son rôle ne le sert plus ou au contraire risque de le desservir, il va changer le rôle du fou et va imposer sa vision à tous ceux qui tombent sous son pouvoir. Je crois qu'il est très difficile de

mettre le doigt sur l'instant où ce changement s'opère. Mais je crois qu'il est possible d'identifier les souverains ou les dirigeants ou les décisionnaires sous le pouvoir desquels cette transformation a eu lieu. Ce qui me faisait dire qu'il est donc possible d'identifier les acteurs sans lesquels une transformation de perception n'aurait pas eu lieu.

Je me suis beaucoup penché sur ces réflexions parce que je m'intéresse énormément dans mon cadre professionnel à la relation entre le pouvoir et la résistance. J'ai lu beaucoup d'ouvrages de référence sur la période de la révolution française et ce que le siècle des lumières a pu apporter, jusqu'à nos discours politiques contemporains. S'ils ont eu une influence indéniable sur la révolution française, ce ne sont ni Jean-Jacques Rousseau ni Spinoza qui sont montés sur les barricades. Avec la science que leurs écrits n'ont pas été lus par des centaines de milliers de personnes, je pense que le « manifeste communiste » a été publié à 500 exemplaires et la population était illettrée, comment se fait-il que cette population se soit retrouvée sur les barricades ? J'ai essayé de comprendre la raison pour laquelle à un certain moment la résistance éclate. J'ai essayé d'identifier les facteurs capables de jouer un rôle dans cette dynamique de résistance. Car bien entendu, c'est multifactoriel. Et c'est un concours de circonstances. Prenons la fin de l'URSS : Gorbatchev aurait pu décider d'envoyer ses tanks, mais il a pris une autre décision. C'est donc ce dirigeant qui a fait toute la différence. Mais il est lui-même le produit de son temps et du jeu des influences et du pouvoir. Dans un de mes exposés je fais référence à Jan Pallach, cet étudiant tchécoslovaque qui s'est immolé à Prague en 1969 pour protester contre l'occupation de la Tchécoslovaquie par les troupes du pacte de Varsovie en réponse au Printemps de Prague de 1968. La décision de l'URSS avait été alors d'envoyer les tanks. Prenons notre pape : s'il devait déclarer que les homosexuels ne sont pas différents des hétérosexuels, cela occasionnerait des changements de comportement au niveau mondial. Mais pour certaines évolutions sociétales, cela prend du temps. Et il est important que les lois suivent. Et faire changer les lois, cela prend du temps car ces modifications s'inscrivent dans un processus défini, déterminé, fixé. L'appareil législatif est là pour protéger notre système démocratique. Il est donc lui-même protégé par tout un système de procédures garantissant sa pérennité.

Je suis tout à fait conscient que la recherche doctorale que j'ai entreprise et menée à bien, biaise ma perception des choses. Mais j'invite chaque personne intelligente et ambitieuse de lire un ou de préférence des ouvrages sur le pouvoir avant d'entrer dans le monde des organisations. La perspective théorique sur laquelle j'ai appuyé ma recherche est la théorie de la « ressource dépendance », qui étudie comment les ressources externes des organisations affectent le comportement de l'organisation. Dans cette théorie, l'acquisition de ressources externes est un principe important de la gestion stratégique et tactique de toute organisation. La théorie de la dépendance des ressources s'intéresse à la manière dont le comportement organisationnel est affecté par les ressources externes utilisées par l'organisation, telles que les matières premières. La théorie est importante parce que la capacité d'une organisation à rassembler, modifier et exploiter les matières premières plus rapidement que ses concurrents, peut être essentielle à son succès. En sociologie, cette théorie repose sur le principe selon lequel une organisation doit effectuer des transactions avec d'autres acteurs et d'autres organisations de son environnement pour acquérir des ressources. Cela signifie que les organisations sont dépendantes des aléas de leur environnement externe et que leur comportement ne reflète pas seulement cette dépendance, mais tente également de réduire l'incertitude associée à cette dépendance. C'est une théorie qui a été développée par Pfeffer et Salancik en 1978. La théorie de la dépendance aux ressources ne fait aucune distinction entre les ressources internes et externes, mais il s'agit des ressources tout court. La base de la dépendance n'est pas la personne elle-même, mais les « ressources » que quelqu'un possède. La dépendance augmente en fonction de l'importance et de la rareté de la ressource dont dépend quelqu'un. Et la dépendance peut être renforcée par certains facteurs comme l'incertitude et la confiance. Deux de ces facteurs de renforcement sont

liés à la personne elle-même et sont le charisme et l'autorité légitimée où nous permettons à quelqu'un de prendre des décisions à notre place.

On peut parfaitement appliquer la théorie de la dépendance aux ressources à la relation entre le responsable de la communication et le PDG d'une organisation. Il y a bien sûr le pouvoir traditionnel par la domination (le patron peut me virer), mais il y a aussi un pouvoir dû à la dépendance aux ressources et cette dépendance est généralement plus ou moins mutuelle. Quiconque veut avoir son mot à dire dans une organisation doit vérifier qui dépend de quelles ressources et de quelles ressources il s'agit. Par exemple, le CEO devient dépendant du communicant au plus celui-ci lui offre une valeur ajoutée parce qu'il dispose de ressources telles que les informations, les connaissances et les compétences que le CEO ne possède pas, bien sûr à condition que le CEO trouve ces ressources importantes et ça c'est une perception. C'est précisément là que je pense qu'il y a un problème dans la relation entre la gestion et la communication. Trop souvent, il y a une sous-estimation de l'importance de la communication pour la gestion de l'organisation et il n'y a alors aucun sentiment de dépendance. J'essaie toujours d'avoir une longueur d'avance sur mon CEO dans mon domaine d'expertise afin qu'il perçoive constamment ma valeur ajoutée. Si cela devait cesser, sa dépendance envers moi en tant qu'individu diminuerait et je deviendrais interchangeable. Cette façon d'analyser la dynamique au sein d'une organisation n'a rien à voir avec les fonctions que les gens occupent mais avec les vraies dépendances.

Si j'applique cette théorie à une autre fonction au sein d'une organisation, à savoir les informaticiens, généralement considérés comme les nouveaux détenteurs du pouvoir au sein d'une organisation, plus encore que, par exemple, les avocats, les médecins et les architectes pour ne citer que quelques exemples, les programmeurs utilisent un jargon ésotérique extrême et ils peuvent endommager considérablement une organisation d'un doigt sur un bouton. Ils participent à la discussion des objectifs organisationnels majeurs, mais n'en comprennent pas l'effet ou la réalisation concrète. Un professionnel de l'informatique peut nous faire avaler des couleuvres : si vous ne comprenez pas vous-même le langage de programmation, vous ne pourrez en aucun cas le vérifier. Nous sommes totalement dépendants de cette profession, toute la société l'est d'ailleurs.

J'ai appliqué cette théorie sur le secteur de la santé en complément des concepts traditionnels de la dominance, de la force, de la contrainte et du pouvoir, parce que la théorie de la dépendance des ressources fait intervenir une dimension de dépendance par rapport au monde extérieur. Je prends un exemple classique : le couple marié au XIXe siècle : le mari, patriarche propriétaire de tous les biens et l'épouse, sans aucun droit. Le sort de l'épouse et donc de rester dans le couple quelle que soit sa condition, bonne ou mauvaise, parce que le monde extérieur ne lui octroie aucun droit. Elle est donc entièrement dépendante des décisions prises dans le monde extérieur pour être en position de modifier sa condition personnelle et individuelle. Mais cette situation est valable dans certaines communautés à notre époque également. Elle est même présente au sein de notre société et je fais référence ici aux « meurtres d'honneur ». Je me suis bien entendu penché sur la dépendance par rapport à la bureaucratie, et à la dépendance dans la relation médecin patient.

Ce que j'en ai tiré c'est l'importance des rapports de force dans les organisations et le fait que les responsables de la communication s'interrogent et se questionnent beaucoup trop peu par rapport à leur impact. Parce que ces rapports de force dans les organisations ont un rapport direct avec la reconnaissance et donc aussi avec la légitimité de la fonction de la communication dans l'organisation. Quelle est l'importance qu'attribuent les dirigeants au rôle de la communication dans l'organisation ? Je me suis rendu compte que l'importance que les dirigeants vont attribuer au rôle de la communication dans l'organisation va grandir au fur et à mesure qu'ils se rendent compte et qu'ils reconnaissent le rôle que va jouer la communication dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels. Aussi longtemps que le responsable de la

communication ne joue pas un rôle actif dans la coalition dominante, cela signifie que les dirigeants estiment que la communication organisationnelle ne peut pas ou n'est pas encore en mesure de leur permettre de réaliser leurs objectifs organisationnels. Si je traduis ça de la perspective de la théorie que j'ai utilisée, cela signifie que le responsable de la communication doit posséder ou représenter une ressource dont les dirigeants ont besoin. Il est donc nécessaire qu'un comité de direction, que les dirigeants prennent conscience qu'ils sont dépendants de la communication organisationnelle pour réussir dans leur entreprise.

Cela implique que les dirigeants doivent modifier leur vision de ce qu'est le pouvoir : le pouvoir compris comme instrument de domination étouffe la collaboration. Il importe donc d'intégrer une dimension de « partage de pouvoir » pour ne pas directement passer à la dimension de « délégation de pouvoir ». Si le responsable de la communication a pour ambition de placer la communication au sein de l'organisation, il doit pouvoir jouer un rôle actif au niveau des processus décisionnaires. Pour être reconnu, pour obtenir la crédibilité de siéger au niveau du comité de direction, ou tout au moins d'avoir l'oreille des décisionnaires, il faut être en mesure de prouver la valeur ajoutée de la communication pour l'organisation. **Le communicant qui ne peut pas démontrer sa valeur ajoutée n'a aucun rôle à jouer et peut donc être ignoré.**

C'est la situation que j'ai identifiée dans la relation médecin patient : depuis l'apparition de « Docteur Google », le rôle du médecin et son expertise sont parfois mis en question. Le médecin d'aujourd'hui ne peut plus uniquement se targuer de son diplôme de médecin, il doit prouver sa valeur ajoutée par rapport à l'information que le patient lambda peut trouver sur l'Internet. Et c'est pareil en ce qui concerne le responsable de la communication. Je dois avouer avoir beaucoup de chance avec mon CEO : il est très ouvert à la communication et en comprend l'importance. Mais la raison pour laquelle il m'accorde sa confiance, c'est parce que je représente une valeur ajoutée à ses yeux : **j'essaie toujours d'avoir une longueur d'avance, d'être en possession d'informations qui lui permettront d'anticiper.** Ainsi en ce qui concerne notre rapport annuel, nous l'avons fait cinq années de suite en version digitale. Il y a trois mois, je lui ai conseillé de ne plus faire le rapport annuel sous forme digitale. Et je lui ai donné mes arguments. Il n'avait absolument pas vu venir ce conseil. Lui, ce qu'il voit, c'est qu'il faut produire un rapport annuel. Moi, ce que je vois, c'est que ce rapport annuel doit s'inscrire dans l'histoire organisationnelle. Nous nous voyons tous les 15 jours. J'aborde donc plusieurs fois de suite ce sujet. J'insiste systématiquement sur la dimension du narratif organisationnel qui doit chapeauter chacune de nos activités communicationnelles, y compris le rapport annuel. Cela a pris du temps pour que l'idée de dévier de la trajectoire habituelle, un rapport annuel version digitale, fasse son chemin dans sa réflexion. Mais il a fini par prendre sa décision et par rejoindre mon avis. Il m'a donné son accord pour que le rapport annuel ne paraisse pas en version digitale. La balle est donc dans mon camp, dans le camp de la communication organisationnelle. Cet exemple illustre la manière dont je le guide, dont je le dirige dans une certaine direction. Et il faut que mon argumentaire témoigne et prouve ma valeur ajoutée. Je dois avouer que nous formons un bon tandem : il est très **rationnel**, porté sur les faits, il dispose d'un réel talent d'orateur. Ma valeur ajoutée c'est d'apporter la touche humaine, la touche **émotionnelle**, la touche communicationnelle à la dimension de la vision, de la mission et des valeurs organisationnelles.

Et je n'arrête pas de me professionnaliser pour aiguïser ma propre vision sur cette vision : c'est la raison pour laquelle j'écoute en boucle des livres audio des grands philosophes. Comme je le disais, j'ai commencé avec les philosophes grecs. Mais je ne m'arrête pas à cela. Pour l'instant j'écoute un livre sur Nietzsche. Je ne retiens absolument pas tous les faits, ni les dates, ni les noms, mais ce que j'en retiens ce sont les lignes narratives qui vont nourrir mon propre discours organisationnel. Cela me permet aussi de lui amener des idées auxquelles personne jusqu'à présent dans l'organisation n'avait pensé. Et quand je présente une initiative de ce genre, pour peu que cela fasse écho à l'une de ses préoccupations managériales, et il en a pas mal, je vois

un éclair de reconnaissance dans son regard. Et je vois que j'ai à nouveau gagné mes galons et gagné la légitimité de ma position dans l'organisation.

Pour illustrer combien parfois c'est un exercice de funambule, je citerai un exemple : l'épouse du CEO vient du monde des assurances et est une conseillère en matière de collecte de fonds au sein de l'organisation. J'ai la grande chance de nous avoir trouvé des atomes crochus et le courant passe bien. Mais à chaque conversation que nous avons, **je suis très conscient de l'importance stratégique d'entretenir de manière très positive cette relation**. Je suis conscient du fait que si elle devait rapporter de manière négative les contenus de nos échanges, cela aurait un effet négatif sur ma relation de confiance avec mon CEO. Ce qui est bien la preuve qu'il s'agit d'une histoire d'êtres humains, et non pas une histoire de moyens ou d'instruments. Il s'agit vraiment d'empathie. Et de savoir qui on veut toucher, qui est son public cible. Bien souvent, je me rends compte que ce type de travail n'a pas encore été fait. Que l'organisation n'est pas préparée à accueillir un responsable de la communication. Si je devais changer de travail aujourd'hui, j'exigerais deux choses avant de me décider : échanger avec toutes les personnes qui seront mes collaborateurs, et échanger avec toutes les personnes à qui il faudra que je fasse le rapportage. Si ces deux conditions ne peuvent être remplies, je ne commencerais même pas car elles sont décisives pour la réussite du rôle à ce niveau stratégique. Et le terme stratégique est très souvent utilisé à mauvais escient : pour moi cela signifie simplement réfléchir à ce que l'on veut faire et « pourquoi ». Ensuite suivra le « quand » et le « comment ». **La stratégie est pour moi une histoire conceptuelle où interviennent les relations de pouvoir**. Voilà pourquoi je disais qu'il était nécessaire de disposer d'une certaine maturité pour pouvoir accéder à cette réflexion stratégique. Sans doute une raison pour laquelle cela fonctionne si bien avec mon CEO : mon CEO et moi philosophons régulièrement dans le sens où nous prenons une certaine distance par rapport à notre quotidien, nous nous demandons la raison du comportement de certaines personnes, nous essayons de prendre une vision « hélicoptère ». Je ne peux pas en vouloir aux formations Bachelor ou même Master de ne pas préparer les futurs responsables de la communication à ce type de réflexion, il n'y a pas le temps d'introduire ce type d'approche dans les programmes actuels. Quand je vois qu'on ne prend même plus le temps d'apprendre les techniques de rédaction d'un communiqué de presse, qu'irait-on investir dans des heures où l'on apprendrait à réfléchir ? **Les formations en communication devraient aujourd'hui préparer les communicants de demain à être économiquement opérationnels**, mais elles ne les font plus utiliser leur matière grise, sortir des routes balisées, colorier hors des lignes, penser « out of the box » : des qualités indispensables quand on veut être responsable de la communication organisationnelle, quand on veut non seulement se différencier mais aussi différencier son organisation des autres. Et je reviens à **ce que dit Foucault : les gens sont disciplinés**. Ainsi je souhaitais que sur la quatrième de couverture de notre magazine soit repris un fragment de notre blog et un morceau du cartoon qui accompagne le dernier blogpost. On me répond que c'est impossible. Je demande pourquoi. On me dit que les responsables du lay-out disent que c'est impossible. Je redemande pourquoi. On me dit que ces responsables du lay-out pensent que... je réplique que ceci n'est pas un argument et qu'on fera la quatrième de couverture comme je l'entends. Parce qu'il n'y a pas d'argument. Le seul argument c'est que on a toujours fait d'une certaine façon et qu'on ne veut pas changer sa façon de faire. **On se discipline à penser d'une certaine façon, on se discipline à ne surtout pas penser autrement**. Jusqu'à l'âge de 22, 24 parfois même 26 ans, on est « éduqué » pour penser d'une certaine façon. Je trouve que dès l'instant où l'on peut s'émanciper du système scolaire, on doit faire le tri parmi toutes ces lignes de conduite que l'on a reçues et on ne doit garder que celles qui nous conviennent vraiment.

Et c'est pareil pour le responsable de la communication : il doit oser faire le tri, il doit oser chercher la différence. Et bien sûr il est important de connaître les canaux de communication, mais les instruments qu'on va utiliser doivent reposer sur des fondations solides. Ce n'est

qu'ainsi que l'on met toutes les chances de son côté pour que la stratégie de communication réussisse. Sans certitude bien sûr. Et il faut rester curieux : ouvert à tous les changements et développements.

Ce qui a certainement changé, ce sont les directions, les comités de direction : ils ont acquis plus de maturité communicationnelle. Quand j'étais consultant, il y a plus de 15 ans de cela, les conseillers en communication, les stratégies de communication, tout cela était vraiment nouveau pour les comités de direction. Aujourd'hui, mon CEO est abonné à Harvard Business Review, il sait comment fonctionne la communication, il est actif sur Twitter, il sait ce que c'est qu'une crise : il est inutile d'essayer de lui faire avaler des couleuvres. Résultat, si moi je n'évolue pas, il en saura de davantage que moi. Et si je cadre cette situation dans mon histoire de dépendance, j'ai un problème... car je n'aurais plus aucune plus-value. Et mon poste ne serait plus assuré. À côté de ce changement au niveau des comités de direction, il y a bien entendu le changement digital. Et ce que cela a changé le plus, c'est la vitesse à laquelle tout se passe en communication. Cela a bien entendu un impact sur les médias de masse. C'est vraiment devenu un défi de réussir à obtenir un article dans un quotidien parce que tous les textes se retrouvent sur le site. Nous essayons donc toujours de réfléchir à la construction d'une histoire sur la base de diverses couches qui se superposent et se complètent à travers différents supports. Le premier niveau, la première couche, c'est le communiqué de presse : article court qui va se retrouver sur les sites. Le second niveau, la deuxième couche, c'est le contexte qui a produit l'histoire, ce sont les détails plus spécialisés, ce sont les analyses plus poussées qui permettent de contextualiser l'article du communiqué de presse et qui ne seront pas communiqués à tous les titres dans l'espoir que l'idée d'une exclusivité convaincra le support de publier l'histoire. Avant, tout se retrouvait dans la presse. Maintenant, le comptoir du bar est devenu digital. C'est une boutade mais qui est un reflet de notre réalité sociétale. Les discussions de café se sont déplacées sur les médias sociaux et ces derniers sont devenus le bas-ventre de notre société. Sous des appellations anonymes, il est facile d'injurier et d'insulter. Il suffit de regarder les commentaires de certains tweets pour être confronté à un flot qui ressemble plus à un vomissement d'injures. Ce qui s'y passe n'a rien à voir avec un débat objectif construit sur des argumentaires réfléchis. C'est le pire de l'homme qui s'y affiche sans vergogne, sans même la crainte d'être découvert parce que bien protégé par l'anonymat d'adresse IP détournées.

Étant donné que tout le monde a une voix, tout le monde a le potentiel de faire connaître son opinion aux autres, et la dimension des « autres » s'est élargie à la taille du monde. Avant la digitalisation, les autres étaient le cercle des amis, la famille, les collègues et parfois un inconnu au comptoir d'un bar. Aujourd'hui, avec la digitalisation, on peut faire connaître son opinion de manière instantanée, sans filtre, au monde entier. Aujourd'hui, si quelqu'un est insatisfait d'un service fourni par mon organisation, il peut le mettre la minute qui suit sur une plateforme sociale et le partager avec tous ceux avec lesquels il est connecté. L'organisation n'a plus la possibilité de se « cacher ». Le responsable de la communication est donc censé suivre et assurer la veille de toutes les parties prenantes de son organisation en vue d'éventuellement répondre ou répliquer **en temps réel** à une opinion formulée sur les plateformes sociales. Une dimension temporelle qui a bouleversé les pratiques professionnelles des communicants : lorsqu'un commentaire est publié le week-end, non seulement il faut être averti par le biais de tout un système d'alertes, mais en plus il faut décider de la pertinence d'une **réaction immédiate ou postposée**. S'il est nécessaire qu'elle soit formulée rapidement, il faut s'assurer de la pertinence et de la **véracité de la réplique**. Et il faut la formuler de telle façon à ce qu'elle ne provoque pas une avalanche de nouveaux commentaires mais qu'au contraire *elle endigue l'hémorragie*. Une toute nouvelle forme de communication, **un nouvel art de la rhétorique auquel très peu d'attention est prodigué** : comment détourner un fou furieux sur les réseaux sociaux vers la messagerie personnelle. Et je remarque dans le secteur marchand que la communication digitale prend le pas sur toutes les autres formes de communication. Ainsi, les clients qui n'obtiennent

pas gain de cause avec un vendeur, au téléphone, via les canaux dits traditionnels, jettent leurs griefs sur les réseaux sociaux parce qu'ils savent qu'ainsi ils seront entendus. **Les réseaux sociaux deviennent la réalité : une évolution très dangereuse.** Les médias sociaux sont devenus le mégaphone de l'individu, et les organisations y sont devenues particulièrement sensibles. Si je fais le parallèle avec les partis politiques : ils définissent bien souvent leur agenda en fonction de ce qui vit, en fonction de ce qui est « populaire », et non plus en fonction de leur propre programme. Un effet indirect de la digitalisation s'opère au niveau de la dimension de la lecture : je suis persuadé qu'un magazine papier bénéficie d'une toute autre qualité de lecture qu'un magazine digital. Mais il devient très difficile de gagner la bataille. Pour illustrer la situation avec une analogie : on ne peut pas construire d'autoroute avec une bande supplémentaire pour les quelques-uns qui se déplacent encore à cheval ou en calèche. Mais la fameuse courbe d'attention est moins longue en lecture digitale qu'en lecture sur papier. Il devient de plus en plus compliqué et difficile de retenir l'attention des lecteurs parce qu'ils deviennent des visiteurs. Et parce que ces visiteurs consultent habituellement plusieurs écrans en même temps : le GSM, la tablette, le portable, et parfois la télévision. Je crois avoir lu quelque part que la courbe d'attention de l'humain était descendue à sept secondes, alors que celle d'un poisson rouge était de huit secondes. Cela veut tout dire. Mais la conséquence, c'est que l'on voit une prolifération de messages qui vont dans tous les sens, qui sont mis sur toutes les plateformes, dans l'espoir d'être interceptés par le public cible. Une tendance à laquelle nous ne participons pas. J'estime que cela ne sert à rien de vouloir crier plus fort, mais je suis persuadé que **la solution réside dans une communication authentique.** La différence, elle se situe dans l'expérience, dans la connexion, dans la connectivité, pas dans le brouhaha. On ne gagne jamais par la surenchère. Non, il faut identifier au plus près sa cible, le public avec lequel on veut échanger de manière humaine et authentique. Et il faut bien sûr savoir exactement ce qu'on veut lui communiquer.

Il est de plus en plus difficile d'obtenir une communication efficace à cause de la manière superficielle que montre le public cible par rapport à l'information et à la communication que l'on veut faire passer. Pour certaines organisations, cette situation est véritablement problématique. Si je prends le **secteur bancaire, un secteur excessivement régulé par la législation,** un secteur qui doit suivre des normes et des procédures très strictes également au niveau de la communication, cette superficialité du public cible entraîne d'énormes conséquences : les banques doivent se prémunir de plaintes potentielles de clients qui prétendraient avoir été mal informés et qui, à cause de cela, auraient pris des décisions désavantageuses. La communication du secteur bancaire s'est donc renforcée de toute une structure de procédures très strictes et restrictives que les responsables de la communication sont obligés de respecter en vue de protéger leur organisation.

On voit toujours la **digitalisation** comme un avantage pour pouvoir toucher rapidement l'ensemble de son personnel, je fais donc ici un petit détour par la communication interne. Et bien dans mon organisation, c'est un **problème.** Nous sommes **3900** et nous avons à peu près 1000 personnes qui travaillent de façon régulière et soutenue à un bureau avec un ordinateur. Cela signifie que près des trois quarts des membres du personnel n'ont **pas un accès continu à l'intranet,** qu'une grande partie des membres du personnel **travaille à temps partiel,** et que donc utiliser une newsletter électronique, ce n'est pas gagné. Sur la base de nos Analytics, nous pouvons voir le nombre de visiteurs par post. Certains messages ne sont lus que par 70 personnes, d'autres par 1800 et plus : comme les photos de la réception du nouvel an. Ce n'est donc pas lié au canal, mais c'est lié au type de message. Comment se fait-il que les collaborateurs soient au courant qu'ils doivent certainement aller voir la newsletter parce qu'il y a un message qui les concerne ? Je l'ignore. Mais ce qui est certain, c'est que les gens vont **sélectionner** beaucoup plus les contenus qui les intéressent, ce qui est prioritaire pour eux, de ce qui est **superflu.** Et dès l'instant où quelque chose est catalogué comme étant superflu, il ne

retiendra plus l'attention. Il sera **systématiquement supprimé** parce que considéré comme un poids mort. Chaque individu est tellement assailli par les messages qu'il est obligé inconsciemment de construire des systèmes de tri qui vont l'aider à passer à travers l'information et à retenir celle qui lui semble la plus pertinente. Il devient donc de plus en plus compliqué non seulement de toucher la cible, mais aussi de capter son attention, d'être fiché comme pertinent, d'être lu et compris, d'être retenu, et au sommet de la pyramide, de réussir à augmenter l'engagement. Dans une société où la vie privée devient de plus en plus importante par rapport à la vie professionnelle, il devient très difficile à la communication organisationnelle d'être englobée dans le quotidien de tous les collaborateurs.

La digitalisation devrait permettre un travail plus efficace, parce qu'il est plus facile de communiquer, de s'envoyer des messages. Rares sont aujourd'hui les collaborateurs qui sont encore capables de vider quotidiennement leur boîte mail. Et cela est également lié aux réorganisations structurelles des organisations : la disparition de la fonction de secrétariat. Tout le monde est devenu son propre secrétaire. Alors que cette fonction avait une dimension importante de préparation et d'organisation du travail d'un département. Cette fonction permettait la mise en œuvre de procédures qui visaient l'augmentation de l'efficacité du travail. L'apparition de la digitalisation a amené la suppression de cette fonction et a imposé à tous l'obligation de préparer, d'organiser et d'optimiser son travail, qualités dont ne dispose pas tout le monde. Et cette **suppression** elle s'est faite au niveau mondial dans les organisations de tous les secteurs : comme s'il y avait eu un **consensus trans-organisationnel**. Une décision qui a certainement permis un gain d'argent, mais qui n'a certainement pas optimisé l'efficacité du travail de tout le monde. Face à la facilité avec laquelle des fonctions ont été, et sont supprimées dans les organisations, **l'insécurité a remplacé la loyauté**. Les collaborateurs dans une organisation ont davantage tendance à un repli sur soi qu'à un déploiement de leur engagement. Et il y a toute une série de tendances qui sont en train de se développer : on croit beaucoup moins dans l'autorité, il y a une montée de l'égalitarisme et de la participation civique, mais aussi du consumérisme.

Pour suivre tout cela, pour se tenir au courant, il n'y a qu'une seule réponse : la curiosité. L'envie de savoir comment il se fait que les choses sont comme elles sont. Essayer de comprendre la raison des choses. En développant cette faculté de curiosité, en s'ouvrant à la richesse du monde, on arrive à ne pas trop s'éloigner des intérêts du comité de direction et à leur présenter régulièrement des informations inattendues. Mais il faut aussi parfois pouvoir lui tenir tête. Ainsi dans l'organisation il y a de gros travaux de construction qui entraînent tout un système de signalisation pour faciliter le passage d'un site à un autre en évitant les endroits où ont lieu les travaux. Nous avons bien entendu participé à l'élaboration du plan de communication. Lors des réunions avec le comité de direction j'ai insisté sur le fait qu'il était de notre ressort d'élaborer une check-list d'éléments à suivre, mais que nous n'étions pas en mesure de placer les différents panneaux de signalisation. Que pour ce faire, il fallait engager quelqu'un dont c'était la spécialité. Pour faire des épargnes de bouts de ficelle le comité de direction a décidé de n'engager personne. Ayant appris qu'un des membres du comité de direction avait exprimé sa frustration, j'ai répliqué que nous étions dans la bonne voie et qu'à la prochaine explosion de frustration, un contrat intérimaire serait sans doute signé. Car ce n'est pas à nous à essayer de recoller les pots cassés par le comité de direction. À chacun ses responsabilités : j'ai clairement présenté celles de mon équipe de communication. Mais il est vrai que dans ce jeu de pouvoir, il n'est pas toujours aussi évident de maintenir sa position. Mais c'est ce qui fait partie de mon histoire : la communication traite le plus souvent de choses qui n'ont rien à voir avec la communication. **La communication traite de la réalité**, et il faut donc que tous les éléments présents dans cette réalité permettent à la communication de faire son travail.

Les livres de management parlent de « **management by walking around** » : mon CEO n'a pas le temps de se promener dans les différents départements et dans les différentes unités de

l'organisation. Il a essayé, mais il n'a pas eu la possibilité de continuer à appliquer cette approche managériale de la promenade parce qu'il a d'autres priorités. Tous les deux mois, de manière systématique et structurée, une petite équipe composée de différents membres du comité de direction rend visite à une certaine unité de l'organisation. Mon CEO essaye toujours de les accompagner, moi je fais toujours partie de l'équipe. Quelle que soit l'unité à laquelle nous rendons visite, je connais toujours différents collaborateurs parce que dans ma fonction de responsable de la communication je me promène énormément dans toute l'organisation. Et cela fait toujours très artificiel d'entendre ces directeurs poser des questions se rapportant aux activités de collaborateurs qu'ils rencontrent pour la première fois. **Si on ne fait pas de cette approche une priorité, la direction s'éloigne et devient de plus en plus étrangère au quotidien des collaborateurs qui, en réponse à cette attitude, vont développer un détachement plutôt qu'un engagement vis-à-vis de l'organisation.** Et ce n'est pas avec un bon speech lors de la réception du nouvel an qu'on peut remplir le fossé : la communication, c'est plus que la communication. Et la communication ne commence pas avec la communication.

Quand je suis arrivé ici, **en 2005**, j'ai vraiment commencé de zéro. Il y avait une personne, une germaniste, qui était reliée au département ressources humaines, qui s'occupait un peu de la communication interne. Il y a eu **une grosse crise** et ils se sont retrouvés dans une situation critique parce qu'il n'y avait pas de porte-parole. Et c'est à ce moment-là, suite à cette crise, qu'il y a eu la **prise de conscience qu'il était nécessaire pour l'organisation et pour sa pérennité de recruter un responsable de la communication.** J'ai sollicité et j'ai décroché le poste. C'était une nouvelle fonction qui répondait à une injonction d'introduire une **approche professionnelle de la communication.** Et aujourd'hui, nous sommes cinq. Le fait d'avoir pu engager une cinquième personne relève presque du miracle : la pression budgétaire est telle qu'il est devenu quasi impossible de recruter un profil qui ne génère pas de profit. Et bien entendu, la communication est un coût. Je disais tout à l'heure que j'avais recommandé de ne plus développer le rapport annuel sous forme digitale. Cela nous a permis de « gagner » 34.000 € ce qui nous a permis de contribuer pour 60 % au salaire de cette cinquième personne. Mais nous trouvons l'apport d'une cinquième personne plus important que notre rapport annuel. Le fait d'être à présent une équipe de cinq personnes montre bien la dimension de professionnalisation et de professionnalisme. Le fait d'avoir gagné des prix, d'avoir obtenu des récompenses pour nos activités communicationnelles prouve que nous avons en effet atteint ce niveau. Je me rappelle que le premier prix que j'ai obtenu était pour un rapport annuel. C'est la première fois que j'ai été invité par le conseil d'administration. Suite à cela, le conseil d'administration m'a invité chaque année pour présenter le rapport annuel. Le fait d'**avoir gagné un prix a donc signifié une reconnaissance au plus haut niveau de l'organisation.** C'est donc un prix octroyé par mes pairs qui m'a permis d'obtenir ma légitimité aux yeux du conseil d'administration. Je ne sais pas très bien comment cela va se passer cette année : il y a bien sûr un rapport très factuel qui devra être prêt dans deux mois. Pour l'instant, nous ne sommes nulle part. Et donc, le jeu de pouvoir va commencer. C'est là qu'il est excessivement important de bien connaître son patron ou ses patrons. Mon CEO est quelqu'un qui ne cherche pas les contacts personnels. Il aime pouvoir garder ses distances et va très rarement me confier des choses personnelles sur sa vie privée. Mais c'est également quelqu'un qui n'aime pas être confronté à des problèmes. Il part donc du principe que quelqu'un qui prend ses responsabilités va résoudre les problèmes. J'ai appris il y a peu qu'à côté du rapport très factuel il allait falloir, malgré tout, développer un rapport annuel. Je procède de la manière suivante : je commence avec un échange de mail parce qu'il y a une double date-butoir et que je dois les lui communiquer : le rapport annuel qui est pour dans deux mois, et le nouveau site Web qui est pour dans trois mois. Lorsque le rapport annuel était imprimé, cela prenait six mois. Pour le rapport annuel digital, il fallait compter huit mois. Il nous en reste deux et il y a également le nouveau site Web qui est prioritaire pour mon

CEO. La deuxième étape c'est une réunion avec lui. Je n'entre pas pour lui dire que nous avons un problème, mais j'entre en lui annonçant que j'ai une idée créative, visuelle, qui intrigue par la façon dont le format est plié et qui présente notre histoire par le biais de mots-clés et d'infographies. L'objectif est de réaliser quelque chose dans les temps et de réaliser quelque chose qui visuellement rappelle la dimension digitale mais sur papier. Une solution différente, à laquelle il n'avait absolument pas pensé, qui impliquait un coût supplémentaire, mais qui résolvait son problème. Et j'ai donc obtenu le feu vert parce que non seulement je n'étais pas un obstacle mais qu'en plus j'avais levé tous les obstacles qu'il avait devant lui. Par ma solution j'ai renforcé ma valeur ajoutée et **je l'ai rendu dépendant de mes idées**. Dans cette construction, il est évidemment primordial d'avoir une idée. Et il faut que cette idée soit réalisable. La communication est en lien avec le **pouvoir**.

Ce qui peut fonctionner comme un **frein**, c'est que les moyens deviennent plus importants que le résultat, et nous vivons dans un monde surpeuplé de règles, d'accréditations, de procédures. Il faut donc d'abord suivre les règles, répondre aux accréditations et obéir aux procédures, et avec un peu de chance il y aura un résultat. Cette maladie d'aujourd'hui, je crois qu'elle est également en grande partie due à la digitalisation. Pour chaque action, pour chaque activité il doit y avoir une règle, il doit y avoir un règlement, il doit y avoir des autorisations. Nous vivons dans une société qui cultive une certaine peur, une insécurité constante contre laquelle il faut se prémunir, une **société anxieuse** qui développe des tonnes de mesures pour diminuer la peur, pour diminuer la sécurité, pour diminuer l'anxiété. Et pour chaque petit incident, le pouvoir législatif va développer une nouvelle règle qui va s'ajouter aux autres. C'est vraiment **le paradoxe de l'« empowerment »** : une plus grande efficacité et une plus haute qualité dans l'organisation qui résultent d'une approche top down avec un très haut degré de sécurité, et en même temps une injonction à plus de créativité, à plus de passion parce que l'on veut optimiser la satisfaction. **Mais l'élaboration de règlements très stricts et de procédures à suivre n'amènent pas à un plus haut degré de satisfaction**. L'organisation souhaite-t-elle **développer l'esprit d'initiative** ou oblige-t-elle à **suivre les règles** qu'elle vient de définir et de déterminer ? **Ce sont deux objectifs totalement opposés que bien des organisations expriment en même temps**. La passion ne s'accorde pas avec des règlements de 500 lignes.

Dans mon équipe, je veille à aligner régulièrement nos visions. Il est important d'être sur la même longueur d'ondes, sans nécessairement être d'accord sur tout, mais bien en sachant quels sont les éventuels désaccords et pourquoi. Le fait d'avoir réussi à construire cette confiance dans l'équipe est très important et me permet de déléguer et donc d'obtenir un bon équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle. Nous partageons nos agendas, nous connaissons les activités qui sont au programme et nous savons que si l'un a un empêchement, un autre le remplacera, notre façon d'adopter la stratégie « **agile** ». Créer une équipe qui se sent concernée, où chacun a son rôle à jouer et est reconnu pour ce qu'il fait, cela coûte bien entendu un effort, mais le résultat le vaut bien. Et ma curiosité m'aide pour rester à la hauteur des derniers développements technologiques. Ce n'est pas parce que je ne suis pas un « digital native » que je ne peux pas venir avec des idées qui trouvent même l'approbation de notre responsable digital. Bien sûr mon doctorat m'a vraiment permis de rafraîchir mes idées et la vision que j'avais de ce que pouvait représenter la communication organisationnelle. Là aussi, l'effort que j'ai dû fournir a été très conséquent. Mais il porte ses fruits.

Il me permet de jeter un regard sur une société qui a fortement évolué. **Peu de choses sont restées pareilles sur ces 35 années de carrière professionnelle**. Aucun modèle théorique qu'on utilisait alors en communication n'est encore valable aujourd'hui. Il n'y a plus moyen de définir la cible de manière unidimensionnelle comme c'était le cas quand j'ai commencé. Les relations entre employeurs et employés se sont modifiées. La place du citoyen dans la société et la relation du citoyen par rapport à l'autorité ont été bouleversées. Le regard que porte le citoyen par rapport à l'autorité académique et l'autorité scientifique a changé et a remis cette

autorité en question. Nous connaissons actuellement l'émergence d'un scepticisme par rapport à l'ordre établi. Les relations au niveau des plus petits groupes sociaux, comme par exemple la relation du couple ou celle parents-enfants, sont remises en question. Les styles de vie ont changé dans notre société occidentale. L'attitude de la sphère publique et par rapport à la sphère politique n'est plus la même. L'acceptation de l'autorité gouvernementale n'est plus une évidence. Le tissu même de la sphère publique se transforme : je pense à la dimension de la sécurité versus l'insécurité, à la religion, à la tolérance. Nous vivons un moment de notre évolution où les choses se transforment presque à l'œil nu, même si une société est toujours une donnée dynamique, il y a des moments dans l'évolution où les choses se transforment plus rapidement qu'à d'autres. Hélas, sur une période de 35 ans, je dois constater que presque plus rien n'est pareil. La seule chose qui me semble ne pas avoir changé, c'est le fonctionnement de l'être humain. Il y a des gens qui prétendent que l'Internet change l'être humain. Et il y en a d'autres qui prétendent que c'est l'être humain qui change l'Internet. J'appartiens à cette dernière catégorie même si je suis d'accord que d'une certaine façon l'Internet a changé certains comportements de l'être humain. Mais je reste persuadé que c'est l'être humain qui transforme l'Internet. Le pédophile n'a pas été créé par l'Internet. Il utilise simplement un autre canal. Les terroristes de tout genre ont toujours existé, ils disposent simplement aujourd'hui d'un nouveau canal pour communiquer et pour propager leur discours. L'Internet facilite l'accès à l'information. Mais pour moi, la nature humaine est la seule chose qui est restée identique. Et je retourne à des pensées que j'ai déjà développées et qui reposent sur la pyramide de **Maslov** : l'homme veut d'abord s'occuper de lui-même. Et il y en a d'autres qui veulent dompter cet animal en lui mettant un joug, et on voit quotidiennement combien cela devient difficile avec les révoltes civiles qui éclatent aux quatre coins de notre planète. La planète est aussi surpeuplée : et on connaît les effets désastreux de la concentration au mètre carré, elle attise l'agressivité. Il faut pouvoir se donner de l'espace. Une dimension qui est également très importante au niveau de la structure spatiale d'une organisation.

Ce qui me manque le plus dans cette société dans laquelle nous vivons aujourd'hui, c'est une dimension de « bonheur » et ce manque provient surtout du consumérisme, du fait que l'être humain essaye de trouver son bonheur dans le mercantile et qu'il n'est plus jamais satisfait de ce qu'il a parce qu'il veut toujours plus. Un manque qui se traduit aussi par la place de plus en plus importante que prend la solitude dans notre société. Ce qui est vraiment un paradoxe par rapport aux déclarations du « monde hyper connecté ». Le désir d'être de plus en plus indépendant des autres alors qu'on est de plus en plus dépendant. Nous sommes tous dépendants les uns des autres et pourtant il y a ce désir d'indépendance individuelle. On ne veut plus que le parent âgé habite chez nous parce qu'on veut rester indépendant de son parent. Et parce qu'ainsi le parent reste aussi indépendant de ses enfants.

En faisant ainsi une rétrospective de 35 ans de carrière, je peux dire que je n'ai aucun regret des choix que j'ai faits et des décisions que j'ai prises. Parce que j'ai toujours été très conséquent et que si l'on devait tirer une ligne de qui j'étais au début de ma carrière et qui je suis devenu aujourd'hui, on n'identifierait pas de fausses notes par rapport à mon éthique de vie professionnelle. J'ai exploré les différents terrains de notre champ disciplinaire, j'ai travaillé en consultance, j'ai travaillé pour une O.N.G., j'ai eu ma propre entreprise, j'ai fusionné, j'ai travaillé pour le secteur marchand : je sais exactement quelle est ma valeur ajoutée et quelles sont les choses que j'aime moins de faire et celles pour lesquelles je suis tout à fait incompetent. Et dans toutes les fonctions, j'ai toujours mis le focus sur mes capacités. Et maintenant, en publiant également mes expériences, j'ai la possibilité de partager de manière encore plus large mes expériences et ce que j'ai pu rassembler de bonnes pratiques. Quoique je trouve qu'il faut pouvoir relativiser la portée des bonnes pratiques. Elles sont très dépendantes du lieu, du temps et du secteur. On prêche souvent les merveilleuses qualités des bonnes pratiques, mais il faut pouvoir les lire avec le bon filtre. Surtout les bonnes pratiques dans le domaine de la

communication. Et là j'ai peut-être un regret : c'est que les communicants, à la manière des chasseurs, se sont toujours très mal occupés de leurs relations publiques. Le monde publicitaire et le monde du marketing y sont mieux parvenus. Et si j'en parle, c'est parce que j'ai été pendant 10 ans président d'une de nos associations belges en relations publiques. Je parle donc en connaissance de cause. Nous avons essayé de redynamiser l'association, lui donnant un nouveau logo, mais ce n'étaient que des opérations cosmétiques. Deux éléments étaient absents : une véritable vision et un esprit de corps. Les communicants sont des solistes, il est très difficile de réaliser des échanges authentiques. Quant à la vision, lorsque je vois le type de sujets et de thèmes encore abordés récemment, j'ai l'impression que l'on fait marche arrière plutôt que marche avant. Plutôt que d'amener pour la huitième fois un débat sur les relations presse, pourquoi ne pas parler de choses fondamentales comme par exemple l'éthique professionnelle ? On réfléchit beaucoup trop peu à cette dimension, à son importance qui dépasse de loin l'influence que peut avoir la communication. En adoptant une attitude éthique, l'organisation peut influencer les individus dans un contexte sociétal. Le communicant porte une responsabilité éthique. Quand on voit maintenant un des mots buzz : « **nudging** » on est quand même en droit de se poser des questions par rapport à l'éthique de l'utilisation de ce concept. Parce qu'il s'agit bien ici d'une forme de manipulation et qu'en plus, en utilisant cette technique, on fait tout sauf offrir à sa cible la possibilité de cet « empowerment » dont il est toujours question. Parce que cela devrait signifier que la cible doit prendre son destin en main mais en fait, ceux qui sont « empowered » sont préparés pour être manipulés. Ça c'est ce que fait le « nudging ». Je suis ce phénomène dans la presse professionnelle parce qu'il m'interpelle et qu'il m'intéresse par rapport à mes pratiques professionnelles, mais jusqu'à présent je n'ai pas encore rencontré un seul article qui traite de cette dimension éthique. Ce ne sont que des articles élogieux qui préconisent que cette technique est le futur.

Et **cette dimension éthique, cette déontologie professionnelle est le garde-fou de la crédibilité que l'on obtient des différentes parties prenantes avec lesquelles on a à collaborer tout au long de sa carrière.** Lorsque j'étais du côté consultance, j'ai eu des contacts avec le monde des fourreurs et une fois avec la scientologie, et je me rappelle aussi avoir été une fois contacté par un état vivant sous un régime que l'on pourrait qualifier de dictatorial. Et dans ces différents cas de figure, il a été très clair que ma vision des pratiques professionnelles en communication ne correspondait pas aux objectifs que visaient ces commanditaires potentiels. Étant donné que pour moi la communication doit se faire de manière transparente, en donnant accès à l'information qui n'est pas confidentielle, il y a eu dès le départ des conflits de perspectives. Dès l'instant où un dirigeant refuse que son expert en communication permette à des journalistes de venir faire leur reportage en toute liberté et suivant le code journalistique, il est clair pour moi qu'il ne sera de toute façon jamais question de pouvoir travailler en tant qu'expert en communication organisationnelle dans cette organisation-là. Et maintenant s'ajoute encore la dimension de la digitalisation, un monde parallèle où sont créées d'autres réalités par rapport auxquelles il est tout à fait légitime de se poser des questions d'ordre éthique. Je faisais référence au fait que des consommateurs n'arrivent plus à obtenir gain de cause que lorsqu'ils affichent leur grief ou leur demande sur les réseaux sociaux, car tout ce qui passe par les canaux dits traditionnels, sans visibilité du « monde entier », n'est plus traité, ce qui est inadmissible parce qu'il fait s'éloigner l'organisation de son essence, de sa réalité. Cela signifie qu'un service clientèle a perdu sa raison d'être. Mais il y a donc une manipulation perverse qui a lieu, et les organisations craignent pour leur **réputation** dès l'instant où une plainte paraît sur une plateforme sociale. Alors qu'il est tellement important de montrer un visage à dimension humaine de l'organisation, incluant également une dose de fragilité, ce qui est une qualité humaine.

Je crois donc que j'ai parlé de l'importance du comportement, de l'importance de la communication interpersonnelle et des aspects psychosociologiques dans la construction de

l'identité professionnelle du communicant, j'ai abordé l'importance des êtres humains, de l'homme. Cela me fait penser au fait que dans les sciences de la communication, on est tellement obnubilé par la dimension scientifique, on oublie parfois l'importance qu'ont les expériences antérieures sur le comportement et l'attitude des êtres humains. Cela est vrai pour le responsable de la communication, cela est vrai aussi pour le journaliste. Et c'est un aspect sous-estimé en communication. On considère le journaliste comme un professionnel, objectif lors de l'interview, objectif lors de la rédaction de son article qu'il soit écrit ou visuel. Lorsque je rencontre un journaliste pour la première fois, j'essaye toujours d'apprendre quelque chose sur la personne qui va m'interviewer, j'essaye toujours de savoir s'il a vécu des expériences dans le secteur d'activité de mon organisation. Parce que cela joue un très grand rôle : c'est au départ de cette perception inconsciente, de cette perspective qu'il va diriger son interview et travailler son article. Avant de commencer l'interview, un responsable de la communication devrait toujours d'abord demander au journaliste la raison pour laquelle cela l'intéresse tellement de l'interviewer lui. Ou la raison pour laquelle il formule ses questions de telle ou telle façon... mais on n'y pense pas parce qu'on est chacun le nez dans le guidon de sa propre bulle. J'ai bien entendu parlé de la dimension éthique, j'ai abordé le pouvoir et la dépendance, l'écoute et l'évaluation, le trio « objectif, message, histoire », l'authenticité, la sincérité, les intentions vraies, tout ce qui permet aux responsables de la communication d'essayer autant que possible de communiquer « la vérité ». Sachant bien sûr qu'elle est très relative.

Interview H2 – 2 heures 27'

Bruxelles, 21 mai 2019

Mon premier emploi n'avait aucun lien avec la communication. J'ai commencé comme secrétaire général d'une association professionnelle, avec des tâches aussi bien administratives que financières et légales. J'y suis resté cinq ans. De là, je suis passé à une agence de communication qui s'occupait des « public affairs ». Une étape que j'ai franchie à ce moment-là dans le cadre du grand projet « Europe 1992 ». L'idée était de créer un grand marché interne et un petit bureau au cœur de Bruxelles, qui était rattaché à un plus grand bureau aux Pays-Bas, à l'époque déjà actif dans les « public affairs ». Je sollicite et à ma plus grande surprise, je suis sélectionné. Je me suis donc retrouvé dans la consultance un peu par hasard. Il y a ici un certain nombre de points assez particuliers à soulever : tout d'abord le fait que je me retrouve directement à un niveau des affaires publiques, un domaine qui à l'époque était totalement inconnu, ce dont je me suis rendu compte quand je devais essayer d'expliquer ce que je faisais. Ce que je disais habituellement c'est que je faisais la veille, que j'enregistrais et que je suivais toutes les activités qui se trouvaient sur l'agenda politique à Bruxelles, parce que j'étais beaucoup moins occupé avec toute la partie lobbying. En effet, la dimension lobbying n'était pas encore développée comme elle l'est aujourd'hui. Nos activités consistaient essentiellement à informer nos clients de ce qui était en train de se passer à Bruxelles. Nos clients étaient surtout intéressés par les possibilités de financement qu'offraient les différents canaux de nos institutions européennes. Je pense ici à tous les projets de coopération et de recherche au niveau européen. Une expérience très enrichissante et très intense. D'autant plus intéressante que j'étais le seul belge en place au milieu de tous les hollandais. Et aussi parce que cette petite agence faisait partie d'un très grand groupe aux Pays-Bas. J'ai directement été confronté aux différences culturelles : on a beau parler la même langue, nous ne pensons pas de la même manière. J'ai également eu l'immense chance d'être encadré par le correspondant à Bruxelles du journal NRC qui avait également passé plusieurs années aux États-Unis. Il m'a appris énormément de choses : non seulement il m'a appris le métier, mais il m'a également appris à « bien écrire », à réussir à bien mettre mes idées sur papier. Le fait d'avoir été formé par un ancien journaliste est une expérience unique. J'y suis resté quelques années, j'ai

traversé les turbulences de la maison-mère, la présence de liens avec le groupe Deloitte. Ce que j'ai pu remarquer, c'est que quand on est un professionnel des « public affairs », on travaille sans cesse à la frontière entre le monde des entreprises, le monde des affaires, et la politique. Deloitte est une de ces organisations qui est responsable des audits des sociétés, et je me suis très vite rendu compte à ce moment-là, mais également plus tard, que ce sont des mondes incompatibles. Il n'y a rien de commun entre les agences de communication et les organisations d'audit. Il est très difficile de les faire travailler ensemble. Bien entendu, il y avait certaines activités qui étaient assez similaires, ou du moins c'est ce qu'ils pensaient. Et suite à ces tensions, un certain nombre d'entre nous sont passés entre les mains d'un nouveau managing partner. La conséquence a été que nous avons été beaucoup moins actifs dans les analyses de structures d'entreprise et de structures organisationnelles, et beaucoup plus dans le lobbying. J'ai pu faire un certain nombre de choses très intéressantes comme le concept du packaging biodégradable qui entrainait dans une des directives de l'union européenne. J'ai développé une stratégie de lobbying regroupant diverses entreprises en Europe et un acteur de coopération agricole au Bangladesh. Automatiquement, la portée de l'action lobbying a été décuplée. Il ne s'agissait plus simplement de faire un travail de lobbying dans le domaine du packaging, mais cette approche transnationale et transdisciplinaire a éveillé l'intérêt d'autres partenaires venant de domaines très divers. Inutile de dire que ce type d'approche amène toute une série de difficultés en interne. Et de là, je suis passé à un autre groupe qui était actif dans le lobbying des instances européennes. Ce qui a été le plus enrichissant dans cette nouvelle expérience, au sein de cette agence, a été le fait que j'ai pu travailler sur des clients qui n'étaient pas exclusivement intéressés par la dimension « public affairs », mais également par la dimension communication Corporate qui englobe le « issue management » et la communication de crise. Cela implique que j'ai pu apprendre plein d'autres choses. Comment aborder les « issues », comment traiter les crises, comment gérer les différents stakeholders, les parties prenantes, et tout cela, au fur et à mesure des nouveaux défis qui se présentaient. J'ai bien entendu appris sur le terrain, mais il y a eu aussi des séminaires de formation. Je me rappelle que nous avons publié un rapport sur les O.N.G. et pour cela, il a été nécessaire d'avoir un certain nombre d'entretiens avec ces O.N.G. J'ai également bénéficié de beaucoup de conseils avisés de collègues et collaborateurs. J'ai donc à mon actif pas mal d'expériences en communication de crise. Je pourrais dire que j'ai une collection d'études de cas que j'ai considéré comme « plaisantes » parce que je les abordais du point de vue d'une agence en consultance. Mais aussi parce que certains de ces cas ont été résolus de manière assez particulière. Je me rappelle une affaire d'extorsion où un consommateur avait informé une entreprise qu'il avait trouvé un objet dangereux dans un de leurs produits. L'entreprise a fait une investigation très poussée, et n'a rien trouvé. Après quelques semaines, l'individu reprend contact avec l'entreprise par le biais de son avocat et demande une somme importante à titre de compensation. Le montant demandé était 10 fois plus important que ce que l'entreprise acceptait de payer. Cette situation s'est résolue de manière assez surprenante : en communication de crise, on travaille toujours de manière très pluridisciplinaire, et le juriste de l'entreprise me signale qu'il est étonné qu'un avocat accepte de représenter un client dans une affaire d'extorsion. J'ai donc répondu par écrit à l'avocat que comme nous étions étonnés de sa prise de position, nous allions d'abord en informer l'ordre des avocats. Le résultat ne s'est pas fait attendre : l'affaire a été classée et nous n'en avons plus entendu parler. En tant que consultant, j'ai également eu le plus grand bonheur de ma vie professionnelle : un vendredi après-midi, 16 heures, entre un communiqué de presse qui annonce des problèmes avec de la nourriture pour bétail. Le même soir, j'ai contacté l'entreprise concernée en lui disant que d'après moi ce qui allait suivre allait être très sérieux. Et deux jours plus tard éclatait la crise de la dioxine. Je ne sais pas si je peux vraiment parler de pressentiment, mais j'ai remarqué tout au long de ma carrière, qu'en faisant attention aux petits événements, on arrive à mieux se préparer, à mieux s'armer contre ce qui peut arriver venant de

l'extérieur. Une des crises les plus importantes que nous ayons connues qui nous a amené à camper pendant une semaine dans l'entreprise concernée. C'est à ce moment-là seulement que l'on se rend compte de l'impact qu'a une crise sur une organisation. L'information arrive de partout à la fois. Je me rappelle avoir reçu une information portant sur le fait qu'un supermarché à Anvers avait vidé tous ses rayons des produits de cette entreprise. Nous avons dû retenir physiquement le directeur de l'entreprise pour qu'il ne prenne pas sa voiture et qui n'aille pas directement jusqu'au supermarché. Parce que cela n'avait aucun sens. Je crois que lorsqu'on parle de communication de crise, celle-ci a été la mère de toutes les crises. Là, j'ai vraiment fait mes armes en ce qui concerne la communication de crise : que communiquer, que taire, comment créer puis faciliter les interactions avec tous les employés dans l'organisation, gérer les tensions qui montent, réussir à maintenir le contact entre toutes les parties prenantes. Une expérience qui compte dans ma carrière. Je me rappelle la personne avec laquelle j'ai travaillé : c'était une femme qui était responsable de la communication au sein de cette organisation. Je dis bien de la communication, pas du marketing. Parce que comme l'entreprise était active sur différents marchés, elle disposait d'une structure et d'un département marketing hyper développés : tout tournait autour du marketing. Et à côté de cette grosse structure, il y avait une femme qui s'occupait de la communication Corporate, de la communication organisationnelle, dont également la communication de crise. Nous avons organisé des trainings pour que tous sachent comment communiquer, et surtout, quel message communiquer à qui. Et dans ce type de situation de crise, la position du CEO est excessivement importante. Par rapport à cette situation précise, sa position était d'autant plus importante que cette crise avait amené la totalité de notre pays dans une situation de chaos total. Il ne s'agissait donc pas uniquement d'une crise au sein d'une organisation, mais d'une crise qui s'est étendue sur la totalité du territoire de notre petit pays. C'est alors qu'on se rend compte combien il est crucial que le CEO soit capable de gérer la direction des événements, qu'il soit le tampon entre le monde extérieur et l'organisation, amenant un peu de sérénité dans son organisation qui baigne dans l'incertitude. Je dois dire qu'il y est bien parvenu parce qu'il était ouvert à nos conseils. Nous avons des meetings de crise toutes les trois heures, toutes les informations étaient partagées : il y avait énormément d'interactions avec toutes les personnes concernées au sein de l'entreprise, tout le monde était ouvert au dialogue. Cette situation était due au fait que le CEO avait cette posture : ouvert au conseil. Si un CEO perd le nord, c'est toute l'organisation qui est déboussolée. Et on ne sait absolument pas où elle va atterrir. Et si je fais un rapprochement avec aujourd'hui, je dirais qu'à 90 % cette crise serait gérée de la même manière. Quoique bien sûr, cela dépend tout à fait du type de crise à laquelle on est confronté. Quelles seraient les différences ? Aujourd'hui, nous avons un certain nombre de nouveaux canaux de communication qui n'existaient pas à l'époque. Là où à l'époque, nous avons pu travailler de manière assez réactive, avec la présence de ces nouveaux canaux de communication, nous pourrions aujourd'hui intégrer une partie de pro activité. Parce que bien sûr on va pouvoir disséminer une partie de l'information par le biais de ces canaux digitaux, et on pourra toucher directement les consommateurs sans devoir passer par les journalistes qui fonctionnent comme « filtre ». En gardant toutefois en mémoire que dans ce type de situation de crise, on est excessivement dépendant de ce que les juristes vous permettent de communiquer. Il est bien entendu impossible de communiquer des messages qui banaliseraient la situation. Donc, je dirais qu'il y a de nouveaux canaux de communication, mais on doit toujours rester vigilant à l'information dont on dispose, information qui au début de la crise n'est jamais complète, et donc il faut bien peser le pour et le contre de ce qui sera communiqué, sachant que l'on ne dispose pas encore de toute l'information. Car bien entendu, il faut communiquer. Je crois que c'est la seule grande différence entre aujourd'hui et cette période-là : c'est cette dimension de pro activité que l'on doit essayer d'intégrer tout en faisant excessivement attention à la véracité et à la vérifiabilité de l'information. Ces situations de crise, on les retrouve aussi dans toutes les situations de fusion ou de rachat. Quand je citais que la

gestion de crise serait à 90 % pareille hier et aujourd'hui, il est certain que pour certaines situations, c'est un peu différent. Je pense par exemple aux situations de transformation organisationnelle. J'y reviendrai, car c'est ce que nous avons traversé ici dans mon organisation. Les réseaux sociaux ont joué un rôle mineur dans toute la communication sur la transition organisationnelle de mon organisation actuelle. En ce qui concerne la crise de la dioxine, si elle devait avoir lieu aujourd'hui, je crois que les réseaux sociaux y joueraient un rôle plus prééminent. Pour la simple raison que les consommateurs iraient y chercher de l'information. Et donc il est primordial d'y être aussi, d'être présent, et d'y partager l'information la plus correcte et compréhensible que possible. Il faut que le consommateur ait la possibilité de trouver vos messages. Que vous puissiez être la première source d'information. En ce qui concerne la transformation organisationnelle que nous avons traversée, le consommateur n'était absolument pas intéressé de savoir comment elle se déroulait. Donc, tout est question de typologie de crise. Bon, je disais 90 %, j'aurais tout aussi bien pu dire 80 %. Je voulais tout simplement dire que l'apparition de nouveaux canaux de communication n'a pas révolutionné la manière dont se déroule l'approche stratégique d'une communication de crise. Ils jouent un rôle, ils seraient utilisés, mais ils ne modifieraient pas la gestion de la communication de la crise. Pareil au niveau des messages. Les fondamentaux de la communication restent intacts. C'est du moins mon opinion. Mais il y a une petite différence et certainement une différence d'impact. Oui. Et d'ailleurs, j'y reviendrai tout de suite, l'utilisation des médias sociaux en temps de crise, ce n'est pas toujours très transparent.

Mais je reviens à cette seconde agence qui faisait partie d'un réseau d'agences indépendantes et que j'ai quittée parce que j'étais à la recherche d'un nouveau défi. Entre deux, j'ai rejoint un bureau où j'ai aiguisé mon approche des analyses médias. On m'avait mis sur un projet européen commissionné par la DG 10, la DG communication. La DG 10 souhaitait savoir ce qui était publié sur elle. Nous avons donc décidé de lire tous, mais alors tous les journaux qui paraissent dans l'union européenne, nous en avons sorti tous les articles qui avaient un lien avec l'union européenne, nous les avons d'abord encodés dans une perspective d'analyse de contenu, et ensuite par rapport aux « tones of voice ». Et à la fin du mois, l'idée était d'en faire un rapport. L'idée était belle, mais c'est alors que les Romains s'empoignèrent : nous avons des encodeurs finlandais et des encodeurs grecs, des analystes hollandais et des analystes italiens. Comment vérifier leur travail ? Une option était de leur demander de faire également l'encodage en anglais. Cela aurait permis d'avoir un certain contrôle sur leur travail. Parce que ça c'est une langue que tous comprennent. Et l'utilisation d'une seule langue permet aussi de faire plus rapidement de véritables comparaisons. Au début, nous encodions entre 3000 et 4000 articles par mois. Et brusquement, il y a eu une explosion : nous arrivions à 15.000 à 16.000 articles à encoder par mois. Là, nous avons décidé de travailler sur base d'un échantillon aselect en vue de réduire de moitié le nombre d'articles. Il y avait encore un autre projet qui lui était lié à la commission européenne et portait non pas sur la presse écrite, mais sur les programmes radio et télévision où il était question de la commission européenne. Nous visionnions donc tous les journaux télévisés sur toutes les antennes des pays de l'union européenne ainsi que tous les journaux sur les ondes radio. Tous les soirs tard, un rapport était écrit afin que les représentants de la commission européenne à Bruxelles aient le matin suivant une analyse de ce qui avait été dit la veille. Nous nous trouvons ici encore dans une ère pré Internet où il était possible de suivre les nouvelles, les journaux en temps réel dans un mode linéaire. J'ai fait ça pendant deux ans et j'ai eu deux propositions de deux grosses agences internationales en relations publiques : HK et PN. Après de nombreuses hésitations, j'ai choisi pour cette dernière parce qu'ils avaient mis surtout en avant la dimension « issue management ». Mais après une semaine, j'ai réalisé que j'avais fait le mauvais choix pour un certain nombre de raisons : tout d'abord l'atmosphère

de travail, mais surtout parce qu'on m'avait mis sur un client, sur lequel deux ou trois autres consultants s'étaient déjà cassés les dents. Une précision qu'on avait omis de me rapporter. Mais plus important encore, on avait oublié de m'informer du fait que l'agence était en train de fusionner avec une autre entité qui, de facto, était en train de mettre la main sur l'ensemble de l'agence. Ces derniers avaient des ambitions orientées « public affairs » et ils savaient bien entendu que j'avais de l'expérience dans ce domaine. Ils souhaitaient que je travaille sur des dérivés de caoutchouc. Or, ceux-ci sont utilisés dans toutes sortes d'applications que l'on retrouve dans tous les domaines et dans tous les secteurs possibles et imaginables. Je devais donc travailler sur un produit que je ne comprenais pas entièrement et dont je ne connaissais pas toutes les implications sauf que j'avais lu qu'il y avait des dangers liés à une certaine utilisation de certains de ces dérivés qui pouvaient être cancérigènes. Rapidement, je me suis rendu compte que pour un grand nombre de producteurs de ces dérivés, il était clair que leur exploitation arrivait à leur fin. Mais dans un dernier sursaut, ils investissaient dans une agence de public affairs pour postposer le plus longtemps possible la fin certaine de leurs activités lucratives. Parce que chaque année supplémentaire de production signifiait des revenus supplémentaires et des bénéfiques. J'ai donc eu très vite cette impression d'être une « vache à lait » et le sentiment d'être utilisé comme un pion sur un échiquier. Je me retrouvais donc face à des entreprises pour qui les bénéfiques étaient plus importants que la santé publique. J'ai donc mis un point à cette collaboration et je me suis lancé comme indépendant. Très vite j'ai eu mon premier client qui est resté lié à mon agence pendant 10 ans. Deux ou trois mois plus tard, je lis un article sur la chute de prix du café et la colère des O.N.G. par rapport à une organisation spécifique qui détenait quelque 50 % de parts de marché en Belgique. C'est elle qui était à la base de cette crise. Comme j'étais à la recherche de clients, je les ai contactés, et le lendemain, j'échangeais avec le CEO. C'est ainsi que j'ai eu mon deuxième client. Je leur ai proposé d'aborder cette crise en contextualisant les activités diverses qu'ils faisaient et dont personne n'était conscient. Nous avons défini ce qui était possible, ce qui ne l'était pas. C'était juste au moment où la Belgique avait la présidence européenne. Et donc je leur ai expliqué que tant qu'il y aurait une pression exercée par les O.N.G. sur les institutions européennes, il serait difficile d'endiguer la crise. Ils m'ont donc introduit auprès de la confédération Européenne des producteurs de café à qui j'ai fait une présentation suite à laquelle j'avais mon troisième client. Avec eux, j'ai abordé la dimension de la crise réputationnelle : comment réduire la crise par rapport à l'opinion publique qui n'entend que les messages liés aux prix qui ont baissé pour les producteurs de café. Cela montre toute une gradation dans la complexité des conseils stratégiques que j'ai pu aborder : cela vient bien entendu d'une construction progressive de connaissances et de compétences qui s'étaient tout au long d'une carrière professionnelle. Je rappelle que j'avais commencé en faisant de la veille, du monitoring, que j'étais passé par les périodes de crise qui m'avait apporté une dimension stratégique dans ma réflexion sur la communication. Il y a eu diverses étapes avec des questions portant sur l'éthique et la déontologie de ma profession. Tous ces moments successifs ont fait que je me suis forgé ma propre idée sur mon métier et qu'à un certain moment j'ai décidé de couper avec certaines activités parce qu'elles n'entraient plus dans la ligne de ce qui pour moi est acceptable. Mais donc là maintenant je me trouve face à diverses situations de « issue management » et de « stakeholder management » qui portent toutes autour de la dimension de la durabilité. Sur ces années de travail, j'ai vraiment construit beaucoup d'expertise en la matière. Je veux dire, aussi bien en « issue management » qu'en « stakeholder management » qu'en durabilité. Et c'est ainsi que j'ai également pu attirer d'autres clients et que j'ai pu participer à diverses initiatives en matière de durabilité.

Un jour que je me trouvais au Parlement européen, je vois qu'il y a une réunion de producteurs de petits instruments de précision pour le secteur hospitalier, pour discuter de l'interdiction de réutiliser du matériel « single use ». Cela a attiré mon attention et je me suis dit qu'il devait donc il y avoir tout un marché qui s'occupait de la stérilisation de matériel qui ne peut être utilisé qu'une seule fois. Après de longues recherches, j'aboutis auprès d'une organisation en Allemagne. Je les contacte, je me rends à Berlin et on m'explique qu'en Allemagne, après stérilisation, il est tout à fait légal de réutiliser du matériel qui initialement a été conçu pour n'être utilisé qu'une seule fois. Sous toute une série de conditions très strictes évidemment. Je les ai aidés à établir les contacts nécessaires ici à Bruxelles parce qu'il s'agissait par exemple de cathéters pour des transplantations ou des opérations à cœur ouvert qui coûtent des milliers d'euros. Et ensuite, je les ai aidés à créer une association européenne.

Je continue à suivre bien sûr le lobby du café et je peux dire que j'ai vu le ton se durcir à mesure que la dimension « Fair Trade » s'est établie. Là, il y a eu l'imposition d'un prix minimal pour le café. Le mouvement Fair Trade lui aussi s'est professionnalisé et leur équipe s'est étoffée d'économistes. La croissance s'est enclenchée et le mouvement « Fair Trade » a décidé de manœuvrer pour faire rentrer l'appellation dans un cadre légal. Leur objectif était très clair, c'était d'obtenir davantage d'entrées dans tous les appels d'offres en ancrant leur appellation dans une loi. Mes clients étaient beaucoup plus frileux à cette perspective, et j'ai réussi à faire échouer ce projet au niveau de la Belgique. J'ai eu le même succès au niveau européen. Et puis vient à passer la fondation pour le cacao et le chocolat, également dans une dimension de durabilité, et je travaille pour eux au niveau européen. Je facilitais les contacts entre la fondation et les instances européennes. Ce qui était intéressant, c'est que cette fondation travaillait à des projets de grande envergure : elle travaillait par exemple avec la fondation de Bill Gates. Les programmes qu'ils développaient ensemble visaient directement l'amélioration des conditions de travail de quelques 100.000 cultivateurs de champs de cacao. Cela m'a également amené à me pencher sur les conditions de travail, dont le travail des mineurs car les enfants sont très souvent utilisés pour cueillir le cacao sur les plantations. Là j'ai remarqué une différence entre le marché du café et le marché du chocolat : le café est cultivé sur de très, très grands plantages ce qui amène une plus grande forme de mécanisation, et qui du coup minimise la place des enfants. Je ne dis pas que sur certains plateaux dans des petits villages aucun enfant n'est utilisé, mais cela n'a rien à voir avec ce qui se passe pour le cacao. Lorsqu'il s'agit de protéger les enfants, le message est très simple malgré le fait qu'il s'agisse d'un problème excessivement complexe : si ce sont les enfants qui cueillent le cacao, c'est parce qu'il n'y a pas d'écoles ou parce que les parents sont trop pauvres pour envoyer leurs enfants à l'école, et que les enfants apportent une part du salaire familial. Et cette problématique m'a à nouveau amené à l'intersection de « issue management », « stakeholder management » et « public affairs » en créant le concept de cacao durable en Allemagne, chose qui est en train d'émerger en Belgique également, ce qui est une bonne chose. Je travaillais donc sur un beau portefeuille de clients lorsque, il y a cinq ans, passe mon employeur actuel avec une offre intéressante.

Je me suis donc retrouvé dans la situation suivante : ou bien je ne le fais pas et je reste consultant toute ma vie, ou bien j'accepte l'offre et j'entre dans un monde que je ne connais pas. Et j'ai décidé de franchir le pas parce que je n'avais encore jamais travaillé dans une « vraie organisation ». Je n'avais jusqu'alors travaillé que pour des organisations, pas dans une organisation. J'ai pu remettre mon portefeuille sans me brouiller avec mes anciens clients. Je me suis dit que si ça ne fonctionnait pas, j'avais mon carnet d'adresses. Et enfin, cette position que j'occupe, c'était une nouvelle fonction. J'avais une certaine idée de ce que pouvait être un environnement Corporate, un environnement organisationnel. Je savais donc que j'allais arriver dans une toute autre dynamique que celle que j'avais connue jusqu'à présent dans le monde de la consultance. À mon arrivée ici, la première chose que j'ai faite c'est d'écrire un plan stratégique « public affairs ». Je me rappelle, j'ai commencé ici au mois de juin, et j'ai dû me

rendre à l'ambassade des Pays-Bas. Cela donne directement une idée de la dynamique organisationnelle. Mais en ce qui concerne ma fonction, elle avait été conçue par le Head of Communication l'année précédente. Il avait fait une analyse SWOT et avait découvert qu'un certain nombre de compétences manquaient. Il a rapidement recruté un certain nombre de personnes, dont une nouvelle responsable au niveau de la communication interne, un nouveau responsable pour le département Events, il a également embauché quelqu'un pour s'occuper de la sustainability, et enfin quelqu'un pour les « public affairs ». C'est donc une toute nouvelle structure qui a été mise en place et ma fonction est en ligne directe avec le CEO. Je suis responsable des contacts avec le monde politique : bien entendu il y avait quelqu'un dans le comité de direction qui a d'excellents contacts avec le ministre des finances, mais ces contacts n'étaient pas du tout structurés. Maintenant, il y a des procédures qui ont été mises en place lorsqu'il faut par exemple téléphoner au cabinet du ministre. Mais à côté de la structuration, il y avait aussi un souhait de rendre l'organisation plus proactive. Comme il est très important que les politiques prennent de bonnes décisions qui reposent sur des informations aussi précises et correctes que possible, il est primordial de faire partie du premier cercle qui leur fournit ces informations vitales. Mais cela ne s'arrête pas uniquement à l'approvisionnement en information, il y a également toute une dimension d'éducation. Ainsi, au lendemain d'élections, nous organisons des séminaires sous forme de labs pour les nouveaux élus, pour leur expliquer le fonctionnement des institutions financières, pour leur montrer les points d'attention et pour les mettre au courant des « hot topics » comme par exemple la cyber sécurité. Nous travaillons avec les politiques sur base d'études de cas. On leur fournit d'abord l'information, et ensuite on leur présente une ou deux études de cas où il y a eu un problème, où il y a eu même des conséquences désastreuses. Pour la cybersécurité, nous avons développé une « escape room ». C'est ce que nous appelons nos « brain labs ». Il permet aux politiques d'apprendre à nous connaître et cela diminue la distance lorsqu'il y a des questions à poser. Mes deux plus grands concurrents disposent chacun d'un profil comparable au mien, un troisième le fait un petit peu, le quatrième pas du tout.

Ce qui était très important lorsque j'ai commencé ici, c'est la notion de durabilité et celle de Corporate Citizenship qui implique qu'en tant qu'organisation, on a un certain nombre de droits et de devoirs. On a vraiment investi sur cette dimension. J'ai eu un peu de problème à convaincre certains de mes collègues parce que le concept de Corporate Citizenship n'est plus tellement utilisé dans la littérature de la durabilité. Ce concept semble avoir été remplacé. Mais je ne me suis pas arrêté à ce problème de sémantique. En 2015 éclate la crise des réfugiés. Ensemble, avec les différents départements de communication, nous nous sommes posé la question : « que pouvons-nous faire ? ». Le plus gros problème à ce moment-là était la carence de lieux d'accueil. Sachant qu'il y avait un grand hangar vide à Vilvoorde, nous l'avons mis à disposition par le biais du gouvernement. Pareil avec un second bâtiment à Zaventem pour plus de 700 réfugiés. Ceci, ce sont purement des actions « Corporate Citizenship ». Il n'y a aucune obligation de le faire, et nous ne les communiquons pas auprès du public. Mais par contre, nous l'avons communiqué en interne. Nous avons également fait des événements sportifs en collaboration avec l'ambassade américaine à Molenbeek. Nous avons organisé des présentations internes avec des membres de Fedasil pour expliquer leur programme. En collaboration avec le leader en télécom, nous avons fait en sorte que qu'il y ait la connexion Internet, des postes de télévision dans un autre grand center d'asile de la région bruxelloise. Nous avons également organisé des collectes de chaussettes et de parkas. Et tous ces projets ont un objectif de cohésion interne.

Et puis nous sommes le 3 octobre 2016, le jour où tout a changé. Nous annonçons la transformation de notre organisation. Et nous annonçons le départ de 3000 personnes. Une situation intéressante du point de vue de la communication. Nous avons commencé à préparer la communication au mois de mai. Ce qui n'est pas un très long délai pour une préparation d'une telle envergure. Il s'agit d'un ensemble complexe, aussi bien au niveau du message interne, qu'au

niveau du message externe : il faudra réunir les 9000 personnes de l'organisation dans les 15 jours qui suivent le 3 octobre dans un planning bien orchestré pour faire passer le message. Ce que j'ai surtout appris au niveau de la communication interne, c'est que c'est toujours par elle qu'il faut commencer. Parce que la communication interne de nos jours, c'est devenu de la communication externe. Je donne un exemple : une projection de slides au comité de direction, et quatre minutes plus tard, un journaliste avait ces slides. Les fuites, c'est quelque chose dont il faut toujours tenir compte. Mais c'est tout autant incontrôlable. Lors de la transition, j'étais responsable du volet des parties prenantes externes et du monde politique. Et nous nous sommes retrouvés face à un problème. L'annonce se faisait le 3 octobre, la presse a commencé en parler début septembre. Dès 8 heures du matin le 3 octobre, la presse avait pris poste devant l'organisation et moi j'étais responsable des stakeholders politiques et la problématique est la suivante : on n'a pas le droit de surprendre le premier ministre et les vice-premiers ministres, mais j'étais pieds et poings liés à cause du département juridique et de la loi Renault qui impose de d'abord informer le personnel. Un vrai dilemme. Je n'avais donc pas le droit d'informer les parties prenantes politiques avant le personnel. J'ai donc appelé le chef de cabinet en lui disant que mon CEO souhaitait parler au premier ministre entre 8h30 et neuf heures ce matin-là. Cela a suffi pour qu'il comprenne que quelque chose de drastique allait se passer. Suite à l'annonce, nous avons été invités à répondre aux questions du Parlement, j'ai réussi à modérer les questions de certains partis. Ensuite nous avons eu la commission finance qui a été entièrement dédiée à l'annonce de restructuration de l'organisation. Mon leitmotif a toujours été : « je communique de façon factuelle ». Pas d'émotions. Jamais. Des faits. Nous étions donc en train de préparer les messages, et le CEO me dit qu'il allait quand même falloir montrer de l'émotion. C'est ce qu'il a fait le lendemain également, il a commencé son discours avec de l'émotion, et cela lui a été fortement reproché : le personnel n'en a que faire que la personne qui annonce le départ de 3000 personnes a passé des nuits blanches avant de prendre cette décision. S'il y a une prochaine fois, je me battrais pour que l'on en reste aux faits. Nous sommes ensuite allés expliquer la situation au premier ministre, au ministre des finances, au ministre du travail et ensuite à l'ensemble du gouvernement. Présenter des arguments. Il y a d'abord une phase de consultation et d'information où l'on essaye d'obtenir un accord, car une décision pareille, elle ne se prend pas uniquement par l'organisation. Nous avons donc systématiquement informé le premier ministre de manière régulière jusqu'à ce qu'un accord social soit signé. Et il y a eu encore de grosses discussions par rapport au personnel qui avait 55 ans et plus. Et donc une fois l'accord social signé, nous sommes retournés en interne pour aller expliquer les tenants et les aboutissants de toutes les décisions. Et sept mois plus tard, nous n'avons pas encore terminé. Le fait d'avoir continuellement informé le premier ministre et le ministre du travail a permis d'éviter la grande catastrophe. Il faut savoir que le cabinet du ministère de travail est composé d'un grand nombre de personnes syndiquées. Donc les mesures initialement proposées par le ministère dépassaient de très loin les budgets que nous avions prévus. Nous avons donc négocié sur la base de l'accord social grâce aux contacts que nous avons. Nous allions également supprimer tout un réseau de points de distribution ce qui a également amené de nombreuses discussions avec les membres du gouvernement.

Je dois avouer de façon rétrospective, que j'ai vécu là une période de ma vie où il y a eu de très nombreuses pressions venant de toutes parts. Aujourd'hui, la transformation n'est pas encore un fait, elle est toujours mise en œuvre, mais nous avons déjà pu clore certains chapitres, et auprès du personnel j'ai l'impression que la transformation est en train d'être digérée. Plutôt que d'être

constamment dans la défensive, nous allons donc petit à petit nous tourner vers un modus proactif.

Nous avons supprimé un certain nombre de jobs, les gens doivent apprendre à travailler de manière différente, ils ont dû à nouveau solliciter pour de nouvelles fonctions que nous avons créées : la tempête s'est calmée. Mais nous ne sommes jamais à l'abri de nouvelles surprises : pensons par exemple il y a trois ans à la divulgation des « Panama Papers » suite à laquelle notre CEO avait formellement annoncé qu'il ne participerait plus à de telles constructions. L'année dernière, le quotidien financier a ressorti une histoire qui semblait démontrer le contraire : un article qui suggérait beaucoup mais sans apporter d'évidences ni de preuves. Et la complexité de ce type de dossier, c'est qu'il s'agit toujours de clients, et que nos clients ne souhaitent pas qu'apparaissent dans des articles de presse des informations soulignant la relation qu'ils peuvent avoir avec nous. Donc il nous est très difficile de répondre d'emblée. De plus, il ne s'agissait pas directement de nous, mais d'une succursale située en Suisse. Donc là, on tombait sous le droit suisse. Et donc recommence la valse des questions parlementaires auxquelles il ne nous était pas possible de répondre vu qu'il ne s'agissait pas de nous, mais bien d'actions de nos clients auprès d'une de nos succursales dans un autre pays. Le fait de ne pas avoir le droit de répondre augmente la suspicion. Aussi avons-nous pris les devants, et avons-nous expliqué autant que nous étions en droit de le faire la situation au ministre des finances. Nous avons également informé un certain nombre de parlementaires. Notre proposition était que le ministre s'occupe d'une mise en examen, ainsi que la BBI, et qu'une fois que ces deux analyses auraient été faites, que les parlementaires décident en fonction de ce qu'il y avait dans ces rapports. Heureusement, la commission parlementaire finance a accepté notre proposition. Les derniers temps, il y a aussi pas mal d'incertitudes en ce qui concerne le blanchiment d'argent et régulièrement il y a des rapports qui sortent. Il s'agit souvent de faits qui ont eu lieu il y a plus de 10 ans. Mais donc cela implique qu'il est excessivement important de bien connaître ses clients, chose excessivement importante mais très difficile à réaliser au niveau de l'organisation. D'autant que nous travaillons aussi en réseau dans un système de « correspondants ». Donc nous nous trouvons parfois dans des transactions pour des clients d'autres organisations. Il est donc parfois très difficile de pouvoir tracer l'origine de certaines transactions dans ces cas-là. Mais le secteur souhaite collectiviser certaines décisions, travailler à l'utilisation de banques de données communes, en vue de réduire certains risques qui peuvent avoir un impact énorme sur notre réputation, non seulement au niveau du secteur mais également au niveau de l'organisation. Sans oublier également le coût qu'entraîne le recrutement d'équipes pour contrôler la circulation de ces transactions. Tous ces éléments sont repris dans le « issue management », la gestion d'affaires « sensibles ». Nous avons développé un « framework » pour catégoriser ces types d'affaires, allant de l'agriculture, l'énergie jusqu'aux armes. Plus ou moins 30 % de nos clients sont touchés par des activités qui ont trait à ces affaires reprises dans ce Framework. Ceci est un nombre important qui implique automatiquement un risque pour l'organisation. Nous devons développer des lignes de Policy qui déterminent ce que nous intégrons dans nos portefeuilles et ce que nous refusons. Ainsi la Policy de la gestion des armes est très claire. Elle interdit toutes les armes nucléaires. Mais là, on se trouve face à un défi : certaines organisations dans notre portefeuille ont, à côté de leurs activités civiles, des activités liées au domaine militaire. Et lorsqu'on touche ce domaine militaire, on touche très vite à une dimension du nucléaire. Nous sommes donc sommés à retirer de notre portefeuille ce type d'organisations civiles parce qu'elles développent des composites qui sont achetés par le domaine militaire. Pour pouvoir garder ce type d'organisation civile, nous devons donc rajouter un outil de coopération, un contrat stipulant que dans des cas de financements, ces financements ne seront utilisés qu'à des fins civiles et commerciales, et non pas à des fins militaires. Pareil en ce qui concerne la gestion du charbon. Je participe aux réflexions stratégiques où sont formulées les réponses à toutes ces affaires sensibles. Il s'agit vraiment de batailles stratégiques avec des

implications financières très lourdes. Autre exemple, l'huile de palme. Nous avons un certain nombre de clients qui sont actifs dans ce secteur. Nous obligeons ces clients à nous présenter des certificats en ce qui concerne leurs méthodes d'exploitation. Mon rôle est également de croiser leurs informations avec les rapports que je reçois des O.N.G. dans le cadre de la vérification des informations. Mais il est parfois nécessaire de vérifier les informations qui nous viennent des O.N.G. également. Ce type de communication est parfois très tendu. Et il y a également une dimension politique qui s'y ajoute. L'information est donc parfois très diffuse, parfois même carrément opaque. Notre position par rapport à tous nos clients est que nous essayons de rester le plus longtemps possible dans une situation de dialogue. Si toutefois nous constatons que les accords que nous avons conclus ne sont pas respectés, il est clair que nous en tirons les conclusions qui s'imposent. Mais si nous voyons que les certifications et les standards de durabilité sont introduits, nous établissons des plans stratégiques étalés sur le temps en dialogue avec les clients. Cela implique que j'ai parfois à négocier avec le ministère des affaires étrangères. Parce qu'il est important d'introduire un tiers parti lorsqu'il y a une escalade conflictuelle entre par exemple un de nos clients qui a des exploitations dans des secteurs proches de ces affaires sensibles, et des O.N.G. Le fait que ces demandes émanent de mon organisation prouve que nous essayons toujours par le biais de médiation de trouver une solution entre les différents partis. Mais cela montre combien large est le rayonnement de ma fonction. J'ai également un rôle à jouer dans la résolution de conflits et ce, également, à un niveau international. Toute la dimension environnementale, qui englobe la durabilité entre autres, influence mes activités et tout autant la mise à l'agenda de certains sujets sensibles. Ainsi avons-nous signé la Déclaration de Cracovie en ce qui concerne les décisions climatiques. Nous allons aligner les objectifs de nos portefeuilles avec la Déclaration de Paris de 2015. Pour ce faire, nous avons développé une méthode, et nous essayons de convaincre nos concurrents d'utiliser la même. C'est une méthode en « open source » qui permet d'identifier les secteurs les plus polluants : je pense au transport, l'énergie, la navigation, l'aéronautique. Et sur base d'études internationales disponibles, nous allons décider des mesures à prendre dans ses différents secteurs les plus polluants. Nous allons donc définir les mesures à mettre en œuvre en vue de pouvoir nous aligner sur Paris 2015. Et nous invitons toutes nos parties prenantes, sans distinction, à nous rejoindre : nos clients, les O.N.G., les gouvernements, les think tanks, les universités etc. Dès que nous aurons pu identifier ce qui est nécessaire pour un secteur, nous irons parler avec les différentes entreprises de ce secteur de manière individuelle. Nous présenterons à chacune d'entre elles les étapes qui nous semblent nécessaires afin de nous aligner aux directives qui ont été définies à Paris en matière climatique. Nous trouvons que c'est notre rôle de prendre l'initiative et de relever le défi.

Si je recoupe cela à la situation belge, tout en insistant très fort sur le fait que ce que je dis maintenant est très récent, nous avons lancé une nouvelle initiative qui vise l'avenir des jeunes générations. Il s'agit surtout de défendre les positions qui ont été prises par rapport aux décisions climatiques. Ce n'est pas au monde des affaires à dicter ce que doit faire le monde politique. Le monde politique doit prendre ses décisions lui-même. De même, nous n'acceptons pas de nous faire dicter des mesures par des acteurs qui ne font pas partie de notre secteur. C'est à nous à définir ce que nous devons faire. Nous savons qu'avec le mouvement que nous avons créé, nous nous rapprochons du programme de certains partis spécifiques du monde politique. C'est pourquoi nous avons clairement souligné qu'il s'agissait d'un mouvement apolitique. Dans les coulisses, j'ai eu pas mal de travail pour arriver à définir cette ligne de conduite. À la suite de ce mouvement qui a été très présent sur les réseaux sociaux, nous en identifions un autre #moveyourmoney qui lui est virulent contre le secteur dans sa totalité avec des partisans qui ont bloqué les portes d'entrées de bâtiments de nos concurrents, qui sont entrés de force dans des réunions, et je les attends donc dans le courant de cette semaine devant nos portes. Un des acteurs moteurs de ce mouvement est une O.N.G. qui utilise toujours le conflit plutôt que le

dialogue. C'est un « business model » qui n'est pas construit autour de la volonté de s'asseoir autour d'une table et d'essayer de résoudre un conflit. Lorsqu'on pense à Greenpeace, on voit une O.N.G. qui a défini une stratégie du conflit et avec laquelle il est quasi impossible de trouver un compromis. Cela rend bien sûr le quotidien très passionnant. En tant que consultant, j'avais approché le pouvoir, mais aujourd'hui, il y a pas mal de choses qui ont changé. En étant dans une organisation, mon focus est beaucoup plus pointu. Et dans mon secteur, les « issues » sont nombreuses : elles touchent à la législation, à la finance, à la « sustainability », et à tout ce qui se trouve entre ces différents éléments. Il faut donc opérer de manière différente. En tant que consultant, je pouvais demander un entretien de manière individuelle. Aujourd'hui, lorsque je parle avec un membre du cabinet, non seulement je représente mon organisation, mais ce n'est jamais un entretien individuel, il y a toujours quelqu'un en plus qui est là pour expliquer les matières spécifiques, complexes, difficiles à appréhender pour un ministre qui traite d'affaires très diverses par jour. C'est donc comme je le disais, une autre façon de travailler. D'autre part, mon organisation m'ouvre plus facilement certaines portes. Et c'est passionnant. Et cela démontre que la communication est partout. Dans mon équipe, j'ai trois porte-parole, j'ai une personne qui s'occupe uniquement de la dimension « sustainability », et j'ai une personne qui s'occupe du tracking de la réputation de l'organisation, et enfin une personne qui s'occupe essentiellement des speeches du CEO. La façon dont les différentes personnes de mon équipe communiquent me fait souvent sourire : il y a celles qui parlent fort, et puis il y a les autres, comme moi, qui vont davantage murmurer. Parce que quand on est davantage dans le lobby, on parle doucement, on murmure. Cela dépend aussi des événements. Ainsi, lors des attentats de Bruxelles, les collègues travaillaient à une exposition prestigieuse en collaboration avec la collection Guggenheim. Les responsables du musée Guggenheim croyaient qu'une guerre civile avait éclaté à Bruxelles et ils ne souhaitaient pas envoyer des pièces assurées pour des sommes astronomiques dans une zone de guerre. Dans le contrat que nous avons avec eux, il y avait une clause stipulant qu'ils avaient la possibilité jusqu'à 15 jours avant l'ouverture de l'exposition, de revenir sur la décision de céder certaines pièces de la collection. J'ai pris le chemin de la politique pour trouver une solution rapide et efficace. Il y a eu la piste du ministère des affaires étrangères, qui a permis d'activer l'appareil diplomatique belge. Et puis, sachant qu'il n'y a pas de voix plus crédible que celle de ses compatriotes, j'ai également contacté l'ambassade américaine et je leur ai demandé de confirmer au responsable de Guggenheim qu'il n'y avait pas de guerre en Belgique. Et l'exposition a pu avoir lieu. Pour dire que mes activités s'étendent également au domaine culturel.

Ce que je faisais également, mais maintenant cette activité a été supprimée, c'était réunir la gent diplomatique avec le ministre des affaires étrangères à l'occasion d'une activité culturelle. Mais comme je le disais, je n'ai plus le droit de le faire, ça n'entre pas dans la ligne des « compliances », le département juridique estime qu'il pourrait y avoir ici conflit d'intérêt. Il y a toute une série de choses qui me sont interdites de faire. Tout ce qui pourrait faire penser à une volonté d'influence, ou à une pensée d'influence, ou à une possibilité d'influence, tout ce qui est lié à un soupçon éventuel d'influence, pourrait mener à une affaire d'extorsion, de corruption. Lorsqu'on souhaite organiser un tel événement avec des ambassadeurs, il est obligatoire que tous soient enregistrés, que tout soit vérifié. Les règles sont très sévères, très strictes. Cela fait des années que je suis dans le métier, et je souhaite rester encore de nombreuses années. Il est donc crucial que j'agisse de manière éthique. Il n'y a rien à changer à cela : c'est crucial. D'autre part, rien que la pensée que je puisse corrompre un ambassadeur en l'invitant à déjeuner, cette pensée est ridicule en soi. Comme si avec un déjeuner de 50 € il y avait moyen de corrompre une personne de ce statut. Mais il y a des règles qui rendent le cadre très strict, beaucoup plus stricte qu'il ne l'a été. Et cela touche également les personnalités royales : ainsi, la reine Mathilde est une « PIP » : une « political important person ». Lors d'une autre exposition, nous avons des arrosoirs

aux couleurs du drapeau belge et nous aurions bien aimé lui en remettre un exemplaire. Cela a été impossible car le prix d'un tel arrosoir excédait la somme de 50 €. On trouve bien toujours une solution, mais certaines règles sont parfois tellement inflexibles, qu'elles rendent certaines activités plus difficiles à réaliser. Et donc tout ceci fait mon histoire, sans aucun plan de carrière, mais avec des activités différentes tous les jours. Et tous les soirs, car il y a de très nombreuses activités nocturnes. Car nous sommes aussi actifs au niveau de la collaboration avec AMCHAM, la chambre de commerce américaine, et je m'engage dans certaines associations où il est possible de rencontrer d'autres public affairs managers lors de soirées où sont invités des orateurs externes. C'est un forum qui permet une dynamique très différente. Comme on y rencontre des personnalités du monde des affaires, du monde diplomatique, du monde politique et du monde de la finance, on peut avoir des échanges hors du cadre très strict de l'organisation. Et ces échanges sont très enrichissants. Ils permettent de manière informelle d'entendre les bonnes pratiques. C'est la raison pour laquelle je pousse les gens de mon équipe à participer à minimum deux activités par mois, au choix. Parfois ils m'accompagnent et cela me permet de les rassurer : les premières fois, ils sont assez stressés parce qu'ils ne savent pas toujours ce qu'ils peuvent dire et ce qu'ils doivent taire. Surtout les porte-parole. C'est une expérience complémentaire qu'ils doivent acquérir. Et là, je prends un peu le rôle de mentor, de mentorship. Un des membres de mon équipe vient de passer de la communication interne à la communication externe, et c'est vraiment un très grand changement pour lui. La raison est simple : en communication interne, on garde encore et toujours un très grand contrôle sur son message. C'est nous qui plaçons le message que nous avons défini, et les collaborateurs de l'organisation le lisent. En communication externe, on a toujours déjà un premier filtre : le journaliste. De plus, c'est le journaliste qui pose des questions. Le message n'est donc pas défini par nous. Et il faut tenir compte de la pression temporelle qui est bien plus grande en communication externe que communication interne. J'essaie de les guider sur ce chemin là, mais j'essaie aussi de leur apprendre à essayer de travailler la mise à l'agenda des médias. Cela implique une communication proactive. Il faut donc pouvoir venir avec des histoires bien construites, du bon Storytelling, ou sortir une histoire spécifique dont on sait qu'elle fera de nombreux lecteurs. Une utilisation intelligente de la rhétorique. Cela prend du temps. Je reconnais une toute petite différence entre les personnes qui viennent de l'extérieur de l'organisation, qui ont rejoint l'organisation après une autre expérience, et celle qui ont commencé dans l'organisation. Mes collaborateurs qui ont eu une autre expérience sont un peu plus « press savvy », ils arrivent plus facilement à jouer sur la mise à l'agenda avec la presse. La collaboratrice qui a commencé dans l'organisation la connaît sur le bout des doigts, ce qui est un avantage d'un point de vue du contenu, mais il faudra qu'elle acquière les autres compétences au niveau des relations avec la presse. Je dirais qu'elle est davantage réactive et les autres davantage proactifs. Peut-être parce qu'ils ont eu ces autres expériences dans d'autres organisations. Et je souligne donc que nous avons toute une équipe qui travaille avec la presse. Parce que ceux qui prétendent que la presse est morte, se trompent lourdement. À côté de cette équipe presse, il y a également la personne qui s'occupe des médias sociaux. Et sur ces canaux-là, on privilégie les communications « soft » sur nos activités culturelles par exemple. Nous n'utilisons pas les médias sociaux de manière « hard ». C'est du Storytelling organisationnel, Corporate. On nous pose des questions sur Facebook ou sur Twitter, et nous y répondons. Mais dès l'instant où la communication devient plus complexe, nous retournons sur nos supports traditionnels. Je crois que ces choix-là, sont dictés par les problématiques propres au secteur. Mais pour revenir à la dimension carrière en organisation versus carrière en partie en consultance et en partie en organisation, je crois que quelqu'un qui, comme moi, a travaillé

comme consultant avant de rejoindre une organisation, suivra moins facilement les règles établies. Quelqu'un qui a toujours travaillé dans la même organisation, se fondera plus facilement dans le moule. Je me rappelle que quand je suis arrivé ici, j'avais clairement annoncé que je ne souhaitais pas coacher une équipe parce que j'estimais que mes forces, mes compétences, mon expertise se trouvaient ailleurs. Je vois également des collaborateurs qui, quand j'arrive, sont en réunion, et qui, quand je pars, sont encore toujours en réunion. Une autre sans doute, mais encore toujours en réunion. Je constate que la nouvelle culture en place, est très forte une culture de consultation, de négociation et de discussion, alors que mes réunions, tout le monde le sait ici, elles sont courtes, to the point, bien préparées parce qu'elles ne servent qu'à savoir ou connaître les choses que je souhaite savoir ou connaître. Ce que l'on sait aussi, c'est qu'il n'est pas possible de me forcer dans ce canevas organisationnel de réunionnisme aiguë. Si tel était le cas, je ne resterais pas. J'ai besoin de cette flexibilité et de cette liberté. Je garde l'âme d'un consultant dans une organisation. Parce que je ne savais pas très bien à quoi je m'engageais lorsque j'ai commencé ici. Je me doutais bien, vu la taille de l'organisation, que la structure allait être lourde, et lente. Mais, je suis toutefois parvenu, au cœur même de cette lourdeur presque amorphe, à créer mon espace de « jeu ». Une des procédures de l'organisation, c'est qu'il faut, à intervalles réguliers, suivre des séminaires, des formations, pour bien connaître les règles. Et je me rappelle que pendant un des tous premiers séminaires que j'ai suivis, quelqu'un avait dit : « ah vous êtes quelqu'un qui communique sur les règles », et moi de lui répondre « non je suis quelqu'un qui bannit les règles ». Bien entendu, je vais suivre les normes, je vais suivre les règles. Mais dans les limites de ce qui pour moi fait sens. Ce qui me fait dire que si je pouvais modifier quelque chose à l'organisation, ce serait faire en sorte qu'il y ait moins de « CRAP ». C'est l'acronyme de moins de « Compliance », « Rules », « Administration » et « Procedures ». Mais il est difficile d'y échapper, même si j'y travaille, parce que dans une organisation comme la nôtre, avec une maison-mère aux Pays-Bas, il y a automatiquement une façon de travailler en silos. Ma philosophie ici, c'est que si mon organisation est en train d'évoluer vers un « Tech player », elle va se confronter à d'autres « Tech Players » qui eux ont commencé en tant que tels, en tant qu'organisations technologiques, et ces joueurs technologiques, ils ne sont absolument pas structurés en silos : ils sont dirigés au départ d'une seule plateforme. Il y a donc à notre niveau, un réel besoin de pouvoir travailler avec des équipes, des teams transfrontaliers. C'est donc vers cela que nous sommes en train d'évoluer, et d'ici 2020, il y aura ce type d'équipes qui travailleront sur des clients belgo-hollandais. Bien sûr, il y aura encore toujours la dimension nationale qui jouera, car la législation de chaque pays européen est différente en matière financière et fiscale. Et même l'expérience client est différente d'un pays européen à l'autre. Mais il est certain que nous allons de plus en plus vers une grande centralisation, une uniformisation, ce qui permettra de faire des économies d'échelle. Mais nous devons également faire face à une nouvelle réalité : l'omniprésence des GAFAs qui se diversifient dans tous les secteurs, y compris le nôtre. Si le secteur bancaire et le secteur des finances sont des secteurs très régulés par l'union européenne, les GAFAs ne le sont pas et ne sont dès lors pas tenus au respect des lois et des règles européennes. Je pense entre autres à la réglementation des données privées. Ceci n'est pas un scénario fiction, c'est quelque chose qui nous pend au nez. Il y a un très grand travail d'information et d'éducation à la literacy de l'Internet. Je pense aussi au fait que nous retrouvons avec trois modèles au niveau mondial : le modèle américain, le modèle européen, et le modèle chinois. J'ai l'impression qu'aux États-Unis, ils sont de plus en plus en train de regarder ce que nous faisons en Europe, sans pour cela vouloir suivre aveuglément le même chemin que nous avons pris, mais en ayant une réflexion sur le chemin qu'ils vont devoir emprunter. Il est clair que le monopole de ces énormes joueurs

mondiaux représente un réel danger pour notre démocratie. Donc, même aux États-Unis, j'ai l'impression qu'il y a une certaine prise de conscience par rapport à ce danger. Et que donc il faudra faire quelque chose. Mais c'est une situation qu'il ne faut pas minimiser en Europe non plus. Les attaques cyber, ce n'est pas de la fiction non plus. Je travaille dans un secteur où nous y sommes très sensibles. Et cela montre que ma profession d'aujourd'hui, elle consiste en une succession de couches, devenues toutes assez stratégiques, voire même faisant parties des décisions prises en comité très restreint. Un rôle passionnant, qui n'a pas encore livré son dernier mot.

Interview H3 – 1 heure 29'

Gand, 4 juillet 2019

Comment ai-je atterri dans la communication ? Il nous faut retourner à mon enfance : je ne sais pas si c'est génétique ou si c'est dû à mon environnement, ce sera sans doute une combinaison de ces deux facteurs, j'ai toujours été intéressé par le monde qui m'entoure, par le monde extérieur, et j'ai toujours été passionné par ce que les médias peuvent nous apprendre de ce monde extérieur. Je me rappelle qu'à l'âge de sept ans je lisais déjà le journal. Mes parents étaient abonnés à deux journaux et chaque jour je choisissais un des deux. Pour ma communion, j'avais reçu un transistor et je m'amusais le soir à écouter les journaux parlés internationaux. Un signe qui ne trompe pas et qui montre que la communication m'intéressait déjà. Ce n'est certainement pas qu'à 10 ans j'étais persuadé devenir plus tard un directeur en communication, et à 18 ans j'ai hésité entre une carrière en communication et une carrière en journalisme. La raison en était mon intérêt dans les affaires politiques internationales. J'ai donc fait des études de sciences politiques et sociales et ensuite un Master en sciences de l'information et de la communication. Un choix très conscient. Ma première expérience professionnelle était un choix communicationnel : je suis devenu objecteur de conscience au lieu de faire mon service militaire obligatoire à l'époque, soit un service de 20 mois au lieu d'un service militaire de 10 mois. J'ai fait mon service civil à l'université de Gand dans le département média et communication. Il s'agissait de faire du travail de recherche aussi bien fondamentale qu'appliquée. J'ai également dû donner quelques cours. Une fois mon service civil terminé, je suis allé à Londres pour poursuivre mes études. Nous sommes en **1986** et je fais un Master en « communication polices ». Cela m'a permis d'avoir une meilleure maîtrise en gestion de la communication, gestion dans le sens managérial appliqué à tous les secteurs : le secteur institutionnel, le secteur politique, le secteur commercial et même le non-profit. C'était aussi une période très intéressante parce qu'on ne parlait à l'époque que du big-bang qui a eu un très fort impact non seulement au Royaume-Uni mais également en Europe sur la communication. C'était la première fois que l'accent était mis à ce point sur la **communication** comme un instrument **pour moderniser l'économie d'un pays**, dans ce cas-ci le Royaume-Uni. Il s'agissait des grandes discussions pour ouvrir davantage l'accès à la bourse, pour faire croire aux gens qu'ils avaient davantage la possibilité maintenant de contrôler les finances en achetant des actions en bourse : de très nombreuses organisations ont été privatisées à l'époque. C'est vraiment alors que Londres a gagné ce qualificatif de « **the city** » avec toute la connotation financière que nous lui connaissons aujourd'hui. J'ai eu la chance d'y être à ce moment-là. Une personnalité qui m'a beaucoup touché lors de mon séjour à Londres, à cause de sa connaissance, de son savoir et de sa sagesse, mais aussi sa façon de donner cours, est un économiste britannique : le professeur Loxley, qui avait un regard très intéressant sur le rôle de la communication poussé par des motifs économiques et des facteurs économiques. À la réflexion, je crois que c'est lui qui m'a vraiment donné une certaine perspective sur la **réalité économique** et la manière dont je dois aborder la communication indépendamment du secteur d'activité. Je crois que les variables économiques

qui jouent un rôle important au niveau de la stratégie de communication organisationnelle sont les variables les plus importantes à mes yeux mais également aux yeux de la manière dont évolue notre monde occidental. Le professeur Loxley est certainement la personne qui m'a le plus influencé. Et bien entendu, tout au long de ma carrière j'ai croisé de nombreuses personnes très intéressantes qui m'ont apporté un regard nouveau sur certaines techniques, sur certaines approches. Mais je dois dire qu'au début de ma carrière, j'ai davantage croisé ces personnes à l'étranger qu'en Belgique. Ce n'est pas une critique, c'est une constatation : la professionnalisation de la communication elle ne s'est pas faite en Belgique mais elle était en plein essor aux États-Unis, au Royaume-Uni et même en France. Les communicants de ces pays étaient vraiment beaucoup plus avancés que nous ici en Belgique. Et c'est un paradoxe parce que les institutions européennes, l'OTAN et d'autres institutions internationales ont tous leur siège ici à Bruxelles, mais je crois que les communicants belges fonctionnaient à l'époque dans leur propre bulle. Par contre, en ce qui concerne la communication interne nous avons une longueur d'avance.

Je suis revenu en Belgique malgré diverses propositions très intéressantes et j'ai décidé de ne pas vouloir directement me lier à une seule organisation aussi n'y avait-il qu'une possibilité : commencer comme consultant en agence de communication. Ce qui m'a motivé, c'est que je croyais avoir ainsi plus de liberté pour décider du type de projet et du type d'organisation sur lesquels je pourrais travailler. À la fin 1987 la communication politique était en pleine effervescence à Bruxelles. Les premiers bureaux spécialisés en politique et en communication européenne venaient de s'établir. Pour ces bureaux, pour ces agences, il s'agissait de défendre les intérêts d'organisations et de fédérations sectorielles par rapport aux décisions politiques par le biais de communication, il s'agissait donc des premiers pas du lobbying. J'ai commencé dans une **petite agence** : nous étions trois. J'y ai appris les bases du métier : l'utilisation des bons instruments et l'acquisition des bonnes compétences. Ce n'est pas que j'ai vraiment été coaché, je me considère davantage comme un autodidacte en la matière. Cette première phase de la professionnalisation, je l'ai vécue seul. La raison est assez simple : le secteur était très nouveau, il n'y avait pas grand-chose de connu en matière de lobbying et la structure était minimaliste. Il n'y avait donc pas de structure d'encadrement professionnel ni au niveau de l'agence, ni au niveau d'une quelconque association professionnelle. Et donc il s'agit d'avoir l'esprit d'initiative et de tendre l'oreille : il y avait de temps à autre un bon article surtout dans la presse anglo-saxonne. L'observation aussi est une très bonne école et ensuite il y a le « trial and error ». L'objectif étant bien entendu d'apprendre de ses fautes. Un an avant la création du marché interne européen, en **1991**, les Américains et les Britanniques se sont rendu compte qu'il se passait plein de choses à Bruxelles et ils ont commencé à regarder s'il y avait moyen de racheter des petites agences. La petite agence pour laquelle je travaillais a donc été **rachetée par une grosse agence de « public affairs »**. Un an plus tard, ils m'ont demandé si je voulais prendre la direction de l'agence. Je suis donc devenu managing director à 28 ans. J'avais une certaine expérience en gestion de projet mais je n'avais pas vraiment l'expérience de gérer une organisation. Un vrai défi. D'une part par rapport à la fonction, d'autre part parce que je voyais qu'il se passait plein de choses à Bruxelles et qu'il ne fallait pas que je rate ce train-là.

Cela été un trajet très enrichissant au niveau de ma professionnalisation car j'y ai croisé des communicants très professionnels qui m'ont vraiment appris le métier surtout en ce qui concerne la dimension du service : service à la clientèle, que faire et surtout que ne pas faire. En quelques années, nous sommes passés à 25 personnes. Ce qui est intéressant, c'est que ce que j'avais remarqué à Londres a commencé à émerger à Bruxelles. Jusqu'alors, la communication avait été confinée dans un rôle très instrumental, très utilitaire, uniquement mise en place pour la réalisation d'objectifs, très fonctionnelle : il s'agissait de la rédaction et de l'envoi de communiqués de presse, de l'organisation d'un événement interne, de différentes actions de communication très ad hoc, très dirigées sur le court terme. Et donc **vers la fin des années 80**,

ce que j'ai remarqué c'est qu'il y a eu une tendance à la valorisation de la communication et à la valorisation du métier de communicant. Il devenait un acteur qui participait à la définition de la stratégie organisationnelle. Et cela, je l'ai vécu moi-même. Je crois que cette prise de conscience de l'importance de la communication est à mettre en ligne directe avec la croissance de la concurrence à tous les niveaux possibles et ce, pour tous les types d'organisation : commercial et O.N.G. L'utilisation classique des canaux traditionnels pour atteindre des objectifs ne donnait plus les mêmes résultats satisfaisants que jusqu'à la moitié des années 80. Faire passer les messages semblait devenir beaucoup plus complexe. Semblait nécessiter une réflexion plus approfondie. Il y avait aussi cette prise de conscience très forte que les organisations avaient **le contrôle de leur message**, mais que pour atteindre ce niveau de contrôle cela nécessitait une tout autre organisation que les tactiques utilisées jusque-là. Ce n'est pas du jour au lendemain qu'il y a eu cette prise de conscience : il s'agit d'un **processus** qui s'est étiré sur des mois sinon des années. Mais j'ai vraiment ressenti une montée de respect par rapport à la profession de communicant qui se traduisait par le fait qu'en tant que consultant je n'étais plus reçu par un responsable marketing, mais que j'étais en ligne directe avec le CEO, le « chair of the Board ». Les conseils étaient appréciés et étaient suivis, pas toujours dans leur totalité, mais ça c'est une autre histoire. Cela m'a permis d'acquérir énormément de connaissances en ce qui concerne la manière dont les organisations s'organisent pour la prise de décision parce que **je faisais partie du processus décisionnel de l'organisation que je conseillais.**

Je vais l'illustrer avec un exemple qui date des années 1995. La « City of London », le cœur même de la ville financière nous contacte pour une campagne au moment où l'union européenne est en train de dessiner les contours de ce qui va devenir l'euro, la monnaie européenne. L'objectif était clair : attirer la banque centrale à Londres alors qu'il était déjà très clair que la Grande-Bretagne ne participerait pas à l'union monétaire européenne, qu'elle n'adopterait pas l'euro. Mais il s'agissait avant tout de sécuriser et de renforcer la position de Londres comme le centre névralgique de la vie financière européenne. Il s'agissait pour eux aussi d'essayer d'obtenir une monnaie d'échange au cas où ce serait un jour nécessaire. C'est en fin de compte devenu l'agence de médecine européenne, agence qui va quitter Londres à cause du Brexit. Nous avons développé une campagne de communication intégrée mettant en scène le premier ministre, les leaders des grandes institutions financières de la City, les médias, les organisations de consommateurs : toute une série d'acteurs que nous avons réunis pour former une coalition. Il y avait bien entendu un volet de communication politique, un volet de communication qui ciblait le monde des entreprises, un volet de communication vers les consommateurs : les différents volets formant un tout renforcé par chacun d'eux. Cela signifie que durant toute la campagne, j'ai eu un accès direct au premier ministre de la Grande-Bretagne, j'ai eu des contacts avec Jacques Delors, avec les CEO des grandes banques, et tous étaient pertinemment bien conscients qu'il s'agissait d'une campagne de communication, qu'il ne s'agissait pas de dessous-de-table, mais d'une campagne publique ouverte et transparente. Il était clair que toutes les parties prenantes appréciaient nos conseils et j'ai vraiment eu l'impression d'être un participant actif dans une campagne fondamentale avec un impact sur le futur d'un très grand nombre de personnes et d'organisations. Cela pour illustrer combien l'économie, la politique, la technologie un peu moins, mais certainement les médias sont entrelacés. Nous sommes en **1995**, les « nouveaux médias » n'en sont encore qu'à leurs balbutiements : il était déjà question de l'Internet, de l'utilisation de l'e-mail, mais uniquement dans la marge.

Mais je ne vais pas faire de trop grands sauts, j'essaye plutôt de suivre la chronologie de mon parcours professionnel. J'ai travaillé dans diverses agences et si je n'ai jamais fait de travail « in-house », j'ai été le responsable de la communication interne d'un certain nombre de mes clients. La raison en était que parfois certaines organisations n'avaient personne pour s'occuper de cette fonction, parfois il s'agissait de faire des remplacements de personnes absentes. J'ai

donc vécu des situations « à l'intérieur » d'un certain nombre d'organisations mêmes si je n'en faisais pas partie. Un des phénomènes que j'ai pu observer était que **l'accent mis sur la communication interne ne cessait de croître**. Je pense par exemple à l'organisation de formations internes portant sur la communication, ou encore à des réflexions stratégiques pour l'alignement de la communication externe avec la communication interne. Là où avant la stratégie de communication se faisait « entre la soupe et les patates » par le CEO ou par quelqu'un d'autre, comme quelque chose de second ordre, je voyais l'émergence d'un processus plus réfléchi. Les facteurs qui ont joué un **rôle d'influence** sont entre autres les articles que l'on pouvait lire dans la presse spécialisée, la presse managériale, les thèmes de certains congrès qui attiraient à l'époque plus de 1000 personnes, je pense ici au congrès de l'association de marketing, ces éléments qui ont mis l'accent sur l'importance d'une bonne communication, d'une communication stratégique, basée sur les valeurs, sur les dangers de ne pas communiquer. Nous avons également eu à faire face à des crises très graves : je pense à la **crise de la dioxine** qui a certainement joué dans l'importance du rôle d'une communication stratégique en situation de crise. Un de mes clients l'époque était en lien avec l'organisation où tout avait commencé : bien entendu son organisation n'était absolument pas préparée à faire face à crise. J'ai donc aidé à mettre tout un plan de communication de crise. La crise de la dioxine a montré une certaine solidarité, aussi étrange que cela puisse paraître, en ce qui concerne les conseils que nous avons pu avoir de multinationales déjà très préparées en la matière. Un très grand nombre d'organisations qui ont dû faire face à la crise de la dioxine et qui se sont professionnalisées en un temps record au départ d'une stratégie de communication de crise **ont continué leur travail de professionnalisation en matière de communication organisationnelle**. Le fait d'avoir été confrontées à cette situation-là leur ont fait prendre conscience de l'importance d'être préparées, et que cette préparation va de pair avec l'élaboration d'une stratégie de communication organisationnelle. La **communication organisationnelle**, elle implique également de **bien préparer ses gens en interne**. Cela signifie qu'il faut organiser des workshops pour ses collaborateurs, qu'il faut leur offrir des formations professionnalisantes, qu'il faut organiser des simulations de crise pour tester si l'approche qui a été adoptée tient la route, etc. Bien sûr, cette tendance à la prise de conscience de l'importance de la communication organisationnelle n'est pas uniquement due à la crise de la dioxine. D'autres facteurs sont par exemple l'influence d'experts internationaux : on se trouve face à la globalisation et il est certain qu'aussi bien les organisations américaines que la politique américaine étaient beaucoup plus avancées en matière de communication stratégique, en matière de compréhension de l'impact de la communication, en matière d'organisation pour atteindre un certain impact. Il est donc certain que **l'internationalisation et la globalisation ont joué un rôle dans cette prise de conscience**. Et puis il ne faut pas sous-estimer le rôle de la publicité et du monde de la publicité. A un certain moment, j'ai été managing director de la branche relations publiques d'un grand groupe publicitaire à Bruxelles. C'était l'époque de **l'approche « 360° »**. **Une agence de communication devait être à même d'offrir tous les services de A à Z**. Les pratiques en matière de publicité et de marketing direct de ce type d'agence intégrée étaient de distiller des apprentissages de ces deux instruments, publicité et marketing direct, pour les appliquer aux autres instruments de l'approche 360°. Il se fait qu'à l'époque j'ai effectué pas mal de recherche portant sur **l'émergence des groupes de pressions sociétales**. Avec quelques collègues, nous avons étudié la manière dont procédait ces groupes de pressions pour pouvoir apposer leur sceau sur la mise à l'agenda politique afin d'influencer la vie des organisations et la vie des consommateurs. Cette étude nous a permis de tirer certaines conclusions très pertinentes. Ce qui est sûr, c'est qu'il s'agissait d'un **phénomène qui nous venait des États-Unis, de Grande-Bretagne et de France**. L'activisme du consommateur n'était pas seulement en lien avec la position du consommateur en tant que tel, mais aussi en lien avec la position de l'électeur, de l'humain dans la société : il s'agissait de la prise de conscience individuelle et collective que

l'époque était révolue de n'avoir qu'une posture passive et soumise parce que l'individu et la collectivité ont une voix. Et il est clair que c'est à cette époque que ces mouvements de pression ont commencé à utiliser de plus en plus cette voix. J'ai rencontré et je me suis lié d'amitié avec la personne qui en France a fondé le mouvement « 50 millions de consommateurs » [depuis décembre 1995 : 60 millions de consommateurs]. Il m'a confié avoir été la bonne personne au bon moment qui a mis le doigt sur une situation explosive qui n'attendait que ce geste pour exploser. Il s'agissait vraiment d'une tendance sociétale qui a eu lieu en même temps à divers endroits du globe. Et cela a indubitablement eu une influence sur la manière dont le monde professionnel de la communication a tenu à se professionnaliser : parce qu'il y avait une urgence à s'organiser par rapport à la **disparition de la linéarité de la communication**, il y avait une urgence à anticiper des situations qui allaient faire sortir de leur zone de confort les responsables de la communication dite traditionnelle. Des changements qui s'annonçaient non seulement par rapport aux consommateurs, mais aussi par rapport à la société civile dans sa totalité. Dès l'instant où il y a des changements sociétaux qui se mettent en place, il est logique que le monde des organisations va devoir s'y adapter. Et cela a donc eu un impact direct sur la manière dont la communication a dû s'organiser. L'importance du rôle de la communication dans les organisations a bien entendu été bénéfique pour sa valorisation et par extension pour la valorisation du communicant, du métier de communicant.

Je voudrais faire le lien ici avec **ma vision et mon approche de la déontologie professionnelle** parce que j'aimerais la cadrer dans une dimension plus large. Il y a d'abord un volet interne qui cadre davantage dans l'agence internationale où j'occupais la place de CEO, et qui a eu lieu au moment où nous avons connu la première crise « dot com », la première crise Internet. Aux États-Unis, des entreprises Internet créaient de manière artificielle des millions de dollars et l'agence de communication intégrée dans laquelle j'occupais un poste de direction pour la filiale en relations publiques avait fait de gros bénéfices aux USA. Rien de comparable à ce que nous vivions au jour le jour à Bruxelles. Nous avons un beau retour sur l'investissement, mais nous ne faisons bien entendu pas de bénéfices comparables. Le problème de faire partie d'un groupe américain, c'est que le niveau de bénéfices le plus élevé est utilisé comme benchmark et qu'il y avait donc une pression pour obtenir des résultats similaires en Europe. Des décisions managériales ont été prises qui n'étaient absolument pas conformes aux réalités du marché. Décisions qui n'avaient plus rien à voir avec des objectifs de bonne gouvernance en ce qui concerne la communication, mais qui étaient liées au bonus que souhaitaient obtenir les gros bonnets. C'est là que pour la première fois j'ai vraiment vécu personnellement le conflit entre ce que l'on prêche et ce que l'on fait. L'agence faisant partie d'un des groupes les plus puissants, coté en Bourse, qui regroupe un très grand nombre d'agences de communication, le groupe WPP, elle était obligée de s'aligner sur les décisions prises au niveau du top management. La pression pour atteindre les objectifs a été directement mise en lien avec le nombre de personnes travaillant dans les agences : si les bénéfices imposés n'étaient pas réalisés, des membres de personnel seraient licenciés. C'est là qu'on se rend compte que même si on occupe une position de directeur, une fonction de managing director, on n'a aucune influence. Et c'est là qu'en tant que personne on doit décider de la ligne que l'on franchit ou non. C'est la raison pour laquelle j'ai remis ma démission et j'ai quitté l'agence. Cela illustre la déontologie personnelle, mais cela montre aussi que **je ne souhaitais pas abuser de la communication pour réaliser des objectifs financiers qui me semblaient déontologiquement ne pas correspondre à l'éthique de la profession**. C'est en ce qui concerne le **volet interne**.

En ce qui concerne le **volet externe**, on est souvent **confronté en tant que consultant à des projets de communication qui touchent des sujets ou des thèmes socialement contestés ou contestables. Indépendamment de l'aspect financier, il faut toujours tenir compte du fait qu'on a besoin de gagner sa vie, mais indépendamment de cet aspect financier, on a le choix de définir sa ligne de conduite**. Ce n'est jamais un choix facile à faire, il n'est pas évident

ni d'accepter ni de refuser un projet. Nous sommes à l'aube du 21^{ème} siècle et un cigarettier nous propose un projet financièrement très intéressant. Au niveau du comité de direction, il y a eu de très sérieuses discussions et nous avons décidé de refuser le projet. Avec le recul, je suis totalement persuadé que nous avons pris alors la bonne décision car depuis d'autres informations scientifiques ont été publiées sur les dangers du tabac. Mais à l'époque, les techniques de propagande et de détournement utilisées par ce cigarettier n'avaient pas encore été dévoilées publiquement. Il ne s'agissait pas uniquement d'informations non communiquées par omission, mais il s'agissait vraiment de fausses informations, d'informations fabriquées, ce que nous appelons aujourd'hui communément les « fake news ». Alors que **notre code de déontologie** en tant que responsables de la communication nous impose à tout mettre en œuvre pour ne communiquer que la « vérité », même avec la meilleure volonté du monde, nous n'aurions pas été en mesure de le faire. Ce qui ne veut pas dire que je n'ai pas travaillé pour d'autres secteurs « sensibles » comme par exemple le secteur du nucléaire ou le secteur des matières premières manipulées génétiquement. La raison pour laquelle j'ai accepté de travailler pour ces secteurs et parce que j'ai eu un accès direct avec la direction générale de ces organisations et qu'ils ont pu me convaincre de l'authenticité et de la véracité des informations qu'ils souhaitaient diffuser. J'estime que **chaque organisation, pour autant qu'elle soit légitime et qu'elle ait sa « licence to operate », a le droit de communiquer ses objectifs auprès de ses publics pour autant qu'il n'y ait pas de motivation à les manipuler mais bien une motivation à les informer**. Il est important que les organisations qui font partie de notre environnement sociétal participent aux débats politiques et sociétaux. Ainsi, pendant cinq ans, j'ai travaillé à une campagne de communication européenne pour le secteur des OGM, secteur qui avait été fortement ébranlé par la communication désastreuse du géant Monsanto. Il s'agissait d'activer le débat entre les diverses parties prenantes : bien entendu les producteurs de semences modifiées génétiquement, mais aussi les agriculteurs et la société civile. Quelle que soit la position que l'on souhaite prendre, il est important que chacun puisse faire entendre sa voix et puisse présenter son argumentation. La technique existe, la technique permet d'apporter des solutions à des problèmes aigus dans certaines parties du globe qui souffrent de malnutrition à cause du changement climatique ou à cause de situations de conflit ou de guerre : c'est la raison pour laquelle j'ai participé à l'élaboration de cette campagne de communication. Il est certain que certaines pratiques sont inadmissibles, mais que d'autres, par contre, offrent de véritables solutions. Il faut donc séparer le blé de l'ivraie aussi bien au sens propre qu'au sens figuré.

Il est donc clair qu'en tant que responsable de la communication, on peut être confronté à des dilemmes d'ordre éthique. Les choix que l'on fait devraient être pris non pas en fonction de l'aspect financier uniquement, mais aussi en fonction de l'aspect déontologique.

Je vais sauter un certain nombre d'étapes qui ne sont que des reproductions de ce que j'ai fait au niveau des agences étant donné qu'il s'agit de différents jobs dans différentes agences successives. Inutile de passer du temps sur des activités similaires. Mais je souhaite toutefois souligner l'importance croissante des technologies : cela a commencé avec l'Internet, cela s'est poursuivi avec l'introduction de l'e-mail qui a signifié une véritable révolution. J'ai vraiment commencé à utiliser l'e-mail en 2001 : c'était encore l'époque où il fallait se connecter à une ligne de téléphone. Cela prenait un temps fou ! Je travaillais dans cette agence de communication intégrée, et un de mes jeunes collaborateurs s'était déjà spécialisé dans les techniques de filtrage des nouvelles, des « news ». C'était les tous premiers pas de Google et il avait trouvé un système pour identifier les nouvelles pertinentes pour nos clients ainsi que celles qui nous permettaient d'affiner les briefings et donc de créer des campagnes plus performantes. C'était fascinant. Et bien entendu, il y avait encore le fax.

L'étape suivante de mon parcours professionnel était de participer à la création d'une organisation dont j'étais un des actionnaires. L'organisation combinait le développement de

communication politique, de communication organisationnelle et d'un « think tank » pour le secteur non commercial. Ce dernier volet que nous faisons de manière bénévole permettait à des acteurs qui ne bénéficiaient pas d'une présence et d'une voix sur le plan politique de se rencontrer et de faire valoir leur point de vue. Notre façon d'exprimer le « corporate citizenship » à la mode à l'époque. Nous sommes en **2003** et la technologie joue un rôle prépondérant dans l'approche de la communication organisationnelle. Cela se manifestait de différentes façons : il y avait la façon de se positionner sur le marché en tant que nouvelle organisation. Là où auparavant l'acquisition de nouveaux clients se faisait par le bouche-à-oreille, sur la base de la réputation qu'on arrivait à se construire par le biais de bonnes pratiques, des prospects se présentaient maintenant parce qu'ils nous avaient rencontrés et trouvés en faisant une recherche sur Google. Il s'agissait donc d'être très alerte sur les termes que l'on utilisait, sur les mots choisis pour présenter l'organisation. Parce que chaque mot devait pouvoir correspondre à un mot-clé utilisé au niveau de la recherche optimisée, la SEO. **Une tout autre façon de penser la sémantique. Une tout autre façon d'aborder le langage. Il ne s'agissait donc plus de choisir un « tone of voice » correspondant aux valeurs de l'organisation, mais il valait mieux partir du vocabulaire de recherche de ses prospects et d'aligner le choix des mots correspondants au positionnement que l'on souhaitait prendre à celui qui était utilisé par les prospects** à la recherche d'une solution à leurs problèmes. Ça c'est l'influence au niveau de la **communication externe**. Mais il y a également eu un impact sur la **communication interne** : avec une attention soutenue des termes utilisés dans les e-mails internes. Ceci s'est fait sous l'influence des Américains. À cause des répercussions juridiques potentielles parce que certains e-mails internes peuvent facilement « fuir » vers l'extérieur. **Cela démontre la porosité entre les deux « univers »**. Et il n'y a pas toujours une volonté de faire mal ou de mal faire : combien de fois cela n'arrive-t-il pas que l'on fasse suivre un mail externe vers des collègues en interne avec certaines remarques et que l'on oublie de supprimer la personne externe qui vous a envoyé le premier message. Un message qui se veut exclusivement interne et qui par inadvertance part également vers le monde extérieur. Je pense par exemple à certaines « blagues » qui ne pouvaient plus être partagées, pareil pour certains cartoons considérés comme **politiquement non corrects**. Cela pour illustrer l'esprit du temps : il y a une prise de conscience que ce qui était interne à l'organisation n'est plus exclusivement interne à l'organisation de par la porosité entre le monde interne à l'organisation et le monde externe. Personnellement, je n'ai **pas** vécu cela comme **une évolution très positive**. Auparavant, l'organisation vivait comme dans un vase clos, elle avait son propre rythme, ses propres codes, ses habitudes. Il était donc crucial d'amener de nouvelles procédures tenant compte de l'impact des nouvelles technologies sur ce rythme interne organisationnel. La communication organisationnelle interne a donc été fondamentalement changée à cause de l'impact des technologies qui a fait entrer le monde extérieur dans l'entreprise, dans l'organisation. Comme je suis un adepte de la communication ouverte en interne, ces **nouvelles procédures m'ont beaucoup perturbé parce qu'elles ont mis de nombreux freins à la spontanéité de la communication interne. Sous prétexte du « politiquement correct » il y a donc eu toute une série de procédures agissant comme autant de censure par rapport au discours organisationnel interne**. Il a fallu s'aligner à l'esprit « bien-pensant » qui régnait à l'époque. Une tendance qui est allée croissante. Une tendance qui oblige à chacun d'apprendre de nouvelles techniques de communication imposées par le développement technologique. Et il n'y a pas moyen d'y échapper : ces formations sont **coercitives**. Il faut les accepter et il faut les adopter : elles entrent dans l'organisation parce que le monde extérieur les utilise également. Si on veut que l'organisation se développe dans le monde extérieur, il est **obligatoire** qu'elle introduise ces développements technologiques et que tous ses collaborateurs s'alignent aux nouveaux standards imposés par ces développements technologiques.

Nous sommes donc ici dans les années **2003, 2004 et 2005**. C'est l'époque où le secteur de la communication s'est véritablement professionnalisé. Et je parle ici du contexte belge. Il y a eu les fédérations et les associations professionnelles qui ont commencé à s'organiser de manière plus structurée, leur approche s'est professionnalisée, leur manière de communiquer s'est professionnalisée dans le sens où elles se sont profilées comme **représentantes du secteur de la communication**. Différentes formations académiques ont été développées également qui se sont spécialisées dans différents aspects de la communication organisationnelle. Lorsque j'ai fait mes études dans le début des années 1980, nous étions 12 étudiants qui avons choisi l'option communication et médias. Je me rappelle avoir donné une présentation lors d'un séminaire organisé dans mon université, il y avait plus de 70 étudiants. Il y a eu également l'émergence de spécialisations en communication. Je me considère comme un généraliste. Je suis bien entendu le résultat et le produit de mon époque : comme je le disais, nous n'étions que 12 étudiants. Le programme universitaire et académique en communication est encore assez récent. Il était donc logique que les contenus soient très généralisants. Je crois bien connaître et comprendre le phénomène « communication », je crois pouvoir l'utiliser à bon escient, je crois maîtriser la fonction et les instruments qu'elle utilise, mais je ne suis pas un spécialiste. Lorsque je vois ce qui se passe aujourd'hui dans les organisations, je dois constater qu'il y a de plus en plus de spécialistes responsables de certaines facettes de la communication organisationnelle. Ces différents spécialistes sont chacun responsable d'aspects davantage **techniques et opérationnels** plus que d'aspects **stratégiques** de la communication organisationnelle. C'est le **désavantage de l'explosion de ces spécialités : on perd la vision globale qui est propre à un généraliste**. Ce n'est pas parce que l'on va se spécialiser et que l'on va acquérir une expertise qui va atteindre un niveau d'excellence que l'on va être plus « sage » que quelqu'un qui a bénéficié d'une formation généralisante. Or **c'est la tendance actuelle : valoriser l'expertise du spécialiste, et dévaloriser la sagesse du généraliste**. Je l'explique par l'injonction à réaliser les objectifs, par l'injonction à l'efficacité quoiqu'il en coûte. Il est très difficile pour un responsable de la communication organisationnelle de gérer la communication organisationnelle dans ce type d'organisation qui ne valorise que l'efficacité de l'objectif à court terme. Ce type d'organisation qui valorise l'efficacité à **court terme** n'est intéressée que par des actions de communication **ad hoc** qui soutiennent la réalisation de ces objectifs à court terme. Ce type d'organisation perd de vue la vision, la mission et les valeurs de l'organisation qui, elles, s'inscrivent dans le **temps long**. Des objectifs qui sont plus compliqués à traduire en termes de chiffre à réaliser, en termes de KPI. La réalisation d'objectifs sur le temps court est beaucoup plus éphémère. Comme elle est orientée « efficacité », elle ne tient pas compte des différents éléments qui interfèrent constamment. Or, un responsable de la communication doit faire la veille constante de toutes ces interférences qui peuvent avoir une influence soit positive soit négative sur l'efficacité des différentes actions de communication. Je trouve que ce n'est pas une évolution positive que de ne pas adopter une attitude stratégique incluant le monitoring et la veille des éléments externes et internes, permettant d'anticiper ou de réagir. S'il y a des crises c'est bien souvent parce que l'organisation n'est pas préparée, qu'elle n'est pas attentive à ce qui se passe autour d'elle. Cela semble assez aberrant, mais c'est malheureusement encore toujours une réalité. **C'est un phénomène que je constate surtout auprès de ces organisations orientées sur le court terme, orientées sur leurs chiffres de vente, qui tiennent insuffisamment compte de la dimension « réputation organisationnelle »**. L'essence même de la communication organisationnelle se perd lorsqu'on adopte une attitude orientée sur le court terme. Je suis pourtant un adepte de l'introduction des nouveaux développements technologiques en matière de communication, je trouve que les possibilités que nous offrent les médias sociaux et les plateformes sociales offrent de nombreuses plus-values, mais de manière générale, je ne trouve pas que l'introduction des nouveaux développements technologiques a apporté une amélioration ou une augmentation de l'efficacité. Il est certain qu'en tant

qu'utilisateur, en tant que communicant on a plus facilement accès à l'information. Mais est-ce que l'information que l'on trouve est une information correcte, valable, exacte ?

Le rôle du communicant s'est élargi à une série de nouvelles disciplines, il est devenu plus important au sein de l'organisation. C'est devenu une évidence que chaque stratégie organisationnelle comprend un volet communication organisationnelle. Et ceci implique que le responsable de la communication, qu'il soit interne à l'organisation ou externe parce que l'organisation ne dispose pas d'un stratège, participe activement comme acteur reconnu à l'élaboration de cette stratégie organisationnelle. Dans certaines organisations, le responsable de la communication joue un rôle d'influence certaine. Il fait partie de la coalition dominante. Son **influence** ne se bornera pas, ne se limitera pas uniquement à l'élaboration du volet communication organisationnelle, mais elle touchera également les autres dimensions de l'organisation. Ainsi le responsable de la communication aura son mot à dire au niveau de la planification, au niveau des finances. Parce que nous allons petit à petit vers une symbiose entre la direction organisationnelle et la direction communicationnelle : les deux se sont trouvées. C'est ainsi que je le ressens. C'est aussi ainsi que j'en ai eu l'expérience, aussi bien au contact de CEO de diverses organisations, au contact des seniors consultants. Tout concorde pour conclure que le responsable de la communication organisationnelle est un partenaire stratégique qui participe activement à l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

Et ceci m'amène à un autre point. Tout aussi intéressant me semble-t-il. Où va-t-on **tirer la ligne entre le fait d'être un partenaire, un coéquipier, un des joueurs dans un jeu de pouvoir, et d'autre part être un des décisionnaires** ? Les avis sont partagés : pour moi les limites doivent continuer d'exister même si parfois on peut dépasser certaines frontières, franchir certaines limites de manière ad hoc, en fonction de certaines initiatives. Mais en finalité, ce sont les actionnaires et le CEO qui doivent prendre les décisions finales. C'est peut-être une vision conservatrice ou conservatrice des choses, mais c'est ainsi que je le vois. Pour moi, le responsable de la communication organisationnelle a son rôle stratégique de **conseiller**, il doit faire entendre sa voix, il doit également avoir voix au chapitre, il doit faire partie de la totalité du processus décisionnel organisationnel, mais la décision finale doit être prise par le CEO, dans certains cas avec les actionnaires ou le conseil d'administration. **La communication ne peut jamais servir d'excuse**. Parce que cela aussi je l'ai vécu : le CEO qui déclare que telle décision sera prise parce que c'est ce que lui conseille son responsable de la communication. Ce qui ne veut pas dire que certains CEO ne sont pas d'excellents communicants ! Et dans certaines organisations, de plus petite taille, certains CEO qui ont vraiment la communication organisationnelle dans le sang peuvent éventuellement se passer d'un directeur de la communication. Toutefois, dès l'instant où l'organisation prend de l'ampleur, il est nécessaire de pouvoir compter sur un « sparring partner », un partenaire avec lequel il y a moyen d'échanger en toute liberté. Mais j'ai rencontré des **CEO qui étaient d'excellents communicants** et ce, de façon tout à fait intuitive. Et dès l'instant où cette **authenticité** est présente, ils **sont également crédibles dans ce rôle**.

À mon grand regret, j'ai moins suivi les développements académiques. La littérature scientifique, les publications, les dossiers, les articles : cela me passionnerait de pouvoir trouver le temps de m'y replonger. Parce que bien sûr, je parle ici de ma propre expérience sans avoir vérifié si ce que je dis tiendrait la route par rapport à des analyses scientifiques. Mais ça, ce sera pour quand je serai à la retraite. Pour l'instant, je n'en ai vraiment pas le temps car mes priorités sont d'une part mon travail et d'autre part ma famille. Il n'est pas facile de trouver un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce n'est pas uniquement le sort des responsables en communication : chaque dirigeant, chaque responsable doit faire face à ce dilemme. Nous vivons aussi dans une société très frustrante : il y a tellement de possibilités à l'heure actuelle, et tellement peu de temps pour en profiter. Et je crois que c'est lié à un état d'esprit, que c'est générationnel : j'ai l'impression que la jeune génération est beaucoup plus

conséquence en ce qui concerne la gestion de son temps. Et ça se manifeste, entre autres, dans la façon dont elle se comporte lors d'entretiens d'embauche : les raisons invoquées pour expliquer la rotation des fonctions ont souvent trait à un souhait de disposer de plus de temps libre. Je trouve que ceci est une évolution positive, mais il faut que ce soit réaliste et faisable dans un cadre organisationnel. On fait parfois une caricature de cette génération des « Millenials », mais cette caricature repose sur un fond de vérité. Ils sont beaucoup moins orientés carrière, quoi qu'ils aient des velléités de réussir une certaine carrière, de trouver un bon boulot, un travail qui leur convienne avec un beau titre bien ronflant, mais cette carrière, ce boulot, ce travail et ce titre doivent cadrer dans ce que, eux, veulent. Et cela ne correspond pas nécessairement aux visions organisationnelles. C'est un phénomène que j'ai vu apparaître **à partir de 2005** et qui se manifeste actuellement de manière prévisible. Je ne voudrais surtout pas donner une vision négative de toute l'évolution, car elle a bien sûr des côtés très positifs. Le fait que des individus choisissent en âme et conscience de consacrer davantage de temps à leur famille, et j'utilise le mot « individu » parce qu'il s'agit aussi bien de femmes que d'hommes, qu'ils décident de ne pas se tuer au travail pour le portefeuille de quelqu'un d'autre, c'est un choix de vie. Le revers de la médaille c'est le côté **éphémère** de leur **engagement** organisationnel qui a ses répercussions au niveau de la communication également : des jeunes qui décident d'essayer, pour voir si cela leur convient, sans grand enthousiasme, sans réelle motivation, et qui au bout de six mois ou d'un an décident de passer à autre chose parce que ce n'est pas tout à fait ça. Encore une fois, je n'émetts aucun jugement de valeur par rapport à ces choix de vie, je constate simplement qu'ils ne sont pas constructifs pour l'organisation ni pour sa continuité. Je crois que la gestion des ressources humaines organisationnelles s'est complexifiée par rapport au passé : il y a une tout autre perception de ce que peut être la loyauté organisationnelle, et comme il n'y a plus d'engagement, il est devenu beaucoup plus compliqué de « garder » ses collaborateurs. J'oserais même prétendre qu'il n'y a plus de loyauté organisationnelle auprès de la jeune génération. Il y a toutefois une nouvelle forme de loyauté : une loyauté aux valeurs, aux causes sociales et environnementales. Cela m'amènerait même à dire que la jeune génération choisit l'organisation où elle souhaite travailler en fonction des valeurs organisationnelles que cette dernière met en avant. Je crois donc que dès l'instant où la jeune génération a la perception qu'une organisation s'engage dans une certaine cause sociale ou environnementale ou autre, dont les valeurs correspondent à celles de cette jeune génération, elle pourrait être intéressée à rejoindre cette organisation.

Après d'autres détours m'amenant d'agence en agence, de projets de consultance en interne auprès de certaines organisations en projet, j'ai fini par me poser, **il y a 10 ans**, dans un nouveau contexte, celui de la **communication philanthropique au sein d'une organisation multinationale**. Mes objectifs organisationnels consistent à identifier et lancer des levées de fonds pour le financement de bourses d'études de jeunes aux quatre coins du monde. Ma fonction a donc une composante sociétale, j'estimais que cette dimension d'engagement social prévalait à ce point de ma carrière. C'est un phénomène assez récent en Europe, la communication philanthropique, il nous vient également des États-Unis, mais on s'est rendu compte, avec l'arrivée de la responsabilité sociale organisationnelle, la CSR, surtout dans des pays où l'État est moins présent d'un point de vue financier, que la philanthropie est de plus en plus nécessaire pour aider et soutenir les plus faibles dans notre société. Cela fait des siècles qu'il existe des sociétés philanthropiques, des organisations caritatives qui suivent ces objectifs philanthropiques que ce soit dans les secteurs des soins et de santé, de l'enseignement, de l'alimentation etc. Ma vision consiste à voir la communication philanthropique comme le lien entre les deux : le soutien d'une part et l'obtention d'une **légitimité** de l'autre. Cette approche interpelle non seulement les organisations, mais aussi les grandes fortunes, je pense à Bill Gates par exemple. C'est un monde passionnant. Il y a bien entendu un certain nombre de composantes traditionnelles qui reviennent et que j'ai rencontré tout au long de ma carrière : comme le

relationnel, qui demeure l'essence même de la communication, qui est ce qui **permet la construction de la confiance**. Et la confiance ne s'obtient qu'en construisant une relation. Une donnée qu'on a tendance à oublier actuellement. Dès l'instant où l'on donne la préférence à la dimension fonctionnelle, on oublie la dimension relationnelle. Dans ma fonction actuelle, je vais encore mettre davantage l'accent sur l'impact que peut produire la communication. Car même si les généreux donateurs, organisation ou individu, acceptent de participer aux levées de fonds, ils souhaitent tous de plus en plus connaître l'impact de ce qu'ils ont permis de réaliser. C'est ainsi qu'on peut « cultiver » des donateurs : il faut être bien conscient au début de chaque conversation avec un nouveau donateur ou un donateur potentiel de l'importance de bien souligner et de bien articuler **l'impact qu'aura son don**. La communication est centrale et essentielle à ce niveau de début de négociation. Une fois le don investi dans une bourse, sa traçabilité permettra de visualiser et de concrétiser le retour sur l'investissement non tangible. Les techniques et les technologies actuelles expliquent les exigences des donateurs en matière de chiffres, de metrics, d'études, etc. parce que de leur point de vue, il est très simple de réunir tous ces éléments de données, de « Big data », parce qu'ils en disposent dans leur quotidien organisationnel. Une situation qui n'aurait pas été aussi évidente il y a 10 ou 15 ans parce qu'à l'époque, il n'était pas aussi simple de réunir toutes ces données. Je peux donc dire qu'ici le développement technologique m'aide à construire un argumentaire qui me permettra de convaincre de nouveaux donateurs. Le **désavantage**, d'un point de vue d'une relation philanthropique, c'est que les donateurs sont devenus beaucoup plus interventionnistes : ils vont beaucoup plus vite avoir un avis par rapport à ce qui se passe avec les dons, ils vont vouloir faire des recommandations, ils vont vouloir essayer d'avoir une influence sur la manière d'investir les dons. **Et alors on retombe dans le débat déontologique** : l'argent donne-t-il tous les droits ? Les boursiers qui sont financés par l'organisation pour laquelle je travaille actuellement, sont sélectionnés sur la base de critères prédéfinis, fixes et déterminés, par une équipe qui travaille de manière libre et indépendante, intellectuellement autonome par rapport à l'organisation. Le problème que je rencontre de plus en plus, c'est que les donateurs souhaitent intervenir eux-mêmes dans le choix des candidats. Et il est très difficile, je dirais même de plus en plus difficile, de leur faire comprendre que ceci est contraire aux procédures indépendantes de l'organisation. Cela signifie qu'au niveau de la communication, il est nécessaire d'être constamment sur son qui-vive. L'organisation est présente sur les plateformes sociales car il est très important de poster régulièrement des messages. Les différents messages sont l'écho des différents succès que nous engrangeons grâce aux dons. Le terme succès est bien entendu relatif : il s'agit des succès scolaires d'enfants défavorisés qui sans l'intervention des généreux donateurs n'auraient jamais pu que rêver de l'avenir qui se trace devant eux. Il est donc important d'illustrer de manière systématique et régulière ce qui se passe grâce aux dons. Pareil au niveau du site Web : ce qui entre-temps est devenu un instrument de communication très traditionnel, doit également être très réactif et être constamment réactualisé. Il est très important qu'il reproduise la **reconnaissance** nécessaire par rapport aux actions positives et généreuses des donateurs. La reconnaissance peut être nominative ou elle sera anonyme en fonction de ce que souhaitent les donateurs. Le profil du donateur permet lui aussi d'accroître la visibilité de l'organisation : un de nos donateurs est un proche de l'acteur George Clooney. Cet élément peut convaincre un support orienté « presse people » de publier un communiqué de presse. Je dirais que la communication philanthropique montre comment la communication peut également jouer un rôle au niveau sociétal : le secteur de la philanthropie connaît un véritable boom. En Belgique aussi on voit de plus en plus d'actions philanthropiques. Et cela est d'après moi dû à la communication : parce qu'il est plus facile d'entrer en contact avec des publics conscients, avec des cibles qui sont ouvertes aux problèmes sociétaux par ce biais, alors que de nature, ce sont des publics, des cibles assez difficiles à atteindre. Il y a certainement aussi d'autres facteurs sociologiques qui jouent : le fait que dans notre société occidentale les valeurs

ont tendance à disparaître, de même qu'un certain nombre d'institutions comme par exemple l'église, amène les gens à partir à la recherche d'autres choses, amène les gens à chercher d'autres expressions de leur engagement sociétal. Les gens partent à la recherche d'un certain activisme et la philanthropie peut leur servir de réponse sans qu'ils ne doivent trop s'engager eux-mêmes. Ajoutons à cela le fait que le gouvernement se retire de plus en plus de ces actions de soutien pour toute une série de projets sociaux. Ce retrait a provoqué un vacuum que la philanthropie peut combler.

Je crois que quelque part les excès du néolibéralisme sont la cible de beaucoup de contestations actuelles, mais je crois que les fondations capitalistes de notre société restent solidement ancrées. Même si ces fondations sont quelque peu freinées dans leurs excès par des contres mouvements à dimension plus sociale. Cela va certainement encore avoir des répercussions au niveau des approches organisationnelles et de leur traduction en communication organisationnelle. Si l'on regarde les puissances économiques émergentes, avec, en tête de liste, la Chine, nous voyons des pays qui appliquent clairement le système capitaliste. Et ce sont ces pays-là qui vont dicter le futur de notre monde pour les prochaines 50 années. Encore une fois ceci est mon opinion par rapport à ce que je vois bouger actuellement. Mais je crois que la force de la communication permettra de toujours avoir un contre balancier. Tout ceci montre combien notre période est instable, combien nombreuses sont les interférences : nous avons beaucoup moins prise sur les événements, d'autant qu'il est de plus en plus difficile d'identifier le vrai du faux et que nous sommes submergés sous une avalanche de messages plus vides de sens les uns que les autres. Je suis parfois perplexe face un CEO qui estime que les réactions sur son fil Twitter sont de la communication, alors qu'ils ne contiennent aucun contenu justement. Une tendance que j'estime très dangereuse actuellement : à la longue, on n'arrivera même plus à distinguer l'essence même d'un message. Et c'est ainsi que l'on obtient la situation politique des États-Unis ou du Royaume-Uni.

Cette tendance à la perte de sens, c'est une problématique sur laquelle les responsables de la communication doivent impérativement se pencher. Quelle est la position que prennent les organisations par rapport à cette tendance ? Participe-t-on à la surenchère de non-sens parce qu'il y a l'obligation, l'impression d'être constamment visible, présent, « participatif » à un débat qui n'en est pas un ? Cette surenchère a créé des attentes de présence communicationnelle alors qu'il peut être beaucoup plus fort de ne pas communiquer à certains moments. Il n'y a rien de pire que la phrase « même si on n'a rien à communiquer, il faut communiquer ». Et les différentes parties prenantes participent à cette surenchère : les nouvelles qui n'en sont pas, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Des images où rien ne se passe, avec une voix off de journaliste disant qu'il ne se passe rien pour l'instant. La nouvelle actuelle, c'est qu'actuellement il n'y a pas de nouvelles. Nous vivons une période où l'absurde n'est plus ridicule et où le surréalisme belge règne en maître. Et on continue à regarder ces nouvelles en boucle où pour l'instant il ne se passe rien parce qu'on ne veut rien rater s'il devait se passer quelque chose : le fameux concept « FOMO, Fear of Missing Out ». Mais cela démontre que d'une certaine façon la communication a gagné. Les communicants devraient être heureux car ils définissent le flux communicationnel constant, la communication omniprésente. **Mais** ceci est bien entendu un raccourci terriblement simpliste car, comme je le disais, **en réalité on devrait à chaque fois donner du sens aux messages communiqués.** Et pour ce faire, on a besoin de communicants compétents et responsables, disposant d'une formation de base sérieuse et suffisamment large que pour pouvoir comprendre les différents contextes, donc différents des « technutes » spécialistes. Ce seront ces communicants qui feront la différence.

Le secteur de la communication doit continuer sa professionnalisation, c'est une évolution nécessaire. Bien sûr c'est un secteur qui est de plus en plus large, et qui est constitué de de plus en plus de disciplines, mais il est néanmoins de plus en plus reconnu. Un point positif selon moi, c'est que le secteur de la communication s'auto-régule : des initiatives sont prises pour

déterminer les lignes déontologiques, pour éradiquer les excès, pour veiller à ce que la dimension éthique soit respectée. Je trouve que si je compare la situation aujourd'hui à celle d'il y a 25 ans, ces dimensions sont beaucoup plus présentes, même si elles sont encore insuffisamment appliquées. Il y a peut-être du point de vue des agences de communication encore un peu trop d'autopromotion plutôt que de promotion de la communication elle-même. Pour certains membres de nos associations professionnelles en communication, il s'agit davantage d'un plan de carrière professionnelle plus que d'un engagement désintéressé pour faire avancer la professionnalisation de la communication organisationnelle. C'est un peu la raison pour laquelle je suis assez sceptique par rapport à l'importance que l'on pourrait attribuer aux récompenses, aux awards délivrés par la profession pour ses professionnels. Bien sûr ce qui est positif, c'est la reconnaissance de talents au sein du secteur de la communication, mais d'autre part c'est à nouveau l'autopromotion de certains noms, de certains egos. Pourtant c'est vrai, il y a certaines compétitions, moins médiatisées, qui récompensent non seulement le talent mais qui permet également la reconnaissance de bonnes pratiques. Ainsi je suis membre de l'organisation CASE, une organisation à but non lucratif international, « Council for Advancement and Support of Education » et qui récompensent des programmes, des actions qui promeuvent l'enseignement, dont bien entendu des campagnes de communication. Les projets présentés doivent avoir un argumentaire très solide et c'est donc le contenu qui est évalué. Et donc pour moi ici cela rejoint la communication organisationnelle : c'est le message, le contenu qui importe. **L'histoire** que l'on va porter sur l'organisation. Parce que la communication c'est comme la rivière Amazone : la communication est un fleuve continu, un canal qui a des effets très positifs pour le développement du monde, qui pourvoit en travail, en plaisir et en information parfois même en savoir à des millions de personnes. Et elle n'est pas prête à s'assécher.

Interview H4 – 1 heure 30'

Bruxelles, 15 mai 2019

Mon histoire est mon histoire. J'ai bien vécu certains épisodes de ma carrière, et il y en a d'autres qui me semblent moins reluisants : et avec le recul, je me dis qu'aujourd'hui, avec l'expérience que j'ai, j'aurais sans doute dû pouvoir prévoir ce type de mésaventures, mais je vais les aborder au fil de notre entretien.

J'ai commencé en **1989** dans une grande entreprise belge de construction, C., devenue aujourd'hui B., qui comptait **3000 personnes**. C'étaient des constructions de grande envergure, on ne s'adressait pas aux particuliers. La majorité était des réponses à des demandes d'offre publique. La holding était située aux Pays-Bas et avait des ramifications au niveau international. Je parle de cette holding, parce que c'est de là qu'est venue l'idée de créer la fonction communication en Belgique. Jusqu'à mon arrivée, la communication était une activité annexe de la personne responsable des assurances. Cette personne écrivait un journal interne et organisait de temps à autre un événement interne. La communication se bornait donc à une newsletter sur papier interne et quelques petits événements. Après mes études en sciences de la communication, j'ai fait mon service militaire pendant lequel j'avais travaillé un peu en freelance pour une agence de publicité au Limbourg. Avant mes études en communication, j'avais fait mes candidatures en droit, mais j'ai trouvé ces études trop barbant. Je suis issu d'une famille très classique, catholique, flamande du Limbourg du Nord, mon père avait sa petite entreprise en construction, je n'avais aucune ambition de la reprendre, ce qu'il trouvait regrettable, mais, avec mon bagage en latin – grec, avec une facilité en langues, j'étais le premier de la famille à mettre les pieds dans une université. Mon père m'a dit : « tu ne vas quand même pas devenir journaliste ! », Alors que, personnellement, toujours passionné par les médias, j'aurais aimé devenir journaliste, mais aux yeux de mon père, les journalistes c'étaient tous des

gauchistes. Et ça, c'était impensable dans la famille. Il fallait donc que je fasse un choix « décent » d'études universitaires et donc je me suis inscrit à la faculté de droit. Comme je l'ai dit, j'ai terminé mes deux premières candidatures, mais la motivation avait disparu, et mon père m'a donné carte blanche pour la poursuite de mes études. Je me suis donc inscrit en sciences de la communication à la KUL à Louvain. Après mon service militaire, j'ai été approché par un chasseur de têtes qui cherchait un profil « junior » pour commencer dans une entreprise de construction. À ma grande surprise, j'ai passé tous les entretiens brillamment, parce que je n'avais aucune expérience à part un peu de copywriting. Mais, le responsable du recrutement dans l'organisation voyait en moi des possibilités de développement. Et il m'a dit qu'il croyait en moi. Il était quelqu'un d'assez modeste, et comme moi non plus je n'aime pas me mettre en scène, il y a eu une entente presque immédiate. J'ai directement pu faire mes preuves en étant intégré à la structure de la holding aux Pays-Bas. Et là, il y avait surtout une attention particulière pour la communication interne, et moi pour la communication externe. C'est là que j'ai vraiment appris le métier. Je ne savais pas ce que c'était qu'écrire une newsletter, mais j'avais beaucoup d'intérêt pour l'écriture, je n'avais jamais organisé une conférence de presse, je n'avais jamais écrit un communiqué de presse, et j'ai eu **cinq ans** pour apprendre toutes les arcanes du métier. Cela ne s'est pas passé sans heurts : les news pour le personnel, les interviews avec les membres du management, mes visites de chantiers, les visites que j'ai organisées pour des visiteurs étrangers, ... comme j'avais beaucoup de flexibilité, les activités ont été très diversifiées. Et j'ai appris sur le terrain. Mais j'avais aussi un excellent mentor au sein de la holding hollandaise. C'est quelqu'un qui a écrit quelques livres très inspirants, qui croyait fortement dans l'élan que les jeunes allaient pouvoir apporter à la communication. Lui-même, siégeait dans le comité de direction de la holding, non comme le plus grand ingénieur du groupe, mais comme l'expert que l'on consultait pour des questions d'image : c'est lui qui a introduit la dimension d'identité d'entreprise, c'est lui qui a conceptualisé le logo actuel de la société B. C'était vraiment quelqu'un qui avait une **vision très claire** en ce qui concerne l'importance cruciale de la réputation d'une organisation, de son image à l'extérieur, de son identité en tant qu'organisation pour être reconnue. À son contact, j'ai pu me développer un « instrumentarium », une sorte de banque de données personnelles de connaissances en communication. Je me suis essayé aux vidéos d'entreprise, j'ai vraiment bénéficié de beaucoup d'opportunités qui n'ont pas été offertes à de nombreux étudiants qui ont terminé en même temps que moi et qui n'ont jamais pu trouver une fonction dans la communication car, quand je suis sorti **fin des années 80, la Belgique était en pleine crise**. J'insiste très fort sur cet élément, car à la fin des années 80, **en Belgique, la communication était vraiment une fonction sous-estimée : c'était une fonction qui était « nice to have », mais absolument pas « necessary to have »**. Les seules tâches rattachées à la fonction de communication à cette époque-là, c'était de l'opérationnel, des tactiques, de l'exécution : invitation, petit journal d'entreprise, des choses sans importance. Alors que ce que je voyais moi **aux Pays-Bas, c'est quelque chose de très différent** : la fonction de communication était responsable de l'élaboration du rapport annuel, de sa présentation aux journalistes lors d'une conférence de presse, elle organisait des réunions internes afin de donner des explications en interne sur la signification des chiffres présentés dans le rapport annuel, mais tout autant pour motiver le personnel. Une panoplie d'activités que j'ai eu la chance de pouvoir développer parce que j'étais en ligne directe avec les Pays-Bas. Entre-temps je me suis marié et mon épouse aussi était ambitieuse, et après cinq ans, j'ai donc quitté cette organisation dans laquelle je n'avais plus la possibilité de « grandir ». J'avais plus ambition que de rester toute ma vie dans une entreprise de construction. Entre-temps, j'avais également participé au concours d'entrée de journaliste à la télévision belge flamande. Je n'ai pas été sélectionné dans la seconde étape. La raison était mon manque d'expérience journalistique. Par le biais des connexions de mon père, j'ai eu des contacts avec le rédacteur en chef du quotidien « Belang van Limburg » qui m'a directement dit que je ne pourrais jamais

travailler à la télévision belge flamande parce que j'avais un défaut de prononciation : il alludait bien entendu à mon accent limbourgeois. Et donc pour lui c'est clair, je ne passerais jamais le test de la prononciation. Et donc j'ai décidé de me réorienter vers les organisations commerciales. Je suis passé dans une organisation technologique qui était en difficulté mais là, il y a eu un souci avec mon contrat d'embauche. Les promesses qui m'avaient été faites lors de l'entretien ne pouvaient être tenues et je ne suis pas resté. Le seul regret que j'ai eu de cette expérience-là, c'est de n'avoir pas pu travailler plus longtemps avec la personne qui m'avait embauché, parce que là aussi, le lien était passé très vite. Mais ce que j'en ai tiré, c'est que je me suis rendu compte que **ce qui était le plus important pour moi lorsque j'acceptais de travailler dans une organisation, c'était ce contact intangible qui passe ou qui ne passe pas avec les personnes avec lesquelles je vais devoir travailler**. Un enseignement que je n'ai plus oublié par la suite et qui a toujours guidé mes choix.

De là, je suis passé à la multinationale leader en vêtements et chaussures de sport : une organisation très intéressante. Là aussi, je suis resté cinq ans. **De 1996 à 2000**. J'étais porte-parole rattaché au département marketing, responsable des relations presse pour la Belgique et les Pays-Bas. J'étais en partie basé aux Pays-Bas, qui était le siège de l'organisation pour le Benelux, et en partie à Bruxelles où se trouvait les bureaux du département commercial et le centre de distribution. Je suis arrivé dans l'environnement idéal pour la communication. Une belle ligne de produits, en lien avec le sport, où il est très facile d'avoir des introductions dans toutes sortes de milieux, une marque qui est « hip », des collègues qui sont concernés par la dimension « santé », une vision que je qualifierais de « no non-sense » : bref, une situation que je qualifierais d'optimale à ce niveau de développement de ma carrière. Pour illustrer, je me rappelle que lorsque je suis arrivé, le directeur de la région Benelux m'a invité dans son bureau pour faire connaissance, et moi, avec mes antécédents dans la construction et dans le domaine de la technologie, j'avais revêtu un costume. Mon bonjour a donc commencé avec l'expression : « ha ! Tu es en costume, dorénavant, il ne sera plus nécessaire de te déguiser », il a pris une paire de ciseaux de son tiroir, s'est approché de moi, et il a coupé ma cravate en deux. Je me suis attiré les foudres de mon épouse, car c'était une belle cravate en soie, mais cela montre directement l'atmosphère très particulière, à la limite de l'agressivité, qui régnait dans cette organisation. Le focus était très clair : les chiffres de vente, les KPI à atteindre coûte que coûte, et la communication, si elle est importante à ses yeux, elle restait secondaire, au service des ventes et du marketing. Ça, c'était la vision du directeur aux **Pays-Bas**. Le directeur en **Belgique** avait une autre vision de la communication : pour lui, la communication était importante. Ainsi, il avait vraiment insisté pour développer une communication axée sur les « **Community Relations** » parce qu'il estimait que le centre de distribution devait avoir une assise dans le quartier où il était installé, et que pour l'obtenir, il fallait de **bonnes relations** avec les habitants. J'ai donc eu également comme objectif la construction d'une **réputation solide**, parce que nous étions un bon employeur dans la région, que nous bénéficions de subventions de la région flamande, et donc la culture de l'organisation en Belgique était davantage orientée sur une bonne entente, sur la bonne **participation** de chacun des collaborateurs en vue d'obtenir de bons résultats, alors qu'aux Pays-Bas, la culture de l'organisation était beaucoup plus dure, le ton était beaucoup plus agressif, plus direct, plus assertif, plus orienté « résultats », en bref, orienté ventes. C'était vraiment un **choc des cultures**. J'avoue que je n'ai plus endossé qu'une seule fois un costume, c'était pour une conférence de presse avec la police qui portait sur la contrefaçon des chaussures, une problématique à laquelle nous étions régulièrement confrontés. Le centre névralgique de la contrefaçon était la place F. à Anvers. Comme la police organisait une conférence de presse suite à des descentes, j'y ai assisté en tant que responsable des relations publiques de l'organisation, titre que je portais à l'époque. Quand ils m'ont vu partir de l'organisation, avec mon costume, ils m'ont demandé si j'allais à un entretien d'embauche. Cela, pour typer une ambiance qui était en train d'évoluer vers quelque chose que je qualifierais de «

sectaire ». Il n'était vraiment plus possible de s'habiller comme on le voulait : de retour des États-Unis, j'avais acheté une paire de Timberland lors d'une foire à laquelle nous participions. Le collègue qui m'accompagnait m'avait fait une remarque à ce propos, choqué que j'avais osé acheter une paire de chaussures d'un concurrent, alors que nous étions dans le secteur sportif, et non pas dans le secteur Livestyle. Tout le monde s'habillait des pieds à la tête « dans la marque » : il y avait une culture organisationnelle très forte. Il fallait que l'on s'investisse dans la marque, l'organisation s'attendait vraiment à un engagement sans limites. Les meetings se devaient d'être non conventionnels, lorsque des campagnes devaient être faites, il fallait toujours le « top of the bill », c'était l'époque où la « **disruption** » régnait en maître. **Quand on est dedans, on fonctionne en suivant les règles et les normes qui sont établies sans se poser de questions.** J'étais aussi passionné par le travail que je pouvais faire, par les activités que je pouvais réaliser. Je suis moi-même très sportif, donc j'avais un intérêt pour le domaine pour lequel nous travaillons, et je dois dire que sans cela, il n'est pas vraiment possible de travailler pour cette organisation. Il faut avoir des atomes crochus avec le sport. Donc, un environnement organisationnel chaleureux d'une part, avec de très chouettes collègues, avec beaucoup d'activités communes, avec de superbes événements, les JO, des championnats au niveau mondial, le tour de France, le « Walhalla » de la communication, **mais**, d'autre part, ma fonction était positionnée au sein du département marketing. Je n'avais pas de rôle autonome, « Stand Alone », mais je devais rapporter au directeur marketing pour qui prévalait les chiffres d'affaires, les chiffres de vente, ses KPI. Et je devais essayer de trouver ma place dans son approche marketing. Je devais donc par tous les moyens, essayer d'obtenir une couverture médiatique pour nos chaussures de sport, je devais obtenir d'être repris dans les rédactionnels, dans les pages sportives, je devais essayer d'obtenir des rédactionnels sur les athlètes qui étaient nos ambassadeurs. Et cela a très bien fonctionné jusqu'à ce qu'éclate la campagne : « Schone Kleren », la campagne « Vêtements Propres » qui questionnait le comportement éthique de la fabrication des vêtements dans les pays en voie de développement. On est en **1997**. Pour la première fois, les O.N.G. ont pointé leur flèche non pas sur un gouvernement, mais sur une organisation. Ils ont choisi mon organisation de manière très active aux Pays-Bas, de manière moins prononcée en Belgique. Mais, on sentait le feu couver. Aux Pays-Bas, l'organisation a très mal organisé sa communication de crise. Je me rappelle une manifestation devant les portes du siège aux Pays-Bas : il y avait une centaine de manifestants qui venaient remettre des signatures de sympathisants qui estimaient que l'organisation utilisait de la main-d'œuvre de mineurs pour produire ces produits. C'est l'équipe des relations publiques qui avait accueilli les représentants des O.N.G. J'étais présent, nous les avons reçus dans une salle de réunion, nous avons reçu le paquet de feuilles avec les signatures, que l'équipe de nettoyage a mis au feu le même soir. Cette action a vraiment été ignorée par la direction. Devant l'absence de réaction, les manifestations se sont accrues et brusquement, la fonction « communication » a pris de l'importance. Mon rôle s'est concentré **pendant un an** à travailler sur la gestion de ce qui se passait avec ces O.N.G. Il y a eu de bons moments, mais aussi des moments très durs comme par exemple sur les plateaux de la télévision hollandaise, où j'ai pratiquement été écartelé. J'ai participé à des programmes radio qui avaient pour seul objectif de faire du « bashing », j'ai participé à des discussions le samedi matin dans un café à Utrecht, le dimanche au programme politique de la télévision belge, à chaque fois pour représenter le point de vue de mon organisation. Une des **premières décisions** qui avait été prise au niveau de l'organisation, c'est de créer une cellule de bonnes pratiques au niveau du travail qui avait pour objectif de contrôler les circonstances de travail dans les pays en voie de développement où étaient fabriqués nos produits. Et cela a bien fonctionné. Pour exemple, une heure avant une émission de télévision où les effets de cette campagne sur les grandes marques allaient être présentés, je reçois la fiche de paie d'un ouvrier en Chine ou clairement je ne pouvais que constater que son salaire était de loin inférieur au salaire minimal. Les producteurs de l'émission m'annoncent qu'ils vont utiliser

ce document dans l'émission, ce qui n'était absolument pas convenu d'une part, et d'autre part, je n'avais eu aucune possibilité de vérifier la source ni de préparer en concertation la position de l'organisation par rapport à ce fait s'il s'avérait exact ou non. Comme les producteurs n'en démordaient pas, j'ai contacté la cellule de bonnes pratiques pour le travail, et là, le décisionnaire m'a dit que je pouvais annoncer officiellement que si ces pratiques de paiement s'avéraient exactes, l'organisation cassait séance tenante son contrat avec ce sous-traitant. Ce qui bien sûr allait avoir pour conséquence que tous les ouvriers et ouvrières de cette fabrique allaient se retrouver sans emploi. Face aux conséquences, les producteurs décident de ne pas dévoiler l'information. L'émission commence, elle avait pour titre : « pas de scandale lié à mes vêtements ». La présentatrice, mal briefée, commence en disant : « pas de sandales avec mes vêtements ». Mon opposant pour le débat m'a regardé et m'a soufflé : « on est mal barré ». L'émission n'a donc pas eu l'effet escompté, mais, au niveau de l'organisation et au niveau mondial, la leçon était claire : il fallait agir. L'organisation a décidé de mettre tous les responsables de la communication de tous les pays dans un avion et ensemble, nous sommes allés en Chine. Nous sommes allés sur place voir de nos yeux ce qui se passait dans les fabriques. C'est là que mentalement, quelque chose s'est cassé en moi. En fait, c'était un coup « RP » comme on ne veut pas en avoir sur son CV. Les premiers jours, nous étions dans un hôtel cinq étoiles. Ensuite, nous avons passé quelques jours dans les fabriques en rase campagne. Les gens dormaient à même le sol. Mais quand nous sommes arrivés, l'équipe de nettoyage venait tout juste de quitter les lieux. Et là je me suis rendu compte que l'organisation nous avait floués. **L'organisation s'était jouée de nous.** D'un point de vue **éthique**, je me suis rendu compte qu'on m'obligeait de jouer dans une pièce que je n'avais pas choisie. Je ne pouvais pas me justifier des actes qu'on me faisait endosser. Ça a vraiment sapé ma motivation. Malgré toutes les très belles expériences, et malgré toutes les activités enrichissantes que m'avait amenées le travail avec des gens au top de leurs compétences, je n'arrivais plus à renouer avec l'organisation et ce qu'elle représentait à mes yeux depuis ce voyage. Ils ont essayé de me garder en argumentant qu'ils étaient eux-mêmes encore en train d'apprendre comment bien communiquer par rapport à toutes ces problématiques, et j'ai eu beaucoup de sympathie pour le directeur en place à Bruxelles qui a insisté pour que je reste, mais quelque chose s'était cassé, je ne pouvais plus vivre professionnellement avec l'idée que je mentais. On peut embellir certaines choses, mais là, la laideur était trop prononcée.

Je suis alors allé travailler chez le leader américain des jeans, au niveau Européen parce que j'avais eu cette expérience. Ils étaient en difficulté, avaient perdu toute leur popularité, étaient en train de fermer des fabriques, et je suis donc arrivé au moment où une fabrique de production fermait les portes en Écosse. Cette année a été très mouvementée, parce qu'en plus de mes nombreux déplacements à l'étranger, ma femme attendait notre premier enfant. J'étais plus à l'étranger qu'à la maison, alors que de nature, je ne suis pas fait pour fonctionner dans un environnement international. Je me connais, je sais que ce n'est pas ma force. Pourtant, j'ai beaucoup apprécié ce job : à la différence de l'organisation précédente où je rapportais au directeur de marketing, ici ma fonction avait beaucoup plus d'importance, et je rapportais au CSR manager qui était responsable de la communication vers toutes les parties prenantes, ce que l'on appelle le « stakeholder management ». Je travaillais vraiment au niveau Corporate. Et ma fonction avait une vraie valeur au sein de l'organisation. Mais c'était à nouveau une accumulation de tensions au niveau privé et de la communication de crise, ce qui fait que cela commençait à peser. D'autant qu'une des fermetures en Écosse s'est très mal passée. Il y a eu une **fuite au niveau de l'information confidentielle**, et les ouvriers impactés par la décision de la fermeture, l'ont apprise par les médias. Une situation épouvantable. Cela a été très pénible car nous avons informé quelques politiciens, suivant en cela les conseils de notre agence en relations publiques, et ils nous avaient promis de maintenir secrète l'information, disant qu'ils comprenaient que nous souhaitions informer nous-mêmes les ouvriers. Mais hélas, **la mise à**

l'agenda politique ne suit pas nécessairement les bonnes pratiques en communication de crise. Et donc, ce sont eux qui ont informé les médias de la fermeture de la fabrique. Une expérience qui a laissé un goût très amer.

Je suis ensuite passé dans une agence de publicité qui cherchait quelqu'un pour développer une cellule « employer brand communication ». Je n'ai pas le profil d'un publicitaire pur et dur. Mais j'y suis allé, parce que la dimension internationale me pesait de trop, parce que cela devenait compliqué pour mon épouse, donc, l'équilibre vie privée vie professionnelle en chute libre, a fait que je suis allé en agence. Mais, mon intuition me disait que ce n'était qu'une solution intermédiaire. Pour la signature de mon contrat, j'ai fait quelque chose que je n'ai jamais fait pour n'importe quel autre employeur, j'ai demandé à mon épouse de m'accompagner pour qu'elle me dise ce qu'elle ressentait, elle, de l'atmosphère dans cette agence. Quand j'y repense, je n'aurais jamais dû accepter. Je n'aurais pas dû signer. Ce n'était rien pour moi. Et pourtant, j'y ai travaillé deux ans et demi. Pendant **deux ans et demi**, je me suis forcé, j'ai presque combattu contre moi-même. J'essayais sans cesse de me convaincre que j'aimais faire ce boulot. Les collègues étaient très sympas, mais le secteur n'était vraiment pas fait pour moi. Et pourtant, je n'avais pas une fonction de commercial, ni de créatif, je ne devais pas discuter avec les grands clients, j'avais ma propre unité de business centré sur la communication organisationnelle ce qui correspondait tout à fait à ce qui m'intéresse. Mais ça n'a vraiment jamais réussi. C'est toujours resté à l'état de projet. Je n'ai pas pu réaliser ce qui était attendu de moi. Et c'était clair que lorsque j'essayais de présenter mon approche, les clients me voyaient avec la carte de visite « agence de publicité », alors que j'avais un discours communication organisationnelle qui n'avait rien à voir avec le discours publicitaire. Un projet dans lequel je me suis senti vraiment bien, c'était le rebranding d'Union Minière auquel j'ai beaucoup travaillé. J'étais en contact avec la directrice de communication qui, elle aussi, avait une vision très Corporate, très organisationnelle de la communication. Mais au bout de deux ans et demi, physiquement, j'étais en train de décliner. Je suis persuadé que lorsqu'on ne se sent pas bien dans un job, le corps encaisse aussi. De plus, l'entente avec le directeur général de l'agence n'était pas franchement cordiale. Il me considérait davantage comme un fournisseur de gros clients auxquels je présentais d'abord un programme de communication axée sur les employés, pour que lui puisse ensuite les récupérer et leur fourguer une campagne publicitaire. Et ce n'était pas du tout ça ma vision des choses. Aussi, nos chemins se sont séparés. Quand j'ai remis ma démission et que j'ai quitté l'agence, j'ai retrouvé le sourire. J'étais soulagé. Pendant plus de deux ans et demi, j'avais joué un rôle, j'étais de tous les événements publicitaires : CCB, les lions de Cannes, l'UAB, les Effies. J'ai vraiment essayé d'être ce que l'on appelle un publicitaire, mais sans succès.

Je suis resté quelque mois à la maison pour réfléchir à ce que je voulais vraiment faire : travailler dans la communication du côté organisation, en ayant certainement un volet communication Corporate. J'ai alors travaillé pendant deux ans et demi avec le « Spin Doctor » de la communication politique flamande. J'avais la fonction de Senior Communication consultant. Il a utilisé mon expertise et mon expérience pour faciliter ses entrées dans les organisations où lui, n'avait pas de crédibilité. Avec lui, j'ai pu faire des choses très intéressantes. Bien entendu, il est qui il est : c'est une personnalité qui ne laisse pas indifférent. On l'aime ou on le déteste. Avec lui, j'ai fait les campagnes d'élections pour le parti libéral de 2003. Lui s'occupait du volet national, moi j'avais les campagnes régionales. J'ai trouvé très intéressant de pouvoir travailler pour un parti politique. C'était un milieu que je n'avais pas abordé directement. Et l'expérience que j'avais eue en Écosse n'était pas des plus positives. On peut lui reprocher ce que l'on veut, mais il est vraiment un expert en communication politique. Son intuition, son esprit d'analyse et son esprit stratégique forment ensemble une combinaison que je n'avais pas encore rencontrée. En Belgique on a quelques « Spin doctors », mais à l'époque où j'ai travaillé avec lui, il était indétrônable. Il combinait une approche parfois agressive avec une vision, et c'est ça

qui faisait la différence. Il travaillait toujours sur base d'un plan de communication. On a eu une très grosse discussion lorsqu'il s'agissait de communication de crise. On avait des visions diamétralement opposées qui se sont confrontées lors de la fermeture de la fabrique Belga. Lui, il voulait adopter une stratégie directe. Alors que moi, avec l'expérience que j'avais eue en Écosse, je conseillais une stratégie de contournement. Il a fini par se rallier à mon avis. Mais c'est vrai qu'il avait de son côté, l'expérience de la crise de la dioxine. Et il suivait le libéral G.V. depuis des années et le secondait, le conseillait maintenant au niveau européen. C'est un personnage qui pouvait être très intimidant, et qui pouvait aussi être très cassant. S'il était très intuitif en politique, par contre, il pouvait faire des bourdes qui témoignaient du fait qu'il était un autodidacte. Comme nous étions à couteaux tirés, il m'a détaché pendant un an à Anvers où j'ai travaillé au projet de la rénovation du ring. Il savait que j'avais besoin d'une certaine liberté, et en 2005, j'ai aidé à définir les plans routiers de la ville. Même si les activités restaient intéressantes, les contacts personnels devenaient pesants. Je ne suis absolument pas belliqueux ni vindicatif, mais je ne supporte pas qu'on m'humilie. Je me rappelle que je devais donner une présentation à 40 parlementaires, c'était dans le cadre de la campagne de 2003, et j'avais envoyé un document au secrétaire du parti. En plein public, il m'a réprimandé parce qu'il estimait qu'il était le seul à avoir le droit d'envoyer un document au secrétaire du parti. Même si c'était l'échange du patron par rapport à un de ses employés, pour moi, c'était une attitude, une attaque que je ne pouvais pas accepter. D'abord agir, et ensuite réfléchir, ce n'était pas vraiment mon truc à moi. Mais, je dois avouer que ce que j'y ai appris, c'est que la communication peut être le facteur d'accélération de processus.

Je m'explique au niveau de ce facteur d'accélération que peut être la communication : la communication est capable de créer l'information, de définir l'agenda des médias, d'être relayé par la presse. Une communication bien pensée est une communication puissante. Et c'est comme ça que la communication peut véritablement être une force qui joue sur le développement de certains process. Là, j'ai vraiment vu ce que la communication pouvait avoir comme impact quand elle joue le rôle du premier violon. Ainsi, quand j'ai travaillé sur la rénovation du ring Anvers, la communication jouait un rôle primordial. C'est grâce à la communication que tous ces travaux, tous ces différents chantiers successifs, se sont bien déroulées et que aussi bien les habitants que les navetteurs en ont pris leur parti. La communication peut vraiment être impactante et je dirais que l'accélérateur d'une stratégie organisationnelle peut être la communication.

J'ai été contacté par un chasseur de tête pour une fonction de porte-parole chez un des deux grands opérateurs télécoms. J'ai fait ça pendant **un peu moins de 10 ans**. J'ai d'abord été le point de contact pour les médias, j'ai vu passer tous les journalistes, j'ai participé à tous les programmes télévisés, j'ai organisé des événements extraordinaires avec le CEO de l'époque, et je dois dire que c'est la deuxième organisation pour laquelle j'éprouve une véritable passion. Ce CEO comprenait exactement quelle pouvait être la valeur ajoutée de la communication. Il était aussi reconnaissant des efforts que je fournissais. **Il voyait de même ce que la communication mais tout autant le communicant apportaient à l'organisation**. Il a quitté l'organisation et **son remplaçant** a un autre style. Il a une vision beaucoup plus macro des choses, c'est un ingénieur, mais il a lui aussi des antennes qui font qu'il a une sensibilité pour la communication. Il en respecte la fonction dans l'organisation, il donne au rôle de communicant toute son importance. Ce que nous avons en commun, c'est le fait que nous croyons dans la **force** de la communication. Actuellement, je suis responsable de l'équipe de communication externe Corporate : je n'ai donc plus de fonction de porte-parole. Nous avons décidé d'avoir un porte-parole francophone et un porte-parole néerlandophone, ayant chacun la presse d'une partie du pays. Moi personnellement je m'occupe maintenant de la stratégie et de la recherche d'opportunités pour amener l'organisation de manière positive et favorable dans la presse. Mon style de management n'est absolument pas directif : je travaille beaucoup de manière

consultative, je crois très fort en l'intuition en communication. S'il est vrai que mesurer c'est savoir, il y a aussi un sixième sens pour identifier des opportunités, pour trouver le bon tone of voice, pour bien amener son message. Je trouve très satisfaisant de voir que les gens de mon équipe s'épanouissent dans leur fonction. Un des piliers de l'organisation, c'est la diversité. Le CEO trouve qu'il est excessivement important d'avoir une représentation de la société civile dans notre organisation, et il est très favorable à la politique d'engagement de femmes. Sa mère est une féministe. Je l'ai invitée en Belgique pour lui demander de faire un speech aux employés de l'organisation. Après leur avoir parlé, elle a échangé pendant 10 minutes avec son fils, notre CEO, sur la place de la femme dans le monde, dans la société, dans l'entreprise. Une situation qui en soi n'était pas évidente : je plaçais mon CEO dans une position de fils par rapport à sa mère. Mais cela a été un moment très intense, tous les collaborateurs qui ont suivi cet échange ont été fortement impressionnés, je dirais même émus de la profondeur de la conviction de leur CEO par rapport à la position de la femme. La **diversité** est un atout pour une organisation. Et cette diversité elle ne vise pas seulement la place de la femme, mais aussi la place de tous ceux qui sont différents. Le fait d'avoir eu ce moment qui montrait notre CEO dans une certaine intimité avec sa mère, a accru sa crédibilité au sein de l'organisation, parce qu'elle était basée sur une valeur qu'il met en avant : **l'authenticité**.

Pour moi, authenticité c'est un mot-clé. Je suis persuadé que la communication n'est efficace que lorsqu'elle est authentique. **Le jour où le message n'est plus authentique, il perd son pouvoir**. La communication doit être authentique. Si les messages sont construits de toutes pièces, à un certain moment, on ira droit dans le mur. C'est ce que j'ai remarqué dans certaines actions qui ont été moins une réussite. Les exemples qui me viennent spontanément à l'esprit sont davantage des exemples marketing : des exemples d'annonces de prix, de modification de tarifs. Si ces changements de tarifs ne reposent pas sur des arguments forts, les journalistes trouveront le maillon le plus faible. Et dès l'instant où l'on voit que quelque chose est bancal, il n'y a plus moyen de le redresser. Il faut simplement dire les choses comme elles sont. Tout en sachant bien sûr que toute vérité n'est pas bonne à dire, et que certaines choses ne peuvent pas sortir de l'organisation. Il faut savoir jusqu'où on peut aller dans la **transparence**. Et ce qui est important, c'est de montrer que l'organisation est une organisation avec un cœur qui bat. Il faut dépasser le « bla-bla » du marketing, champion du message construit et essayer de **raconter une histoire authentique**. Et c'est ce que j'essaie de faire. Je me rends compte qu'au fil des ans, la communication a évolué. Et **que le rôle de la communication lui aussi a évolué : il est devenu nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation**. Et je suis persuadé que la majorité des CEO et des équipes décisionnaires s'en sont rendu compte également. La plupart des communicants qui travaillent en organisation, ont actuellement la possibilité de vraiment faire leur métier. J'ai l'impression aussi que la conjoncture économique actuelle leur est favorable, et que les jeunes qui disposent d'un bagage qui allie des compétences économiques à des compétences en communication n'ont pas de gros problèmes à trouver une fonction de communicant qui corresponde à leurs attentes.

J'ai toutefois quelques problèmes avec cette zone de grisé entre le marketing et la communication Corporate. Je crois qu'entre ces deux domaines il y a un grand nombre d'opportunités, des opportunités que nous ne sommes pas encore capables de saisir. La raison en est d'après moi, que nous avons encore trop l'image de l'ennemi devant nous : les directeurs marketing dans l'organisation sont persuadés avoir inventé la roue, ils disposent d'énormes budgets, travaillent avec des agences, et il est donc difficile d'entrer en compétition avec eux parce que nous, nous sommes une petite équipe avec des budgets limités : mes budgets contiennent 2 zéros de moins à la fin de leur montant que ceux de mes collègues du marketing. Et du coup, on a toujours tendance à se replier sur soi. Cela s'est même traduit de manière physique : mon équipe était reléguée dans un local sombre, à l'autre bout du bâtiment, parce que nous nous occupions de communication Corporate, un sujet « top secret ». Comme si la

communication Corporate est une communication secrète : faux, archi faux. J'ai rencontré des managers dans le département marketing qui trouvaient tout à fait normal que la communication Corporate fonctionne comme dans une bulle, isolée du reste du monde. Alors que moi, j'ai vraiment l'impression en analysant ce qui est en train de se passer actuellement, que la crédibilité du marketing et de la communication marketing par la même occasion est en train de diminuer et que l'effet et l'impact de la communication Corporate sont en train de monter. Il y a vraiment une **zone de tension** entre ces deux domaines : la communication et le marketing, avec la communication qui s'étend sur tout le domaine Corporate, et le marketing qui a essayé de prendre une partie de la communication en développant la communication marketing. Alors, **entre ces deux domaines**, il y a donc une zone qui peut être occupée par d'autres activités, par d'autres acteurs dirais-je plutôt. Les médias sociaux pourraient être un de ces acteurs parce que les médias sociaux apportent, ou pourraient apporter une dimension d'authenticité à la communication marketing. Cette zone de tension est complexe parce qu'il y a un **déséquilibre au niveau du jeu de pouvoir** : comme les budgets du marketing sont au moins 10 fois plus importants que ceux de la communication, le marketing est persuadé de sa plus grande importance, et il veut imposer sa conception de la réalité. C'est une **pression** que vivent au quotidien les communicants dans les organisations qui sont orientées ventes ou marketing. C'est un combat constant, une lutte de tous les jours. Devoir par exemple expliquer à un responsable du marketing qu'un communiqué de presse ne sera pas repris littéralement par un journaliste, et que ce n'est pas parce que le produit est nouveau qu'il est en soi une nouvelle qui sera jugée importante ou suffisamment importante par un journaliste que pour être reprise dans son média. Il y a encore et toujours des responsables marketing qui n'arrivent pas à comprendre la base même du fonctionnement de la communication Corporate.

Dans mon organisation, j'ai trouvé un système qui me permet de composer avec cette dualité. **Depuis cinq ans**, j'ai installé ce que j'appelle un « communication council » et tous les 15 jours, le lundi matin, tous les responsables de communication se réunissent pour discuter du calendrier des prochains trois mois. Sur la base de six thèmes, nous évaluons les différentes actions que nous souhaitons entreprendre. Nous faisons donc en sorte que la synchronisation de toutes les activités, de toutes les actions de l'organisation a lieu à ce moment-là avec toutes les parties prenantes. Cela permet d'avoir une meilleure compréhension du travail de chacun. **On ne parle pas de contenu, on parle vraiment de planning. Qui va dire quoi, quand, à qui et comment.** Cela permet de bien huiler la machine. Cela permet aussi d'être plus souple les uns avec les autres, par-delà les départements.

Cette idée, elle m'est venue en faisant un parallèle avec les responsables des lignes aériennes qui, de leur tour de contrôle, dirigent les décollages et les atterrissages. Au début, dans la phase d'expérimentation, je me suis rendu compte que nous étions trop unidirectionnels. Nous sollicitons à ce moment-là les différents responsables de communication, j'entends communication marketing, à venir un petit quart d'heure nous expliquer les actions qu'il ou elle avait l'intention de mettre en place. Une procédure beaucoup trop intensive. Et comme je le disais, unidirectionnelle car les responsables de communication nous envoyaient leurs messages, nous l'enregistrions mais cela n'allait pas plus loin. Nous avons donc changé la fréquence des échanges, ainsi que leur nature, et je crois que nous avons trouvé un format adéquat qui nous permet d'éviter les accidents. Comme les équipes de marketing ont chacune leur ligne de produits, que nous, nous communiquons sur les décisions qui sont prises au niveau de l'organisation, cela fait de nombreux discours parfois simultanés qui ne sont pas nécessairement en harmonie les uns avec les autres. Certains peuvent être même tout à fait contreproductifs. Il est donc crucial qu'avant de sortir, il y ait une vérification de compatibilité de discours. Grâce à cette nouvelle **approche** nous avons déjà évité pas mal d'incidents, mais elle **nous permet aussi de mieux nous connaître, et de savoir ce que font les autres**. Je crois que, **au niveau managérial, c'est l'instrument le plus important que j'ai introduit jusqu'à**

présent. Parce qu'il est vraiment à l'intersection des départements d'une part, et des discours de l'autre. Le fait de partir d'une stratégie de consultation change aussi les données du jeu. Ce n'est plus David contre Goliath, on est assis à table entre collaborateurs qui travaillent pour la même organisation. Plutôt que d'avoir des conflits qui partent en vrille, **on a établi une structure horizontale d'échanges constructifs.** S'il est clair pour moi maintenant quelle est la place du marketing par rapport à la communication Corporate, je n'ai pas encore réussi à bien définir la place des réseaux sociaux. Ce domaine est parfois clamé par le département marketing, parfois par nous. Je crois aussi qu'il y a une sur-value de l'importance des médias sociaux. C'est un média très fugace, un clou en chasse un autre, mais c'est aussi un média qui peut apporter des dégâts irrémédiables. Et les médias sociaux ne pardonnent pas à une erreur de coordination : dès qu'il y a une faille, les réseaux sociaux s'y engouffrent.

Donc pour moi, le rôle de la communication a évolué de la garniture de cheminée très agréable à regarder mais absolument pas indispensable, à un rôle managérial indispensable. Et si je ne veux pas exagérer le rôle de la communication Corporate, je dois toutefois reconnaître qu'il a gagné en importance. Ce n'est absolument pas un job sur le côté. Les équipes de gestionnaires « modernes » ont tout à gagner d'une gestion stratégique de la communication Corporate. Et ils ont également tout à gagner d'une communication authentique qui traduit l'ADN de l'organisation. Et cette communication Corporate, elle doit pouvoir se synchroniser à la communication commerciale qui a, bien entendu, ses objectifs de vente à réaliser. La **réconciliation** entre ces deux pôles n'est pas évidente mais je crois qu'au sein de mon organisation, nous sommes sur la bonne voie et qu'il y a une bonne coopération entre les deux départements. Encore une fois, il faut parfois expliquer que sur la base de recherche et d'études que nous avons faites sur le terrain, il ne nous semble pas opportun d'essayer de convaincre des journalistes lorsque nous avons pu conclure qu'une certaine innovation n'est pas porteuse à l'heure actuelle. Et ça reste difficile d'expliquer la différence entre le discours de la communication Corporate liée aux relations presse, et la communication marketing qui achète l'espace média.

Je suis persuadé que si l'ADN de l'organisation passe, est accepté, est intégré parce qu'il est porteur de valeurs qui trouvent une résonance auprès du public que l'on vise, les campagnes commerciales qui suivront bénéficieront de ce terrain fertilisé. Ça, c'est en ce qui concerne **l'externe.** En **interne,** je suis tout autant persuadé que la communication Corporate est légitime. Je le vois parce que nous sommes consultés lors de diverses prises de décision. Je dois ajouter que je travaille dans la division « Corporate Affairs » dans laquelle se retrouvent aussi les Public Affairs, le Stakeholder management, la communication externe et la communication interne. Il me semblait que la communication externe et la communication interne fonctionnaient trop en silos. Aussi, en **janvier,** nous avons fait un remaniement de la structure : les collaborateurs de communication externe doivent également suivre leurs projets en interne, et les collaborateurs de communication interne sont sollicités pour conseiller et suivre des actions de communication externe. Il n'y a que le rôle du porte-parole qui est resté inchangé. La raison de cette restructuration, c'est que ce qui se passe en interne doit pouvoir trouver un écho à l'extérieur de l'organisation et inversement. Et de cette façon, on travaille davantage en **intégration.** Et par là même, on essaye petit à petit d'effacer les silos. C'est **d'autant plus important que nous travaillons avec des ambassadeurs. Étant donné que le rôle de l'ambassadeur c'est d'amener à l'extérieur ce que l'on vit à l'intérieur, il tombe sous le sens d'avoir plus d'intégration entre l'interne et externe.** Le fait de travailler en « **blended approach** » augmente aussi la satisfaction des collaborateurs par rapport à leur travail. Cette approche leur permet de continuer à apprendre. De développer leurs compétences. Et ça les motive. Cela renforce aussi l'esprit d'équipe : ils vont s'entraider, ils vont se conseiller, ils se donnent du feedback. On a véritablement effectué un décloisonnement entre le monde de la communication interne et le monde de la communication externe dans notre organisation.

Cette restructuration, elle s'inscrit dans **l'adoption de la stratégie de l'agilité** vers laquelle la totalité de l'organisation est en train d'évoluer. **Nous avons été un projet pilote de cette approche « agile »**. On essaye donc d'appliquer le modèle théorique à notre organisation. Nous avons bénéficié de formations données par des experts. Et c'est le CEO qui nous motive pour que nous allions de l'avant. Et dans la division « Corporate Affairs », nous avons déjà eu cette impression de se taper contre certaines cloisons à certains moments. Entre nous, nous avons déjà débattu de cette situation. Parce que si nous avons des experts dans chacune de nos équipes, il n'y avait pas de gros avantage à avoir des experts en silos : ces expertises-là n'allaient pas pouvoir coller les unes aux autres. Cela fait quatre à cinq mois que nous avons démarré cette nouvelle approche agile. Nous voyons que nous avons de bonnes fondations : en ayant introduit cette nouvelle approche par le dialogue, nos collaborateurs se sont appropriés cette nouvelle vision du travail, ils se sont rapprochés petits à petit les uns des autres, ils ont appris à échanger, ils savent qu'ils ne doivent pas être gênés s'ils ont des questions par rapport à l'expertise de l'autre qu'ils doivent dorénavant aussi pouvoir mettre en pratique, et nous voyons que nous sommes en train d'évoluer vers une équipe d'experts multidisciplinaires. Mais il ne faut pas le sous-estimer : **c'est un changement radical vers une approche projet**. Notre « Senior Leadership Team » est persuadée de la force de chacun des individus, et que chaque individu ne fonctionnera de manière optimale que s'il se sent bien dans son job. Avec en plus la conviction de notre CEO que l'approche agile nous permettra un avantage concurrentiel indéniable, il est clair que c'est la stratégie dans laquelle nous nous inscrivons maintenant tous. **La méthode agile est complexe à mettre en œuvre**. Elle requiert le bon vouloir de tout un chacun. Et il est vrai qu'on met souvent en avant le fait qu'il est important que l'on aime de faire ce que l'on fait. Mais cela ne veut pas dire que les tâches que l'on n'aime pas faire ne doivent plus être faites. Étant donné qu'il y a davantage de roulement dans les activités, il sera toutefois possible de les faire moins, car de temps à autre elles seront faites par un autre collaborateur. C'est donc un état d'esprit différent, c'est une autre façon de fonctionner. Et on est encore à la recherche de l'équilibre lorsqu'il s'agit de tâches opérationnelles que personne n'aime faire. Cette approche « **agile** » est sans doute incompatible avec une organisation rigide, hiérarchique, top down, avec un CEO qui se prend vraiment pour le président directeur général. Pour qu'elle puisse être appliquée, il lui faut une organisation plus souple, plus ouverte, où l'intelligence émotionnelle est importante, où la collaboration et la coopération ne sont pas de vains mots. L'organisation ne peut pas être trop formelle, elle doit être flexible, accepter de temps à autre le chaos, elle doit aussi être ouverte à l'exploration, à la liberté de l'expérimentation : c'est ainsi qu'une organisation, même si elle grandit, garde cette faculté de pouvoir virer de bord. Ce qui est l'esprit de l'approche agile. Commencer un nouveau projet, l'évaluer, et s'il n'est pas suffisamment en adéquation avec les objectifs, le jeter à la poubelle et recommencer. Et c'est pareil en communication : nous préparons parfois des choses, mais si elles ne peuvent pas être mises en place, nous les abandonnons : « **kill your babies** ». Nous sommes dans la phase de l'introduction de cette approche, et pour l'instant, nous avons deux « tribes » : l'une qui fonctionne dans un environnement « agile », l'autre, qui fonctionne dans un environnement « run » propice au day-to-day. Dans le département de communication, nous avons des activités qui fonctionnent dans les deux environnements. Cette manière de travailler est très confrontante : certains collaborateurs se demandent vraiment s'ils sont encore bien à leur place ici, ce qui se passera quand les « tribes » seront terminées. Tout se fait beaucoup plus sur le temps court. Et il me semble que cette approche est parfois utilisée pour camoufler une restructuration organisationnelle. En réorganisant de cette manière, je me rends compte que certaines organisations identifient des collaborateurs qui ont plus de difficultés à s'adapter et utilisent cet état des faits comme excuse pour des licenciements. Je qualifierai cela d'effet pervers propre à l'introduction de nouvelles approches.

La fonction que j'occupe aujourd'hui, je peux dire qu'elle est **chronophage**. De longues journées, et si nécessaire, les week-ends y passent aussi. C'est une évolution que la fonction de la communication a connue. J'ai vu la communication évoluer tout au long de ces années. Au début de ma carrière, quand on avait quelque chose à envoyer, on utilisait le fax ou on écrivait une lettre qu'on glissait dans une enveloppe avec un timbre-poste. Les questions qui venaient de clients, de fournisseurs, de journalistes, elles étaient envoyées pendant les heures « ouvrables ». L'Internet a apporté une première accélération : le fait de pouvoir envoyer son courrier de manière électronique a fait que ça a commencé à s'accélérer. Et puis alors après il y a eu les médias sociaux. Je vois un même glissement auprès des médias : les journalistes n'ont plus le temps ni pour une interview correcte, ni pour leur travail de recherche. Les journalistes aussi ont connu toute une évolution. Maintenant, il faut écrire un article à toute vitesse. Il faut lui trouver un titre accrocheur qui générera des clics. La conséquence c'est un travail moins consciencieux, les journalistes sont devenus beaucoup plus négligents. Il n'y a plus le temps pour faire le « facts check ». Quand je travaillais pour la marque de sport, il m'arrivait d'être à l'étranger pendant toute une semaine par exemple, lors des All Strikes Games, ou pour le championnat de foot : tout était possible. Le ciel était la limite. Ces semaines étaient excellentes pour les relations. Mais maintenant, vous me poseriez la question de savoir si j'ai envie de faire un trip d'une semaine en Chine par exemple, pour aller voir les possibilités de la 5G, la première question que je me poserais a trait au résultat que cela va pouvoir m'apporter : au mieux, un scoop, au pire, un post sur Twitter. Le jeu n'en vaut pas la chandelle. J'ai aussi l'impression que les journalistes sont tombés sous la coupe du commerce. Et cela me fait me poser la **question du rôle des médias de façon générale**. Et je sais que mon organisation joue aussi un rôle dans ce nouveau formatage des informations. Nous faisons en sorte que, lorsque les journalistes nous contactent, ils soient déjà en partie biaisés. Cela m'inquiète, mais j'y participe en organisant par exemple des échanges avant les interviews que j'appelle « background » et qui me permettent d'influencer le journaliste, chose que je ne faisais pas avant. Nous les influençons de manière très subtile, nous les montons les uns contre les autres, nous leur promettons des scoops, des primeurs, mais toujours avec quelque chose à la clé. Ce que je regrette, c'est que ce débat sur le rôle que jouent les médias aujourd'hui, je ne le retrouve nulle part. Il n'est pas fait. Et pourtant, c'est fondamental parce que, de plus en plus, les médias sont mis hors-jeu. Les médias sociaux ont pris le relais. Le meilleur exemple, c'est Trump qui diabolise les médias traditionnels, qui s'adresse directement à son électorat, sans aucune vérification de ce qu'il profère, sans filtre, sans analyse, sans esprit critique. Cet usage des médias sociaux, ce détournement de l'information, cela nous mène à devoir nous questionner constamment sur la véracité des informations que nous lisons ou que nous entendons. Plus personne ne sait ce qui est vrai, on ne sait plus qui croire. J'ai de plus l'impression qu'à part quelques esprits critiques dans le monde académique et dans le domaine de la communication, plus personne ne se préoccupe de ce phénomène dangereux. C'est un sentiment que j'ai, et qui va croissant. Pareil au niveau de la communication politique : c'est la « crédologie », c'est la course au slogan. Lors des interviews, les politiques n'ont que le temps de faire suivre ces slogans les uns après les autres. Et encore, il faut que le journaliste ne les interrompe pas. Et ces citations, ces « one liners » seront repris en boucle tout au long de la journée comme tant de « nouvelles ». C'est un débat qu'il est très difficile de mener avec les journalistes.

D'autant que les journalistes ne sont pas toujours conscients de ce qui se passe au niveau commercial : leur propre direction générale peut avoir un agenda caché. Cette situation peut faire en sorte que les journalistes, sans le savoir, seront manipulés par leur direction générale, et qu'ils auront une attitude moins objective lorsqu'ils écrivent sur une organisation telle ou sur une autre. Je ne sais pas si c'est toujours conscient, mais je sens parfois une certaine autocensure de la part de certains journalistes quand ils viennent m'interviewer. Je ne suis pas naïf, si maintenant le jeu est commercial et financier, auparavant, il était politique. L'avantage du jeu

politique, c'est qu'il était transparent : nous savions quelle était la tendance politique de tel média et de tel autre. Aujourd'hui, les jeux financiers sont beaucoup plus opaques. Et à ceci s'ajoute le fait qu'un journaliste sera évalué sur base du nombre de vues qu'aura généré son article. Et ça, c'est désastreux. Et cela entraîne sans doute une crise de conscience chez les journalistes, qui doivent sans doute être à la recherche de leur raison d'exister. Comme je le disais, nous entrons dans un jeu dont les règles ont été et sont dictées par les nouveaux dieux, les algorithmes. Nous savons ce qui fonctionne bien sur les réseaux sociaux. Nous avons aussi des posts avec des listes : les cinq bonnes raisons pour, les 10 trucs pour etc. mais quelle est la pertinence de ce type d'information ? Et la question est aussi jusqu'où accepte-t-on de jouer ce jeu ? Si cela ne dépendait que des responsables marketing, on ne ferait plus que ça.

Je suis totalement absent des réseaux sociaux. La raison est simple : je trouve qu'il est très difficile de tracer une ligne claire entre ce que je pense moi personnellement, en tant qu'individu, et ce que pense l'organisation. Or, en tant que responsable de la communication Corporate, je dois être le porte-parole de mon organisation. Je dois traduire les pensées de mon organisation. Si je devais énoncer des jugements personnels sur les réseaux sociaux par rapport au secteur dans lequel je travaille, ce serait automatiquement interprété en fonction du rôle que je joue dans mon organisation. Bien sûr, au sein de mon équipe nous avons quelqu'un qui est en charge de la veille, du référencement, et de l'activation sur les médias sociaux. Je passe de nombreuses heures à étudier les dossiers avec les analyses obtenues en faisant les croisements des Big Data. Mais moi, je n'y suis pas. J'ai un profil **LinkedIn**, mais ça, c'est du **réseautage professionnel**.

Il est crucial évidemment de suivre les résultats de la recherche, parce que cela permet de voir que ces réseaux sociaux sont éphémères. Facebook n'est plus utilisé que par des gens de notre génération, 50 ans et plus. Les jeunes ne l'utilisent plus. Si on analyse les contenus que l'on retrouve sur ces plateformes sociales, on se rend très vite compte qu'il n'y a plus de place pour du contenu qui va en profondeur. Il n'y a plus de place pour la réflexion. Si on veut traiter de la problématique de la migration, il est impossible de le faire en 140 caractères. Or, il y a une certaine tendance, et je regarde du côté du monde politique, à vouloir formater le monde et à le restreindre à 140 caractères. Et ceux qui cherchent les pourquoi et les comment de l'histoire, ils se comptent dorénavant sur les doigts d'une main. Cela m'effraie de voir que mes enfants, mes propres enfants ne sont plus capables de lire un livre entier. Ils n'ont plus la patience de lire un livre. Et pourtant, ils sont tous les deux aux études à l'université. Il faut que tout soit court, concentré, résumé, presque déjà digéré. **Or**, pour moi, la communication doit apporter cette profondeur, cette possibilité de réflexion, cette possibilité de faire un pas en arrière et de se poser des questions critiques. Lorsque nous communiquons l'ADN d'une organisation, cela va de pair avec la communication de ses valeurs, avec la communication de son histoire, cela s'inscrit dans le temps long. **Il y a donc une tension réelle entre cette approche réflexive de la communication d'une part, et ce nouveau formatage qui réduit ou exclut la réflexion et qui s'inscrit dans le temps court.** Et cela a des implications pour la génération actuelle et la génération prochaine de communicants. Si les jeunes communicants ne bénéficient pas d'une formation qui leur inculque cet esprit critique, **ils se feront écraser par les gars du marketing** pour qui il importe peu d'expliquer les raisons de certaines décisions, et pour qui il est plus important de matraquer à coup de phrases courtes mais percutantes. Et alors, les efforts des générations précédentes de communicants seront perdus. Il faut tacher de maintenir le rôle d'intermédiaire, de « **gate keeper** » que joue le communicant. C'est lui qui décide en âme et conscience, sur la base des valeurs et de l'ADN de l'organisation de ce qui sortira de l'organisation, de ce qui sera disséminé à l'intérieur de l'organisation. Lorsque je m'oppose à ce que certaines informations soient diffusées par des collègues d'autres départements, je suis obligé de prendre **mon bâton de pèlerin**, d'assister à des réunions interminables, et ce sont des moments où je me sens très seul. Et c'est alors, que l'on a besoin d'un CEO qui tranche. Et si on

a la chance d'avoir un CEO qui a le cœur du côté de la communication, alors, on est dans le bon.

Interview H5 – 1 heure 29'

Bornem, 14 mai 2019

Je vais commencer avec le tout début de ma carrière après mes études d'interprète traducteur, français et italien, et après mon service militaire. J'ai commencé dans le secteur bancaire, auprès d'une des toutes grandes enseignes belges. Mes tous premiers pas professionnels se sont faits au guichet d'une banque, dans une fonction commerciale. Et ce qui m'est resté de cette période, et je parle ici de communication interne au sein d'une banque, c'était l'approche excessivement directive, très réglementée, unidirectionnelle car le dialogue, cela n'existait pas, très top down. Chaque membre du personnel était aussi très contrôlé, il y avait de manière non annoncée des audits qui vérifiaient si le tiroir de la caisse n'était pas resté ouvert trop longtemps, si chaque document avait bien été déposé au bon endroit, etc. Le souvenir que j'ai de cette première expérience professionnelle, de ma toute première socialisation professionnelle, c'est d'être sous les ordres, de devoir obéir, d'être contrôlé et de n'avoir aucune voix au chapitre, aucune possibilité de participation.

Il se fait que l'agence bancaire où j'ai commencé étais une agence pionnière dans le projet des « nouvelles technologies ». C'était la première agence bancaire de ce groupe qui disposait d'une machine permettant le « self banque ». C'est-à-dire que les gens pouvaient y retirer leur argent et y déposer leurs virements. Cela m'a permis de découvrir qu'il y a une tranche de la population qui est systématiquement mise de côté car elle ne dispose pas du savoir nécessaire pour pouvoir embrayer sur ces développements technologiques. J'ai été confronté à diverses situations qui m'ont permis de réaliser que le nombre de personnes illettrées n'est pas à sous-estimer. Je parle du début des années 1990. Cela m'étonnerait que 30 ans plus tard la situation se soit améliorée en ce qui concerne l'alphabétisation. Et à côté de la problématique de l'illettrisme, il y a également les modifications technologiques qui se succèdent à un rythme effréné aussi, les personnes qui n'appartiennent pas à cette génération soi-disant digitale, n'arrivent plus à suivre car ils ont à peine internalisé une nouvelle façon de travailler avec ce matériel technologique, qu'il est remplacé par un autre qui fonctionne différemment, dont les touches du clavier ne sont pas positionnées de la même manière. Lorsque des gens **analphabètes** apprennent des gestes par cœur, si le clavier est modifié, si les touches ne sont plus à la même place, il leur est impossible de faire certaines activités bancaires. Et comme il y a de moins en moins de personnes au guichet, effectuer ces transactions bancaires nécessite un très gros effort de la part d'une **minorité silencieuse**. Si l'utilisation des outils digitaux semble naturelle pour la jeune génération, si les « mediors » arrivent à s'adapter sans trop de problèmes, les « **seniors** » ne disposent plus toujours de cette agilité d'esprit, de cette élasticité par rapport aux changements qui leur sont imposés, et nous ne parlons pas ici de la tranche de la population grandissante qui a des problèmes pour lire et écrire. Cela pour schématiser l'environnement qui était vraiment à ses tous débuts de transformation quand j'ai commencé à travailler.

J'ai quitté le secteur bancaire pour m'orienter vers le secteur des assurances. J'ai eu une fonction juridique dans le département qui gérait les dossiers à risques. Mon rôle était donc passé d'un rôle commercial à un rôle de médiation. Nous disposions également d'un certain nombre d'appareils technologiques et nous avions une banque de données électronique dans laquelle étaient centralisés les dossiers. Nous disposions donc d'un système avec un certain nombre de modèles types, ce qui nous permettait de ne devoir rentrer que les données spécifiques. Maintenant quelque chose qui tombe sous le sens, mais à l'époque un système assez révolutionnaire qui permettait un gain de temps considérable. Le système avait été programmé de telle sorte que dès l'instant où certains textes étaient entrés dans le système, d'autres cases

étaient automatiquement remplies. Encore une fois j'explique quelque chose qui doit sembler couler de source pour des jeunes qui travaillent dans ce secteur aujourd'hui, mais qui était totalement innovant début des années 1990. On travaillait sur Lotus 1-2-3, avec le système WYSIWYG. Mais cette technologie n'était pas encore utilisée ni pour la communication interne ni pour la communication externe. Elle était uniquement mise en œuvre pour la gestion de dossiers. Et je me rappelle les exclamations lorsqu'on nous a annoncé que le siège central disposait dorénavant d'un disque dur d'un Terra. Personne n'en avait encore jamais entendu parler.

En quelques années on a vu l'explosion de la technologie.

En ce qui concerne la communication interne au niveau de la banque, tout se déroulait de manière très top down, avec des directives venant du patron et très peu de marge de négociation pour obtenir un soupçon de dialogue. L'organisation pensait aussi exclusivement en termes de structure hiérarchique. Et on était positionné dans cette structure hiérarchique en fonction du diplôme que l'on avait obtenu. Les compétences ou le potentiel d'un candidat ne jouaient aucun rôle lors de sa sélection. Il y avait exceptionnellement de temps à autres ce que l'on appelait les « high potentials » qui devaient alors suivre toute une série de cours compilés de telle sorte qu'ils arrivaient à un tempo forcé à des fonctions de manager. Je disposais d'un master, mais pas d'un master en sciences économiques : la responsable des ressources humaines avait donc signifié que mes chances de promotion étaient très minces.

Quand je suis passé dans le secteur des assurances, mon patron était également un interprète traducteur, et je me suis retrouvé au milieu de juristes. Peu de temps plus tard, j'ai eu la possibilité de participer à un concours interne pour une fonction à plus grande responsabilité. J'ai passé la première sélection haut la main, mais lors de la deuxième sélection, on a fait savoir que comme je n'avais pas le diplôme de juriste, je n'avais en fait pas le droit de poser ma candidature pour ce poste.

Il faut que j'ajoute un élément qui est lié à mon service militaire, c'est-à-dire avant que je ne commence à travailler. Pendant mon service militaire, j'ai été journaliste et j'écrivais pour un magazine de kinésithérapeutes. J'avais pris sur moi également l'édition finale de tous les articles aussi bien en français qu'en néerlandais. J'avais donc acheté un PC pour pouvoir travailler les articles, et pour le lay-out du magazine, on faisait appel à un professionnel qui nous a fait savoir au bout de 2 ou 3 ans qu'il existait des systèmes professionnels mais que ceux-ci fonctionnaient le mieux sur un Macintosh. Cela nous a donc permis de nous professionnaliser et d'informatiser un certain nombre de nos process. J'avais donc bénéficié d'une certaine introduction dans le monde de la presse par le biais de ce magazine vertical.

Et donc je reviens à ma position dans le secteur des assurances, après le déboire pour la position juridique, je vois passer une candidature pour une fonction de rédacteur pour un magazine vertical dans le secteur automobile. Je me disais que comme occupation secondaire cela pourrait m'offrir la possibilité de m'épanouir tout en écrivant. Je me présente pour le poste, et je l'obtiens. Et alors j'ai laissé tomber ma fonction dans les assurances et je me suis tout à fait lancé dans le secteur de la presse. Et ceci a été une période extraordinairement riche, parce qu'en très peu de temps, tout s'est transformé. Le monde de l'édition a été révolutionné. Je travaillais donc pour un bimensuel qui avait deux rédacteurs à temps plein et nous écrivions un magazine qui comptait facilement entre 150 et 160 pages. Nous pouvions donc compter sur toute une équipe de free-lances que nous coordonnions. Quand j'ai commencé là, nous travaillions sur les petits McIntosh avec écran incorporé. C'était encore l'époque des disquettes. Et donc il y avait tout un système de disquettes, de disques durs, de tapes, toute une série d'actions successives avant d'arriver auprès de l'imprimeur. Je me rappelle qu'il fallait aller chez l'imprimeur la nuit pour voir si tous les films avaient été bien montés avant que ne démarre la presse à imprimer : même s'il y avait déjà une part de digitalisation, il y avait encore et toujours une grande part d'artisanat. L'apparition du CD-Writer a changé pas mal de choses, j'ai travaillé là de **92 à 95**, et il y a eu

également les tous premiers scanners qui lisaient le matériel visuel, photos ou dia, et les transposaient sur le CD. Je me suis donc adapté au processus de production parce qu'il permettait non seulement de faciliter tout le travail de montage, mais il permettait aussi un gain de temps assez considérable. Il me faut toutefois relativiser : l'atelier où on faisait scanner le matériel visuel avait besoin d'une semaine pour tout transposer sur CD. Aujourd'hui, cela durerait maximum quelques heures. Au niveau de l'imprimerie, on a aussi décidé de passer à une presse rotative quadrichromie qui nous a permis de supprimer le montage sur des planches imprimer et de livrer le matériel sous format digital.

Le photographe avec lequel nous travaillions était un professionnel visionnaire. Il travaillait aussi pour Suzuki et il disposait d'un matériel « nec plus ultra » pour l'époque. Lorsqu'il partait en reportage, il avait réussi à monter tout un système qui lui permettait de développer ses photos analogues, de les scanner, de nous les envoyer par le biais de sa ligne téléphonique qu'il avait reliée avec un serveur et je passe tous les détails techniques, nous pouvions télécharger ses photos et nous disposions donc de visuels exclusifs pour nos reportages avant que tous les autres titres ne paraissent sur le marché. Le photographe doit avoir mis ce système au point en 1994. Il nous a permis d'avoir un véritable avantage concurrentiel parce que nous pouvions paraître avec des photos que d'autres n'avaient pas encore. En **1995**, Internet, e-mail : personne n'avait ça.

Ce qui est intéressant à souligner, c'est que aussi bien au niveau du secteur bancaire qu'au niveau du secteur des assurances ou qu'au niveau du magazine, les contacts clientèle se faisaient en face à face. On prenait rendez-vous, on s'appelait via le téléphone, éventuellement on faisait usage du fax ou alors on envoyait une lettre. Et cette approche était diamétralement opposée et différente de ce que nous connaissons aujourd'hui. Surtout en ce qui concerne l'impact qu'occasionnait la communication écrite. Lorsqu'on recevait une lettre de quelqu'un, cela avait une certaine importance et parfois une importance certaine. Il était évident que **personne**, quelle que soit sa fonction, n'envoyait 150 à 200 lettres par jour, comme cela se fait avec les mails. Envoyer une lettre, c'était un acte réfléchi. Je ne vais pas me prononcer sur le niveau de certains mails professionnels. On recevait aussi beaucoup moins de **courrier** qu'aujourd'hui et je crois que parce qu'il y en avait moins, lorsqu'il y en avait cela avait plus d'importance.

Tout prenait plus de temps. Je prends un exemple **des petites annonces** qui paraissaient dans le magazine. La personne qui en plaçait une, devait attendre la parution du magazine pour la voir. Aujourd'hui, il y a des sites Web dédiés à cet usage, la parution est instantanée et les réponses fusent presque immédiatement.

La communication interne était encore assez primitive : il n'y avait pas d'e-mails et donc la communication avec les free-lances se faisait par le biais du téléphone fixe et on leur demandait de nous faire parvenir leurs articles sur disquettes. Certains nous envoyaient leur article écrit à la main et envoyé par la poste. Cela signifiait qu'il y avait toujours un retard sur la communication. C'est du moins ainsi qu'on le traduirait en termes d'aujourd'hui. Aujourd'hui, un **dossier de presse** est digital du début à la fin : les textes, les visuels, tout est prêt pour être repris tel quel. Avant, c'était impossible. Cela requérait un travail intellectuel de lecture et de sélection, d'écriture et de mise au net. On dit souvent que le monde s'est accéléré, mais il s'agit tout simplement d'une multitude d'activités et d'actions faites au départ par l'homme et reprises maintenant par les machines la technologie. L'automatisation supprime une foule d'étapes intermédiaires. Cela implique que les gens aujourd'hui ne se rendent même plus compte du travail qui se passe dans les coulisses. Parce que maintenant tout ce travail est automatisé. Et je crois que c'est ce qui fait la richesse des gens de ma génération, nous avons vu comment c'était avant nous avons vu comment c'était pendant et nous voyons comment c'est après.

Quand je réfléchis à la qualité et à la quantité de la communication digitale, je dois en conclure que certains **freins ont disparu**. Envoyer une lettre à quelqu'un, avoir quelqu'un au téléphone : cela obligeait à franchir un seuil, il y avait une certaine retenue, on allait d'abord réfléchir à ce

que l'on voulait dire avant de commencer à écrire ou à appeler quelqu'un au téléphone. On allait donc réfléchir pour pouvoir contextualiser le message que l'on voulait faire passer afin d'être certain que l'interlocuteur ou le lecteur serait immédiatement capable de comprendre le message étant donné qu'il n'était pas directement possible de donner un complément d'information lorsqu'on écrit à quelqu'un, ou qu'il était toujours un petit peu gênant de devoir commencer à passer à des explications quand on a quelqu'un au bout du fil. Alors qu'aujourd'hui, en partie à cause de la vitesse de transmission de la communication et des messages, on adopte un style beaucoup plus spontané, moins formel et moins réfléchi. Une des conséquences de ce style de communication plus rapide, plus spontané, moins réfléchi, c'est qu'il y a davantage de « collateral damage ». Je pense par exemple à un article qui paraît sur un site Web d'un quotidien et très vite les tirades d'injures se suivent. J'ai parfois l'impression que le cortex préfrontal de l'être humain a tendance à se ramollir ou à disparaître. Les gens se lâchent, n'ont plus aucune retenue, mais cela ne vient absolument pas en aide à la communication organisationnelle ni au climat communicationnel. **L'effet et le résultat d'une stratégie de communication seront toujours dépendants du contexte dans lequel la stratégie pourra s'ancrer.** Ce contexte influencera la perception du public cible et il est donc important de pouvoir en tenir compte. Être conscient que chaque être humain a un regard différent sur la réalité à cause des expériences qu'il a vécues, c'est une faculté dont devrait disposer chaque responsable de la communication. Aussi longtemps qu'une société s'en tient à certaines règles, respecte les convenances dans les échanges, il y a moyen de construire quelque chose. Dès l'instant où on laisse tomber tous les freins, où le pire de l'humain s'épanche sans retenue, alors c'est le cerveau reptilien qui prend le dessus et qui va empêcher ou tout au moins interférer dans le processus de communication. Ce type de situation est dramatique pour la communication organisationnelle qui essaye de tableur sur la construction d'une confiance mutuelle permettant petit à petit un dialogue. Dès l'instant où le respect fait place à l'injure, il n'y a plus de dialogue, il n'y a plus d'ouverture vers l'autre, il n'y a plus d'écoute, chacun va s'installer dans une guerre des tranchées. Restant campé sur sa position. C'est le genre de situation qui mène droit à la crise parce que comme personne ne veut baisser la défense, personne ne veut perdre la face, personne ne fera un pas en arrière. Et au plus longtemps cela dure, au plus difficile cela devient de résoudre ce type de situation.

Je crois donc qu'actuellement, à cause de la digitalisation et de la vitesse à laquelle fonctionne la communication aujourd'hui, on se retrouve un type de communication qui est moins soignée, qui est plus virulente, parfois même franchement violente. Et cela n'est jamais favorable à la réalisation d'une certaine compréhension des messages.

L'histoire du magazine ne s'est malheureusement pas bien terminée et je suis passé journaliste free-lance, j'ai donc écrit pour différents titres, surtout des magazines aux sujets plus techniques. J'ai travaillé pour plusieurs grands éditeurs. J'ai donc écrit sur les sujets les plus éclectiques parce que bien entendu, en Flandre, il n'y a pas vraiment le lectorat pour permettre à un journaliste de n'écrire que pour un seul support. J'ai fait ça en **1996 et en 1997**. D'un point de vue technologique, il n'y a pas vraiment eu de grosses évolutions technologiques : l'Internet n'a toujours pas vraiment fait son entrée, il faut attendre **1998, 1999** pour vraiment avoir le début de l'Internet chez nous. Donc lorsque je devais préparer mes articles, j'utilisais encore toujours du matériel photo analogue ; les interviews se faisaient toujours soit par téléphone soit en face-à-face, il n'y avait pas de GPS à l'époque donc il s'agissait de partir à l'heure. Cette période est donc encore toujours à cheval entre la période analogue et la période digitale. Je me rappelle qu'il y avait moyen d'envoyer un fax via son PC. Ce software existait déjà. Mais bien entendu cela signifiait qu'il fallait envoyer fax par fax à chacune des personnes de la liste d'envoi. Chronophage ! Et en tant que journaliste, il fallait bien entendu faire son travail de recherche : trouver l'information était un travail de bénédictin. La démocratisation de l'information n'avait pas encore eu lieu.

Jusqu'à l'arrivée de l'Internet et des comptes e-mails, on est vraiment resté comme suspendu entre deux mondes que je qualifie pour la facilité de monde analogue et de monde digital.

Fin 97 j'ai commencé auprès d'un grand constructeur automobile japonais. L'organisation avait déjà adopté le système Lotus Note, concurrent d'Outlook. C'est là que j'ai découvert la communication interne via l'e-mail. Et c'était vraiment comme dans le film « you've got mail » : les gens réagissaient comme des enfants lorsqu'un mail entrait dans leur boîte mail. L'e-mail était utilisé dans l'organisation comme moyen d'information, pour faire en sorte que tout le monde soit au courant de la même chose. L'agenda y était déjà intégré. Petit à petit les collègues ont commencé à l'utiliser entre eux également. Au départ, c'était vraiment un instrument top down, imposé par la direction générale, et les collaborateurs étaient un peu frileux quant à son utilisation. Dès l'instant où l'utilisation a été internalisée, où l'on s'est rendu compte que c'était un usage simple, de vertical, cet instrument est devenu horizontal. Voyant que l'usage commençait à être dévié de son usage strictement professionnel, l'organisation a commencé à produire toute une série de procédures, de règles, de réglementation de l'usage de l'Internet et de l'e-mail dans l'organisation. Une approche coercitive qui a imposé un usage strictement réglementé comme on l'a à nouveau vécu avec l'apparition des médias sociaux. Lors de l'apparition des médias sociaux, on a donc pu s'inspirer de ce qui avait été mis en place un bon 10 ans plus tôt. Il y a donc eu un processus d'apprentissage.

Ce qui est certain, c'est qu'il y a eu une nouvelle forme de communication interne qui est apparue et qui a été suivie par une application en communication externe. Ce sont surtout les activités de direct marketing qui en ont profité. À l'époque, j'étais responsable des relations publiques et petit à petit on a mis en place un système de communication digitale avec les journalistes. Au début, les conférences de presse s'accompagnaient encore toujours de fardes en papier dans lesquelles se trouvaient tous les documents prévus pour les journalistes. Mais petit à petit, on a remplacé les photos papier ainsi que les communiqués de presse sur papier par des disquettes, et ensuite par des clés USB. Au niveau de la communication interne, les débuts étaient également encore très analogues, j'écrivais la newsletter mensuelle qui était imprimée au format A3 et pliée pour avoir quatre pages de texte, distribuée à chaque collaborateur. Et à côté de cela, pour les informations ad hoc, j'utilisais la plateforme de nos e-mails. J'organisais également les événements qui nécessitaient bien souvent des formations spécifiques pour nos revendeurs. Et au niveau visuel, j'ai toujours essayé d'intégrer rapidement les développements technologiques. Les formations nécessitant des activités extérieures, je partais toujours en prospection avec la toute première caméra digitale qui me permettait de filmer une petite partie du parcours et d'intégrer certains de ces visuels dans la plaquette d'information remise à nos revendeurs pour leur expliquer ce que l'on attendait d'eux lors des activités extérieures. Pour la majorité des revendeurs, c'était la première fois qu'ils voyaient ce type d'intégration de visuel digital et c'était très bien reçu parce que les photos leur permettaient de parfaitement s'orienter. La visualisation permet bien souvent de conceptualiser plus facilement certains messages.

Je suis resté **sept ans** dans cette organisation. Une grande partie de la communication externe passait par le biais de nos agences de communication. En très peu de temps, la communication a évolué énormément. Je suis resté là jusqu'en **2004** et je suis passé au département communication d'une organisation concurrente. Toujours dans le secteur automobile. Il est clair qu'à cette époque-là l'Internet et tout ce que l'on peut y accrocher s'était déjà bien établi aussi bien dans l'organisation auprès des agences de communication. C'est à cette époque-là que j'ai suivi une formation en marketing. Je trouvais important de me professionnaliser et d'acquérir ces nouvelles compétences de manière structurelle en suivant une formation diplômante. En matière de moteur de recherche, on n'en était encore toujours qu'à AltaVista. L'indexation des sites Web n'était pas encore ce qu'elle est devenue aujourd'hui. Il fallait savoir comment s'y prendre pour trouver l'information. Mais il est clair que l'Internet était en train de bouleverser nos pratiques professionnelles.

Je me rappelle qu'en **1990**, un de mes amis qui faisait des études de physique m'avait dit pouvoir communiquer avec ses homologues australiens par le biais d'un système extraordinaire. **Ils avaient donc déjà découvert les possibilités de l'Internet dans le milieu académique.** Il s'agissait d'un prototype et il fallait appeler un numéro par le biais d'une ligne téléphonique. Bien entendu personne n'en avait encore jamais entendu parler, et je me rappelle lui avoir demandé ce qu'il y avait moyen de faire avec ce système. À quoi cela pouvait bien servir de pouvoir entrer en connexion comme ça directement avec quelqu'un de l'autre côté de la terre ? Comme quoi notre vision du monde peut très vite évoluer.

Mais pour revenir à mon époque auprès des constructeurs automobiles, la communication externe était encore tout ce qu'il y a de plus traditionnelle : on parlait de communication « above » et de communication « below ». Le marketing direct était encore très analogue lui aussi : on envoyait des messages par la poste sur base d'adresses que nous avions achetées auprès de « data brokers », un métier qui a très fort souffert de l'apparition de la réglementation européenne sur les données de la vie privée. Bien entendu, ces adresses étaient beaucoup moins performantes que ne le sont les adresses aujourd'hui : elles n'étaient pas du tout basées sur des profils psycho-behavioristes, mais bien sur les données socio-démographiques, beaucoup plus vagues et moins précises. Les retours et les réponses commençaient à être sauvegardés dans des banques de données, et de temps à autre, lorsqu'un des revendeurs disposait d'adresses e-mails, nous organisions un e-mailing. Pour nos propres clients, nous avons toutefois organisé tout un système de CRM permettant de suivre la ligne de vie du véhicule qu'ils avaient acheté chez nous : les premiers pas du « customer journey ». Cela nous permettait de déjà introduire une dimension de personnalisation au niveau des messages. Et à côté de cela, on avait la communication commerciale tout à fait traditionnelle par le biais des médias de masse. Avec le recul, tout cela semble assez primitif, certainement en comparaison avec le potentiel d'analyse de données dont nous disposons actuellement grâce aux big data. Et pourtant, je me rappelle que nous avons vraiment l'impression de travailler de manière très professionnelle. Nous disposions de tout un système d'évaluation. Et venant de la maison-mère au Japon, il y avait l'injonction d'optimiser les résultats des ventes. Mais évidemment, les mesures de l'époque sont différentes des mesures d'aujourd'hui. Les tensions entre le département marketing, le département des ventes et le département communication sont une vieille histoire. Dès l'instant où il y a eu des **coupures budgétaires**, il a fallu prouver de plus en plus le retour sur l'investissement. C'est alors que la communication « above the line » a souffert le plus. Parce qu'il est évidemment très compliqué de prouver les effets d'une campagne publicitaire sur les effets des chiffres de vente. Les autres instruments de communication marketing, communément appelé « below the line » permettaient déjà à l'époque une plus grande traçabilité. Ils étaient donc moins mis sous pression. La coupure de budgets avait bien entendu des conséquences sur les budgets recherche et donc il devenait de plus en plus compliqué d'effectuer les évaluations nécessaires pour prouver la valeur ajoutée de la publicité. Les études qualitatives longitudinales sur l'image de la marque qui portait le même nom que l'organisation, devenaient de plus en plus compliquées à mener. Aussi perdait-t-on les réflexes de recherche, et dès lors, les études de benchmark perdaient de leur sens. Le responsable de la communication fonctionnait donc surtout sur la base de son feeling plus que sur la base de données rationnelles. La communication n'était certainement pas « data driven ».

J'ai l'impression qu'il y a encore **toujours un problème de positionnement aussi bien pour le département de la communication que pour le département du marketing dans l'organisation.** Cette perception est certainement le résultat des expériences que j'ai eues personnellement avec les organisations où j'ai travaillé et où je travaille. Très souvent, ces deux départements, parce que je les prends dans leur ensemble de par leur complémentarité, sont considérés comme des départements qui viennent en soutien des autres départements. Ils sont donc considérés comme des coûts. À l'inverse des autres départements, ils ne rapportent aucun

bénéfice à l'organisation. Aussi, il est nécessaire je dirais même obligatoire et même **impératif de prouver constamment sa raison d'être dans l'organisation, sa plus-value**. Et cela entraîne bien souvent une **attitude assez dénigrante de la** part des collaborateurs rattachés aux autres départements. Et je vise ici particulièrement les **départements business**, les départements **de vente**, les départements qui réalisent les chiffres d'affaires. Ces derniers, forts de leur position dans l'organisation, n'hésitent pas à émettre des doutes quant à la légitimité de l'existence des départements communication et marketing étant donné que ces deux départements n'occasionnent que des coûts. En fait, **l'organisation devrait développer une ligne de conduite qui soit authentique** ce qui signifie **une ligne qui parte de la mission pour atteindre le niveau le plus bas de la hiérarchie de l'organisation**. Cette **ligne de conduite authentique devrait permettre à l'organisation de « tenir ensemble »** et la communication interne et la communication externe devraient lui permettre de se réaliser en interne et à l'externe. Cette réalisation permettrait de **concrétiser la légitimité de l'organisation**, d'avoir sa place dans le marché, ce qu'on appelle la « **licence to operate** ». Et cette **légitimité** étant **authentique**, elle **attirera un public cible** qui se sentira également **attiré par les valeurs transmises par le biais de la communication**. Et c'est ainsi que l'on peut **construire une relation à long terme avec ses parties prenantes**. Malheureusement, ce n'est pas cette vision qui est adoptée par toutes les organisations en Belgique. Et si tel n'est pas le cas, si les organisations n'adoptent pas ce type de vision par rapport à la place et à l'importance de la communication organisationnelle, elles restent à s'embourber dans les questions qui deviennent vraiment rhétoriques du retour sur l'investissement et elles créent deux mondes séparés. **Le problème est que trop de dirigeants ne voient pas encore le lien entre l'identité de l'organisation et l'image qu'ont les parties prenantes de l'organisation, et encore moins la manière dont l'image se forme au départ de l'identité, c'est-à-dire par le biais de la communication organisationnelle**. Renforcer l'image sur la base des valeurs propres de l'identité, c'est le propre même de la communication organisationnelle. Dès l'instant où niveau de la direction générale cette compréhension est absente, le responsable de la communication a un **problème**. C'est en tout cas la vision adoptée par les directions générales des dernières organisations auprès desquelles j'ai travaillé. Et cela place le responsable de la communication le dos contre le mur et réduit la signification qu'il peut avoir dans l'organisation à une peau de chagrin.

J'en suis déjà arrivé à la conclusion qu'un certain nombre d'organisations en Belgique ne savent même pas la raison pour laquelle elles ont un département de la communication. Je vais illustrer ses propos par un exemple tiré de l'organisation où je suis actif actuellement, une organisation qui est active dans le secteur des audits organisationnels. Un de nos départements se trouvait dans une situation difficile en ce qui concernait l'acquisition de nouveaux clients. Ces collègues viennent me trouver et déclarent qu'il faut que je fasse en sorte que leur département soit plus régulièrement repris dans la presse afin de résoudre leurs problèmes. Ceci pour illustrer les attentes complètement irréalistes que peuvent avoir des collaborateurs qui travaillent dans ces départements « business – vente » par rapport à la communication organisationnelle. Ils sont confrontés à un problème et ils sont persuadés que la fonction de responsable de la communication dans l'organisation consiste à faire en sorte qu'ils se retrouvent en bonne position dans la presse financière le lendemain et que cela résoudra leur problème. Et cet exemple n'est pas un fait isolé : ce genre de questions arrivait tous les jours sur mon bureau. Avec mon **bâton de pèlerin**, j'essayais à chaque fois de leur expliquer comment les relations presse fonctionnent. Mais la seule réaction que j'obtenais était une attitude soit de **résistance**, soit **négative**, soit même de **mépris**. Mais je reprends le premier exemple : je travaillais dans l'organisation depuis un an seulement et je savais que, annuellement, il y avait une action de benchmark qui était organisée au sein de l'organisation. Les résultats de l'organisation en Belgique étaient alors comparés avec ceux obtenus dans les autres pays et également avec ceux

de la concurrence en Belgique et à l'étranger. Un des résultats de l'enquête interne révélait qu'il y avait un problème au niveau de la communication dans un département spécifique. Le responsable de ce département est venu vers moi et a déclaré que s'il y avait un problème de communication dans son département, c'était de ma faute car le responsable de la communication, c'était moi. Je lui ai bien entendu demandé de pouvoir avoir un droit de regard sur les résultats spécifiques auxquels il faisait allusion. J'analyse les chiffres et je lui dis que la conclusion que l'on peut tirer de ces résultats n'avait rien à voir avec la communication. J'ajoute que je veux certainement travailler à cette situation, mais à condition de pouvoir refaire cette partie de l'étude auprès de son équipe. Refus du collègue. Je maintiens ma position et il accepte. La situation était simplement la suivante : il s'agissait d'un collaborateur à qui ce responsable avait promis une augmentation, augmentation qu'il n'avait jamais reçue. Le problème n'était donc pas du tout un problème de communication, mais un problème de « leadership », un problème managérial. **Dès l'instant où les dirigeants perdent le contact et le sens des réalités avec leurs équipes, on en arrive à ce type de problème.** Et face à l'aveuglement des équipes managériales, j'ai fini par abandonner le combat. Parce que dans ce type d'organisation, où toutes les activités sont excessivement calibrées, orchestrées à l'extrême et définies par toute une série de procédures, **mettre un miroir face au comportement des managers, des dirigeants et des décisionnaires, c'est considéré comme un acte de sécession parce que cela ne fait pas partie des procédures fixées, définies et déterminées par l'organisation.** Or, il est impossible de sortir des clous : tout dans l'organisation est organisé pour suivre systématiquement les différentes étapes, parce que ces étapes sont identiques non seulement dans tous les sièges de l'organisation au niveau mondial, mais également auprès de tous ses concurrents. Étant donné que les activités de ces organisations répondent à des régulations et des demandes gouvernementales parce que le système de l'audit est obligatoire dans tous les pays du monde, tout est organisé comme du papier à musique. **Il n'y a donc, en théorie, jamais de fausses notes.** Mon intervention faisait brusquement ressortir une fausse note. Le dissident dans cette situation, ce n'était pas la fausse note, mais c'était le pianiste. Celui qui avait découvert la fausse note. J'étais donc devenu celui qu'il fallait rendre muet parce qu'il est impossible dans ce type d'organisation d'émettre la moindre critique par rapport à une procédure qui a été bétonnée dans le système et dans l'organisation.

Par rapport à l'autre **situation liée aux relations presse**, j'ai proposé à ce collègue de mettre en place un trajet, une trajectoire qui ne permettra pas évidemment d'être repris demain dans les quotidiens, mais qui doit partir d'une analyse de la situation actuelle, définir la place et la position que l'on souhaite obtenir dans un temps déterminé, mettre sur papier le « gap », le fossé qui nous faudra combler [gap analysis], et définir ensemble les étapes qui permettront de franchir ce fossé. La proposition que j'émettais faisait résonance aux pratiques professionnelles de ce collègue qui avait l'habitude de travailler par étapes. Nous avons planifié une réunion avec l'ensemble de son équipe, une dizaine de personnes. J'avais convié mon collègue du département marketing à se joindre à nous. Je leur ai proposé de travailler ensemble pour définir leurs forces, leurs faiblesses, les opportunités qu'ils voyaient dans le marché et dans leur secteur, ainsi que les menaces pouvant venir des concurrents ou d'autres facteurs extérieurs. Rien d'extraordinaire, simplement une analyse SWOT comme j'ai l'habitude d'en faire à chaque fois que je commence un nouveau projet. Le résultat ne s'est pas fait attendre : l'équipe a trouvé que c'était complètement inutile, qu'ils avaient autre chose à faire qu'à perdre leur temps avec des pseudo analyses de doux rêveurs. Ils m'ont balancé quelques sujets qu'ils trouvaient intéressants et qui d'après eux devaient être certainement repris dans la presse. Ils se sont levés et m'ont dit que je n'avais qu'à « tirer mon plan ». Je leur ai répliqué que je n'étais pas spécialiste dans leur domaine et qu'il était donc impensable que j'organise une conférence de presse et que je prenne la parole face à des journalistes spécialistes dans cette matière-là. **Un dialogue de sourds** que j'ai rencontré dans diverses organisations. Une attitude très dénigrante partant du

fait que je touche un salaire comme responsable de la communication, que la communication est donc mon métier et ma fonction, et que cela amène entre autres la recherche de solutions aux problèmes des différents départements de l'organisation.

Je continue à me demander la raison pour laquelle ces organisations qui ne croient absolument pas à la valeur ajoutée de la communication organisationnelle intègre un département de communication dans la structure de leur organisation. J'ai été engagé dans cette dernière organisation comme responsable des relations publiques. Quand je suis arrivé mon premier constat a été : il n'y a aucune structure dans l'organisation qui permette d'y intégrer la fonction de responsable des relations publiques ou de responsable de la communication. J'ai donc commencé avec une analyse, je suis allé à la recherche de choses intéressantes au sein même de mon organisation, mais très vite j'ai réalisé que le temps que me consacraient mes interlocuteurs pour m'expliquer ce qu'ils faisaient, était considéré comme du temps perdu : **il n'y avait pas un seul dirigeant qui voyait la valeur ajoutée** à m'expliquer en quoi consistait sa fonction, information qui m'était pourtant cruciale pour pouvoir en parler et pouvoir rédiger des communiqués de presse pouvant interpeller des journalistes financiers et pouvant positionner mes collègues comme des spécialistes sur le marché. Parce que ce n'est qu'à partir du moment où un journaliste voit qu'il y a une véritable information, une vraie « nouvelle » dans le communiqué que lui envoie un responsable de la communication, qu'il acceptera d'en faire un éventuel article rédactionnel qui paraîtra dans ce support financier. Nous savons tous l'importance de ce « third party endorsement » que représente la presse auprès de ses lecteurs. Amener de l'information réelle qui, in fine, touchera des clients potentiels, c'est l'objectif des relations presse. Une évidence pour quelqu'un qui comprend le fonctionnement de la communication, une perte de temps pour quelqu'un qui ne la considère que comme un coût. **J'ai toutefois présenté un plan de communication au comité de direction leur expliquant que si nous souhaitions représenter une valeur ajoutée sur le marché, il y avait cinq étapes successives à suivre, étalées sur une période de deux ans, avec différents processus pouvant être automatisés.** L'alternative était d'utiliser la publicité via les médias de masse pour un budget bien plus conséquent et moins de crédibilité. Le comité de direction m'accorde son soutien à la fin de ma présentation. J'arrive à convaincre quelques responsables de département de m'accorder un peu de temps et une interview, et j'espère non seulement pouvoir continuer à bénéficier du soutien du comité de direction, mais de pouvoir également bénéficier d'un effet boule de neige. Voyant certains résultats positifs dans la presse financière, d'autres responsables de département ont voulu le même effet. Donc à ceux-là aussi, j'ai dû expliquer qu'il fallait suivre un trajet avec différentes étapes avant de pouvoir obtenir certains résultats dans la presse. Il y a donc eu toute une dimension « éducation et formation ». Je voyais donc certains résultats positifs, **hélas, je suis tombé malade, mon remplaçant n'a pas du tout suivi mes directives et je crains que mes avancées ne soient retour case départ.** L'impression que cela me donne c'est que dans certaines organisations il y a une case dans l'organigramme qui indique : « fonction communication ». Et cette fonction se trouve également sur le « payroll » de l'organisation et elle doit donc être remplie. Cela signifie qu'il y a un certain nombre d'organisations qui fonctionnent sans même avoir conscience de l'importance cruciale que pourrait jouer l'organisation organisationnelle pour leur propre organisation.

Jusqu'à mon arrêt maladie j'étais responsable aussi bien de la communication interne, que de la communication Corporate, que des relations média... J'avais donc lancé différents magazines pour les principaux secteurs d'activité clients qui prenaient facilement 70 % de mon temps car je m'occupais de la totalité de la rédaction de ces magazines et ce dans les trois langues : français, néerlandais et anglais. Je ne m'attendais pas à beaucoup de reconnaissance de la part du comité de direction, mais je ne m'étais certainement pas attendu à être sermonné pour un mot écrit suivant l'ancienne règle d'orthographe ! Il n'y a pas de plus bel exemple pour démontrer la perception erronée de l'importance de la fonction de la communication

organisationnelle dans mon organisation. Ça montre aussi à quoi le comité de direction accorde de l'importance : aux chiffres, aux points et aux virgules. Une attitude qui force la communication à remplir un rôle subalterne, un rôle d'exécution. Comme si la communication organisationnelle ne servait qu'à embellir et à enjoliver les présentations en PowerPoint. Il n'y avait donc **aucune place** pour la réflexion stratégique, l'impact de la communication interne et de la communication externe sur la place de l'organisation sur le marché, ainsi que sur le marché du travail.

On pourrait s'étonner de cette situation de par le fait que l'organisation est spécialisée dans les audits organisationnels. Mais il se fait évidemment que chaque aspect d'une organisation devant subir un audit est réalisé par un spécialiste en la matière. Un audit est donc une action excessivement fragmentée. Chaque spécialiste creuse, analyse en profondeur, mais il y a très peu d'analyses transversales. Les audits sont faits sur la base de l'approche par silo. Étant donné que les analyses se font de cette manière-là, les organisations qui sont responsables des audits sont organisées de la même manière, en silos. Lors d'un comité de direction j'ai présenté la problématique des silos et j'ai argumenté que le temps était venu de passer outre parce que la société elle aussi était en train de changer. **La réflexion que j'ai présentée à ce comité de direction a également été reprise dans un article de la presse financière et elle m'a valu d'être ridiculisé pendant un certain temps en interne : « voilà notre stratège qui croit qu'il va pouvoir nous expliquer comment gérer une organisation »**. Et c'est ici que l'on voit les jeux de pouvoir. L'image la plus appropriée pour représenter les quelques organisations qui sont sur le marché de l'audit en Belgique, c'est l'entonnoir. Dès l'instant où les meilleurs étudiants décrochent leur diplôme, ils sont enrôlés et drillés, comme une sorte de lavage de cerveau, pour répondre exactement au formatage souhaité. Ce système très compétitif est basé sur des dosages extrêmes de testostérone et il ne permet qu'aux plus forts d'accéder aux positions supérieures. C'est de cette façon-là que le **système** se maintient en place. Il sélectionne les profils qui correspondent exactement aux attentes de l'organisation, il met les meilleurs face-à-face dans des combats de compétition, et de manière darwinienne, les plus forts l'emportent qui font se répéter l'histoire. La communication stratégique n'a aucun rôle à jouer ici.

Dans ce type de système, **le ratio, la dimension rationnelle n'a aucune chance face à la force**. On ne peut pas véritablement dire que mon expérience soit très positive, mais c'est ce qui arrive lorsqu'on se retrouve dans un environnement que je qualifierais d'assez toxique par rapport à la position et à la fonction de la communication organisationnelle qui n'est absolument pas considérée. Il y a tout un jeu de pouvoir destructif qui s'organise et qui forme des coalitions face auxquelles il n'est pas possible de gagner. Cela explique aussi la rotation très élevée du personnel et le pourcentage élevé de maladie et de burnout. Parce que bien entendu, ce qui n'est absolument pas respecté, c'est l'autonomie de l'individu. Le seul épanouissement professionnel permis, c'est celui qui correspond aux procédures déterminées par le comité de direction. Dès l'instant où un individu a des aspirations qui ne sont pas prescrites par les règles, le règlement ou les procédures, il sera bloqué.

La raison pour laquelle ce type d'organisations continue à sévir et à survivre, c'est parce qu'elles appartiennent à une catégorie d'organisations très spécifique. D'une part elles sont capables de se maintenir en vie dans un environnement et dans un contexte en pleine mouvance. Le gouvernement et le pouvoir législatif veulent adapter une loi. Comment vont-ils procéder ? En commandant des études auprès de ces organisations d'audit. Parce que c'est au sein de ces organisations que se trouve l'expertise. Le système de survie de ces organisations fera en sorte que la proposition qui émanera sera à ce point complexe que seule ces organisations-là seront capables d'en assurer le suivi. Et la boucle est bouclée. Il s'agit véritablement d'un **système très pervers**. Si le gouvernement devait décider demain de simplifier à l'extrême et de rendre tout ce système de taxations et de contributions transparent, alors ces organisations seraient superflues. Cela simplifierait la société, cela rendrait le fonctionnement des organisations et des

institutions, beaucoup plus transparent sans pour que cela ce système-là fonctionne mieux, mais cela supprimerait tout un niveau organisationnel et une armée d'avocats de loi qui ne doivent leur existence qu'à leurs pratiques pas toujours très honnêtes. La dimension communication qui est utilisée entre ces organisations et le gouvernement, c'est le **lobbying**. Par contre, lorsqu'il s'agit d'acquisition de clients business, la dimension réputation joue un rôle très important. On pourrait donc s'imaginer que la communication organisationnelle devrait être considérée par les comités de direction de ces organisations. Étant donné qu'il s'agit d'un oligopole, et que les quelques joueurs de ce petit marché sont structurés de la même manière, **ils se battent avec des armes marketing sur le court terme** plutôt que de construire une **réputation** basée sur la communication sur le long terme. Pour peu que quelques esprits brillants se rendent compte qu'en réunissant les procédures, les règles et les critères, en définissant des algorithmes qu'on lâche sur toutes les big data, c'est tout le secteur de l'audit qui disparaît. Mais nous n'en sommes pas encore là. Et les comités de direction de notre oligopole sont encore trop occupés par les bénéfices qu'ils arrivent encore à amasser. Ils sont encore toujours dans le modèle classique qui part du fait que toutes les organisations et les institutions ont besoin d'eux et que les audits sont imposés par la loi. Mais ce système finira lui aussi par évoluer. Et je crains que ce jour-là, ils regretteront ne pas s'être profilés par le biais de la communication organisationnelle et ne pas avoir été à la quête de la transparence et de l'authenticité.

Malgré ces expériences pour le moins peu positives, je reste persuadé qu'il faut toujours partir de la mission qui est basée sur la vision que l'on a de l'organisation. Et c'est de là que va se dessiner la totalité de la stratégie de communication organisationnelle. Quand j'ai commencé dans mon organisation, ils pouvaient sans aucun problème m'expliquer quel était leur « core business », mais ils étaient dans l'impossibilité de m'expliquer la raison pour laquelle ils le faisaient. Les explications retombaient toujours sur le fait qu'ils étaient une filiale d'une organisation multinationale mais **il n'y avait aucune vision par rapport à leur mission**. De là bien sûr l'incompréhension par rapport à ce que moi j'essayais de leur expliquer : pour eux il n'y avait aucune nécessité à placer l'organisation dans un contexte sociétal plus large. Tout se résumait au fait que l'organisation générait de l'argent et que la communication devait les aider à être à la une des magazines et des quotidiens financiers. **Une vision purement instrumentaliste de la communication qui s'inscrit dans une approche hiérarchique de la structure organisationnelle avec des collaborateurs qui doivent défendre leur territoire**.

En fait notre société devrait évoluer vers un nouvel environnement bio économique : **nous vivons encore toujours dans l'illusion d'une économie de la croissance éternelle** alors que nos ressources naturelles sont en train de s'épuiser. Cette illusion ne tient également pas compte de notre évolution. Pour l'instant, nous sommes poussés, obligés, forcés sous la dictature des évolutions et des développements technologiques d'agir et de faire des choses pour lesquelles notre organisme n'est pas conçu. Logique que nous entrions en conflit avec nous-mêmes. Et malgré cette vérité et cette réalité biologique, les systèmes qui nous régissent, les organisations dans lesquelles nous nous inscrivons, ces institutions ne vont pas tenir compte de la réalité biologique de leurs acteurs humains. Et chaque être humain part à la recherche d'un équilibre, mais chaque organisation porte une grande part de responsabilité, tout comme chaque CEO porte également une grande part de responsabilité lorsqu'il s'agit du bien-être de chacun des collaborateurs, du système macro-économique responsable des maladies et du mal-être sur les lieux du travail. Et malgré le nombre de burnouts, la prise de conscience n'est pas encore atteinte au niveau des organisations. Les organisations en sont encore toujours à obliger les individus à fonctionner selon des balises bien déterminées. Mais à cause de la complexité des processus organisationnels, il devient bien souvent très difficile de délimiter précisément les contours de chacune des fonctions dans l'organisation. On oblige de plus en plus les collaborateurs à travailler de façon transversale. On essaye de les faire passer au-delà des silos et cela rend les fonctions beaucoup plus floues mais aussi beaucoup plus complexes : les contacts via les canaux

électroniques explosent, les dates-butoirs raccourcissent, le nombre de tâches à réaliser de manière presque simultanée ne cesse de croître, on fait le culte du multitâche, et on s'étonne que les collaborateurs aillent droit dans le mur. Parce que le multitâche s'oppose à la réflexion. Je ne sais plus quel était le scientifique russe qui était arrivé à la conclusion que lorsque les gens doivent faire plusieurs activités en même temps, ils arrivent à retenir ce qu'ils doivent faire sur le court terme, et dès l'instant où une des actions se termine, elle est immédiatement effacée de la mémoire pour faire place à une nouvelle action dans ce système du multitâche. Cela signifie que non seulement l'individu qui est dans cette situation est constamment soumis à un stress intense, mais aussi que l'individu ne retient en rien les activités qu'il a réalisées. Il va donc continuellement d'une activité à l'autre, dans le seul souci de terminer l'activité, mais sans avoir la possibilité ni de la retenir ni de la relier à une autre activité. Dans un système multitâche, chaque activité est isolée jusqu'à sa réalisation, et ensuite effacée de la mémoire pour faire de la place pour une autre. **Dans ce système de multitâche, l'individu perd également tout contrôle de ses activités : elles lui sont imposées par quelqu'un d'autre qui en impose le rythme, la cadence, et le contenu.** Étant donné que dès l'instant où une activité se termine elle est remplacée par une autre, l'individu ne pourra jamais souffler et n'aura jamais l'impression d'avoir terminé ses tâches. Cela aussi occasionne un énorme stress.

Et ce n'est plus simplement que la réaction par rapport à la vieille génération, mais je vois que de plus en plus de jeunes peinent à tenir le coup. Cela n'a rien à voir avec le fait d'être « savvy » avec la technologie, d'appartenir à la génération des « diginatives » : c'est le problème d'être obligé d'être connecté à tout moment, d'être continuellement assailli de toutes parts, de ne plus avoir de temps de silence, de repos, de paix. Or, sur la base des neurosciences on sait que certaines parties du cerveau ne se mettent à fonctionner qu'à partir du moment où le reste du corps est au repos : la réflexion nécessite que les autres parties du cerveau ne soient pas activées. Notre société et les organisations de manière plus spécifique freinent donc de plus en plus les individus à réfléchir. Et je crois que là réside la solution à un futur meilleur pour l'individu et plus productif pour les organisations. Pouvoir se détacher de l'action continue qui empêche d'anticiper et qui force davantage à la réaction qu'à l'action. Arrêter de courir pour pouvoir faire un pas en arrière, réfléchir et mieux sauter de façon créative et/ou innovative.

Dans ce contexte très complexe, il est de plus en plus difficile de définir le rôle et la fonction de la communication. En fait la communication est une partie du tout et est une partie de chaque chose. Pour moi, la communication c'est l'huile qui doit passer à travers chacune des articulations de l'organisation. Là où la communication ne passe pas, l'organisation va coincer. Si la vision et la mission ne sont pas claires, il y a peu de chances que le choix du CEO le soit. Parce que sur quelles bases vont choisir ceux qui doivent décider de cette position clé de l'organisation ? Et pareil au niveau des responsables de ressources humaines : sur quelles bases vont-ils choisir les collaborateurs de l'organisation ? Comme tout le monde d'une certaine façon communique, tout le monde se targue d'être un spécialiste de la communication. Quelles sont la crédibilité et la légitimité d'un expert en communication dans cette situation-là ? Parce que bien sûr chaque collaborateur qui communique le fait dans son microcosme, mais il ne voit absolument pas le canevas dans toute sa complexité organisationnelle qui est le terrain d'action de l'expert en communication. Moi qui suis un expert en communication, je n'irais jamais dire un ingénieur dans une centrale nucléaire sur quel bouton il doit appuyer. Mais le nombre d'ingénieurs qui me disent comment je dois faire mon boulot est légion. Mon ancien CEO me disait que j'allais agir comme lui l'entendait et que si je n'obtenais pas les résultats annoncés ce serait ma faute. Extraordinaire comme réflexion ! Le comble du micro-management.

Toute cette dimension du multitâche et de la connectivité, est bien entendu liée aux développements technologiques. Aussi ne suis-je absolument pas étonné que cette croissance du malaise et du mal-être au travail a connu une telle explosion les cinq dernières années. Cet « arousal » qui est constamment présent autour de chacun d'entre nous est un phénomène assez

récent. L'impact des moyens de communication modernes est à ce point radical et à ce point contraire à la nature même de l'être humain qu'il est normal que cela ait d'aussi fortes répercussions sur la santé humaine. Retenir notre attention, nous pousser à scroller, à cliquer, à liker, à commenter ; tout sur les plateformes sociales a été créé pour rendre l'humain dépendant de leur utilisation. Je ne veux pas dire ici que tout est de la faute des nouvelles technologies, mais ces nouvelles technologies ont mis en route toute une série de nouveaux processus qui d'une part ont offert de gros avantages comme par exemple l'accès direct à l'information, mais qui essayent aussi sans cesse de repousser les limites des capacités d'action de l'être humain. Je suis persuadé qu'à terme l'être humain finira par s'y habituer, par s'y adapter. C'est du moins ce que prône la théorie évolutionnaire. Mais bien sûr, l'être humain ne s'adapte pas en l'espace de cinq ans. Et en attendant, il faut partir à la recherche d'un meilleur équilibre.

Pour le réaliser, il faudrait que la communication puisse prétendre au domaine de la « **prise de conscience** ». Prise de conscience du contexte organisationnel dans lequel on travaille, prise de conscience du contexte sociétal dans lequel fonctionne l'organisation, et en fonction de ces prises de conscience, définir comment gérer ces différents niveaux en fonction de la vision et de la mission. Dès l'instant où chaque collaborateur aurait la possibilité de comprendre la finalité de ceci, il n'y aurait plus à se battre pour obtenir la **crédibilité** de sa fonction et la **légitimité** de son rôle dans l'organisation. Et cela permettrait aussi de dépasser le stade primaire du modèle émetteur récepteur, dans lequel l'émetteur est persuadé que dès l'instant où son message est parti, il sera reçu et compris par le récepteur. Modèle « émetteur récepteur » qui a encore été amplifié par l'utilisation du mail, canal initialement créé pour la transmission d'information, et abusivement transformé en un canal de communication. Lorsqu'on sait que 7 % du message est le contenu, 38 % est la communication corporelle, le « tone of voice », que reste-t-il de ces 55 %, que veut-on faire passer avec ces 7 % ? Mais encore une fois, nous sommes à une bifurcation, il y aura encore des victimes collatérales avant que nous n'atteignons un nouvel équilibre. Mais je suis persuadé qu'il y aura une prise de conscience en faveur de l'authenticité.

Interview H6 – 1 heure 20'

Bruxelles, le 15 mai 2019

Je suis tombé dans la communication par hasard. J'ai étudié le journalisme. Le journalisme et la communication ici à Bruxelles, à l'ULB. À l'époque, il y avait trois possibilités : au niveau des licences -on appelle ça le master maintenant- on pouvait choisir l'orientation journalisme, l'orientation relations publiques (relations publiques et publicité en fait) et une orientation animation. Ça c'était plutôt pour travailler dans les centres culturels, pour organiser des événements. Moi, très vite, j'ai regardé les programmes. Les relations publiques, ce n'était pas très clair. Donc j'ai pris plutôt l'orientation journalisme. Comme la plupart des étudiants à l'époque. Parce que je me destinais vraiment à une carrière de journaliste. C'était mon objectif. C'était plus précis que ça, j'avais déjà commencé à étudier le russe. Et donc mon objectif c'était, après mes études, de partir étudier en Russie. Pour perfectionner mon russe, et pour éventuellement devenir correspondant pour un média en Russie ou pour un média en Belgique. Qui était bien sûr orienté vers la Russie. On est en **1993**. Je suis parti à Moscou. Je suis resté là-bas pour des raisons familiales (j'y ai rencontré ma femme). Mais c'est souvent comme ça, on fait des carrières parce que parfois le destin fait que. Et donc j'ai décidé de chercher un boulot à Moscou. J'ai réussi à avoir un stage à la commission européenne dans un département « relations avec la Russie ». Je connaissais bien la langue, je connaissais bien la ville, j'étais assez certain de trouver un boulot à Moscou. Mais un boulot dans le domaine du journalisme. Et là, j'avoue très vite j'ai dû déchanter. Pourquoi ? Parce que les correspondants, c'était déjà fini. À l'époque, c'était terminé. La plupart des médias belges, utilisaient les correspondants pigistes

qui travaillaient déjà pour toute une série de médias, ou des correspondants étrangers qui couvraient tous les médias. Et puis ils travaillaient pour des médias français, parce que les médias belges cela ne suffisait pas. Très vite, j'ai laissé tomber cette idée-là. J'ai commencé à chercher dans le domaine de la communication. Et tout à fait par hasard, par le biais des réseaux, je me suis retrouvé à la commission européenne. Ils cherchaient quelqu'un pour le département presse, à l'époque s'appelait « presse et communication ». Et ils cherchaient quelqu'un pour travailler là, quelqu'un qui connaissait la langue, qui connaissait le russe. À l'époque, ils engageaient principalement des étrangers. C'était surtout pour couvrir les conférences de presse. Et c'est donc comme ça que j'ai commencé à travailler, que je me suis retrouvé dans la communication.

À l'époque en fait, c'est assez intéressant, c'était quelques années après la chute du communisme, la commission européenne venait d'installer une délégation trois ans auparavant, une petite équipe, et la communication était super importante parce qu'il fallait absolument essayer de sensibiliser la population à l'Europe, leur expliquer ce que c'était, donc c'était vraiment beaucoup de communication. Plutôt de la sensibilisation sur ce que c'est que l'Europe, les valeurs européennes, etc. C'était passionnant parce qu'on organisait tout un programme centré autour de l'ouverture des 'euroclubs' dans des écoles en province, on leur ramenait des valises remplies de brochures, de prospectus, de tasses, de bics et on organisait des quizz pour les familiariser avec l'Europe. Donc c'était vraiment un côté très fascinant. En même temps que ça, évidemment, il y avait tout un travail de presse, il fallait organiser des conférences de presse, il fallait organiser des événements, on avait un programme télévision, tout ça en russe, sur les chaînes russes, sur l'Europe. On envoyait des journalistes russes en Europe. L'ambiance était tout à fait différente à l'époque. Il y avait une fascination pour l'Europe. C'était beaucoup plus facile de faire passer le message. Aujourd'hui, ça n'a plus rien à voir. Un des journalistes russes qui travaillaient sur le programme, est devenu un des journalistes les plus virulents contre l'idée de l'union européenne. C'est la propagande en plein. A l'époque, c'était une tout autre atmosphère. Pour moi, ça a été une rampe de lancement. Le fait d'être européen, à l'époque, ouvrait certaines portes. C'était relativement plus facile. On n'était pas nombreux. On se connaissait tous, les journalistes étrangers. Et à l'époque, c'était une fonction hyper importante. Mais une fonction très classique dans le sens où on avait un magazine qui était vendu en kiosque, je devais écrire des articles pour ce magazine, des reportages, tout cela sur les programmes de l'union européenne. Il y avait un côté très pratique, très *hands on*. Dans un certain sens, je faisais de la **diplomatie publique**. Je faisais **des relations publiques pour un état**. Il y avait parfois des crises à gérer, des événements plus politiques, effectivement, il fallait parfois organiser des interviews pour les délégations. Quand on a la chance de commencer comme ça, quand on se retrouve à l'étranger, quand on parle la langue du pays, on peut acquérir une expérience assez importante qui sert pour l'avenir. Ça c'est pour moi le début de ma carrière. Ce que j'ai fait là aussi, c'était quand même une période charnière, c'est là que j'ai créé mon premier site Internet. J'ai travaillé là trois ans, Et avant de partir, j'ai créé le premier site Internet de la commission européenne. Avec les moyens du bord évidemment, les sites ce n'était pas grand-chose. C'était **de 95 à 98**. Et à l'époque, je me rappelle, il n'y avait qu'un seul ordinateur pour toute la délégation. Et on était pourtant 40 personnes. Il n'y avait qu'un seul ordinateur. Il n'y avait pas de téléphone portable non plus. C'était un autre monde. Je me rappelle une anecdote, c'était en **1997**, c'était avec des journalistes dans un restaurant, et comme le repas durait plus longtemps, j'ai voulu me lever pour aller vers la cabine téléphonique en bas dans le restaurant, et un des journalistes russes m'a dit : « non n'y vas pas, prends ceci » : c'était un téléphone portable. Le tout premier que je voyais, le premier que j'avais en main, avec une antenne télescopique. C'était incroyable quoi ! Cela situe un peu d'où on vient.

Après ça, je suis rentré en Belgique. Et en **98**, j'ai commencé à travailler pour la commission européenne à Bruxelles. Je trouvais que la communication institutionnelle c'était fascinant.

Encore toujours. Quand je vois aujourd'hui à la commission, ils ont encore toujours beaucoup de mal, pourtant ils investissent énormément d'argent, mais les choses ont aussi évolué. Le climat n'est plus ce qu'il était. La communication ne se fait aujourd'hui plus de la même manière. Tout est fragmenté.

Après cette expérience, c'était clair pour moi, je n'allais plus passer de l'autre côté de la barrière, je n'allais plus être journaliste. Ce que j'aimais bien à l'époque, c'était de pouvoir mettre les mains dans le cambouis. Écrire des articles publiés dans des magazines c'était très agréable, il fallait traduire de l'anglais vers le français. Et on avait pas mal de liberté. Avec les moyens que l'on avait, c'était parfois difficile de toucher les gens. Parce qu'on n'avait pas les sites sociaux. Mais de l'autre côté, on utilisait des moyens plus traditionnels : et on était moins nombreux à communiquer aussi. Aujourd'hui, il y a de l'information qui vient de partout. Ce n'est donc plus facile de faire passer son message. Même si on a l'impression de pouvoir joindre tout le monde à tout moment, comme les gens sont inondés de messages, ils n'écoutent plus rien.

Je me rappelle un moment fort : il y a eu tout un scandale quelques mois après que j'ai commencé, lié à une corruption de fonctionnaires qui a fait les choux gras de la presse russe pendant des semaines. Ça, ça été ma première crise. On parlait de la commission européenne partout à la télé, dans la presse, à cause de ce scandale, on a été directement projeté sur l'avant-scène. Et j'avoue que cette première crise, ça m'a marqué. J'étais aussi nerveux qu'excité par ce qui se passait (rires). On travaillait ensemble, avec les collègues, on s'aidait, le patron donnait les briefings, et j'ai appris sur le terrain, au contact des uns et des autres. Il n'y avait personne pour nous conseiller, nous expliquer ce qu'il fallait faire...

Maintenant, les formations, c'est différent. Je vois avec mon fils qui est en troisième bachelier en communication à Bruxelles, on lui explique ce que sont les métiers des communicants. Et c'est clair : si tu choisis l'option journalisme, tu restes dans le journalisme ; si tu choisis l'option communication tu restes en com. Tu peux aller du journalisme vers la com, mais pas le contraire. Une fois que tu as été dans la com, il n'est plus possible de retourner vers le journalisme. Moi, je me suis très vite trouvé un certain confort là-dedans. En étant dans la communication, j'ai pu aller à fond dans mes dossiers. Devenir un spécialiste, un expert dans mon domaine. J'ai pu aller au fond des choses. Je recevais des questions du porte-parole qui n'y comprenait pas grand-chose, dans une approche très top down, très institutionnelle, et moi, j'élaborais une réponse, j'envoyais le Draft, avec un signataire etc. ça prenait parfois des semaines. On écrivait des discours, des communiqués de presse, j'ai appris énormément de choses même si je n'avais plus aucun contact avec la presse en direct. Au bout de trois ans, mon contrat s'est terminé et je suis parti. Je me suis de nouveau retrouvé dans un autre monde. **De 2001 à 2013**, pendant 12 ans, je me suis retrouvé dans le monde du lobbying. Un monde industriel que je ne connaissais pas du tout. Le lobby des industries qui gravitent autour des institutions européennes. C'était vraiment un autre monde, un grand tournant.

En ce qui concerne la dimension de **l'éthique, c'était parfois un peu borderline**. Je pense que la difficulté, il ne faut pas se faire d'illusions : le lobbying est nécessaire, c'est que la communication n'est plus une fonction parmi d'autres, mais c'est la fonction centrale. Et **la communication, en fait, c'est un outil de pouvoir**. Même si dans les processus de lobby il y a d'autres fonctions, des fonctions d'expert, et qu'on a parfois l'impression que ce sont eux qui ont le rôle le plus important, de plus en plus, dans ces fonctions-là d'experts, il y a une dimension communication, par la presse interposée. Parce que si, en tant qu'organisation, tu veux faire valoir ta position par rapport au monde politique, la façon la plus sûre de se faire valoir, c'est de se retrouver dans la presse. Enfin du moins c'était la façon dont ça fonctionnait. Donc la communication, elle était vraiment centrale. Évidemment, au niveau éthique, la première chose qu'il faut savoir, c'est au centre de la façon dont on travaille, c'est qu'on peut ne pas être d'accord. J'ai travaillé pendant **trois ans** dans un secteur bien précis, c'était parfois très difficile. D'abord, c'était difficile d'avoir une visibilité, dans la presse, pour les positions des

organisations que je représentais, ces organisations étaient des industries lourdes, qui avaient parfois leurs propres opinions qui pouvaient diverger de l'opinion du groupe dans sa totalité, ce qui fait que parfois j'avais l'impression qu'on représentait tout et son contraire. Je donne un exemple fictif : si tu représentes le sucre, pour les fabricants du sucre, le prix n'est jamais assez haut, pour les fabricants de chocolat, le prix du sucre est toujours trop élevé. Et alors ils s'étonnent qu'on ne soit pas dans la presse parce que les journalistes n'y comprennent rien au discours qu'on leur tient. Donc ça c'est très difficile. Ce qui l'est plus, c'est quand on a l'impression de défendre l'indéfendable. Et qu'on se retrouve devant des journalistes, à défendre la position de l'industrie par rapport à un sujet bien précis, et que le journaliste pose une question très personnelle par rapport au sujet... là on ne sait plus très bien quoi dire. C'est une position qui est très difficile. Ce n'est pas toujours évident. Je ne veux pas du tout diaboliser les secteurs, mais il y a parfois des situations très complexes qui font que l'on se pose des questions personnelles.

Comme je le disais, **la communication c'est le pouvoir**. Donc, c'est un petit peu la bataille à ce niveau-là. Pour pouvoir se retrouver dans la presse, il faut que le journaliste ait quelque chose. Une véritable information. Quand on se retrouve avec un interlocuteur qui vous dit : « oui mais il suffit simplement d'avoir de bonnes relations avec les journalistes », quand on doit composer avec quelqu'un qui a cette opinion-là des relations presse, ça aussi ce n'est pas évident. Si je n'ai rien à dire, même si je suis copain avec un journaliste, il ne prendra pas mon histoire si elle ne contient pas une information qui est intéressante pour son lectorat. Et ce sont les journalistes qui fixent l'agenda, ce n'est pas nous. Si une organisation par le biais de son lobbyiste fait savoir qu'elle a une histoire intéressante, le journaliste va se méfier. Ça fait déjà trop commercial, trop politique. Et dans ce milieu-là, ce qui se passe bien souvent, c'est qu'on obtient des copies non officielles de documents, Des "leaks" comme on appelle ça. Ça, c'est un petit peu l'arme qu'on utilisait. Alors bien sûr, le journaliste il est super content. Ça lui fait un scoop. Et du coup, il va nous demander notre commentaire et donc on va pouvoir comme ça s'exprimer dans la presse. Faire éventuellement une contre-proposition. Ça peut créer des drames parce que des projets de loi peuvent être avortés. Ça montre bien que la communication est au centre. Si le journaliste sait que vous êtes sur la balle, et que vous allez devoir réagir, il va lui-même vous appeler juste avant que l'info ne sorte. Donc il faut absolument travailler avec les gens de l'organisation pour avoir une prise de position qui va suivre immédiatement la communication officielle. Il n'est pas question de venir le lendemain. Et du coup ça devient un jeu : c'est excessivement passionnant, mais ça vous prend à la gorge. Parce que c'est éreintant. Et on tient jusqu'à ce qu'on n'en puisse plus. Et moi, je suis parti parce que je trouvais que ça empiétait beaucoup trop sur ma vie privée. Et je crois que le rôle de porte-parole des commissaires est bien pire encore. Ce n'est pas évident : on est tout le temps sous pression, il y a tout le temps des attentes. Et ça aussi c'est compliqué : gérer les attentes. Celles de ses collègues qui s'imaginent qu'il suffit simplement de mettre un peu d'argent dans une enveloppe et on a un article qui paraît le lendemain. Ça, je l'ai entendu. Plus d'une fois. Et il faut lutter contre ce genre de vision : ce qui était peut-être vrai il y a 30 ou 40 ans, ne l'est plus aujourd'hui. Et en plus tout est beaucoup plus rapide.

Le grand tournant, je ne sais plus très bien en quelle année c'était, mais le moment-clé, ça a été les sites sociaux. L'arrivée de Twitter, Twitter était vraiment le site social où il fallait être. C'est ça qui a commencé à changer les choses. Là, ça a donné des réactions immédiates. Et ça, ça m'a pris un tout petit peu de temps, maintenant ça va, mais ça m'a pris du temps pour essayer de me mettre dans le bain. Parce que ça c'est vraiment un autre monde. Et là il fallait quand même, oui, là, c'était vraiment un changement. Il faut pouvoir être rapide. Il faut directement pouvoir lancer des messages. Et c'est ça qui est un vrai tournant je trouve. Son utilisation implique l'immédiateté, la réactivité. C'est essentiel. Je pense vraiment que les sites sociaux maintenant aujourd'hui, c'est essentiel. Sur mon expérience, dans les différents milieux dans lesquels j'ai

travaillé, où j'ai fait mon expérience, je pense que dans une fonction ou par exemple on est dans le lobby, toute la communication politique, elle se passe sur Twitter. Twitter et les autres sites sociaux similaires. Quand on voit maintenant les campagnes électorales, elles se font toutes sur les sites sociaux. Donc c'est essentiel, on va réagir tout de suite. Et là, il s'agit vraiment d'un rôle à temps plein. Surtout, on ne peut pas tout faire via les sites sociaux. Mais, je pense qu'aujourd'hui, c'est vraiment en fonction du rôle de monitoring, en fonction de la connaissance des cibles, en fonction de ce que l'on veut communiquer, je pense qu'il faut vraiment faire une communication via des outils qui sont appropriés pour ce type de communication. Ce n'est pas qu'on fait d'abord un communiqué de presse, et puis alors que l'on va mettre des liens vers le communiqué de presse. Ça non, il faut vraiment rédiger des messages, malheureusement peu de gens le font, mais il faut des messages spécifiques aux sites sociaux. Il faut favoriser les vidéos. Utiliser éventuellement, et ça c'est tout à fait nouveau, utiliser les influenceurs. Je crois qu'aujourd'hui, c'est essentiel. Et c'est là qu'on voit l'évolution. Aujourd'hui, plus personne n'investirait dans un programme télévision ! Ça n'a aucun sens ! Personne aujourd'hui ne ferait un magazine imprimé vendu en kiosque. Ça n'a plus aucun sens. Plus personne ne ferait des publicités dans des magazines, aujourd'hui ce sont les sites sociaux. Ça a facilité les choses. Mais ça complique aussi parce que tout le monde est inondé. Mais aujourd'hui tout passe par les sites sociaux.

Alors comment acquérir les compétences ? Parfois on est un peu démuni. Il y a beaucoup qui s'apprend sur le terrain. Moi, j'ai appris pas mal en allant suivre certaines conférences. En allant suivre des trainings, des formations. Il faut toujours rester assez humble. Et puis ce qui est bien, en tant que communicant, c'est de pouvoir disposer de toute une équipe. C'est ce que j'ai aujourd'hui : une équipe avec des personnes qui sont jeunes, beaucoup plus jeunes que moi. Et eux, ils sont des digitaux natives. Eux, ils ont ça dans le sang. Et donc comme je le disais, il faut rester humble, et on apprend des jeunes, j'avoue que j'ai appris beaucoup de mon fils aussi. Je pense que c'est encore toujours la meilleure façon. Mais ça c'est parce que pour nous ce n'est pas inné. Il faut qu'on l'accepte. Le communicant de demain ? Il aura comme un autre ADN. Quand je vois ce que mon fils étudie, je me dis que le communicant de demain sera différent. Il travaille directement sur les médias sociaux, il doit penser les accroches, des actions... donc il pourra maîtriser les bases du design. Il pourra faire lui-même des mises en page rapide. Nous, on utilisait une agence. Ça c'est fini. Pour le « day to day », pour les petites actions, on fait tout ça « in house ». Il faut une maîtrise des réseaux sociaux. Il faut savoir comment ils fonctionnent, comment les utiliser. Il faut être hands on, et ça maintenant dans les formations en communication ils l'apprennent.

La dimension stratégique, bien sûr, elle va rester. Mais, je pense que, en plus, il y a cet élément beaucoup plus « hands on » qui s'ajoute à la dimension de contenu, à la dimension stratégique, beaucoup plus pratique. Et ce n'était pas le cas avant. Là il suffisait simplement de pouvoir écrire un communiqué de presse. C'était bon. Aujourd'hui, si par exemple il y a une crise, on va immédiatement communiquer sur les sites sociaux, on ne va pas passer du temps à écrire un communiqué de presse. On va en direct, donc il faut des gens qui sont capables de réagir tout de suite et de communiquer en fonction de ces nouvelles plateformes. Les outils ne sont plus pareils. Il y a de véritables changements dans la fonction. Avant, on travaillait beaucoup avec la presse. Aujourd'hui, je pense qu'il va falloir de plus en plus considérer le rôle important des influenceurs comme des nouveaux médias. Il suffit de les regarder et de regarder leur production sur YouTube. Tout ça évolue. C'est un monde incroyable. Pour les jeunes, ce sont leurs idoles. Les gens en qui ils font confiance. Donc, progressivement, le paysage de la communication se modifie. Les « Community endorsers » aujourd'hui, ce sont les influenceurs. Pour faire passer un message aujourd'hui, il faut travailler avec d'autres intermédiaires ce qui n'était pas le cas avant. Si on veut toucher un certain public, il faut identifier les gens qui ont un blog, qui ont un canal sur YouTube suivi par ce public. En France, il y en a comme ça qui ont

des millions de suiveurs. Ce n'est pas tout à fait pareil en Wallonie, les nombres sont moins importants mais le modus operandi est le même : les organisations offrent leurs produits ou proposent leurs services en espérant que le blogueur ou le YouTubeur en parlera. C'est peut-être un canal qui finira par s'épuiser, il y a peut-être d'autres canaux qui vont paraître, mais pour l'instant je pense que c'est vraiment l'essentiel.

Puis, j'ai encore fait un shift. J'aime bien les shifts. Ici, je suis maintenant dans une organisation b2b depuis **2013**. Cette organisation-ci a été créée pour organiser de nouveaux standards qui seront suivis par toutes les organisations qui en font partie. Les objectifs sont d'améliorer les processus cross-border, transfrontaliers. Par exemple, des systèmes qui permettent de traquer des envois. Ce n'est pas moi qui ai créé la fonction communication dans cette organisation. Elle était déjà implicitement présente dans l'organisation par le biais de la communication interne. Mais depuis que je suis arrivé, je remarque une évolution. Donc, au début, en plus de la communication interne, c'était une communication très centrée vers la promotion de l'organisation dans la presse, un truc très classique. Et puis moi, j'ai essayé de faire évoluer le département plutôt **comme une petite agence dans l'organisation**. On est cinq personnes, et on est ici pour servir les différents départements opérationnels, pour développer les communications de ces différents services qui peuvent être parfois très techniques comme par exemple faire une petite brochure, développer un site Internet, et on offre un service complet. Ça, c'était une question de survie pour le département communication. Je me suis rendu compte que la communication Corporate dans ce secteur très technique, n'était pas très sexy et donc n'allait pas attirer la presse. Il y avait donc un besoin de réorienter le département afin de permettre aux différentes parties prenantes de **comprendre la valeur ajoutée de la communication au sein de cette organisation**. Je me rendais compte, année après année, que mon budget diminuait. Et maintenant, je pense que la fonction de la communication est beaucoup plus alignée à la stratégie de l'organisation. C'est donc beaucoup plus un service de support qu'un service technique. Bien sûr on organise encore des événements, on prévoit encore des communiqués de presse, mais en plus, on réfléchit à des soutiens stratégiques. Pour réaliser cette réorientation de mon département, j'ai réfléchi aux raisons pour lesquelles on voyait **chaque année les budgets à la baisse** et je me suis rendu compte qu'on ne comprenait pas la plus-value de la communication. Les différents services de l'organisation voyaient le département communication comme un département Corporate qui coûte cher, qui est au service du président de l'organisation, qui finalement, n'apporte pas grand-chose. Donc, je me suis dit qu'il fallait que l'on obtienne leur soutien. Et il fallait pour cela qu'ils comprennent qu'on était à leur service. Et là, je pense qu'on a réussi. Ça a vraiment été un travail de les convaincre. De leur expliquer qui allait être responsable de quel dossier, aussi pour éviter que chacun ne commence à faire sa petite communication dans son coin. Maintenant il y a vraiment une reconnaissance par rapport à la plus-value qu'offre la communication dans l'organisation. On n'est jamais totalement sorti d'affaire, mais je pense qu'on est dans le bon maintenant. L'avantage c'est que mon département dépend directement de la direction générale. Enfin, on est une petite société. Mais ce que j'essaie de faire, c'est d'être le plus collégial possible. D'être là le plus possible avec l'équipe. J'essaie que chacun soit vraiment impliqué dans tout ce qui sort. Je cherche toujours à obtenir le soutien de l'équipe pour tout ce que je présente. Sinon ça ne marche pas. Et c'est un luxe de pouvoir faire appel à une équipe de cinq personnes. Et c'est ce qui me donne le plus de satisfaction. Arriver à créer une équipe où il y a une véritable cohésion. Où les gens ont le sentiment de pouvoir avancer, de pouvoir se développer. Ça, ça a été quelque chose de nouveau pour moi. Ça a été un petit peu plus difficile au départ. Parce que je n'avais pas l'habitude de gérer une équipe. Et finalement, ça s'est très bien passé. Et on nous prend même en exemple dans l'organisation, quand il est question de gestion d'équipe, d'ambiance positive.

Quand je suis arrivé, j'ai remplacé quelqu'un. Mais cette fonction, elle s'est créée progressivement. Cette fonction a été créée parce qu'ils se sont rendu compte qu'ils avaient un besoin spécifique. Il fallait une fonction qui crée de la visibilité auprès des membres. Afin que les membres soient au courant de ce que faisait cette organisation centrale. C'est pour ça qu'ils ont créé cette fonction. Pour pouvoir être visible auprès des membres, il était impératif de développer une stratégie de communication. Et maintenant on voit la valeur ajoutée de la communication.

Mais on a tous appris quelque chose. Et moi je sais que je peux toujours apprendre de mes pairs. Je me rappelle que dans ma fonction précédente, j'avais créé un petit groupe sur LinkedIn et on se retrouvait régulièrement soit en ligne soit hors-ligne pour échanger des bonnes pratiques. Et ça marchait bien. Bien sûr il y a aussi l'association européenne des directeurs en communication, la EACD. Je paie chaque année ma cotisation qui est énorme pour cette association. Mais enfin, leurs publications sont sympas. Mais c'est important, parce que c'est une association qui regroupe toutes sortes de communicants : du plus petit au plus grand. Ils ont fait un séminaire sur la communication de crise qui était excellent. Mais **on a aussi un besoin de se regrouper par domaine**. Parce qu'on est tous dans le même bain. On avait tous des problèmes similaires. Ici, j'ai créé un groupe de tous les responsables de la communication. L'idée, c'est de se mettre régulièrement ensemble et de mettre nos expériences en commun. On organise des réunions physiques. On va peut-être créer un groupe sur Facebook. Ça ce n'est pas encore clair. Mais ce n'est pas toujours évident : il faut arriver à les faire sortir. Il faut leur faire comprendre ce qu'ils ont à gagner. Maintenant, ils se rencontrent entre collègues, et discutent des problèmes qu'ils rencontrent. Ils échangent leurs bonnes pratiques, ils sont contents. Ils parlent de choses communes, ils se comprennent. J'ai donc contribué à créer ce nouveau réseau. Et ça c'est quelque chose d'important. Pouvoir se retrouver de temps en temps avec ses pairs. J'estime qu'en tant que responsable de la communication, c'est mon rôle de créer ce genre de réseau. Si on est dans une organisation européenne, il faut le faire. C'est le rôle d'une organisation un peu chapeau, que de mettre en contact les responsables de communication des différentes entités dans les différents pays. Et en général, c'est très bien perçu par tout le monde. Les gens ont du mal à participer au début, quand on crée des plateformes. Parce qu'il y a tellement de choses qui existent. Mais une fois qu'ils se trouvent dedans, qu'ils se rencontrent, qu'ils voient ce qu'ils peuvent en tirer, ils deviennent très enthousiastes. Je pense que ça les met en confiance. J'ai toujours eu des retombées très positives. Ne soit ce que parce que pour organiser les rencontres, pour définir les thèmes, je leur demande. J'essaie de voir ce qui peut être intéressant pour eux. L'année dernière le thème c'était les réseaux sociaux. On a essayé de faire une étude départ, on a comparé comment se comportaient les différentes populations sur les différents sites sociaux. C'est-à-dire après la communication de crise. On avait organisé une mini formation, simulation de crise. Et l'année prochaine, ils veulent faire quelque chose sur la communication du changement. Donc cela se fait de façon assez naturelle. Mais moi, je n'ai jamais vraiment pu travailler seul. En tant que communicant, on est **seul** dans l'entreprise. On a rarement une équipe. On a rarement le soutien des autres départements. Souvent, les autres départements vous voient un petit peu comme... une concurrence qui cherche toujours de la visibilité. On se sent parfois un petit peu isolé. Et donc, du coup, pouvoir se retrouver de temps à autre avec d'autres communicants, qui partagent le même problème, qui connaissent la même situation, je pense que c'est très valorisant. Je ne veux pas tomber dans du Zola, mais cette situation d'isolement elle est parfois dure à vivre.

Ce qui est essentiel, c'est d'avoir un PDG qui est convaincu et qui vous fait confiance, avec un accès facile. Et là, j'ai eu beaucoup de chance. J'ai toujours eu une relation assez privilégiée avec les différents PDG avec lesquels j'ai travaillé. Mais je dois dire que c'est dans cette situation actuelle que j'ai le plus de soutien du PDG. Peut-être parce que c'est moins de la communication de crise, moins de la communication vers l'extérieur, mais je pense pouvoir dire

qu'après 23 ans de carrière, je crois que j'ai le patron qui est le top du top. Un chouette boss. Ça m'a pris 23 ans, mais j'ai maintenant un PDG qui a des qualités personnelles, qui sent les choses, qui est intelligent, donne l'envie d'aller plus loin, qui a le sens du détail, avec qui c'est agréable de parler. Il est inspirant. Franchement. Il est motivant. Et j'essaye de jouer un peu le même rôle vis-à-vis de mon équipe. Sans vouloir être présomptueux, j'espère que ça marche. Je sens qu'il y a une reconnaissance venant de mon équipe aussi.

Les plus grands changements, c'est l'évolution des outils. La communication est devenue beaucoup plus facile. Et beaucoup plus difficile. À cause de tous ces outils. S'il y a le moindre pépin quelque part, l'information se retrouve sur les réseaux sociaux avant même que l'organisation n'ait publié quoi que ce soit. Parce que tout le monde est devenu communicant. Tout le monde communique. Il y a un sentiment **d'urgence**. Sans entrer dans les polémiques, mais ce qui est également important quand on est une organisation publique ou qu'on a pignon sur rue, je crois qu'aujourd'hui il y a un climat de méfiance, **méfiance** qui vient d'une certaine partie des consommateurs, des citoyens, par rapport aux élites. Mais aussi par rapport aux médias. Aujourd'hui, il y a des nouveaux véhicules qui apparaissent, comme les influenceurs à qui ont fait de plus en plus confiance alors que tous ne méritent pas cette confiance. Et donc je pense que le climat est un peu assombri. Ça aussi il faut s'en rendre compte. Et lors du dernier séminaire que j'ai suivi, je me suis rendu compte que de nombreux collègues se posaient la question de ce qu'il faut faire face aux **fakes news**. Et qu'est-ce qu'on fait avec les problèmes de hacking ? Ce n'est pas évident de gérer ce genre de choses. On doit faire face à de nouvelles formes de crise. Et je pense que les **crises** aujourd'hui elles sont rapides, elles passent plus vite, mais elles restent quelque part sur la Toile : il suffit d'aller sur Google. Une crise qui s'est passée aujourd'hui, et bien, dans 10 ans, on la retrouvera encore en faisant une recherche sur Google. Ou peut-être sur un autre moteur de recherche. Et donc, ça peut ressortir à tout moment, c'est plus difficile, c'est comme une épée de Damoclès. Il faut faire très attention à ce que l'on dit, il faut faire très attention à comment on communique, être très rapide, il faut être très réactif et parfois, oui, on aimerait être plus proactif... mais voilà, ça c'est la grande frustration des communicants : pourquoi est-ce que personne ne veut parler de mon projet magnifique ? Par contre, quand il y a un problème de l'entreprise, tout le monde se jette dessus. Ça a toujours été comme ça. C'est même de plus en plus le cas. C'est une réalité. Mais c'est passionnant. Et ça se complexifie, donc on doit mettre en place tout un système de **stratégies de gestion de crise en cas de perte de données**. Mais c'est limité heureusement. Dans notre organisation, l'impact est assez limité par rapport à d'autres organisations. Mais **il faut être préparé**.

Il faut essayer aussi de faire parler les données : faire des analyses plus pointues de toutes les **big data** que l'on a. Quand j'ai voulu lancer certaines analyses, je me suis rendu compte que mes homologues dans les départements de communication ne disposaient pas de ces données, mais qu'elles **se trouvaient dans les services commerciaux ou dans les services clients**. Et pourtant c'est important de pouvoir tirer de nouvelles conclusions de toutes ces informations. Essayer de voir si on peut déjà avoir des bonnes pratiques et les partager.

Sans hésitation, si je pouvais modifier quelque chose, ce serait de faire en sorte que plus personne ne mette en doute la raison d'être de la communication. Obtenir l'acceptation des actionnaires de l'organisation. Faire en sorte que plus personne ne mette en doute la nécessité de cette fonction. Parce que je pense que c'est partout, que s'il y a des budgets qui doivent être coupés, ce seront d'abord ceux du département communication. Et que ce sont des décisions qui sont prises sans en mesurer les conséquences. Même s'il faut être raisonnable : quand on est obligé de faire des économies, on va d'abord supprimer le superflu. Mais le superflu ça ne peut pas être la communication. Il faut essayer de faire en sorte que la fonction de communication **ne soit pas déconnectée du reste** de l'organisation. Il faut qu'on puisse montrer à l'ensemble des départements que la communication peut les aider, eux. Quand la fonction de

communication est trop déconnectée du reste de l'organisation, **quand elle donne l'impression de n'être là que pour le top management**, comme c'est le cas de la communication Corporate dans certaines organisations, **elle perd de sa légitimité**. Il faut pouvoir mettre en avant des vraies histoires. Aller rechercher des projets concrets. Donner la possibilité aux employés eux-mêmes de contribuer à la communication, qu'elle soit interne ou externe. On peut très bien avoir une newsletter interne dans laquelle on met en avant certains services, dans laquelle on peut mettre en avant certains employés, organiser des activités pour les mettre en avant. Leur donner de la reconnaissance. Organiser des activités de team building : ça c'est une chose. Mais une autre, c'est d'obtenir de la visibilité à l'extérieur. Faire en sorte que les médias parlent de vous. Ça semble futile, mais quand on creuse un peu et qu'on leur pose la question, des directeurs de département vous diront que c'est frustrant, quand ils sont à table avec des amis, de les entendre parler des retombées médiatiques de leur organisation et de se rendre compte autour de la table que personne ne sait pour quelle organisation ils travaillent. Donc en fait, tout le monde a besoin de reconnaissance. Donc je pense que pouvoir impliquer ses collègues dans des fonctions les plus diverses, et leur donner un peu de visibilité cela permet de pouvoir s'assurer de leur soutien par la suite. Reconnaître. La reconnaissance c'est un sentiment très important. Même si je me dis : « mais est-ce qu'ils ont encore besoin de ça à leur âge ? » Mais c'est comme ça. Je sais que c'est difficile de développer ce sentiment de reconnaissance quand le département de communication n'a pas le soutien de la direction générale, mais il faut toujours pouvoir démontrer la valeur, le résultat de ce qui a été fait. Il faut trouver les moyens pour **mesurer l'impact**. Que ce soit le nombre de visites sur un site, le nombre de followers sur un réseau social, le nombre de vues sur une vidéo, le nombre de personnes qui ont reçu la publication : il faut vraiment parvenir à marquer les coûts. Il faut leur faire comprendre que la communication c'est un investissement. Mais donc il faut aussi démontrer les retours sur cet investissement. Même si ce n'est pas toujours évident. C'est ça qu'il faut faire, prouver la valeur ajoutée, prouver le retour sur les investissements. Et arriver chiffres à l'appui auprès du top management. Ça aussi c'est quelque chose qui a évolué : cette nécessité de devoir **monétiser** les résultats de la communication. Ce qui implique bien sûr une **professionnalisation** du communicant par rapport à toutes ces nouvelles mesures d'impact. Parce que c'est un métier qui est sans cesse en train de se réinventer. C'est un métier qui implique que le communicant doit accepter de devoir se remettre en question, de devoir se remettre au goût du jour. Et accepter que dans certaines fonctions, certaines personnes seront plus efficaces que d'autres. Je vous rappelle qu'à un certain moment j'avais l'impression de commencer à être un peu dépassé. Quand j'ai quitté ce job j'ai réalisé que j'ai été remplacé par un beaucoup plus jeune que moi. Quelqu'un qui n'était pas dérangé qu'on l'appelle à n'importe quelle heure du jour de la nuit. Qui acceptait d'organiser des conférences de presse à neuf heures du soir. Il faut s'accepter comme on est, se rendre compte que parfois on est un peu dépassé, essayer de rattraper le mouvement, je sais que pour les réseaux sociaux, j'ai mis un petit temps pour m'adapter. Je me suis par exemple rendu compte que maintenant un des grands changements c'est que c'était devenu beaucoup plus un **job d'équipe**. Que pour réussir à réaliser une bonne communication interne, on avait besoin du soutien de plusieurs personnes dans l'organisation. Mais ça reste passionnant.

Interview H7 – 1 heure 08'
Gand, 5 juillet 2019

Je suis arrivé tout à fait par hasard dans la communication suite à un changement de « génération » dans l'organisation avec l'arrivée du nouveau CEO. Avant sa venue, il n'avait pour ainsi dire jamais été question ni de marketing, ni de communication dans l'organisation. L'ancien CEO, qui a créé cette **entreprise familiale**, est parti à la retraite, ses deux fils ont pris sa succession et ont décidé d'engager un CEO externe pour diriger l'organisation avec eux. En reprenant la

succession de leur père, ils ont réalisé qu'il était **nécessaire de faire entrer de nouvelles compétences dans l'organisation, aussi bien au niveau de la gestion de l'organisation qu'au niveau de la gestion de sa communication.**

L'organisation qui est active dans le secteur du textile est une organisation qui connaît des processus assez complexes. Les deux fils sont des experts dans les processus de fabrication et de production textiles. Mais dès l'instant où il faut vendre les produits de l'organisation, on a besoin d'autres compétences que ces compétences techniques ou technologiques. Il est important alors de pouvoir faire appel à un expert qui est capable de raconter l'histoire de l'organisation, qui est capable de dynamiser les produits en fonction des valeurs de l'organisation, qui est capable également de donner une représentation visuelle de l'organisation. **Avant** de me recruter, je sais qu'il a été fait appel à certaines agences, à certains **experts externes**. Pas toujours avec autant de succès car, dans ce secteur, il faut avoir une certaine affinité avec les aspects design, coloriel et tactile pour pouvoir permettre un passage de la vie de l'organisation et de ses processus de fabrication et de production vers la communication. Le responsable de la communication dans ce type d'organisation doit **avoir la sensibilité de la communication bien sûr, mais également la sensibilité pour les activités de l'organisation.** Pour pouvoir raconter l'histoire de l'organisation, il faut comprendre comment elle fonctionne. Lorsque je suis arrivé ici pour la première fois, j'ai été impressionné par ce que j'ai vu : la qualité des étoffes qui sortent des machines à tisser, le processus de fabrication, la manière de choisir les coloris, les designs et les matières : tout cela m'a enthousiasmé. Et pour moi, il est primordial d'être convaincu de la raison d'être de l'organisation, de qui elle est, de ce qu'elle fait, et d'où elle va. Si je ne suis pas émotionnellement touché par les activités de l'organisation, cela ne fonctionnera pas. Je n'arriverai pas à trouver les mots justes, je n'arriverai pas à me motiver suffisamment.

À côté de cette première raison d'être de l'organisation, ses activités premières, c'est **le caractère inclusif de la gestion de l'organisation** qui m'a convaincu totalement. L'organisation a recueilli plusieurs réfugiés syriens pour leur offrir une nouvelle chance et un avenir meilleur. C'est une **approche authentique et sincère qui révèle l'intérêt réel pour les problématiques sociétales.** Une dimension qui me manquait dans ma fonction précédente. Je travaillais déjà dans le secteur de la confection, c'est dire qu'il y avait déjà une certaine affinité avec la dimension du textile. Mais je n'avais pas le contact avec la production étant donné que celle-ci avait lieu à l'étranger. Même si nos fournisseurs nous annonçaient que les ouvriers et les ouvrières travaillaient dans des conditions « humaines », nous ne pouvions jamais en être certains, nous devions les croire sur parole. Et cela restait une donnée difficile pour moi. Et c'est aussi la raison pour laquelle j'ai quitté cet employeur. Je restais toujours avec des incertitudes, et le fait de ne pas pouvoir être certain que cette **dimension déontologique** était bien remplie a fait que j'ai fini par remettre ma démission. Et je suis très heureux d'avoir pris la décision de solliciter ici. D'après moi, cette **dimension des pratiques éthiques est quelque chose qui s'est développé assez récemment et de manière assez systématique.** En ce qui me concerne, l'attention que j'y porte s'est vraiment développée ces dernières années. La raison qui me porte, c'est de laisser derrière moi un monde meilleur. Je n'ai aucune ambition de devenir le meilleur, le plus riche ou quel qu'autre qualificatif de la sorte, mais j'aimerais laisser quelque chose de positif derrière moi. Je trouve que d'un point de vue personnel, on se sent une meilleure personne lorsqu'on a une éthique de vie. Et dans l'environnement professionnel dans lequel je travaille actuellement, j'ai le sentiment qu'une **même approche éthique est présente dans l'organisation.** Et j'ai également l'impression que la jeunesse y est plus sensible. Lors de ma veille sur les réseaux sociaux, je remarque de plus en plus souvent des questions portant sur la traçabilité des vêtements, sur l'origine de certains textiles, sur les conditions de travail dans les pays du tiers-monde. Et cela a aussi bien trait à la dimension du questionnement de l'exploitation

de la main-d'œuvre qu'à la dimension environnementale : ce n'est un mystère pour personne que l'industrie textile est une des industries les plus polluantes de la planète.

Au niveau de notre organisation, nous essayons d'apporter notre contribution à ce monde meilleur du point de vue **environnemental** : nous avons placé des panneaux solaires sur les toits de nos bâtiments. Nous expérimentons avec des matières recyclables sur certaines lignes de production. Nous investissons vraiment dans la recherche et le développement de nouvelles matières « premières ». Il serait hypocrite de vouloir étaler et développer une histoire organisationnelle purement construite autour d'une philosophie « verte » : les investissements que nous faisons en recherche en développement répondent également à une demande du marché. Le marché est en train de changer. **Et si l'on veut assurer la pérennité de l'organisation, il est impératif de préparer l'organisation aux productions textiles de demain. En servant la planète, nous servons l'organisation.** Le mouvement qui a commencé avec la campagne « Schone Kleren » « **les vêtements propres** », lancée par une O.N.G. hollandaise dans les années 80 et qui s'est structuré vers le milieu des années 90 pour obtenir un **code déontologique signé par les acteurs de l'industrie de la confection pour devenir la « Fair Wear Foundation » en 97**, a fait tache d'huile sur tout le secteur textile. Et aujourd'hui, nos clients nous font savoir que les consommateurs, leurs clients, commencent à demander s'il est possible d'acheter un salon recouvert de textile recyclé. Cette prise de conscience est en train de croître. Aujourd'hui bien sûr elle ne touche qu'une certaine partie de la population. Mais on sent que c'est une préoccupation réelle. Si l'on regarde au niveau de notre ville de Gand, le tollé qu'avait occasionné le plan de mobilité proposé par le parti écologiste, mis en place avec énormément de suspicion de la part des commerçants qui étaient persuadés voir leur chiffre d'affaires s'écrouler, et bien, on a vu la ville se transformer. La ville est devenue beaucoup plus agréable. Les habitants se déplacent à vélo ou avec les transports en commun et ne se posent même plus la question de savoir comment se déplacer en voiture dans le centre urbain. C'est une question de passation de générations, c'est tout autant une question de changer sa mentalité. On peut vouloir s'accrocher à l'ancien temps, mais un certain moment, on est dépassé. Et il faut avancer. Et notre futur doit être pensé en fonction d'une économie plus écologique et d'une économie à croissance beaucoup plus modérée si on veut sauvegarder notre planète.

J'ai vécu la digitalisation au moment où je travaillais dans une organisation qui a directement embrayé sur les développements technologiques. Et j'ai remarqué combien il était problématique de vouloir constamment investir dans les nouveaux développements qui se succèdent à un rythme effréné. On a à peine adopté un nouveau programme qu'un autre le remplace. Encore plus performant, encore plus rapide avec encore plus de possibilités. Il est très difficile de faire des choix en la matière, au risque d'être très vite dépassé. Décider quelles étapes on va franchir, quelles étapes on va mettre en place : un dilemme qui se joue très souvent entre le CEO, le CFO et le CTO responsable lui des développements technologiques de l'organisation. Des décisions où le **rôle de la communication est primordial, car c'est elle qui portera le changement.**

J'ai donc eu la possibilité de me professionnaliser et lorsque je suis arrivé ici, je me suis rendu compte que la communication avait été plutôt ignorée. Premier exemple qui me vient spontanément à l'esprit : l'organisation n'était pas représentée sur LinkedIn qui est, selon moi, le réseau professionnel qui permet aux organisations de s'assurer une certaine visibilité à moindre coût. Nous avons un très gros département production et une petite entité d'achat de tissus et de textiles exclusifs, le premier qui fonctionne avec nos grands clients dans le secteur B2B, le second qui travaille avec des indépendants ou des petites entreprises de recouvrement de meubles, dans un secteur beaucoup plus artisanal qui était en voie de disparition : ici aussi nous voyons de plus en plus de jeunes ménages qui tournent le dos au géant du type IKEA et qui décident de recycler les meubles de leurs grands-parents. Il était donc important de pouvoir identifier ce segment qui connaît une nouvelle jeunesse. Et il était surtout important de nous

faire connaître de lui. Et donc j'ai réfléchi en termes simplificateurs : **Facebook** c'est le tabloïd des médias sociaux, **LinkedIn** est parfait pour le monde des entreprises et donc je l'ai sélectionné pour le premier secteur, le secteur B2B ou sont nos grands clients, et **Instagram**, c'est le canal social des designers, et c'est celui que j'ai sélectionné pour le segment plus niche. J'ai donc pris le parti de considérer ces deux médias sociaux, **LinkedIn et Instagram**, comme étant des **médias aussi valables que la presse verticale d'antan**. Je n'ai pas écouté les commentaires dénigrant de certains qui estimaient que c'était du temps et de l'énergie perdus sous prétexte que les gens y perdraient leur temps justement. Je considère que ces deux médias sociaux sont des canaux où se partagent des contenus pertinents par rapport aux activités de l'organisation. Ainsi, je peux moi-même y trouver et y puiser des inspirations, et de même, j'essaye de partager des informations sur l'organisation qui pourraient inspirer des clients existants ou potentiels.

C'est donc à moi de partager des contenus qui interpellent et qui donnent envie de suivre l'histoire de l'organisation. Je trouve en fait qu'aussi bien LinkedIn qu'Instagram sont plus simples d'utilisation que la presse verticale. Pour faire une sélection de titres dans la presse verticale, il faudrait vraiment que je la connaisse, que j'en connaisse tous les titres et surtout que j'ai une bonne vision du lectorat. Étant donné que ces titres n'ont pas une grande audience, ils ne sont pas systématiquement repris dans l'analyse des chiffres du CIM. Il faut donc se baser sur ce que les régies médias présentent et espérer qu'elles ne gonflent pas trop les chiffres. Mais lorsque je vois le peu de temps que je peux passer à la lecture d'articles, je me dis que le jeu n'en vaut pas la chandelle. Et qu'il vaut donc mieux investir dans de bons articles soit sur l'organisation, soit sur le secteur, soit même sur quelque chose qui a trait au management ou à certains développements ou innovations et les placer sur LinkedIn. Et de même, je crois qu'il est plus rentable de réfléchir à une bonne stratégie visuelle sur Instagram et être pertinent dans le choix des photos, des coloris et des patrons de tissus afin d'intéresser les designers. C'est **une toute autre approche**. Et je suis seul pour gérer la totalité de la communication, donc il faut que je sois le plus performant possible au niveau de ma gestion du temps.

À côté d'une nouvelle stratégie sur les réseaux sociaux, il est certain que la réalisation des dépliants sur papier est maintenue. Ils me permettent de raconter l'histoire visuelle de l'organisation. Parce que c'est de ça que je suis parti quand j'ai commencé dans cette organisation : comment traduire le toucher des étoffes, comment raconter le soyeux ou le rugueux de certains textiles, comment présenter visuellement dans des clips vidéo ces parties de l'histoire de l'organisation et donner envie de venir acheter chez nous parce que nos tissus et nos textiles ont été produits d'une certaine façon sur base d'une certaine philosophie. Parce qu'à côté des dépliants qui s'imposent encore et toujours parce qu'ils contiennent toutes les données techniques, les tailles, les mesures, les types de rouleau, le poids etc., il faut maintenant raconter l'histoire avec des images qui bougent, par le biais des vidéos. J'ai vécu l'évolution du catalogue qui reprenait tous les six mois les nouvelles collections : cette production-là impliquait des budgets astronomiques. Je me rappelle dans mon organisation précédente des photos shoots, de la représentation statique, des nouveautés semestrielles. Aujourd'hui, tout est beaucoup plus flexible et il est possible de faire un court-métrage avec son Smartphone, de mixer les images, d'y ajouter du texte, du son, de la musique, du bruitage : en un mot, de faire des choses dynamiques et justes par rapport à qui est l'organisation aujourd'hui. Cela permet à l'organisation de montrer un visage simple, sans sophistication, authentique. Parce qu'il est vrai que les photographies des catalogues transpiraient le professionnalisme de photographe de grand renom dans notre petit monde de la mode belge. Et qu'aujourd'hui, en faisant beaucoup de choses moi-même, il y a peut-être une certaine perte de ce type de professionnalisme, mais il y a un gain en ce qui concerne cette dimension d'authenticité. J'avoue ne pas totalement être un amateur non plus : j'ai plus qu'une simple base en photographie. Mais je ne suis pas caméraman professionnel non plus. Mais **l'authenticité est devenue très importante** : raconter

une histoire vraie avec des images qui suivent cette histoire, qui la soulignent, dans un style journalistique, comme un reportage, est plus important qu'une belle vidéo avec des cadrages léchés, parce que l'un sera vrai et authentique, et l'autre sera sophistiqué et artificiel. C'est là toute la différence.

Je me rappelle les années 90, de ses catalogues luxueux, des mannequins professionnels, des locations exotiques : l'opinion publique n'achète plus ce type d'histoire, elle gratte le vernis de ce monde très superficiel. Il faut vraiment partir de l'organisation pour pouvoir raconter une histoire vraie. Parce qu'autrement on se situe au niveau du message publicitaire, de la promesse commerciale qui veut faire vendre à tout prix. Lorsque je construis mes histoires, je vérifie toujours mes contenus pour m'assurer de leur **vérité**. Parce que ça ne sert à rien de jeter de la poudre aux yeux. Je ne voudrais pas perdre mon sommeil parce que j'ai propagé des demi-vérités sur mon organisation. **C'est une question d'honneur et de déontologie**. Et je dois dire que c'est une attitude qui se retrouve à tous les échelons de l'organisation.

Quand je suis arrivé dans cette nouvelle fonction, les différents départements étaient positifs à mon arrivée. On leur avait annoncé que quelqu'un allait s'occuper de la communication interne et externe, et serait également responsable du « marketing » de l'organisation. Ce marketing, c'est un autre mot pour parler de la communication. **Les deux patrons et le CEO l'ont utilisé [marketing] parce qu'ils pensaient que cela faisait plus professionnel que de ne parler que de communication uniquement**. Je vois le **responsable de la communication comme quelqu'un qui unit les différents départements** : je dois travailler avec tous les départements et cela me permet de réunir les différentes personnes de tous ces départements à différents moments de l'année. Cette dimension de **communication interne** est vraiment importante : elle permet de mettre en avant ce que tous les membres du personnel réalisent au quotidien. Je leur montre **combien ils peuvent être fiers de ce qu'ils font et de ce qu'ils sont**. Lorsque nous nous rendons à une foire commerciale, différentes personnes de différents départements participent à la réalisation de notre stand : du choix des étoffes à leur production, du design de notre stand au détail de sa réalisation. En permettant à tout le monde qui le souhaite d'y participer, je rassemble et je relie des gens qui autrement ne travaillent pas nécessairement en direct les uns avec les autres : **cela renforce la cohésion, l'appartenance à l'organisation**. Sur place, je vais faire des photos, je vais réaliser un reportage que je partagerai en interne pour montrer à tous ceux qui sont restés ici le résultat de leurs efforts. Parce que bien sûr, c'est leur travail qui me permet de participer à une foire et de présenter le fruit de leur travail. Et ils peuvent en être **fiers**. Cette reconnaissance du travail réalisé a eu pour résultat que ma fonction a été valorisée par tous parce que je valorisais et je valorise la fonction de chacun et de chacune au sein de l'organisation.

Cette approche que je développe dans mon organisation, elle m'est venue parce que je me suis vraiment demandé ce que c'était que la communication. Avant d'occuper cette fonction ici dans l'organisation, je ne me l'étais jamais vraiment demandé. Auparavant, j'avais davantage une fonction marketing, communication commerciale. Mais quand je suis arrivé ici, comme rien n'existait, comme il n'y avait aucune structure en place et que je devais tout créer moi-même, je me suis vraiment posé cette question existentielle : qu'est-ce que c'est la communication ? Et en quoi est-ce différent du marketing ? Une première réponse c'est de dire : **la communication, c'est tout**. C'est la façon de s'habiller, c'est la façon de parler, c'est la façon d'agir, c'est la façon de se regarder. Tout est communication. Ce sont les bâtiments de l'organisation, son parc de machines, son adaptation technologique, sa façon de traiter son personnel, son savoir et l'expertise qu'il y a entre ses murs, la façon dont elle va en parler avec toutes les parties prenantes, la façon dont elle va se comporter dans son **voisinage**. Tout ça c'est la communication. *Alors que le **marketing**, c'est la façon dont on va appréhender le marché, c'est la gestion de ses produits, de leur conception jusqu'à la vente en passant par toutes les phases de la production. Et pour ce faire, il faut une forme très convaincante et persuasive de*

communication. Il y a là une force unidirectionnelle que l'on retrouve dans la publicité qui n'est pas présente dans la dimension de la communication organisationnelle. Je suis très critique par rapport à la « **licence to operate** » que doit obtenir l'organisation. Et s'il y a bien quelque chose dont je suis vraiment **fier**, c'est que j'ai pu créer dans l'organisation une collectivité et cela, je le considère un peu comme un exploit. C'est vraiment quelque chose à laquelle j'ai contribué personnellement.

Pour illustrer l'ambiance de travail qui règne aujourd'hui dans l'organisation, je vais prendre l'exemple du « café congelé » que j'ai organisé pour la première fois l'année dernière le dernier jour avant la fermeture collective de l'organisation pour la période estivale. L'organisation compte à peu près 70 personnes. Je m'étais dit, compte tenu du fait que certains membres du personnel étaient déjà en vacances, que si on était entre 15 et 20 personnes, pour une première, ce ne serait pas mal. Nous étions 54. Et j'ai vraiment pris ça comme un signal positif d'une collaboration beaucoup plus fluide.

J'ai un bureau, mais la plupart du temps on ne m'y retrouvera pas. Je me promène partout dans l'entreprise. Je discute avec les responsables de l'ICT, je vais voir comment se passent les processus de production. Je vais discuter avec les collègues du laboratoire qui font la recherche et le développement de nouveaux matériaux dans cette optique de recyclage. Et si je me promène de la sorte dans l'organisation, c'est pour pouvoir collecter leurs histoires, parce que l'histoire de l'organisation elle se construit sur la base de l'agrégation des histoires de chacun des membres du personnel. L'organisation est pleine d'histoires. Et on est ici dans le secteur du textile : c'est donc à moi de trouver le bon métier à tisser, et puis de monter d'une certaine façon les fils de chaînes pour y passer les fils de trame. Et petit à petit, se crée l'histoire de l'organisation. Et j'ai déjà appris une foule de nouvelles choses. Mais le mouvement est réciproque : de mes déplacements à l'étranger je ramène toujours un carnet de notes avec les choses que j'ai vues et qui m'ont le plus frappé. Et lors de ces rencontres, je vais partager ces impressions ou ces innovations que j'ai vues. Et ce partage aussi est très bien reçu parce qu'il passe par le biais de la communication. Ce n'est pas un message « marketing », mais c'est un message authentique que je leur transmets : **mes expériences**.

La deuxième étape a consisté pour moi à voir dans quelle mesure je pouvais **m'accommoder aux structures et aux procédures existantes**. Dans quelle mesure le système organisationnel correspondait à la vision que j'en avais, et de quelle façon je pouvais utiliser les forces pour diminuer les faiblesses. La troisième étape dans ma façon de procéder est **d'amener le collaborateur avec lequel j'envisage d'optimiser une certaine étape d'une procédure à identifier lui-même la force ou la faiblesse sur laquelle je souhaite travailler avec lui**. Il ne m'importe absolument pas d'obtenir une reconnaissance constante de chaque activité qui se déroule dans l'organisation. Il est pour moi beaucoup plus important de voir que des actions sont supportées et bénéficient d'une large surface d'appui auprès de l'ensemble des membres du personnel.

Je rencontre le **CEO de façon hebdomadaire** et nous avons des **discussions stratégiques** sur toutes les différentes couches structurelles de l'organisation. Il me met souvent au défi de changer les choses, d'introduire des innovations, de modifier des habitudes. Je trouve souvent écho dans ses idées et cela me conforte dans l'analyse que je fais de ce qui se passe dans l'organisation. Sur la base de ce jeu de ping-pong intellectuel, je vais développer **des actions qui s'inscrivent dans l'histoire de l'organisation**, puis je vais vérifier leur faisabilité parce qu'il ne sert à rien d'imposer des choses. L'approche top down ce n'est vraiment pas mon truc. J'aime discuter de propositions avec les différentes parties prenantes, leur donner le temps de s'habituer à de nouvelles idées, leur permettre de s'approprier ces nouveaux concepts, quels qu'ils soient, pour qu'ils se développent dans un mouvement du bas vers le haut, dans un mouvement de « **grass root** ». Un responsable de la communication ne travaille jamais seul : il travaille toujours avec les collaborateurs de l'organisation. L'organisation est active non

seulement sur des marchés en Europe, mais également sur des marchés en Asie et plus précisément en Chine. Lorsque j'organise la foire commerciale de Shanghai je vais travailler avec le responsable des marchés asiatiques. Il dispose de connaissances, d'expertise et de relations très précieuses pour la mise en œuvre de ce type d'activité communicationnelle. Ce système de consultation, cette culture de consultation, elle est vraiment neuve dans l'organisation. Je sens que c'est moi qui l'ai introduite dans l'organisation, qu'elle a été très vite acceptée et qu'elle est aujourd'hui **totale**ment adoptée par tous et toutes. Je ne suis absolument pas un adepte des réunions pour les réunions. Tous les collaborateurs savent que lorsqu'une réunion est sur le planning ils recevront un agenda avec les différents points à discuter. Et ensuite il y aura le rapport avec les différents points d'action et leur suivi. Ce qui prime pour moi, c'est l'efficacité. Et c'est très apprécié par tout le monde.

Les **meetings** hebdomadaires avec mon CEO ont été **institutionnalisés à sa demande**. Tout à fait au début, ils avaient lieu tous les 15 jours. Mais on a augmenté la fréquence à une fois par semaine pour nous donner la possibilité de réagir et d'embrayer au cas où. Cela nous permet d'être beaucoup plus flexible et de pouvoir jouer sur des demandes ou sur des « issues » inattendues. La durée de cette réunion est très variable. Cela peut aller d'une demi-heure à une avant-midi. Pour moi aussi, une fréquence idéale parce qu'elle me permet d'avoir très rapidement des réponses concrètes à certaines questions. Cela fonctionne vraiment très bien. Ce que j'apprécie beaucoup chez lui c'est la vision stratégique qu'il a de l'organisation aujourd'hui et de ce qu'elle doit devenir. C'est lui qui a défini les lignes de ce qu'elle est et de ce qu'elle va devenir. Et moi, **mon rôle, c'est de remplir le comment elle est ce qu'elle est et comment on va réaliser ce qu'elle va devenir**. De cette façon, nous nous complétons parfaitement. Et bien sûr, il y a cette dimension des « défis » mutuels. Un jeu verbal qui permet de maintenir un certain niveau de tension et d'excitation favorable à la remise en question de choses qui pourraient nous sembler évidentes. Oser penser plus grand, oser penser plus loin, oser penser « out of the box ».

Le CEO vient d'un tout autre secteur : il vient du secteur de la construction. C'est quelqu'un qui dispose d'une vision « hélicoptère » de ce qui se passe dedans et en dehors de l'organisation. C'est quelqu'un qui a vraiment une réflexion stratégique par rapport au devenir de l'organisation. Pour l'instant, nous travaillons à la collection 2020. Plutôt que de directement envoyer nos représentants sur les routes et d'organiser un événement pour nos parties prenantes externes, nous allons d'abord organiser un événement interne pour présenter cette collection à tous les membres du personnel. Il m'a confié avoir eu cette idée après avoir lu les mémoires de Napoléon. Je crois que pendant les vacances je vais me mettre à la lecture de ces mêmes mémoires : elles semblent être une belle source d'inspiration. Donc oui, il a cette vision très large qui lui vient entre autres de lectures de biographies d'hommes pour qui la stratégie était le quotidien. Cela dépasse donc le cadre de la littérature professionnelle, de la littérature managériale à laquelle on s'attend habituellement. Et il m'inspire à également sortir de mon cadre professionnel pour aller puiser dans d'autres domaines des idées qui pourront faire avancer notre organisation. Mais à la différence de ce que je faisais auparavant, j'ai toujours les lunettes « **communication** » sur le nez qui me font regarder les choses de cette perspective de la communication organisationnelle. Et je trouve que c'est un regard beaucoup plus large que celui que j'avais avant.

Aujourd'hui, la communication c'est pour moi une longue table à laquelle viennent s'asseoir toutes les parties prenantes. Cette image pour moi elle cadre aussi avec cette dimension déontologique : nous vivons dans cette partie du monde où la prospérité semble acquise, logique, normale. Nous avons souvent tendance à construire des murs pour protéger cette prospérité. Eh bien moi, je conseille de plutôt construire une longue table plutôt qu'un haut mur. Une table tellement longue que tout le monde peut s'y asseoir, que tout le monde s'y sent le bienvenu. Dans une approche de l'inclusion. Avec le sentiment qu'on a lorsqu'on organise une

fête champêtre avec les lampions. Lorsqu'on s'assoit à table, chacun y amène sa culture, et les premiers échanges commencent. Et c'est comme ça que ça se passe dans une organisation aussi : chacun amène sa culture, et elle doit se fondre dans la culture de l'organisation. De là mon importance pour l'approche inclusive. Cette idée de travailler ensemble à un projet commun sans préjugés, de manière la plus impartiale possible, sans préconçus, curieux de ce que peuvent apporter les autres, la « visière ouverte » mais avec une saine dose d'esprit critique.

Parce que je trouve que l'organisation doit être le reflet de notre société. Que notre société est de plus en plus multiculturelle. C'est cette évolution sociétale qui m'a le plus fait changer tout au long de ma carrière. C'est en prenant conscience de ces changements sociétaux que la conscience déontologique s'est développée en moi. Parce que le monde devient plus petit grâce à la connectivité qui nous relie tous et qui, paradoxalement, nous fait tous rester sur notre petit îlot. Parce que la connectivité connecte de manière sans frontières les gens qui présentent les mêmes caractéristiques. Cela amène les gens à se refermer sur ce qu'ils ont en commun et à croire que les croyances qu'ils partagent deviennent des vérités. Une tendance très dangereuse. Là où dans les années 80 et les années 90 c'était davantage la « visière ouverte » qui prédominait, j'ai l'impression que maintenant on est beaucoup moins tolérant par rapport à la différence des autres. Et les médias sociaux renforcent les idées des groupes dominants même si ces groupes sont formés par des minorités.

En ce qui concerne la manière de travailler, comme j'ai commencé fin des années 80, je peux vraiment faire une rétrospective sur le temps un peu long. Je dirais qu'à la base, rien n'a changé : on parlait, on part, et on partira toujours d'une idée. Et plutôt que d'utiliser un crayon et une feuille de papier, on la tracera peut-être du doigt sur un écran tactile. Donc il y a eu tout un développement technologique qui facilite le transfert d'information, ça c'est une certitude, et qui pourrait faciliter l'échange de la communication, mais ça, ça reste une hypothèse. Parce que si la digitalisation a permis une accélération du transfert d'information, ce qui d'une certaine manière a rendu le monde plus petit, au niveau de la communication, ce n'est pas la technologie qui prime : c'est l'être humain. Et c'est l'être humain qui aura l'idée, la bonne idée, qu'il traduira en vision et puis, s'il en a la possibilité, en mission. Et **pour donner corps à cette vision et à cette mission, il lui faudra des valeurs. Et il lui faudra d'autres êtres humains pour que commence une organisation.** Et malgré le fait qu'il y a cette accélération, grâce à la technologie qui permet d'augmenter l'efficacité des processus, lorsqu'on s'y prend de manière stratégique, on arrive encore et toujours à libérer le temps nécessaire pour la réflexion stratégique.

Je donne un exemple très pratique : un dépliant. Cela prenait plusieurs jours de conception, de rédaction, de mise au net, de production, de post-production, avant de pouvoir arriver jusqu'à l'imprimeur. Aujourd'hui, différentes étapes ont été intégrées et se retrouvent toutes sur le même ordinateur. Les processus ont été simplifiés grâce à la technologie. Donc le processus se déroulera beaucoup plus rapidement, et il permettra de remplir le temps gagné par d'autres activités, dont la réflexion. Je crois donc qu'il est toujours possible d'avoir suffisamment de temps de réflexion, mais il est important de bien planifier toutes les activités parce que bien entendu il y a d'autres nouvelles activités qui se sont ajoutées. C'est donc toujours une question de **distinguer ce qui est prioritaire de ce qui est accessoire.** Mais ça, c'est de tous les temps. Et c'est aussi une question d'expérience. Parce qu'avec l'expérience et le temps, on apprend à être plus conséquent, on apprend à ne pas dévier de la ligne droite que l'on s'est fixée. C'est du moins ainsi que je le vis : j'ai moins tendance à me laisser distraire et j'ai bien plus tendance à aller droit au but sans me laisser influencer. Par contre, ce que je vais faire maintenant, c'est faire en sorte que je peux tirer tout le monde avec moi vers cette direction. Cela implique être capable de construire une bonne argumentation et donc être soi-même convaincu de la direction que l'on prend. Car il faut bien entendu savoir que convaincre tout le monde du premier coup, c'est une utopie. Il y aura toujours des collaborateurs qui ne seront pas d'accord, qui auront une

autre opinion, qui organiseront une résistance, ou qui entreront même en rébellion. C'est pour ça que je trouve si important de s'asseoir ensemble à la même table et d'échanger. Pour pouvoir identifier ces semences de mécontentement, et faire en sorte qu'elles ne germent pas. Ça aussi pour moi c'est la communication. Faire en sorte que quelque chose ne se produise pas. Si l'organisation décide qu'elle va tourner à gauche, il faut que tout le monde dans l'organisation suive le mouvement et que tous les clignotants indiquent le côté gauche. C'est ainsi que l'organisation peut arriver à bon port. En emmenant tout le monde avec elle. Et c'est pourquoi bien sûr, quand on a l'expérience, on va construire une argumentation qui ne visera pas seulement à conforter ceux qui sont persuadés du bien-fondé de la direction, allons donc à gauche, mais que l'argumentation inclura tout ce qui est nécessaire pour convaincre ceux qui doutent et pour faire changer d'avis ceux qui préféreraient prendre une autre direction. **C'est en construisant de la sorte une stratégie, que la communication garantit la pérennité de l'organisation.**

Je vais donner un exemple très opérationnel. Nous créons des couleurs. Nous les créons pour teindre nos textiles. Les couleurs qui ont été créées sont classées par ordre chronologique. Pas du tout par groupe de teintes, mais bien en fonction du moment où elles ont été créées. Nous sommes actuellement à la couleur numéro 700 et quelque. Le système chronologique touche à ses limites : lorsqu'on souhaite créer un bleu, il est très difficile de savoir si ce bleu a déjà été créé ou non. Il faut le comparer avec tous les bleus que l'on peut retrouver un peu partout. Cela occasionne une perte de temps d'aller à la recherche du bleu qui ressemble le plus au bleu que l'on souhaite créer pour savoir si oui ou non celui que l'on souhaite aujourd'hui est « nouveau » par rapport à tous ceux qui ont déjà été créés jusqu'à présent. Or, il existe des systèmes qui catégorisent les couleurs. Le système Pantone en est un. J'ai donc, par souci d'efficacité, décidé que l'on utiliserait cette norme professionnelle. A notre système chronologique nous avons ajouté les codes Pantone. Non seulement cela nous permet de retrouver très facilement les couleurs, mais en plus, cela nous permet d'avoir des échanges exacts et libres de toute ambiguïté avec les imprimeurs et les teinturiers qui eux aussi utilisent la norme Pantone, partout dans le monde. Cela semble une évidence ce que je dis, mais ça n'a pas été évident du tout. J'aurais pu l'imposer. Mais à ce moment-là, j'aurais eu une levée de boucliers. J'ai donc pris le temps d'expliquer la raison pour laquelle nous allions introduire un changement dans la procédure d'enregistrement de nos couleurs. Et le fait de faire référence à une norme professionnelle a permis d'ajouter foi à mes propos. Cela a donné la crédibilité nécessaire à l'argumentation que j'ai utilisée. Parce que les gens, de nature, s'opposent au changement. Ils aiment l'assurance de leurs habitudes. Ils n'aiment pas sortir de leur zone de confort. Cela les insécurise. Et personne n'aime vivre dans l'insécurité. À part quelques exceptions. Donc, dès l'instant où l'on veut introduire une nouveauté, une innovation qui va modifier les habitudes de comportement des membres de son personnel, on peut s'attendre à une résistance. Il est donc important, en tant que responsable de la communication, d'anticiper ces réactions. Parce que lorsque les membres du personnel réalisent que vous tenez vraiment compte d'eux, que vous savez et que vous comprenez ce qui vit dans l'organisation, même si la décision finale ne sera pas ce qu'ils espèrent mais les obligera à modifier leur comportement, à changer certaines de leurs attitudes, à professionnaliser certaines de leurs compétences, ils accepteront mieux et le changement se fera de manière plus homogène sans qu'il n'y ait trop de fractures, sans amener trop de négativité ce qui est néfaste pour l'ambiance de travail.

S'il y a bien quelqu'un qui m'inspire, c'est Steve Job. Certaines de ces réalisations m'ont vraiment inspiré et mon premier ordinateur était un Apple qui m'a permis de directement embrayer sur la digitalisation. J'ai remarqué que pas mal de mes collègues, de la même génération que moi, qui n'avaient pas vu venir le mouvement digital, ont eu beaucoup de difficultés à rattraper le mouvement des développements technologiques. La grande valeur ajoutée de Apple, c'était de permettre de suivre les nouveautés mêmes si on n'était pas versé en

informatique. C'est pourquoi je trouve que Steve Job était vraiment un visionnaire. Grâce à lui j'ai toujours pu avoir une longueur d'avance par rapport à mes concurrents. Une évolution que j'ai laissé passer, je ne sais pas si c'est un bien ou un mal, c'est la construction des sites Web. Pour moi, c'était un pont trop loin. C'était trop me lancer dans la dimension de la technologie alors que je préférais la dimension des relations humaines. Et j'ai préféré la convivialité de la communication à l'hyper-spécialité de la technologie. J'ai choisi l'ouverture plutôt que la niche.

J'ai préféré être aux commandes plutôt que d'être au clavier.

Ce qui est passionnant dans ma fonction, c'est que je suis le généraliste de tous les spécialismes de l'organisation : sans pouvoir me retrouver moi-même derrière un métier à tisser, je comprends comment il fonctionne. Par le biais de la collecte des histoires des différents collaborateurs, j'apprends à connaître et à comprendre leur métier. Cela me permet de mieux communiquer avec eux et de mieux communiquer sur eux, donc sur l'organisation de manière **authentique**.

Une dimension qui était propre au secteur de la confection, mais qui est moins prégnant dans le secteur textile dans lequel je travaille actuellement, c'est la problématique du clonage. Dans le secteur de la confection, il est très difficile sinon impossible de détenir les droits sur un certain patron, sur certaines formes et modèles, sur certains coloris, sur une ligne de vêtements. Si on avait développé une collection qui récoltait un franc succès, on pouvait s'attendre à ce qu'elle soit copiée et vendue à la moitié si ce n'est au tiers ou au quart du prix au plus tard dans les six mois, et ensuite même moins de deux mois après la mise sur le marché de la collection. Une situation qui a été occasionnée par la globalisation car, bien entendu, ces lignes de confection sont produites en Chine ou au Bangladesh, dans des pays où on se soucie très peu des conditions de travail et où il n'y a aucun code déontologique. Donc, lorsqu'on parle d'accélération, ceci aussi est un élément d'accélération. Et l'accélération temporelle, elle se traduit aussi par le fait qu'il n'y a plus de saison : comme les gens voyagent sans cesse, c'est toujours bien l'été quelque part. Mais s'il n'y a plus de saison, c'est aussi parce que le réchauffement climatique est bien une réalité. Dans les années 90, je travaillais sur une ligne de confection pour les enfants de quatre à 14 ans. À la fin du mois d'août, la mère de famille allait acheter les vêtements et le cartable pour la rentrée de ses enfants. Pourquoi devrait-on acheter un nouveau manteau pour la rentrée scolaire alors qu'il fait chaud jusqu'à la fin du mois d'octobre ? Et dès la mi-décembre on peut déjà trouver des soldes...

Mais ici, dans mon organisation, nous ne travaillons pas au rythme des saisons. Il y a des tendances en ce qui concerne le recouvrement du mobilier d'intérieur. Il y a la palette des couleurs de base, et puis il y a des accents qui changent d'année en année. Et on voit que ces tendances sont cycliques. Mais ce qui reste, c'est un beau produit : les étoffes, les structures, les dessins. Et la volonté de vouloir garder l'organisation en Belgique. De ne pas délocaliser. Parce qu'il ne faut pas oublier que Gand a toute une tradition dans le tissage d'étoffes. On ne peut ni renier ni perdre ses racines. Parce que ça aussi, c'est ce qui fait l'authenticité de l'organisation : savoir d'où on vient et en fonction de cela, décider d'où on va. Et cette décision doit s'inscrire dans l'esprit de son temps. Et actuellement, ce temps est à l'inclusion. Lorsqu'ils ont bouclé leur cours de néerlandais, j'ai demandé aux réfugiés syriens qui travaillent dans l'organisation s'ils voulaient me raconter leur histoire et s'ils acceptaient que je la partage sur LinkedIn. J'ai eu leur accord et j'ai eu énormément de réactions positives par rapport à notre expérience inclusive. Il va de soi que cette histoire n'avait aucun but commercial et j'ai dû trouver le bon « tone of voice » qui a traduit le caractère authentique de cette expérience mais aussi le caractère authentique de notre organisation. Notre façon de rendre quelque chose à la société, une façon d'expliquer comment nous essayons jour après jour d'être à la hauteur de notre « licence to operate » : comme organisation spécialisée dans le tissage à Gand.

Interview H8 – 1 heure 53'

Bruxelles, 4 juillet 2019

Je vais faire un grand bond en arrière et je commencerai par vous raconter le choix de mes études. Après mes humanités, j'ai décidé d'entreprendre des études de traduction et d'interprétariat. Mais après un an, j'ai constaté que ce n'était vraiment pas le bon choix, et je suis allé étudier la communication et le journalisme à Anvers. Parallèlement à mes études, j'étais très actif dans le sport et plus précisément dans le tennis. Et donc en 95 ou 96 quand j'ai terminé mes études universitaires, j'ai également décroché un diplôme d'entraîneur de tennis. J'ai eu comme élève celle qui allait devenir la « numéro un » du tennis mondial. Elle avait alors 14 ans. J'ai été entraîneur à temps plein pendant un an. Mais ça ne me disait rien de le faire pendant 40 ans, pendant toute une carrière. Mais le sport m'a toujours accompagné dans mon temps libre. Je suis passé dans une organisation qui s'occupe de travail intérimaire et qui place différents profils dans les organisations. Cette organisation venait de gagner le contrat de l'organisation du championnat du monde du football en France. Ils étaient à la recherche de quelqu'un qui avait une formation en communication, qui avait un certain talent organisateur et qui avait des affinités avec le sport. Je me suis senti « appelé ». J'ai commencé chez eux à 24 ans sans aucune expérience mais je n'ai jamais eu peur de plonger les mains dans le cambouis. L'organisation ne disposait d'aucune équipe en communication ni d'aucune structure de communication. Il n'y avait pas de véritable structure marketing non plus : le briefing était simplement « get the job done ! ». Les quartiers généraux étaient situés à Bruxelles, mais comme le championnat du monde avait lieu en France et qu'ils n'avaient aucune idée de comment mettre au point toute une organisation et toute la communication qui va avec, ils se sont dit que ce serait peut-être une bonne idée d'avoir quelqu'un qui s'y connaissait un petit peu en communication. Ma N+1 était directrice marketing au niveau international et était plus aux États-Unis qu'à Bruxelles. Pour elle toute la dimension événementielle et communicationnelle de ces championnats du monde n'avait pas de réelle importance à côté de ses projets, elle ne connaissait absolument pas les tenants et les aboutissants de ce type de contrat de sponsoring, elle savait simplement qu'elle avait besoin de quelqu'un pour gérer ce projet. S'ils avaient participé à la compétition pour décrocher ce contrat de sponsoring, c'était pour des visées commerciales : être sponsor cela signifiait avoir la possibilité de « livrer » 20.000 jobs intérimaires sur toute la période de la compétition mondiale pour l'organisation en France. Une opportunité commerciale impossible à laisser passer. Et donc si mon job a été créé, c'était uniquement parce qu'il fallait quelqu'un sur place pour gérer le projet, sans savoir quelles étaient les activités qu'il allait falloir planifier, régler, négocier, organiser, coordonner. J'ai donc été embauché en juin 1997 et la première chose que j'ai faite c'est de demander aux responsables de l'organisation en France quels étaient leurs besoins et leurs attentes, et la seconde chose que j'ai faite c'est d'élaborer un plan d'action. J'ai eu droit à la totale : cela partait de l'organisation de la gestion des billets, et il y en avait 7000, c'est-à-dire qu'il allait falloir s'occuper de 7000 personnes invitées pour assister aux différents matchs aux quatre coins de la France. Il fallait donc s'occuper des hôtels et de toute la machinerie logistique. J'ai donc mis tout un système CRM au point pour avoir un suivi précis et exact des arrivées et des départs de toutes ces personnes sur toutes ces différentes villes. J'ai mis en place des centres logistiques dans les différentes villes où allaient avoir lieu les matchs. Et il y avait bien entendu tout un plan de communication à élaborer, « branding » inclus. Sans oublier bien entendu toute la dimension budgétaire. J'ai présenté mon plan à ma N+1 qui m'a donné son aval. Elle m'a fixé mon budget et m'a dit que j'avais trois semaines pour me trouver une équipe nécessaire pour réaliser mon plan. Trois semaines plus tard, j'avais recruté cinq personnes qui travaillaient sous mes ordres. Une personne responsable des relations presse, une personne responsable de la logistique etc. etc.

Il est indéniable que la communication a joué un rôle clé aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe. Il y a eu tout un processus de communication interne qui partait donc des quartiers généraux de Bruxelles pour être délocalisé le temps de ces championnats en France dans les différentes villes où avaient lieu les matchs. J'ai donc déménagé et j'ai habité pendant six mois à Paris, dans chacune des villes où avaient lieu les matchs j'avais une personne qui me rapportait l'évolution des événements. Mais au niveau interne, il y avait aussi les pays où l'organisation est active et dont l'équipe de football avait été qualifiée pour participer au championnat du monde. Tout un système de coordination pour que, dans chacun des pays où était active l'équipe qualifiée pour participer au championnat du monde, la communication externe se déroule de manière intégrée. Parce que bien sûr au niveau de la communication externe, il y avait la communication vers les clients et vers les médias dans chacun de ces pays. Je devais également tenir compte de la communication faite par la FIFA qui définit de manière très stricte ce qui peut être communiqué, ce qui ne peut pas l'être, chaque activité de communication doit être **validée** par la fédération internationale : il n'était pas question de pouvoir faire tout ce qu'on avait envie de faire. **La communication était excessivement régulée.**

Je ne pouvais pas rêver de meilleure école d'apprentissage. Mais aussi « trial et error ». Comme je l'ai dit, cette organisation, bien qu'elle soit multinationale, n'avait vraiment aucune structure mise en place pour supporter ce type d'activité. Il s'agissait vraiment d'une organisation orientée vers la vente, vers le chiffre d'affaires, vers les bénéfices. Comme l'organisation tournait bien avec un portfolio de clients très fidèles, ils n'avaient jamais mis en place un système de relations presse. Ils n'avaient jamais eu affaire à une crise, donc il n'y avait nulle part de plan de crise ou de prévision de communication de crise. Ceux-ci sont tous des activités que j'ai mises en place. Je me suis fait mentalement toute une série de scénarios possibles et j'ai contacté une agence bruxelloise spécialisée dans la communication de crise. Pour la petite histoire, j'ai retravaillé avec cette agence qui entre-temps avait été reprise par une plus grosse agence londonienne, en 2006. Mais il faut souligner que pour m'aider dans ma professionnalisation en communication de crise, j'ai recherché le soutien d'agences de communication. Je savais ce qu'il fallait faire en théorie, je savais qu'il y avait toute une série de procédures à prévoir, qu'il y avait un cahier de charges à définir, mais les risques étaient trop importants ici que pour faire ça seul. Pour obtenir l'aval et surtout les budgets nécessaires j'avais donc ma N +1 directrice marketing internationale, et j'étais également en ligne directe avec le vice-président, le VP Corporate communication internationale. Ce dernier était en lien direct avec le CEO au niveau mondial. J'étais donc directement à la source pour dégager les budgets nécessaires. Même si le VP avait le mot « communication » dans son titre, il faut comprendre « communication » comme étant un synonyme de marketing. **Aux États-Unis, certainement dans les années 90, il fallait absolument avoir le mot « communication » quelque part dans l'organigramme juste à côté du CEO. C'était comme ça dans toutes les organisations. Donc aussi dans celle-ci. Pour une multinationale américaine, ces unités européennes c'est quelque chose de très éloigné dont on ne se préoccupe absolument pas tant que tout tourne bien et que les bénéfices rentrent. Il n'y avait donc aucune interférence des États-Unis en ce qui concerne la communication, raison pour laquelle la communication en tant que telle était absente de la structure organisationnelle.**

Inutile de dire que lorsque par la suite je me suis retrouvé face à une situation de crise, j'étais rodé. Mais j'ai également été préparé à considérer combien tout pouvait être très relatif et parfois même éphémère. Lorsque j'ai quitté l'organisation, rien de tout ce que j'avais mis en place n'a été maintenu. À la fin du championnat mondial on m'a proposé de monter et de mettre au point une fonction 100 % « vente » au Royaume-Uni. Il ne leur est pas venu à l'idée de pérenniser ce que j'avais développé. Pour eux, le projet était terminé. Tout était vraiment très orienté projet et court terme. C'est assez dommage car il y a eu énormément de retombées médiatiques pour

l'organisation. Son nom était repris dans tous les communiqués de presse. La communication avait également été très bien relayée au niveau local. Les succursales dans les différentes villes de province française avaient bénéficié de cette notoriété pour accroître de manière représentative leur chiffre d'affaires. Mais la communication n'était absolument pas présente dans l'ADN de l'organisation.

Des années plus tard, j'ai eu la possibilité de travailler pour une autre organisation également dans ce même secteur du placement de ressources humaines, de jobs intérimaires, en tant que consultant cette fois. Et là, à nouveau, j'ai vécu exactement la même situation, une organisation orientée vente, « sales driven ». Ce type d'organisation utilise la communication purement d'un point de vue instrumental. **Mais ce sont des organisations avec un minimum de communication interne, et sans storytelling. Tout est axé sur les ventes et le chiffre d'affaires.** Ils ouvrent des unités, ils ouvrent des bureaux, ils ouvrent des entités avec pour seul objectif d'augmenter le chiffre d'affaires. Ils recrutent des chercheurs d'emploi au niveau local qu'ils connectent à une application. La seule activité de communication, c'est de communiquer sur l'application. Il faut obtenir une certaine notoriété pour que des entreprises se connectent à l'application et qu'ainsi le match entre le chercheur et le demandeur d'emploi se fasse. **Le seul autre type de communication, c'est lorsqu'ils rachètent une organisation : plutôt que d'être « sales driven » ils sont alors « deal driven ». La communication sert alors à renforcer les liens avec leurs actionnaires ou à attirer de nouveaux actionnaires.**

C'est de la même manière qu'ils utilisent la plateforme professionnelle LinkedIn : ils ne l'utilisent absolument pas comme support d'une histoire organisationnelle, mais uniquement comme plateforme de recrutement. Platement. Instrumentalement. Et actuellement s'ajoute également la dimension de l'optimisation des moteurs de recherche et toute la dimension de « inbound marketing ». On se retrouve donc vraiment avec des organisations qui sont orientées vente et marketing.

À la suite de cette première expérience professionnelle, je me suis orienté à nouveau vers le monde du travail à un moment où les bourses connaissaient une période assez florissante. Une petite agence de communication financière cherchait un consultant. Cela m'a interpellé parce qu'à l'époque c'était la seule agence à s'être spécialisé dans la communication financière et boursière. Elle avait des ramifications avec une organisation gestionnaire de patrimoine financier des grandes familles de la noblesse belge. L'agence avait été créée pour s'occuper des rapports annuels de la gestion financière de ces patrimoines. À côté du « financial publishing », l'agence s'occupait également de la communication financière d'organisation essentiellement dans la presse quotidienne. L'agence était à 100 % francophone et avait pour objectif de diversifier son portefeuille avec des entreprises néerlandophones. J'ai donc fait un travail de prospection sur des organisations néerlandophones qui étaient cotées en Bourse. Il faut s'imaginer qu'on est fin des années 90, que l'ordinateur, le PC a fait son apparition dans les organisations, que l'e-mail en est assez tout premier pas : il faut encore utiliser une ligne de téléphone. Les rapports annuels à l'époque étaient tout ce qu'il y avait de plus banal : un document Word. Mon travail de prospection consistait à leur vendre une véritable brochure pouvant également servir de brochures Corporate, comportant entre autres une interview avec le CEO. Au bout de la première année, mon portefeuille comptait déjà 35 clients. Dans le même style de la brochure, j'avais également proposé de développer la communication financière dans les quotidiens afin d'obtenir une véritable communication financière intégrée. Un concept qui était nouveau à l'époque et auquel j'ai encore rajouté la dimension des relations presse financière. J'ai donc en quelque sorte **créé un écosystème de communication financière**. Deux ans plus tard j'avais triplé mon chiffre d'affaires au moment où les directeurs de l'agence décident de se séparer. En **2003**, je suis devenu partenaire en remplaçant celui qui a choisi une autre voie, et à la communication financière, j'ai rajouté également la dimension de la

communication organisationnelle ou la dimension de la communication Corporate qui, elle, n'était pas exclusivement orientée vers les organisations cotées en Bourse.

En développant la dimension de la consultance en communication Corporate, j'ai également ajouté toute la dimension de la communication de crise, en y incluant les relations presse. Cela m'a permis de créer des relations avec les banques pour assurer leur communication lors de fusion, de restructuration, de grosses introductions en bourse. Je m'étais donc vraiment spécialisé dans cette expertise de communication financière et nous n'étions que trois ou quatre en Belgique à avoir ce profil. Nous avons quelques concurrents en matière des rapports annuels. Petit à petit nous avons donc diminué les activités liées aux rapports annuels parce qu'il s'agissait d'une activité cyclique et que les marges étaient supérieures sur les prestations de consultance, enfin également parce qu'il y a eu le shift de l'impression vers le digital : le nombre d'exemplaires à imprimer a fortement diminué baissant automatiquement la rentabilité de ce type d'activité pour une agence.

J'avais fait une analyse de notre portefeuille de clients et approximativement 50 % du marché belge des organisations cotées en Bourse en faisaient partie. Anticipant la baisse des profits dû au shift vers le digital, nous avons décidé de prospecter en dehors des frontières de la Belgique et d'identifier des organisations étrangères qui communiquent en Belgique. Nous sommes donc partis évangéliser dans les grandes capitales européennes et avons proposé nos services à nos confrères qui n'avaient pas d'agence en Belgique. Notre message était clair : si vous cherchez un partenaire dans les marchés niches de la communication de crise de la communication financière, nous sommes partants. À l'époque, nous étions 15 et nous sommes allés frapper aux portes des grands joueurs dans les capitales européennes : Paris, Londres, Berlin. En janvier **2006**, une agence des Pays-Bas nous propose de participer à un Pitch pour la fusion du siècle dans le secteur de la métallurgie lourde. Nous y avons ajouté une coopération avec une agence en « public affairs » spécialisé dans les institutions européennes. C'était également la période de l'émergence des médias sociaux : l'apparition de la veille et le recrutement de nouveaux profils en communication. La raison pour laquelle nous avons immédiatement embrayé sur ce mouvement des médias sociaux, c'est parce que les journalistes avec lesquels nous travaillions nous faisaient savoir qu'ils partageaient des documents sur ces plateformes et qu'il y avait moyen d'y trouver des informations très pertinentes. Si les journalistes allaient pêcher leurs informations sur ce type de médias, il fallait également que nous y soyons. Comme nous avons été pionniers en matière de rapports annuels, nous voulions à nouveau jouer ce rôle de pionnier en matière de plateformes sociales. Comme d'habitude, nous avons rapidement été copiés par nos concurrents.

2008 : mon partenaire décide de se retirer de l'agence, en octobre de la même année je rachète ses parts et deux jours plus tard éclate **la crise financière**. Ce qui, à première vue, pouvait sembler annoncer une catastrophe s'est révélé être une **opportunité**. Dès le lendemain de l'annonce de la crise financière mondiale, une première multinationale nous appelle pour les aider dans la gestion de leur communication de crise, suivie par différentes banques de notre pays ainsi que différentes organisations actives dans la production, également touchées de plein fouet par la crise financière. Une fois cette première vague de communication de crise passée, nous avons eu à développer les campagnes de communication pour différentes OPA et introductions en bourse.

À partir de 2006, j'ai également développé des compétences en matière de communication dans l'immobilier. Ce que l'on qualifie facilement de « real estate » s'accompagne également du domaine de l'immobilier de maison de repos, de complexes immobiliers pour étudiants : un domaine beaucoup plus large que l'on ne peut se l'imaginer à première vue. Une approche de la communication qui se fait d'une part par le biais de signatures de contrats, mais également par le biais des retailers. Et c'est avec cette dernière approche que nous avons développé une stratégie différenciée que nous avons pu appliquer sur d'autres secteurs d'activités économiques.

Nous nous sommes alors penchés sur le business des « fonds financiers ». Si le business existait, il n'y avait toutefois encore aucune communication dans ce domaine. Pourtant, c'est un domaine niche où chaque semaine il y a des informations à partager. La dimension novatrice par rapport aux domaines financiers dans lesquels nous étions déjà actifs : il s'agissait ici d'organisations étrangères qui voulaient communiquer en Belgique. Ce type d'information est très particulier : il s'agit de travailler, d'analyser, de décortiquer des chiffres pour en faire une histoire intéressante et pertinente. C'est le type d'histoire qui intéresse très fort les journalistes financiers. En trois ans, nous sommes passés d'un gestionnaire de fonds à 15.

En août 2014 je suis appelé par le CEO d'un groupe média qui me propose de racheter mon agence. En janvier 2015, nous rejoignons ce groupe média. Mais il y avait deux problèmes : pendant six mois, je n'avais rien fait d'autre que travailler sur ce deal de rachat et je n'avais donc absolument pas fait mon travail habituel de prospection, deuxièmement la première chose dont parle le groupe média, c'est de publicité. Une approche qui se situait à l'opposé de celle que nous appliquions. Nous travaillions en relation avec nos retailers, l'agence média fonctionnait sur la base de revenus publicitaires qu'il fallait faire croître d'année en année. **Nous sommes donc directement entrés en conflit parce que nous ne parlions pas le même langage lorsqu'il s'agissait de communication.** Le groupe média avait une vision « communication commerciale » alors que nous avions une vision « communication organisationnelle ». Pour eux, les budgets se répartissaient de manière similaire par mois, et devait donc générer tous les mois un certain revenu. Pour nous, étant donné que nous suivions entre autres la communication financière de nos clients, il y avait des pics en juin et en décembre. Le contrat que j'avais signé me garantissait un travail de consultance jusqu'à la fin 2018. Nous avons réussi à faire croître notre chiffre d'affaires qui est passé de deux à 3,4 millions d'euros en quatre ans. Début juillet 2018, on m'annonce que je ne dois plus revenir travailler car le comité de direction a sélectionné mon successeur. Ce dernier vient du domaine du publishing, du secteur de l'imprimerie, et son plan d'action est d'attaquer le marché des rapports annuels où d'après lui se situe l'avenir et la croissance. J'ai donc adapté mon profil sur la plateforme professionnelle LinkedIn.

J'ai été contacté par une organisation européenne qui souhaitait lancer une application financière sur le marché belge. J'ai monté une équipe qui était opérationnelle au bout de six mois. Puis j'ai été contacté par une entreprise en Biotech qui avait un problème de visibilité, projet que j'ai mené à bien et qui vient de se terminer. Et entre-temps j'ai été contacté par le CFO de l'organisation pour laquelle je travaille actuellement. Une entreprise, une organisation spécialisée dans le « real estate » et qui s'est spécialisée davantage dans les maisons de retraite. Elle était à la recherche d'un directeur de communication. C'est un secteur que je connais, c'est un business pour lequel j'ai travaillé par le passé, il y avait toutefois un problème de flexibilité trajet « home - work ». J'ai enclenché mon modus proactif, je suis arrivé dans une équipe qui était ravie d'être reprise en main, j'essaye avant tout de relativiser mon impact, mais j'ai reçu carte blanche pour restructurer la vision sur la communication Corporate dans l'organisation. Pour m'aider dans mon trajet de professionnalisation, j'ai toujours joué un rôle actif dans les associations en relations publiques belges. Que ce soit l'association 3C ou encore le BPRCA, j'ai toujours trouvé qu'il était intéressant d'être membre d'un conseil d'administration. J'ai sans doute également joué un rôle dans le rapprochement de ces deux associations qui avaient des missions très similaires en ce qui concerne la reconnaissance des relations publiques en Belgique et qui bien entendu interpellaient un même public qui n'est déjà pas très nombreux en Belgique. C'est la raison pour laquelle je me suis également retrouvé dans le conseil d'administration de l'association C². Mais évidemment, avec les événements assez précipités de la dernière année, je n'ai pas eu un taux d'activités très élevé dans l'association. Je vois certainement **un rôle à jouer pour une association professionnelle qui aurait une approche permettant de structurer et de centraliser des activités en communication.** Parce qu'il y a vraiment des thèmes très pertinents pour l'ensemble de la communauté active en

communication en Belgique. **Il y a un réel besoin pour les communicants à être mieux informés et informés de manière beaucoup plus simple et directe en ce qui concerne les tendances et les évolutions, c'est-à-dire qu'il y a un besoin à avoir une possibilité de formation professionnalisante** que je comparerais à ce que fait l'UBA, sachant que cette association professionnelle ratisse beaucoup plus large. C'est un rôle pour lequel **le siège est resté vacant : il n'y a pas d'association professionnelle en communication qui remplit ce rôle pour l'instant**. L'explication se trouve selon moi dans le fait que C² a une orientation « agence de communication » qui interpelle davantage les consultants et non les communicants. Il y a donc davantage une approche : « qu'est-ce que l'association peut faire pour moi » plutôt qu'une approche « qu'est-ce que je peux faire pour l'association ». Je ne veux absolument pas généraliser, mais l'association aurait besoin d'une dimension plus « charismatique » qui ferait en sorte que tous veuillent vraiment contribuer à la professionnalisation du métier de communicant et que les activités répondent à ce souhait. Il y a bien sûr d'autres **associations beaucoup plus pointues en communication interne par exemple ou en communication institutionnelle**. **Le problème que je vois là aussi, c'est que ces associations dissocient assez fortement le nord et le sud de notre pays**. Parce que le pays n'est déjà pas très grand, mais en plus on est aussi confronté à cette dimension linguistique. Comme il est rare encore de trouver des bilingues, on éparpille encore davantage les efforts plutôt que de les regrouper. Et c'est vraiment regrettable parce que du point de vue des communicants il y a vraiment une demande au niveau de cette **professionnalisation**. Mais on n'arrive pas à monter l'association qui y réponde. D'une part il n'y a pas d'offres de professionnalisation qui réponde aux attentes des communicants, d'autre part il y a toute la dimension « organisationnelle » d'une telle association professionnelle : qui veut et peut s'en occuper, où et quand organiser ces formations : ce sont vraiment des questions essentielles. Si on centralise ce type de formations, prenons que l'on organise des déjeuners formations dans le centre de Bruxelles, inutile de faire un dessin : il n'y aura qu'une dizaine de participants, même si le choix de l'endroit se fait pour des raisons économiques, parce que la salle peut être utilisée gratuitement. Il faut donc vraiment revoir non seulement la faisabilité mais aussi tout le modèle des formations et peut-être demander conseil aux universités et hautes écoles qui, elles aussi, organisent des formations en dehors de leurs programmes « régulier ». Encore une fois, je n'ai moi-même pas de réponse toute prête. Mais il est certain qu'il y a une demande et qu'il y a aussi énormément d'expertise à partager. Je crois **qu'une des réponses à cette problématique est la professionnalisation de l'association professionnelle** : aussi longtemps qu'il n'y a pas de managing director avec un salaire adéquat, aussi longtemps qu'une association professionnelle se maintient grâce au bénévolat, il n'y a pas de miracle : elle ne sera jamais performante. Actuellement, ce sont les membres du conseil d'administration qui doivent remplir les tâches opérationnelles alors que tous sont des professionnels dans la communication. Il est donc impossible pour eux de les remplir comme ils le souhaiteraient. Il faut donc essayer de sortir de ce que je qualifierais d'amateurisme boy-scout pour vraiment développer une association professionnelle qui se respecte et qui donne l'exemple à suivre. Parce que bien entendu pour l'instant, personne ne représente l'association professionnelle : cela fait un peu micmac. Il faut appliquer ce que l'on prêche : avoir quelqu'un qui représente vraiment notre profession, qui est notre « tête d'affiche ». Il faut à l'organisation professionnelle qui représente la communication quelqu'un qui applique à l'association tout ce qui est propre à une stratégie organisationnelle. C'est la raison pour laquelle je faisais le parallèle avec l'UBA : son managing director est connu et reconnu, il y a de temps à autre des articles dans la presse, cela augmente la visibilité de l'association, lorsque les articles sont partagés, cela augmente la crédibilité de l'association et cela permet d'obtenir plus facilement l'aval de ses supérieurs lorsque l'on demande de pouvoir suivre les formations d'une telle association. D'autant plus que l'UBA dispose également de quelqu'un qui est responsable de l'acquisition de nouveaux membres. On voit donc ici l'interaction des deux mouvements : le mouvement « pull

» grâce à cette visibilité, crédibilité de l'association et le mouvement « push » que l'association peut se permettre parce qu'elle a déjà un certain niveau de légitimité au niveau du marché belge. Ce n'est pas un modèle très compliqué à comprendre, mais c'est un modèle qui demande un petit peu de temps avant de porter ses fruits. Cela signifie qu'il faille d'abord investir dans le recrutement d'un bon profil et ensuite lui laisser le temps d'asseoir sa notoriété. Mais ce qui est possible dans le monde du marketing devrait pouvoir l'être dans le monde de la communication. Et dès l'instant où il y a visibilité, crédibilité et légitimité, il y a moyen de convaincre des organisations de payer un montant raisonnable pour des formations vraiment professionnalisantes et pertinentes qui permettront à leurs collaborateurs d'être plus performants dans leurs pratiques professionnelles. Mais nous ne sommes pas encore à ce type de philosophie managériale pour une association professionnelle en communication en Belgique.

Je crois que ce type d'association professionnelle en communication est d'autant plus important que la nouvelle génération de communicants a une tout autre disposition d'esprit si je la compare à celle de mes débuts. Un premier aspect est le fait que cette jeune génération est moins loyale à l'organisation qui l'emploie, elle est moins engagée dans le quotidien organisationnel, elle a des attentes tout à fait différentes par rapport à la qualité du travail : ce qui est important pour la jeune génération, c'est la flexibilité du travail, c'est le nombre de journées de vacances, ce sont toutes ces dimensions de plus-value qui prédominent. Il y a 20 ans, il aurait été tout à fait impossible d'oser poser la question de deux journées de télétravail par semaine ou de négocier le nombre de journées de congé. Or, ce sont des questions qui sont posées lors d'entretiens d'embauche ce qui signifie que la jeune génération est à la recherche d'un travail qui corresponde à sa zone de confort. Dès l'instant où les conditions de travail sont différentes de ce que cette jeune génération a à l'esprit, dès l'instant où cela signifie qu'elle va devoir sortir de sa zone de confort, elle part à la recherche d'une autre offre. Mais je crois aussi que la jeune génération sait beaucoup mieux que nous à l'époque ce qu'elle veut faire et ce qu'elle ne veut pas faire. Je ne parle pas de la pertinence de ce point de vue, mais du fait que cette jeune génération a une vision claire même si elle n'est pas réaliste de ce qu'elle souhaite faire : souhaiter travailler dans le domaine culturel parce qu'il répond mieux à ses valeurs propres mais pour le salaire que l'on sait obtenir dans une organisation commerciale. Il y a de la part de la jeune génération une volonté de ne pas vouloir faire de compromis. Elle me semble aussi moins « to the point », moins sensible aux précisions, aux détails, mais elle me semble davantage orientée vers le monde extérieur : peut-être parce que le monde se trouve sur Instagram. Lors d'un entretien d'embauche que j'ai tenu il y a peu parce que nous sommes à la recherche d'un profil junior en communication, un candidat me faisait la réflexion que nous n'étions pas sur Instagram et donc que notre stratégie de communication était Old School. Je lui ai donc demandé de me convaincre d'ajouter Instagram à nos canaux de communication. La seule réponse étant : « parce que toutes les organisations en ont un », ce qui n'est pas une réponse, je lui ai dit que je lui faciliterai la tâche en lui demandant de m'expliquer la raison pour laquelle il faudrait que mon organisation en Real Estate devrait avoir un compte Facebook. Quelle pourrait être la perspective « Employer Branding » qui nous pousserait à être présent sur Facebook ? Mis à part le fait que je n'ai eu aucune réponse satisfaisante ce qui me pousse à dire qu'au niveau des formations en communication on ne met pas suffisamment l'accent sur les aspects stratégiques des canaux de communication, mais davantage sur leur mise en œuvre c'est-à-dire sur la dimension opérationnelle de la communication, cela m'a fait réfléchir à l'importance de définir une politique en matière d'utilisation des plateformes sociales pour l'organisation. **Il est en effet très important pour les collaborateurs et tous les employés de savoir exactement ce qu'ils peuvent et ce qu'ils ne peuvent pas partager sur les réseaux sociaux à cause de la perméabilité et de la porosité entre la sphère privée et la sphère professionnelle.** Étant donné que l'organisation est cotée en Bourse, il y a une réglementation très sévère en matière de contenu pouvant être partagé à quel moment. En effet, certains contenus peuvent influencer

de manière positive ou négative les fluctuations boursières d'une organisation cotée. À côté de cette dimension de la communication organisationnelle, de bonnes pratiques professionnelles à adopter, il y a également tout un volet de « employer branding » qui est totalement inexistant et qu'il va falloir développer. Il faut absolument que l'organisation évolue d'une approche « sales driven » et « deal & transactions driven » vers une organisation qui doit d'abord se définir une vision, une mission et des valeurs. Un travail de communication organisationnelle en profondeur pour une organisation qui dispose d'un portefeuille en fonds immobiliers très conséquents. Il est évidemment tout à fait pertinent de se poser la question **pourquoi** une telle organisation souhaite à l'heure actuelle et dans la situation présente **se repositionner de la sorte en utilisant comme levier la communication organisationnelle**. La réponse est : **parce qu'elle est forcée de le faire. À l'heure actuelle, lors de transactions boursières il est impératif de suivre certaines procédures de communication**. Dans cette organisation, c'était le CFO qui s'en chargeait, mais le trajet à suivre s'est complexifié. Il y a parfois des dimensions liées au droit d'auteur, à des traductions : des procédures complexes et pas nécessairement très transparentes. C'est donc la raison pour laquelle ils ont cherché un directeur de la communication avec une sérieuse **expertise** dans le domaine **de la communication financière et de la communication de crise**. S'ils se rendaient compte du niveau de séniorité et d'expertise nécessaires, ils ne se rendaient toutefois pas compte de la dimension organisationnelle que peut comporter le fait d'introduire une véritable stratégie de communication dans une organisation. Comme j'ai négocié la possibilité d'avoir carte blanche pour développer mon travail, je le fais comme je l'entends. Ici aussi, j'entends mon approche comme un travail **d'évangélisation**, comme celui qu'avaient entrepris les prêtres lorsqu'ils partaient en Afrique apporter la bonne parole en vue de conversions massives. Pour moi, il s'agit un peu du même trajet : **apporter une nouvelle vision pour obtenir une narration organisationnelle plus en ligne avec ses valeurs**. Et liée à cette approche, quoi que quand même assez indépendant, il y a une **tendance** dans la communication financière : c'est le modèle de Keynes, le financement des instances gouvernementales. Et toutes les instances gouvernementales continuent à appliquer ce modèle basé sur des prémisses erronées, ou plutôt des prémisses totalement dépassées. Et pourtant, ce modèle aussi devrait évoluer : **là aussi, il y a un travail d'évangélisation à faire**. Mais **on se rend compte que les systèmes en place arrivent d'une certaine façon à se maintenir et à prolonger leur cycle de vie. Même si leur pertinence est contestable**. Je me pose souvent la question de savoir **comment cela se fait : est-ce que c'est parce que les gens sont opposés au changement et qu'ils préfèrent garder un système en place parce que c'est plus confortable d'avoir une routine même si elle n'est pas performante, que d'être confronté à un changement qui n'amène que de l'incertitude ?** Est-ce que c'est parce que ce système a porté ses fruits et qu'on n'a pas envie de le remettre en question parce que ça sous-entendrait qu'on soit obligé d'en inventer un autre ? Est-ce que c'est parce qu'il y en a plein d'autres qui utilisent le même système et qu'il est plus simple de communiquer les uns avec les autres en utilisant un même système et que si on devait changer de système, ça occasionnerait des perturbations au niveau des communications entre les organisations ? **Est-ce que c'est parce que le système est lié à tout un autre système de procédures, d'appareil législatif, de lois et que donc modifier une brique de tout l'édifice signifierait changer la totalité de l'édifice ?** Je n'ai pas de réponse, la seule chose que je sais c'est que le système perdure et se maintient en place malgré le fait qu'il y ait de plus en plus de voix disant que le modèle de Keynes est dépassé. **On travaille donc dans un cadre alors qu'on sait qu'il ne fonctionne plus. On peut donc prédire que ce qu'on est en train de faire ne fonctionnera pas. Cela devrait ouvrir la voie au développement d'autres modèles** : le futur me semble riche en opportunités !

Pour pouvoir bien fonctionner dans notre monde aujourd'hui, ce qu'il manque le plus, je trouve, à un grand nombre de responsables de la communication, c'est la notion d'EQ, le quotient émotionnel. Quand quelqu'un veut changer quelque chose, il peut le faire. Si une situation ne

vous convient pas, il suffit de se lever et de partir. En soi, il n'y a pas de limite au changement. Les expériences que l'on fait, celles que l'on a vécues vont définir le regard que l'on a sur les situations auxquelles on est confronté. Nous avons donc chacun nos propres courbes d'apprentissage. C'est sur la base de cet apprentissage et de ces expériences que l'on sait ce que l'on veut et surtout ce que l'on ne veut plus. Je trouve donc qu'on apprend beaucoup de choses positives de ses expériences négatives. C'est la raison pour laquelle cette dimension émotionnelle est tellement importante. Mais ce qui a le plus changé entre 1996 et 2019, et c'est ce qui entrave l'utilisation de cette dimension émotionnelle, c'est la vitesse.

Ce qui est directement lié à ce phénomène d'accélération, à cette vitesse à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui, c'est la difficulté d'appliquer la **précision** : à cause de la vitesse, à cause de la pression des publics qui veulent être constamment informés, on en oublie de vérifier les sources. Les organisations sont forcées de communiquer trop rapidement ce qui implique une perte de qualité dans les contenus communiqués. Il y a donc tout un jeu de dominos qui a pour résultat final que la communication va pâtir de cette accélération. Cela signifie qu'il faut introduire une approche encore plus planifiée et structurée : il y a un véritable impératif à **professionnaliser** l'approche de la communication organisationnelle. Ainsi, je sais que la semaine prochaine il y a une activité qui va nous obliger à devoir communiquer très rapidement. Pour l'instant, je ne sais pas encore quel sera le contenu exact de ce que nous allons devoir communiquer, mais je sais toutefois que cette action de communication va avoir lieu. Je peux donc déjà préparer le terrain, mettre toutes les procédures en route, prévoir ce que je peux déjà prévoir, anticiper tout ce qui peut l'être afin d'être prêt lorsque le contenu pourra être précisé. Il y a donc **tout un travail d'anticipation de la planification d'une accélération. Je peux prendre des mesures préventives parce que je sais qu'à un moment donné il y aura une accélération dans les processus communicationnels.** Il y a donc un travail stratégique à définir, permettant l'anticipation malgré l'accélération qui fait que nous sommes parfois dépassés par les événements et forcés à réagir plutôt qu'à anticiper. Il est donc impératif de pouvoir se libérer de toute autre tâche lors de ces moments cruciaux où l'on sait que l'action va s'accélérer. Quelque part je suis le « libéro » de l'équipe : je suis le joueur qui a la possibilité de jouer à n'importe quel endroit du terrain. Mais je suis aussi celui qui prévoit toutes les actions qui vont devoir avoir lieu. Je sais que l'annonce de la semaine prochaine impliquera des interviews. Donc j'ai déjà prévu les communiqués de presse, les Q&A parce que je peux imaginer le type de questions qui seront posées par les journalistes financiers et je peux déjà anticiper une partie de mes réponses en ligne avec l'histoire organisationnelle. La seule chose qu'il me suffira d'ajouter, seront les montants, les chiffres. Et je sais également que ce jour-là, il ne serait vraiment pas opportun de prévoir des réunions. C'est en cela que j'entends cette dimension de « se libérer de toutes autres tâches ».

Cela me permet aussi de faire le suivi de ce que les journalistes interprètent de mes propos : je n'ai pas encore été confronté au phénomène des fake news, mais par contre j'ai déjà été confronté à des articles qui montraient clairement que le journaliste n'avait absolument pas compris le sens de mes propos. Sans pouvoir dire si c'était voulu ou non. Mais lorsque les conclusions sont fausses ou erronées, j'exige mon droit de réponse. C'est un phénomène aussi plus récent qui est dû à cette accélération : les journalistes n'ont plus la possibilité de vous envoyer leur article avant publication. Cela se passait avant, maintenant, ils sont eux-mêmes mis sous pression et cela explique la raison pour laquelle il y a parfois des erreurs qui se glissent dans des articles. Cela signifie qu'il y a donc un travail de veille à accomplir, de vérification de la justesse de l'information communiquée. Et je crains que les agences de publicité ne jouent un mauvais rôle dans l'acceptation de la dissémination de fausses nouvelles pour le plaisir d'avoir un coup médiatique. Je sais que dans certaines agences de publicité, il y a maintenant un département qui s'occupe de « fake news », un département qui écrit des « fake news » : je me demande vraiment où va la déontologie de notre profession. Il faudrait vraiment **obliger chaque**

agence de communication de souscrire à une charte éthique. Parce que pour moi, c'est essentiel. Dans le sens où c'est vraiment l'essence même de notre profession : il y a une déontologie à respecter et je sais que notre association professionnelle en communication suit le code. Mais ce n'est pas parce que l'association souscrit au code déontologique que tous ses membres le suivent automatiquement. Le fait de ne pas respecter le code déontologique est une tache sur le blason de notre profession. Personnellement, ce sont mes valeurs et mes principes et je les applique dans toutes les actions que j'entreprends. C'est mon chemin, c'est ma route, c'est aussi ma droiture, et je sais qu'elle gêne parfois, qu'à cause de cette ligne de conduite je ne me fais pas que des amis. Je serais un très mauvais homme politique qui lui doit être capable de toutes les concessions. Mais par contre, je crois que je sers la profession de la communication organisationnelle. Et je dois dire que cet entretien m'a même conforté dans cette assurance.

Interview H9 – 2 heures 56'

Bruxelles, 25 juin 2019

Pour vous situer comment je suis par rapport à la technologie : j'ai encore des floppy disques. J'ai encore mon tout premier ordinateur qui était un Apple classique. Il fonctionne encore très bien, et c'est le seul PC qui ne s'est jamais planté. Et je dois vous avouer que je l'utilise encore. Parce que je fais de la photographie et quand on fait des scanners, ce petit appareil vous permet d'imprimer par le biais d'une Writer, une imprimante qui date d'il y a 40 ans. Une imprimante à jet d'encre qui permet d'imprimer sur des feuilles à dessin de manière très précise. C'est une qualité exceptionnelle avec du vieux matériel. Tout ça pour cadrer les vieux souvenirs. J'ai encore mon premier Mac. Maintenant j'ai un PC, ce qui est bien dommage, parce que je préfère les McIntosh. Pour moi c'était quelque chose de très particulier, il avait une forme tout à fait bizarre : il était design. Je le trouvais beaucoup plus sympa. Après on a fait dans le gigantisme. Des tours. Alors que l'objectif d'Apple c'était d'être proche de vous et de vous rendre efficace après une demi-journée d'apprentissage. Je me rappelle en tant qu'étudiant, j'ai souffert avec les PC. Il fallait étudier le DOS. Moi j'avais fait des études scientifiques. Donc pour pouvoir travailler sur l'ordinateur, sur le PC, il fallait d'abord faire toute une journée de programmation. Je me rappelle la photocopieuse de mon père, quelque chose de monstrueux, de gigantesque, elle prenait la moitié de son bureau (rires). Je suis de la génération d'avant Internet, par contre, quand je suis entré en communication, c'est quelque chose qui m'a directement orienté, qui a orienté ma carrière. Parce que ça facilite aussi la vie.

Au départ, j'ai fait de la biologie médicale. Au niveau d'un graduat. Un bac plus 3. Mon rêve c'était de devenir parfumeur. Et donc j'ai fait une maîtrise en cosmétologie. Pour payer mes études, je suis entré comme technicien de laboratoire à l'université. Et dans ce labo, après mes études, ils m'ont engagé comme chercheur. J'y ai travaillé pendant **cinq** ans, à l'école polytechnique, et je travaillais dans l'environnement au service exploitation des mines, et je faisais de la recherche. Le thème était la récupération des cendres, j'étais déjà dans l'économie circulaire. 40 ans avant. Prémonitoire (rires). À la fin de mon contrat, après cinq ans, comme je ne faisais pas parti du corps des polytechniciens, il n'a pas été renouvelé. Là, je suis resté six mois au chômage. Je voulais rester chercheur, je propose mes services de chercheur à des entreprises qui me demandaient à quel laboratoire j'appartenais. Comme je n'appartenais plus à aucun laboratoire, je n'arrivais plus à être engagé comme chercheur. C'est vraiment l'histoire du serpent qui se mord la queue. J'ai fini par me rendre compte que je ne ferais plus jamais de la recherche. Mais comme jusqu'au dernier moment j'ai cru que j'allais pouvoir en faire, j'ai fait appel à un chasseur de têtes. Et ce chasseur de têtes chez qui je me suis rendu, avait une agence de communication. Un petit département. Ce chasseur de têtes ayant lu mon CV, m'a invité à le rencontrer. Alors c'est ici que ça devient un peu rocambolesque. Il faut savoir que pendant mes études, j'ai toujours été particulièrement doué pour l'écriture. J'ai donc un passé artistique

qui n'est pas étranger à mon entrée en communication. J'ai fait de la scène, j'ai fait de la musique, j'ai connu les premiers synthés avec des câbles partout, c'était la période New wave. C'était l'époque des premiers PC, et de la musique électronique. C'étaient les PLAS, Play Again Sam (rires). J'écrivais les textes des chansons. Et pour pouvoir gagner un peu d'argent, j'avais un contrat de nègre [c'est comme ça qu'on appelle ceux qui écrivent à la place de quelqu'un qui signe comme auteur présumé]. Aux éditions Caractère, à Paris. J'écrivais des postfaces, des préfaces, des romans, des essais pour d'autres. Je reviens à mon chasseur de têtes : j'entre dans son bureau et il me lance un livre, il me demande si je connais ce livre : c'était l'histoire de son père, juif caché pendant la guerre, dont j'avais écrit la préface. Il avait vu dans mon CV que j'étais un chercheur, un scientifique, mais aussi que j'écrivais. Il avait un nouveau client qui était un industriel du groupe Usinor. Il devait communiquer avec des ingénieurs et ne savait pas comment faire parce que cela requiert un langage particulier. **Il m'a dit qu'il ne pouvait pas apprendre les sciences à un communicant, mais qu'il pouvait apprendre la communication à un scientifique.** Et c'est comme ça que je suis entré dans l'agence et que pendant les premières années j'ai fait de tout. J'ai fait toutes sortes de matériel de communication, des brochures etc. Ma chance, c'était que je pouvais accompagner le patron comme consultant du management. Lui, le patron, faisait de l'accompagnement communicationnel de managers dans toutes sortes de domaines industriels. Moi je faisais la petite main. Je m'inscrivais dans ce que l'on appelle aujourd'hui la technique du « **shadowing** ». Et c'est là que j'ai tout appris. Alors il y a une chance et une malchance : le patron a fait une crise cardiaque en ma présence. Comme l'entreprise était assez petite, on était sept ou huit, il a fallu reprendre les rênes. Je me suis donc improvisé **directeur ad interim**, et j'ai pris en charge les clients. Ça m'a appris à voler de mes propres ailes. Au départ, le patron l'a mal pris. Mais d'un autre côté, il était content parce que c'était son épouse qui m'avait demandé de prendre ses clients en charge. C'était l'époque, dans ces années-là, où il y avait des gourous. Et en fait le patron fonctionnait un petit peu comme un gourou. Mais comme il n'était plus là il fallait bien le remplacer. Et en fait elle me l'a demandé pour des raisons de rapports humains. J'avais eu des relations amicales avec la famille du patron. J'étais le seul goy de l'agence : ils étaient tous juifs sauf moi. Et quelque part il m'avait pris en apprentissage. Donc j'étais un des rares à connaître tous les dossiers. Vu que j'étais toujours avec lui. On travaillait à deux. Et c'est comme ça que j'ai pris cette responsabilité. Et après on a continué à développer l'agence. Et moi, je me suis spécialisé en communication High Tech et science. Donc je m'orientais vers la vulgarisation scientifique, vers la communication des écoles, de l'enseignement, de la recherche. Et alors, j'ai été chargé d'apprendre la nouvelle technologie qui venait de sortir : Internet. Et j'ai dû développer des compétences en Internet, j'ai lu tout ce qu'il y avait comme bouquins. À l'époque Internet c'était quand même très petit. J'ai rencontré **Robert Caillaux** à Gand ! Il m'expliquait toutes sortes de choses tout à fait incroyables : il avait une idée de l'utilisation de l'Internet qui était à des lieux de ce qui se passait à l'époque. C'était vraiment un bonhomme extraordinaire. Et d'ailleurs, mon premier contrat, a été de réviser les 300 premières pages du site Web de Price Water House Cooper. Je connaissais les principes, je les appliquais, mais j'étais aussi un débutant. J'ai encore d'autres anecdotes : avant il y avait plusieurs browsers. Maintenant c'est Google. Et surtout, il y avait des groupes de news. Ça a à peu près disparu maintenant, mais alors il y avait plein de groupes et j'avais un contrat avec une entreprise high-tech pour la préparer au passage à l'an 2000. Et le PDG de cette entreprise, il voulait faire un calendrier qui illustre la communication entre les hommes. Au propre comme au figuré. C'était un calendrier avec plein de ponts : la communication entre les deux rives. Et moi j'ai dû écrire un article sur le chu Wen jeyzi : c'est le tout premier dictionnaire chinois qui date de plusieurs milliers d'années avant J.-C. Pour pouvoir écrire quelque chose sur ce tout premier dictionnaire chinois, il fallait quand même savoir à quoi ça ressemblait. Je l'avais trouvé dans le Larousse. Mais cette définition ne me disait pas à quoi il ressemblait. J'ai été à la Bibliothèque nationale

à Bruxelles, à Paris, impossible de trouver ne fuisse qu'un seul cliché de ce dictionnaire chinois. Et puis je me suis dit : je me lance. J'ai été à la recherche de groupes de news d'historiens. J'étais déjà en train de chercher depuis cinq mois ! Parce qu'il fallait se déplacer physiquement : ça prenait un temps dingue ! J'ai donc écrit dans ce groupe de news d'historiens, en anglais pour savoir si quelqu'un connaissait ce dictionnaire. Et si quelqu'un pouvait me donner plus d'information et me dire à quoi cela ressemblait. Eh bien, deux jours après, j'ai reçu un e-mail d'un prof d'université à Pékin, un historien, qui m'a donné tout ce que je cherchais. J'ai trouvé ça génial : vous vous rendez compte que je cherchais depuis cinq à six mois et là en deux jours j'avais l'information ! Maintenant, on en rit. Vous vous rendez compte : deux jours, mais ce serait insupportable ! Maintenant, ils cherchent, sans vraiment recouper l'information, parce que ça c'est le gros problème d'Internet, on cherche, on n'est pas critique, on ne recoupe pas l'information, on ne vérifie pas les sources. On va regarder ce qu'il y a sur Wikipédia : c'est abominable, c'est un puits à « fake news ». Même s'il y a un côté participatif intéressant, ce n'est intéressant qu'à partir du moment où ce sont des gens compétents. Le problème de Wikipédia, c'est que tout le monde s'en mêle. C'est aussi le problème de l'évolution des réseaux sociaux : j'en ai connu la naissance. Et je n'étais pas particulièrement chaud. Au début, je n'aimais pas trop. Le fait de partager ma vie avec des amis autrement que dans la vie quotidienne, je ne trouvais pas ça nécessaire. Mais ce qui m'a intéressé dans Facebook, une fois que je suis entré dedans, c'est de pouvoir retrouver des anciens et d'avoir avec eux une relation d'amitié comme si rien n'avait bougé. Ce sont tous des gens avec lesquels je ne serais plus ami maintenant. Mais nous sommes amis sur l'idée que nous avons de ce qu'était notre amitié avant. Et ça, c'est merveilleux. On est devenu des gens très différents, mais notre amitié, c'est celle qu'on avait à 12 ans et on n'a pas cherché à savoir ce que l'autre était devenu entre-temps. Mais je suis très strict avec mes amis sur Facebook, s'il y en a qui essayent de tout casser, je les vire. Je n'aime pas les gens toxiques. Pour moi une amitié physique, c'est la même chose qu'une amitié sur Facebook. C'est son prolongement. Les irrespectueux, je ne les prends pas. Et puis surtout, Facebook m'a permis de me faire des amis. Ce qui est relativement intéressant. C'est une anecdote. J'ai une maison dans un petit patelin, avec uniquement des autochtones. Moi je suis le petit belge. J'ai commencé à poster des informations sur le village et les environs, et un jour, au marché, je prenais une bière en terrasse, il y a quelqu'un qui s'approche de moi, la quarantaine, et qui s'adresse à moi en m'appelant avec mon nom. Il m'a dit qu'il me connaissait par Facebook. On a pris une bière ensemble. Et un peu plus tard il m'envoyait un e-mail en me disant qu'on était apéro compatible. J'ai donc pris l'apéro chez lui, et depuis je connais la moitié du village. Pour moi ça donc été une manière de connaître physiquement des gens. De rencontrer des gens physiquement après les avoir connus virtuellement. Contrairement à beaucoup de gens, je trouve que les réseaux sociaux sont extraordinaires. Malheureusement, c'est très populiste. La grande masse de l'information n'a aucun intérêt. Heureusement vous avez la possibilité de sélectionner l'information qui vous intéresse. Les gens qui souffrent du populisme sur les réseaux sociaux, ce sont les gens qui ne sont pas capables de sélectionner l'information qui les intéresse. On peut stopper les informations qu'on ne veut pas voir. Et on peut se créer un monde qui nous corresponde.

Et on a les informations qui nous conviennent. Une partie de mon travail ici, c'est de lutter contre les « fake news ». Et donc sur Facebook, je suis très attentif à ça. Mais donc j'ai deux comptes Facebook : un privé et un professionnel. Et sur mon compte professionnel **je ne sélectionne pas**. Parce qu'il faut que je sache ce qui se partage. Ça fait partie de mon métier. Ce qui est intéressant sur Facebook c'est qu'on a la possibilité de discuter d'articles, de choses qui sont parues dans la presse, en se les partageant. Mais malheureusement, les frustrés, les gens qui ont beaucoup de rancœur, ne postent plus que des articles où ils revendiquent des choses, une sorte de bouillonnement révolutionnaire vraiment énervant. Mais comme d'un point de vue professionnel, lorsqu'il y a de fausses informations, mon objectif est de les rectifier, il est

important que je sache ce qui est posté. Je suis donc un observateur sur mon compte professionnel, pendant mon temps professionnel.

Après l'agence de communication, j'ai travaillé dans un cabinet ministériel. J'étais responsable de la communication de la recherche scientifique. C'était en **2001**, la **Belgique avait la responsabilité de la recherche au niveau européen**. Et Jacques Simonet, ministre président de la région bruxelloise avait besoin d'un communicant parce que le fédéral avait demandé à la région Bxls de coordonner le site Web. Il m'avait rencontré en 1999, et il m'avait dit qu'on cherchait quelqu'un qui avait mon profil. Et là j'ai fait la présidence de la Belgique à l'Union Européenne. Il fallait communiquer sur la promotion de la recherche scientifique. Et pour la région bruxelloise, la seule chose qu'on pouvait communiquer, c'était le hub européen, communiquer sur les technologies de l'information et de la communication. Et du coup ça m'a permis d'être tout à fait à jour au niveau des CMS. Maintenant, je n'ai plus la possibilité de suivre ça d'aussi près : je n'ai plus vraiment la possibilité de mettre mes mains dans le cambouis. Mais du coup je n'ai pas toujours les pieds sur terre, et je demande parfois à mes collaborateurs des choses qui ne sont pas tout à fait réalisables.

Le directeur d'une entreprise qui est membre de cette association pour laquelle je travaille actuellement, savait que j'avais fait des études de cosmétologie. Et il m'a parlé de cette association qui cherchait un directeur de communication. J'ai envoyé mon CV par e-mail le mercredi, ils m'ont reçu le jeudi, ils m'ont appelé le vendredi pour me dire que j'étais engagé et j'ai commencé à travailler le lundi après avoir signé mon contrat. Et donc tout converge. Les sujets sur lesquels je travaille ici et tout ce que j'ai appris pendant mes études. J'ai créé ici un service de communication de crise. On offre à nos membres le fait de prendre en charge la communication de crise pour protéger le secteur. De par mes formations je peux improviser du point de vue du contenu. En tant qu'association sectorielle, c'est moi qui reçois les questions qui peuvent poser problème pour l'ensemble du secteur. Je réponds donc pour l'ensemble des parties prenantes industrielles de ce secteur.

Cette fonction n'existait pas au départ. La raison même de sa création vient d'un énorme échec. D'un événement dramatique pour l'industrie qui a été la publication en **2003** par Test Achats d'un article disant que les désodorisants émettaient des substances cancérigènes et qu'il fallait absolument arrêter d'utiliser ces produits. Or les entreprises qui utilisaient les produits dans ces désodorisants avaient fait des tests et n'avaient pas pu identifier ces substances cancérigènes. Évidemment l'article de Test Achats a été relayé par la presse, le marché des désodorisants d'ambiance s'est complètement effondré à tel point que certaines entreprises ont dû fermer des unités de production. À cette époque, l'association n'a pas été capable de répondre. Elle n'a pas été capable de communiquer, elle n'a pas été capable de gérer la crise parce que le conseil d'administration n'était pas armé. Ils n'ont pas pu se mettre d'accord sur la manière de communiquer, et ça fait durer la crise. Ça a été une **catastrophe**. Ça a duré jusqu'à ce qu'une des entreprises incriminées porte plainte contre Test Achats à la cour de justice et que **Test Achats soit condamné parce que c'était faux**. À la suite de ça, il y a eu des études indépendantes et l'administration a mis les choses au point, mais on n'a jamais pu récupérer le consommateur. Il a fallu à peu près 10 ans pour que le marché se rétablisse. **Donc là, ils se sont bien rendu compte qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour les aider à communiquer. Il fallait quelqu'un qui ait une expérience du monde politique, connaisse la communication de crise, qui comprenne le langage scientifique et les produits de consommation**. Et ils m'ont engagé directement. Mon premier briefing a été de lancer une communication sur une directive, une nouvelle réglementation européenne. On l'ignore souvent, mais on a une législation européenne qui est hyper dure. Pareil au niveau des détergents. On a une réglementation très novatrice. La législation européenne prend en compte des critères environnementaux et écologiques qui vont parfois très loin. Et ça le consommateur l'ignore le plus souvent. Et donc ce que j'ai fait d'abord c'est de mettre en place tout un système de veille

ainsi qu'une procédure de communication de crise pour que l'on soit préparé. Et donc comme ça je commence à répondre à la place des entreprises pour contrecarrer certaines associations de consommateurs, certaines associations environnementalistes. Mais toujours avec pour **objectif de rester « science based »**. J'ai la possibilité d'exprimer dans un langage assez sexy des choses assez complexes pour que la presse morde mais sans mettre à mal les fondements scientifiques. Mais je sais qu'on sert de bruit de fond, on ne passe pas très bien. Mais c'est une décision du secteur, si on crie avec les loups, on va perdre de notre crédibilité.

Ici c'est une hiérarchie plate. On a supprimé tous les grades. La différence entre junior et senior, c'est uniquement une question d'expérience. Je travaille de très près avec la secrétaire générale. Je suis au même niveau qu'elle. En **2006**, j'ai créé un département sustainability, un département de développement durable. Pour apporter à nos membres toutes les compétences nécessaires pour se développer et s'épanouir dans un environnement durable. Avec tous les membres de l'association, nous avons analysé et validé les valeurs qui nous rassemblent. Ça parce que je ne voulais pas que les valeurs de l'association soient les valeurs du secteur, mais qu'au contraire elle réunisse les valeurs de chacun des membres. **Les valeurs associatives nous rendent attractif parce qu'elles sont fédératrices**. Et on y a ajouté une **philosophie** : le développement économique de papa, il était mort. On est dans un système que les écologistes veulent transitoire, dans un système de développement durable où on doit essayer de produire des valeurs qui ont une valeur dans les trois dimensions du développement durable c'est-à-dire dans le secteur économique, parce que le membre doit faire du bénéfice, on doit avoir une valeur sociétale, la production doit, pourquoi pas, avoir un bénéfice social, et on doit avoir un impact environnemental limité. Parce qu'un impact environnemental positif, ça n'existe pas, c'est du Green washing. Et l'impact environnemental limité, le bénéfice sociétal et l'avantage économique doivent être pris tous ensemble. Cette proposition je l'ai faite à tous nos membres, et certains sont des multinationales qui sont encore dans l'idée de la croissance continue, mais tous ils ont accepté la philosophie. On œuvre donc à l'épanouissement de nos membres dans un nouveau système qui est le développement durable. Il faut savoir que parmi nos membres **on a aussi des membres qui mettent en doute la croissance et qui ont un label b corp**. Des gens qui ont calculé sur une base d'extrapolation de bénéfices, un bénéfice soutenable. Et ce bénéfice soutenable, ils le reversent à la société. Ils ont calculé un mode de fonctionnement qui leur permet de rémunérer leur actionariat avec une croissance qui est fixée à l'avance ou qui n'est pas fixée du tout, la croissance n'est pas nécessaire quand on est « b corp », parce que le fait de ne pas croître ne fait pas nécessairement perdre. On reste simplement à la même position. Et si on faisait des bénéfices avant, on continue à les faire. **Ils rémunèrent leur personnel, ils ont une réserve en cas de problème et ils rémunèrent leurs actionnaires. Et ça c'est ce qu'ils appellent le bénéfice soutenable**. Ils peuvent continuer à fonctionner très positivement mais ils créent du bien-être social en continuant à produire des produits qui sont bons pour la société et en mettant tout en œuvre pour avoir un impact environnemental limité. Et ce qui reste, il le distribue de façon sociétale. Il y en a qui le font sous la forme d'impôts. D'autres le font en service pour la société. Mais à part Ecover il n'y en a pas beaucoup d'autres en Belgique qui ne veulent pas être les meilleurs **au** monde, mais les meilleurs **pour** le monde. Il fallait donc trouver un mot qui relie aussi bien les entreprises qui étaient encore dans une politique de croissance mais avec une volonté de diminuer l'impact environnemental, et celles qui avaient déjà une autre vision de la croissance. **C'est de là que vient le mot épanouissement, pour ne pas utiliser le mot croissance qui est remis en question par certaines entreprises**. Un des objectifs de cette association sectorielle, c'est de donner à ses membres des idées, des guidelines pour faire un plan de développement durable, pour implémenter certaines initiatives et on travaille aussi au niveau européen. Le développement durable touche bien sûr à la communication : c'est la responsabilité sociétale des entreprises de communiquer sur ce que l'on fait. Moi je le fais au niveau sectoriel, les entreprises doivent le faire au niveau Corporate.

Ma communication, c'est la communication du secteur : c'est un peu plus compliqué. C'est une communication consensuelle. Elle doit regrouper toutes les entreprises qui sont concurrentes. Je dois donc réussir à faire accepter les plans de communication et les idées sectorielles à mes pairs dans l'industrie. **Je ne pense pas en termes de bénéfices, compétitivité, différenciation. Je pense en termes de solidarité, cocréativité,** c'est très différent, c'est même à l'opposé. Donc la compréhension n'est pas toujours aisée. Et donc pour manier la chèvre et le chou, on crée un groupe de travail et on revient toujours à l'essence de notre existence : **faire de l' « advocacy » pour le secteur. On est vraiment au cœur de la « licence to operate ».** Nos membres doivent s'occuper de leur business. Nous, on s'occupe de négocier les réglementations avec les syndicats, les politiques. Mais pour faire vivre cette « licence to operate », il faut une image, il faut développer des messages. Je vous donne un exemple : je voulais développer un site qui soit multisectoriel, un portail où l'on pourrait choisir un des secteurs pour arriver sur un cycle de vie produit. De sa conception jusqu'à son recyclage : vraiment l'économie circulaire. Et donc ce que je voudrais c'est d'y associer des initiatives de développement durable et de bonnes pratiques environnementales prises et développées par différentes entreprises membres. La difficulté, c'est de réunir des concurrents entre eux. Mais aussi de leur faire comprendre qu'à côté de leur propre site, il est important d'en avoir un autre qui soit intersectoriel, parce que plus crédible. De plus, pour avoir une information plus globale, ceux qui sont à la recherche d'information ne vont pas écumer tous les différents sites de chacun des acteurs du secteur. Donc, pour défendre les intérêts du secteur, il est important d'avoir un site fédérateur. Et cela pourrait démontrer que le secteur dans son ensemble, grâce à toutes les initiatives de chacun de ses membres, a, dans sa totalité, un impact positif sur l'environnement. Ça permet aussi de mettre en avant des résultats qui sont ressentis par les consommateurs comme « vert », de souligner les initiatives qui sont prises et qui ne sont pas toujours connues du grand public parce que peu médiatiques, de démontrer qu'on peut faire une chimie « verte » à partir, par exemple, de biomasse. Il y a donc une parfaite osmose entre la communication et mes formations initiales. Une des parties les plus importants de mon travail est liée à l'éthique. L'association possède un code déontologique au niveau de l'allégation des produits pour ses membres. D'un point de vue personnel, je suis lié aux clauses de confidentialité : il y a plein de choses que je n'ai pas le droit de dire. C'est normal : je suis en contact avec des concurrents et je n'ai pas le droit de dire alors ce que m'a dit l'autre. Car nous sommes soumis à la loi sur la concurrence. Toutes les réunions sont structurées : avant chaque réunion je lis les do's et dont's, je relis l'article premier sur la loi sur la concurrence, je leur demande de la respecter. Il est hors de question de risquer une amende pour infraction à la loi sur la concurrence. Nous, on est très prudent. Donc je suis un peu comme un funambule lors de ces réunions. C'est très difficile. Surtout que toutes les décisions doivent être consensuelles. Il faut obtenir la consensualité de gens qui sont concurrents. Et il faut tenir compte de plein de normes à toutes sortes de niveaux. Et les challenges augmentent de plus en plus avec la charte 2020 pour 2025 dans le cadre de l'économie circulaire. Tous les aspects technologiques qui y sont liés se définissent au niveau européen. Lorsque la charte a été créée, elle a été promue auprès de toutes les entreprises du secteur. Cette vision de développement durable au niveau sectoriel n'est pas différenciatrice : elle est appliquée par toutes les entreprises. Ce qui fait que les entreprises communiquent très peu sur la charte. Mais il y a une prise de conscience de l'importance de l'approche durable. Même si pour certains groupes de pressions écologistes elle ne va pas assez loin parce qu'elle n'est pas évaluée par le gouvernement. Elle est évaluée par des auditeurs et ces groupements préféreraient qu'elle soit une loi. Mais ça montre les relations toujours très complexes avec les O.N.G.

Il y a aussi une dimension éducative : ma fonction sur le long terme est d'essayer de faire évoluer le comportement des consommateurs. Là ce n'est pas en mettant un post pendant six mois sur Facebook, mais au moins pendant cinq ans. Ainsi par exemple la lessive qui ne doit

pas être lavée à plus de 30°, alors que la majorité de la population fait encore sa lessive à 60°. Et la communication peut modifier ce comportement. On a fait une mesure sur la température de lavage en Europe. Et on a vu qu'il y avait un effet de la communication sur le comportement du belge moyen. Mais on a fait une communication très ciblée avant la campagne, on avait une température moyenne de 43° et après les six mois de campagne on avait réussi à descendre à une moyenne de 41°. Cette campagne a eu lieu avant toutes les campagnes que nous vivons maintenant, des campagnes qui s'inscrivent dans une société de la peur. Il faut savoir que maintenant on est dans une société de l'angoisse.

Une des grandes différences que je ressens se situe au niveau budgétaire : là où pour une campagne similaire dans les années 90 cela me serait revenu à 10 € le contact, cela m'a coûté 0,20 € le contact. Les réseaux sociaux, c'est vraiment un outil extraordinaire. Il faut bien sûr le manipuler avec une certaine expertise et ça nous permet de communiquer avec le consommateur même avec un budget très limité. Ce que j'essaie toujours pour optimiser l'impact de la communication, c'est de trouver des partenaires et de développer avec eux dans une optique de création des campagnes à message consensuel. Si j'arrive à travailler, à collaborer avec une association de consommateurs, mon message s'en trouvera crédibilisé. Il aura aussi une plus grande portée. J'essaie aussi parfois de rajouter un académique. Mais on est dans une situation belge : il faut que j'en ai un de chacune des parties du pays, un néerlandophone et un francophone, et que chacun des deux représente les deux réseaux en place : le libre et l'officiel. Donc c'est toujours un peu compliqué. Parce qu'on n'est pas une association régionalisée, on est une association nationale. Nos réunions elles se font à la belge : on parle chacun sa langue. Le problème maintenant c'est qu'on a de plus en plus des entreprises qui sont Benelux et les hollandais ne parlent pas le français. Il y a aussi certaines entreprises qui envoient un représentant français qui lui ne parle pas un mot de néerlandais. Donc on ajoute de plus en plus l'anglais parce qu'il y a aussi des Américains qui se rajoutent. Donc ça fait un melting-pot à la belge très excitant. Et les gens de l'extérieur ne le comprennent pas toujours. La structure politique de notre pays sidère bien des organisations d'autres pays. Et c'est parfois assez hallucinant : j'ai créé un site Web pour un type de produit important pour la santé. On y décrit l'utilisation de ces produits par rapport à la santé, mais il n'est nulle part question de prévention. Pourquoi ? Parce que la santé dépend d'un ministère fédéral, alors que la prévention elle, elle, est communautarisée. Ce qui veut dire que la prévention dépend de trois ministres communautaires : le flamand, le francophone et l'allemand. Et comme ils ne sont pas du même parti... impossible de les mettre d'accord. Une coopération étant impossible, on a dû choisir de travailler avec le fédéral uniquement. Et du coup, on est limité dans le message. La Belgique s'est parfois Kafka.

Je me professionnalise en lisant beaucoup, en assistant à des conférences sur des sujets particuliers et puis j'ai un groupe de communication : on se réunit plusieurs fois par an, on s'upgrade les uns les autres, et donc je suis constamment en contact avec les directeurs de communication des différents membres de l'association, et on s'informe entre pairs. C'est comme ça que j'arrive à évoluer. Parce que je n'ai plus le temps de suivre de véritables formations sur le temps long. Mais j'ai suivi par exemple des séminaires sur le temps de midi en communication digitale. L'avantage aussi c'est qu'ils organisent des webinars. Ça c'est faisable. Et moi-même je donne aussi un cours à l'ULB ce qui me permet de rester à jour d'un point de vue académique. Parce qu'il faut que je reste à jour d'un point de vue scientifique pour pouvoir répondre du tac au tac à un journaliste. Je peux arriver à improviser parce que je connais les produits. C'est ce qui fait l'évolution de la communication de crise au sein de l'association : proactivement on prépare ce qui allait peut-être servir de réponses aux questions des journalistes alors que, maintenant de plus en plus je participe à des émissions à thème consumériste. Je privilégie les émissions en français pour une raison de culture, de sensibilité culturelle. J'illustre ce point avec l'anecdote suivante : j'avais fait développer une bande dessinée

qui avait été adaptée dans les deux langues et lorsqu'elle est sortie, les néerlandophones m'ont dit : « elle est super d'un point de vue du contenu, mais il y a un problème avec les couleurs : les couleurs sont francophones ». Les bandes dessinées néerlandophones présentent des palettes de couleurs au ton beaucoup plus tranché, les bandes dessinées francophones privilégient les couleurs plus pastel. C'est quand même incroyable. Mais c'est la raison pour laquelle il est important d'avoir dans une équipe de communication, des gens d'au moins deux de nos deux cultures. Pour comprendre ces sensibilités, la complexité de notre petit pays. Et ça a un impact sur notre vie professionnelle.

Au sein de l'association, les activités de communication sont en croissance constante. Les membres du conseil d'administration sont convaincus de la valeur ajoutée de la communication. Les CEO des organisations membres de l'association le sont lorsqu'ils sont confrontés à une crise et qu'ils ont besoin de nous. Les problématiques auxquelles le secteur est confronté sont de plus en plus liées à la communication : les réglementations de la DGPR, la composition des produits, la réglementation européenne... ce sont des challenges de communication. L'authenticité, la véracité des bonnes pratiques de commerce au niveau de la vente des produits en ce qui concerne l'allégation environnementale, tout cela est réglementé par notre **code de déontologie**. Il est vraiment important de définir des guidelines pour la rédaction de toute une série de communication : ce qu'on peut dire, ce qu'on ne peut pas dire, pourquoi et pourquoi pas. Ces règles de déontologie sont basées sur les réglementations européennes bien entendu. Et je suis parfois confronté au paradoxe de la bonne communication. Je m'explique : nous, dans notre perception de la communication, la communication doit répondre à des objectifs finaux. On a la communication de crise qui se fait dans l'immédiateté mais qui peut être proactive, puis on a la communication proactive : quand on sait qu'il va y avoir un problème et on met en œuvre tout ce qu'il faut pour répondre à ce problème. Nous avons créé certains sites parce que nous savions que la commission européenne allait venir avec certaines réglementations. Et on était préparé. Ça c'est du proactif. Le problème c'est quand on est proactif : la proactivité, c'est mettre en œuvre les actions nécessaires pour que la problématique n'arrive pas. Pour qu'elle n'ait pas lieu. Mais si la problématique n'arrive pas, les membres se disent : « mais il n'y avait pas lieu de faire tout ce qu'on a fait vu que ça n'a pas eu lieu ». Donc ça en fait c'est le problème : si vous êtes proactifs à fond, et bien alors les membres n'ont plus besoin de vous. Enfin du moins c'est ce qu'ils pensent.

Pour bien me préparer, j'ai créé un réseau avec mes collègues européens. Ce réseau on l'a institutionnalisé. Il réunit tous les responsables de communication des associations nationales du réseau. Ça permet de faire une veille des issues qui émergent dans les pays avoisinants sachant qu'une crise en Flandre provient soit d'Angleterre, des Pays-Bas ou d'Allemagne alors qu'une crise en Wallonie naît en Suisse romande, traverse la France avant d'arriver chez nous. Mon objectif est de faire en sorte que les crises au nord du pays ne passent pas vers le sud et vice versa. Mais je suis maintenant toujours informé de ce qui se passe par le biais de ce réseau institutionnalisé et ça me permet d'être proactif. Quatre fois par an on se réunit dans un des pays pour une demi-journée d'échanges de bonnes pratiques. Et, dans ce contexte-là, on organise un programme de formation. Et ces formations ont lieu obligatoirement par le biais de l'Internet. Ce sont des séminaires Web en anglais, sur des sujets pointus. On en a organisé un sur Facebook, puis sur Instagram et LinkedIn, un sur Twitter, soit trois formations de base, puis on y a ajouté trois fois une heure de formation pointue pour expliquer comment exploiter la publicité sur ces différentes plateformes sociales, il y a eu deux heures de formation sur la stratégie de communication globale, ça avait été donné par une agence de communication belge. Le réseau sert aussi de support pour les associations qui n'ont pas de responsable communication, mais qui dépêchent leur secrétaire général qui n'a aucune expertise en communication. Ainsi, en Roumanie, la personne responsable de l'association est seule, et elle est juriste. Elle a constamment des défis en communication. Et donc nous l'aidons. On partage

nos compétences. On lui donne des pistes, on la forme. Elle, elle a suivi toutes les formations. Pour l'instant je suis en train de mettre en place une formation pour savoir comment réaliser une vidéo en utilisant son Smartphone. Je fais ça en collaboration avec une spécialiste qui vient d'une agence. L'objectif ce n'est pas simplement de faire la vidéo, mais aussi de l'exploiter sur les réseaux sociaux. Comment optimiser l'usage de vidéo dans des objectifs Corporate ? Dans des objectifs d'images ? Comment faire passer le message ?

On a aussi un groupe de travail en communication – public affairs. Là, on va réfléchir ensemble à des issues européennes. Et on fait également des échanges de bonnes pratiques. Ça nous permet de bien nous connaître et de pouvoir s'appeler de façon très collégiale, très solidaire. Nous, on essaye d'augmenter les compétences les uns des autres, ou d'aider ceux qui ont des carences. Mais c'est parce que nous sommes une association et que nous ne sommes pas en compétitivité.

Ce qui a le plus changé, ce sont les outils. Les principes de la communication, ils n'ont pas changé. Le marketing Web, la communication digitale, ils ont des principes similaires à la communication traditionnelle. La communication, c'est toujours envoyer un message, faire en sorte qu'il soit compris, s'assurer qu'il soit pérenne, le répéter si nécessaire. Par contre, les outils, la rapidité ont changé d'une façon incroyable. Avant on avait beaucoup plus le temps de communiquer, on organisait des conférences de presse. Moi maintenant j'organise de moins en moins de conférences de presse, d'ailleurs les journalistes ne viennent plus. Ils n'ont plus le temps. Ils me demandent de leur envoyer un e-mail avec un texte, un bon visu. Et voilà. Et donc ce qui a changé c'est la rapidité avec laquelle il faut réagir, les outils avec lesquels on réagit.

Ce qui a changé aussi, c'est la proximité, la capacité d'échanges avec la cible. Parce que la communication traditionnelle, c'était dans la presse. Ça veut dire qu'il y avait un intermédiaire. Donc quelqu'un qui modifie le message ou qui du moins peut le modifier. Puis, ça passe dans un journal que les gens lisent ou ne lisent pas. Alors, à moins d'avoir des budgets incroyables et encore, de pouvoir passer en prime avant le JT, ... on n'est pas vu, on n'est pas entendu. Moi d'un point de vue contextuel, du côté sud, il y a une émission qui est intéressante. Elle passe à 23 heures. Quand il n'y a plus personne qui regarde. À l'époque, c'était ça le challenge : il fallait passer par la presse, il fallait draguer la presse. Je me rappelle, du temps où je travaillais à l'agence, on travaillait pour un client dans l'aéronautique et quand on organisait une conférence de presse, on invitait les journalistes qui étaient spécialisés dans l'aéronautique. Et oui oui, oui, je vous assure, il y en avait ! Des journalistes spécialisés dans l'aéronautique. Et alors, il fallait les inviter à dîner, il fallait parler avec eux, etc., il fallait organiser une certaine sorte d'exclusivité et ça prenait un temps fou. À l'heure actuelle, bon, je peux me passer des journalistes pour envoyer mon message aux consommateurs. Je peux le faire sans biais. Je peux skipper la presse en fait. Il faut bien sûr tenir compte de la presse, parce qu'ils ont un furieux pouvoir, c'est clair. Mais il faut aussi se rendre compte qu'il est possible de communiquer à l'heure actuelle sans eux. Et surtout, il est possible d'interagir. Parce que, quand on fait des campagnes sur Facebook, il y a des gens qui font des commentaires. Alors, soit on réagit, ou on ne réagit pas mais, si on voit qu'il y a eu des réactions, il est toujours important de répondre. Mais il faut faire attention. Quand c'est de la communication de crise, il ne faut pas s'emballer. Il ne faut pas créer de buzz négatif. Facebook a des outils professionnels pour faire ça. Et c'est sélectif. Seule la personne qui a fait le commentaire voit la réaction que l'organisation poste. Ça demande un suivi très intense. Au niveau de nos **bonnes pratiques**, nous avons identifié trois niveaux de réactions sur Facebook : il y a les posts sympathiques, les posts critiques et constructifs, et puis il y a les posts insultants. Ces derniers, on les hide et on ne répond pas. Et en général on bloque la personne. Parce que, comme on paie au clic, je n'ai pas envie avec ma publicité payante, de relayer des insultes. Pour la deuxième catégorie, on va utiliser la messagerie pour engager le dialogue. On transpose le côté public sur un domaine privé. Et puis alors la première catégorie, positif, ceux-là, je les garde, mais il ne faut pas que ce soit trop

lourd. Parce que s'il y a 250 commentaires qui suivent mon post, les gens ne vont pas les regarder. S'il y en a cinq ou six, ils vont les lire, et peut-être réagir aussi. S'il y en a trop, ils vont peut-être rajouter un like, mais ils ne vont pas se noyer dans la masse. Et ça c'est très nouveau. Quand j'ai commencé, il y avait le courrier. Les gens envoyaient des lettres. Maintenant, on envoie des e-mails, et on communique via les médias sociaux. Et là aussi pour les médias sociaux, on utilise différents niveaux : Facebook, c'est pour les 35 plus, parce que les tous jeunes ne l'utilisent plus. Parce que ça attire trop les râleurs, mais aussi pour les jeunes, les « vieux ». Et ils ne veulent pas s'y associer. Comme le disait Umberto Eco, sur Facebook on retrouve ceux qui avant étaient accoudés au comptoir du bar et avaient bu un verre de trop et changeaient le monde, ils n'ennuyaient que les habitués du bar, maintenant ils ont plus d'audience qu'un prix Nobel. On utilise aussi Instagram, parce que là on touche aussi les jeunes. On n'a jamais essayé Snapchat parce que le format est trop court pour le message que nous voulons faire passer. Il y a des limites aux communications scientifiques. Une vidéo de cinq secondes sur un sujet complexe, pffff... j'ai essayé mais ça ne fonctionne pas. Twitter, je l'utilise très peu, sauf pour ma communication pure et dure, avec les gens qui me suivent. C'est plus ciblé. Et c'est là qu'on voit la différence d'un pays à l'autre : en Hollande, Twitter c'est suivi par tous les journalistes. Mais aussi par d'autres parties prenantes. En Belgique cela l'est beaucoup moins. Il y a moins d'addiction à Twitter. Pour la communication Corporate, j'utilise LinkedIn. Là, c'est suivi par des professionnels. Et c'est un média social qui est très encadré. Les gens ne racontent pas n'importe quoi sur cette plateforme parce que leur carrière professionnelle peut en dépendre. Donc tous les mots sont pesés. Les gens font attention parce qu'un post survit très longtemps. Et en plus il circule. Donc comme c'est très contrôlé, ça devient très intéressant. C'est beaucoup plus sérieux. Et quand il y a des débats, ils sont généralement de qualité supérieure. Donc c'est autorégulé. C'est le meilleur des médias pour se positionner par rapport à d'autres associations. Mais c'est aussi une plateforme qui sert à identifier des contacts. Quelqu'un qui veut lancer quelque chose, va chercher sur LinkedIn, va chercher des groupes, va chercher des associations, va essayer de commencer à créer des partenariats. J'y ai créé quelques groupes moi-même. Et ça a une réelle valeur ajoutée.

Et ça permet de diffuser des informations pour des non-membres qui font des tentatives très amateuristes de lancement de produit sans réaliser toutes les réglementations auquel cela doit répondre. C'est une tendance actuelle de vouloir faire ses produits soi-même, parce qu'on croit qu'on est plus respectueux de l'environnement, parce qu'ainsi on ne soutient pas les industriels et les commerciaux. Les gens fabriquent plein de produits eux-mêmes. Certaines autorités adorent ça : en Wallonie il y a des communes qui ont développé des petits livres pour expliquer comment créer ces produits. Quand on s'en rend compte, on les contacte pour leur demander s'ils ont conscience des conséquences qu'ils entraînent. Aucun de ces produits n'est réglementé, qu'en est-il de leur toxicité ? Les autorités fédérales elles s'étranglent quand elles voient ce genre de mauvaises pratiques... Donc en fait on travaille aussi pour garder notre secteur sain. Attirer l'attention sur les dangers, sur la complexité du secteur, sur les responsabilités que l'on porte quand on met sur le marché un nouveau produit. Mais aussi obtenir la crédibilité des autorités.

La société actuelle se dirige vraiment vers certaines incohérences qui sont dues à l'angoisse de l'incertitude, sur laquelle se greffe une angoisse plus générale. Nous, on est vraiment interpellé par la société de l'angoisse, ce qu'on appelle **le marketing de la peur**. Et on voit que nos entreprises y ont participé, ont aidé à l'instaurer en indiquant sur le packaging : sans ceci, sans cela. Parce que ce sont des produits soi-disant dangereux. Parce que tous les produits qui sont mis sur le marché, sont contrôlés par la santé publique. Donc on a créé une peur. **Cette peur a été multipliée par les O.N.G. On fait un amalgame**. Et une fois qu'il y a eu un message négatif par rapport à un ingrédient, il est très, très difficile de le faire déloger de la perception du consommateur. Et maintenant il y a une nouvelle loi qui stipule que l'on n'a pas le droit

d'indiquer sur l'emballage qu'un produit ne s'y trouve pas. Surtout pas un produit qui n'est pas néfaste ni nocif ni toxique pour la santé publique. Dès l'instant où un produit n'est pas utilisé, il est maintenant interdit d'indiquer qu'il n'est pas utilisé dans la composition du produit. Et là où ça devient hallucinant, c'est que maintenant comme ce n'est plus écrit, mais que ça l'était avant, des consommateurs téléphonent au producteur pour savoir si le produit contient ou non l'ingrédient, car comme ce n'est plus indiqué que le produit ne le contient pas, comment peut-il savoir que ce produit ne s'y trouve pas. Et alors le service consommateur de répliquer qu'il peut y avoir certains de ces ingrédients étant donné qu'ils ne sont pas négatifs ni toxiques ni nocifs. Il n'y a aucun risque pour la santé. Et c'est là que ça devient très compliqué pour le consommateur et pour tout le monde. On le sent vraiment très fort : il y a certaines décisions mêmes parfois gouvernementales, qui sont prises non pas sur un fond rationnel, mais de façon purement émotionnelle. Et en matière de communication, mais également dans le domaine scientifique, on est véritablement passé dans une **période postmoderne**. Donc, le modernisme qui prônait la science comme méthode de recherche universelle et reconnue par tous, a été suivi pendant toute la période qui a suivi l'après-guerre jusque dans les années 80. Et ce dans toutes les universités. Quelles que soient leurs obédiences. La méthode scientifique est une méthode universelle, une vérité universelle. La science est une méthode, la science n'est pas une foi. Mais maintenant, ça disparaît. **Dans le postmodernisme, la science tend à disparaître**, au profit de l'émotionnel et du participatif. C'est l'émergence de Wikipédia qui remplace l'avis des experts. C'est le plus grand nombre, compétent ou non, qui a raison par rapport à l'expert ou au groupe d'experts. Et donc, à l'heure actuelle, la majorité des gens font beaucoup plus confiance au participatif qu'à la science, ils n'ont plus confiance en la science. Et pire encore, certains groupes de pression, je pense aux anti-vax, ont utilisé une méthode de mystification : **on mystifie la science, on dit : la science est une opinion**. Ce n'est plus une méthode qui essaye d'approcher une vérité, c'est devenu une opinion parmi d'autres. Et si c'est une opinion parmi d'autres, chaque opinion a une valeur comparable à l'opinion scientifique. Donc il n'y a aucune raison de ne pas prendre des décisions émotionnelles car l'émotion est une opinion. C'est le postmodernisme. **C'est exactement ce que Malraux avait dit : le 21^{ème} siècle sera mystique**. Eh bien, il est devenu mystique. Mystifier la science à un tel point qu'à l'heure actuelle, dans certains groupes de gens, l'anti-vax est une vérité. Et le consommateur moyen a mystifié la science ce qui fait que, quand vous lui présentez des arguments scientifiques, ces arguments ne sont pas meilleurs que d'autres. La science, pour eux, ce n'est qu'un moyen d'approche de la vérité, et la vérité elle peut être strictement émotionnelle. Et ça, ça va finir par poser des problèmes. Parce qu'en médecine, on a besoin de données scientifiques. Pas d'émotions. Pas que les émotions ne sont pas nécessaires, mais on n'a pas besoin d'émotions pour prendre des décisions en matière de santé publique. Là, il faut des décisions rationnelles sinon ça fera des morts. Et dans la communication que je dois faire, j'y suis constamment confronté. On doit passer notre temps à rassurer le consommateur en utilisant un argumentaire scientifique et c'est là toute la difficulté parce que cet argumentaire scientifique il n'est pas bien reçu. Pire encore : l'argumentaire scientifique crée la peur. Parce qu'en fait, dans une société de l'angoisse, vous avez les marketeurs de la peur. **Vous avez vraiment des entreprises qui jouent sur la peur des consommateurs pour vendre leurs produits**. Créer des peurs pour faire fonctionner leur business. Mais alors, vous avez la science, les scientifiques eux-mêmes. Si vous avez une crise sur un certain produit, que ce produit est considéré comme dangereux, si vous allez chez un toxicologue, et que vous lui posez une question par rapport à ce produit, il vous dira que oui, ce produit est dangereux. Et il a raison. Ce produit est dangereux lorsqu'il n'est pas bien utilisé, ou lorsqu'il est utilisé à très forte dose. Mais, les PPM (particules par million) sont à ce point insignifiantes qu'elles ne présentent aucun risque. Et c'est là toute la différence entre le risque et le danger que ne perçoit pas le consommateur. Et le scientifique en répondant, il va lui aussi créer et augmenter cette peur. Parce qu'il ne va pas contextualiser l'usage du produit, il va le

décrire dans un environnement de laboratoire. Le danger intrinsèque il est là, mais il n'y a aucun risque. Dès l'instant où la voie d'exposition aux produits est inexistante, il n'y a aucun risque. Comme le consommateur a besoin de certitudes, et que ça, le scientifique ne peut pas s'y engager, automatiquement la peur augmente. Donc on est vraiment confronté à un **paradoxe** : pour garder notre crédibilité, on est obligé de garder le discours scientifique mais, pour répondre à l'angoisse du consommateur qui a peur d'une certaine façon de la réponse scientifique on devrait pouvoir aligner nos messages. On évolue vers un mode de communication qui est très complexe. Et c'est pour ça qu'il est **important de travailler en partenariat avec des acteurs de la vie civile, des acteurs sociétaux** qui permettent de bétonner nos messages en les validant, en ajoutant de la **crédibilité**. À la base scientifique, en se faisant accompagner par des acteurs de la société civile, on va ajouter une dimension émotionnelle à un message purement rationnel. Dans les années 80, on pouvait communiquer en disant : « le professeur untel a déclaré que », et ça, c'était considéré comme la vérité. Personne n'allait le mettre en doute. À l'heure actuelle, si vous dites que le professeur machin a dit telle chose, les gens vont hausser les épaules, ils vont vous dire : « moi je pense le contraire, moi, mon voisin, il a... ». La communication a fortement changé, il faut trouver les arguments susceptibles de faire changer le comportement du consommateur en prenant appui sur des choses auxquelles il fait confiance. Et ce n'est pas évident parce que c'est très mouvant. Aujourd'hui il croit A demain il croira B.

Ce qui a changé, ce sont les outils, c'est la rapidité, c'est la faculté d'interagir, c'est aussi le fait qu'on évolue dans un monde de stressés. Les gens sont angoissés. Je viens de lire un article sur un psychologue qui traite des gens qui ont, qui souffrent d'une dépression environnementale. Ce sont des millenials qui sont en dépression parce qu'ils voient l'environnement qui s'effondre autour d'eux, ça les stresse, ça les paralyse parce que pour eux il n'y a pas d'avenir dans un monde pollué. Il y a une **pathologie en développement** : la dépression environnementale. Et ça, c'est la suite logique de cette société d'angoissés. Les gens s'angoissent pour tout. Moi j'ai connu les années 70 : il y avait la guerre du Vietnam, mes parents ils étaient tout à fait cool, ils étaient beaucoup moins stressés et pourtant il y avait eu la guerre de Corée, il y a eu les chocs pétroliers, il y a eu une extrême pauvreté, et à l'heure actuelle, si on regarde statistiquement, les gens vivent mieux en moyenne, plus longtemps mais, par contre, ils estiment que leur environnement est pollué, malsain, dangereux. J'ai une collaboratrice qui avait peur de venir ici à Bruxelles parce que Bruxelles est une ville dangereuse. Le fait de passer dans un monde peuplé d'angoisse, je pense que ça a changé aussi la communication. On doit se montrer toujours rassurant, avoir des partenariats qui renforcent la crédibilité. Les gens sont devenus soupçonneux par essence.

Ça me fait parfois poser des questions existentielles. Je suis loin d'être climato-sceptique, mais je me pose parfois des questions sur l'urgence climatique. Parce qu'on est en train de tout remplacer. On quitte le fossile, on va tout électrifier. Mais ça ne va rien changer, parce qu'on créait, on produit de l'électricité avec du fossile. On isole tout... si j'étais le PDG d'une multinationale qui regarde devant lui en se disant : « quels sont les objectifs à long terme ? » J'aurais difficile à répondre car on n'a plus le droit de parler de croissance. Il n'y a plus que la Chine qui est en pleine croissance. Donc on va arriver à un moment où ça bloque. Ce sera soit la saturation soit la décroissance. Sauf... sauf si on dit que tout ce qui existe doit être remplacé parce que c'est polluant. Donc, si j'étais moi ce grand patron, je dirais qu'on a un problème climatique urgent pour remplacer tout le parc automobile par des voitures à hydrogène ou par des voitures électriques, à grand renfort de subventions de l'État... et donc je me pose moi la question de savoir s'il y a vraiment une urgence climatique. Il y a un problème de changement climatique, ça c'est clair. Même si la cellule scientifique qui confirme ce changement, a été créé pour le confirmer : une méthode scientifique quand même pas très orthodoxe. La méthode scientifique, c'est d'observer ce qui se passe. Et d'en tirer des conclusions. Pas de prendre une conclusion et de voir comment la prouver. Enfin, passons. On peut parfois se demander s'il n'y

a pas une grande manipulation derrière tout ça. Et c'est comme ça qu'on commence à tout mettre en doute dans cette société de l'angoisse.

Les collaborations que je mets en place avec les universités ou avec les hautes écoles cela me permet d'avoir des contacts avec des étudiants qui regorgent d'imagination, qui ne sont pas encore cassés aux exigences des entreprises, parce qu'ils apprennent encore et toujours pendant leur stage. Mais ils me nourrissent et moi j'aime bien de faire passer les connaissances. J'essaye par exemple de leur expliquer la différence entre la communication marketing et la communication Corporate. Que lorsqu'il y a un lancement de produit, ce sera lié à la communication marketing et non pas la communication Corporate. Le contact avec les étudiants c'est toujours très intéressant. En plaidant ainsi la cause du secteur, et ce avec mes collègues d'autres pays, je fais d'une certaine façon, de la diplomatie Corporate. C'est moi qui négocie les accords avec le gouvernement. Je suis responsable des affaires publiques. Et ensuite je suis chargé de le faire accepter, signer par tous nos membres et c'est là qu'on se rend compte qu'il y a un problème exécutif en Belgique par rapport à toutes ces multinationales qui maintiennent leur siège central à l'étranger et qui ne voient pas la nécessité de suivre la législation belge à la lettre.

Je voudrais encore signaler une anecdote par rapport à cette société de l'angoisse : c'était une séance de travail sur le développement durable avec les différents partis politiques belges. On sait que les gens, ou du moins une partie de la population belge, est en demande. On sait que le développement durable, c'est une obligation si on veut survivre en tant qu'entreprise. Chaque parti politique a répondu, et celui qui m'a fait le plus peur, c'est le représentant du parti écolo qui, en croisant les bras, a déclaré que le développement durable c'était fini parce que le développement durable c'est consensuel alors que ce sont des choses qu'il faut imposer. Là je me suis dit que ça allait très loin : un politique qui dit que quelque chose n'est pas acceptable parce que c'est consensuel, ce qui est la base même de la démocratie, ça, ça fait peur. Il est donc en train de préparer un régime d'extrême vert. Une sorte de nouvelle dictature, et ça c'est plutôt terrifiant. Donc la situation belge n'est pas des plus roses : avec une montée de la dictature verte en plus d'une très forte présence des noirs, la couleur de prédilection de l'extrême droite. Et c'est l'angoisse civile générale, on la voit aussi dans les choix des produits de consommation. C'est là pour moi une des plus grandes différences avec les années 80, la « bof » génération, qui avait des parents hippies et du coup devenait punk : se coupait les cheveux parce que les parents les avaient longs. Mais à côté de ça il y a des choses qui n'ont pas changé : les jeunes maintenant se plaignent parce qu'ils disent qu'ils n'ont pas d'emploi, moi je leur dis que de mon temps non plus il n'y avait pas d'emploi. Or ils ont tort, car en Flandre, c'est le plein emploi.

Et c'est passionnant de voir comment ça évolue. De la communication de crise à ce que je fais aujourd'hui, j'ai créé le job. La communication interne, avec l'optimisation de la communication vers les membres, la communication externe, les affaires publiques, les relations gouvernementales : c'est devenu très riche.

Interview H10 – 1 heure 14'

Bruxelles, 17 juin 2019

Alors : ma carrière de communicant. Ce n'était absolument pas mon intention d'atterrir dans le domaine de la communication. J'aurais voulu devenir diplomate ou devenir prof de littérature. Mais à aucun moment, lorsque j'étais jeune, l'idée d'avoir une fonction dans la communication ne m'a effleuré. L'enseignement ne me disait pas beaucoup non plus. J'ai fait des études de philologie germanique. Ce qui en soi, est déjà une bonne préparation pour un métier de communication. J'ai obtenu une bourse universitaire, et j'ai continué des études en littérature comparée. Comme je n'ai plus obtenu de bourse pour le FNRS, j'ai abandonné la piste d'un doctorat. J'ai donc cherché un premier job, et j'ai eu un boulot de « nègre » pour le gouverneur

de la province d'Anvers. J'avais pour tâche d'écrire ses speeches, et c'est comme ça que je suis « tombé » dans la communication. J'ai fait ce travail pendant **huit ans**. Et je peux dire, avec certitude, que je sais écrire des speeches. Au fil du temps, ma fonction s'est élargie et on m'a donné davantage de responsabilités. J'ai commencé à gérer des projets, et j'ai coordonné des missions à l'étranger. Ma fonction a donc évolué vers le domaine des relations publiques. C'est ainsi que j'ai travaillé sur le renforcement des relations avec le monde des diamantaires à Anvers. Toute la dimension relations publiques, mais tout autant la dimension protocolaire : étant donné que le gouverneur avait sous sa responsabilité le port d'Anvers, il y a des traditions séculaires qui font que lorsqu'un navire étranger accoste, il y a toute une série de cérémonies qui sont mises en œuvre. Le gouverneur est invité à bord pour un banquet, et ensuite, il en organisera un dans sa demeure. Le problème, c'est que le gouverneur n'avait pas le pied marin et que du coup, c'était moi qui le remplaçais à chaque nouveau navire. Des souvenirs fantastiques. Je me rappelle un lunch dans un sous-marin atomique britannique, d'un autre à bord d'un trois-mâts italien : des expériences inoubliables.

Mais c'est donc ainsi que j'ai appris le rôle de communicant : en lançant des projets, en faisant des collectes de fonds, etc. J'ai eu l'occasion de suivre toutes les formations que je souhaitais, et lorsque j'avais besoin d'aide, je n'avais qu'à en émettre le souhait. J'avais une excellente relation avec le gouverneur : il appréciait mon style rédactionnel, et en contrepartie me donnait carte blanche dans toutes les activités communicationnelles liées à sa fonction. Les parties prenantes étaient multiculturelles : les juifs et les Indiens du monde du diamant, les militaires, les capitaines de long cours. Et la ville d'Anvers offre beaucoup d'opportunités tout en étant une ville de province, ce qui implique qu'au bout d'un certain temps, tout le monde connaît tout le monde. Les relations avec le monde des Indiens diamantaires a commencé suite à un tremblement de terre en Inde, dans la province d'où sont issus presque tous les diamantaires indiens d'Anvers. Le tremblement de terre avait eu lieu la nuit du samedi au dimanche. Le dimanche matin j'ai appelé le gouverneur en lui signifiant qu'il fallait que l'on fasse quelque chose. J'ai donc organisé un vol avec le médecin Luc Beaucourt, aux frais des Indiens diamantaires, et cette action a été très appréciée. Quelque temps plus tard, j'étais invité aux noces d'un de ces diamantaires. Un concours de circonstances. Au bout de huit ans, je suis parti à Bangkok j'ai démarré à mon propre compte dans le textile. Une expérience qui a duré **deux ans** avec deux partenaires d'Anvers. À mon retour, j'ai trouvé un job de communication manager auprès de la société d'investissement de Flandre. Je ne connaissais rien aux finances car je n'avais aucune formation dans ce domaine, mais le président de cette société avait énormément d'affinités avec la littérature et avec l'art des discours. C'est en fait sur ce critère, mon expertise en écriture, que j'ai été embauché dans cette toute nouvelle fonction. La société n'existait pas depuis très longtemps, et de manière très pragmatique, le comité de direction avait donc décidé qu'il était important d'avoir une fonction de directeur de communication afin de coordonner les différentes activités communicationnelles, dont le tout nouveau site Web. De plus, comme le président était quelqu'un qui donnait énormément de speeches, l'équation était rapide. Il était donc clair que pour eux il y avait une obligation d'avoir la fonction communication dans leur société parce qu'ils avaient la volonté d'avoir une **image professionnelle (normatif)**. Nous sommes en **2001** Il y a donc **un mouvement de professionnalisation qui s'installe**. Le président souhaitait que les différentes activités liées à la communication soient intégrées. C'était sa volonté à lui. Le courant entre nous est très bien passé. La sensibilité pour le texte, pour le choix des mots, nous a rapproché. J'ai occupé cette fonction pendant **11 ans**. Lors des trois dernières années, mon équipe s'est étoffée. Mais cela n'a pas été positif parce que la responsabilité de chacun d'entre nous n'a jamais été définie de manière claire. La répartition des rôles était restée très floue. Lorsqu'il y a eu un **changement au niveau de la présidence, l'environnement de travail a changé**. Mais également le contenu du travail à réaliser. Et alors qu'avec le président précédent l'entente était cordiale, il était à

l'écoute de mes conseils, le nouveau président m'ignorait. Le soutien logistique et les possibilités de formation qui m'avait été offertes précédemment, ont été supprimés. Je suis passé d'un stratège à un comptable promu. Il avait un tout autre regard sur la fonction de la communication. **Ce nouveau président considérait sa société comme une société financière, et toute société financière au niveau de son organigramme se doit d'avoir une fonction de communicant, donc il fallait que je sois là.** Mais c'était plus pour la forme que pour le fond. La preuve en est qu'alors que précédemment je rapportais directement au président, sous ce nouveau président, la ligne directe a été coupée. Ma fonction a été déplacée sous le directeur général. Je n'avais donc plus accès aux « hautes sphères », et **de stratégique, ma fonction est devenue très opérationnelle.** Les échanges que j'avais eus avec le président précédent, m'avaient permis de me développer et d'acquérir de nouvelles compétences. Dans cette nouvelle structure, je me trouvais relégué à un rang subalterne ce qui était frustrant. J'avais eu l'habitude de travailler de manière assez informelle, nous entrions dans le bureau l'un de l'autre quand nous avions une idée et que nous voulions la tester. Un jeu de ping-pong qui, d'un point de vue intellectuel, était enrichissant et très stimulant. Et du jour au lendemain, cela s'est terminé. Le directeur général avait concocté une systématique : il avait planifié une réunion hebdomadaire le lundi matin qui prenait une heure pour parcourir les activités communicationnelles de la semaine. Pour moi, être directeur de communication, ça ne se borne pas à un échange d'une heure par semaine. C'était donc la vision même de la communication qui était transformée : un regard froid, très « affaires », beaucoup plus réduit et limité. Dans cette vision, la communication était sous-estimée. Pour la nouvelle direction générale, **l'objectif était devenu de ressembler un maximum aux autres sociétés financières. Essayer d'effacer toute trace de différenciation. Il était quand même impensable que notre approche de la communication se différencie de l'approche de nos concurrents : si eux le faisaient tous d'une certaine façon, cela ne faisait pas de doute que nous faisons fausse route. Il était impensable que nous puissions avoir notre approche, une approche unique, alors que tous les autres suivaient tous une même approche qui n'était absolument pas la nôtre.** Donc l'image qu'utilise l'agence BBH : « **when they zig, zag** » **était pour ma nouvelle direction générale une aberration.** Quand tout le monde va à droite, il faut qu'on suive le mouvement et qu'on tourne à droite aussi. La nouvelle direction générale avait aussi une affection particulière pour les tendances à la mode, les mouvements « buzz ». Je crois que c'était en **2015 ou 2016**, tout le monde avait le mot « **lean** » à la bouche : la flexibilité était devenue le nouveau maître mot. Lorsqu'on piquait ce petit ballon, on était considéré comme un paysan qui sortait de sa campagne embourbée et qui n'était pas du tout au courant des derniers développements managériaux. J'ai essayé de composer, mais je n'avais plus la motivation et j'ai quitté en juin 2018 pour commencer ici en octobre 2018.

On pourrait se poser des questions quant à mon choix : je ne connaissais rien aux finances. En septembre 2007 j'ai commencé dans cette société financière. La crise financière a éclaté en **2008** : j'ai suivi des cours concentrés d'économie pour comprendre les tenants et les aboutissants. Des moments parfois hallucinants : je voyais la panique dans le regard de mes collègues. Ils ne comprenaient pas ce qui leur arrivait. **La panique pure.** Et là, je peux vous avouer qu'on réalise qu'il se passe vraiment quelque chose de grave. Et on apprend très vite à connaître et à comprendre les arcanes de la finance et de l'économie. Il fallait que je m'approprie très vite le jargon du monde financier. Après 11 ans, quand on va solliciter avec ce type de profil, il est difficile de chercher autre chose qu'une fonction dans la communication en lien avec la finance. Et donc je suis arrivé ici, dans cette organisation rattachée au ministère du développement qui est aussi une société d'investissement : il y a la communication, les finances et en plus des partenariats dans des pays très intéressants. J'ai donc mis en avant les forces de mon curriculum vitae.

La fonction que j'occupe actuellement, existait déjà. Au total, trois personnes se sont rapidement succédé dans cette fonction de communication. Il faut dire qu'au début, ce « responsable de la communication » était également responsable de l'office management, de l'ICT : inutile de vous dire que ça n'a jamais fonctionné. Jeter ensemble sur un tas trois fonctions différentes, c'est voué à l'échec. Il n'y a pas moyen de remplir correctement ne soit ce qu'une de ces fonctions sans négliger les autres. De plus, si le salaire est correct, il n'est pas faramineux. J'ai été embauché pour diriger une « équipe » : au total, nous sommes 2.5. Nous avons trouvé une très bonne entente. Ce qui était **nouveau** pour moi, c'était cette dimension de diriger une équipe. **L'aspect managérial**. Jusqu'à présent, j'avais toujours travaillé en solo. Je travaillais pour quelqu'un, mais je ne travaillais pas avec quelqu'un, et je n'avais jamais eu quelqu'un vraiment en dessous de moi dont j'étais responsable. J'ai eu la possibilité de suivre des formations afin d'acquérir ces compétences spécifiques. Je dois dire que mon employeur est vraiment très correct. La semaine prochaine encore, j'ai une formation qui porte sur le coaching.

De manière formelle, je suis manager des relations externes. Cela va donc au-delà de la communication. Je dirais même, que ma fonction actuelle, touche à la Diplomatie Corporate. Je dois maintenir les relations avec le ministère des affaires étrangères, avec les diplomates, avec des parties prenantes dans le monde de la finance, avec le monde des O.N.G. : j'ai donc à entretenir des relations externes avec un grand nombre de parties prenantes très diversifiées. Et en plus de cela, je dois diriger le département de communication. Il y a donc tout un **travail de réflexion et d'intégration**. Je rejoins donc aujourd'hui le rêve que j'avais caressé plus jeune : entrer dans le monde de la diplomatie. Sans être diplomate, je les côtoie.

Je rapporte directement au CEO. Son bureau se trouve de l'autre côté du couloir en face du mien. Et ça, c'est très positif je n'ai jamais voulu travailler pour un patron qui ne valorisait pas et ne reconnaissait pas la valeur de la communication. C'est ce qui a expliqué mon départ auprès de mon employeur précédent. Dès l'instant où j'ai ressenti qu'il n'y avait plus de valorisation de la fonction, que la fonction devenait creuse, qu'elle perdait de son contenu et quelque part aussi de sa légitimité dans l'organisation, je suis parti. Mon CEO a commencé sa carrière comme journaliste. Il a aussi un parcours où les mots, les discours, les textes s'inscrivent en filigrane. Il comprend l'importance de la communication. Et c'est ce qui importe pour moi : pouvoir travailler pour un CEO qui non seulement comprend, mais reconnaît à sa valeur le rôle qu'elle joue dans l'organisation. Il y a aussi le regard des autres collaborateurs. Je pouvais trouver très frustrant de devoir travailler avec des collègues qui non seulement ne comprenaient pas ce que je faisais, mais n'avaient aussi aucun intérêt à comprendre ce que je faisais. Pour qui ma fonction était à la limite inutile. Et ici, je me rends compte que mes collègues ne sont pas tous vraiment au courant de ce que peut faire la communication pour notre organisation. Pour mes deux collaborateurs directs, c'est frustrant, et je reconnais dans leur frustration le sentiment que j'avais eu moi-même il y a quelques années. C'est l'avantage de l'expérience : pouvoir faire des retours sur ses expériences et en tirer des leçons qui aideront les autres. J'essaie de leur expliquer que nos collègues ont un travail très différent du nôtre. Que quelque part, ils sont dans un autre monde, et que peut-être, ils ont des attentes qui ne sont, à nos yeux, peut-être pas toujours très réalistes, mais qui, pour eux, sont on ne peut plus normales. Ainsi, on reçoit ce type de demande : je dois aller à Kinshasa la semaine prochaine, je dois y donner une présentation, est-ce que vous pouvez préparer une présentation PowerPoint ? Avant, je me serais fâché. Aujourd'hui, je leur explique quel est mon rôle et quel est le leur. J'essaie de les aider et de surtout ne pas perdre patience. Parce qu'il y a toujours plus de gens qui ignorent totalement en quoi consiste la communication que de gens qui savent ce qu'elle peut apporter à l'organisation. Et je crois que ça ne changera jamais. Tout simplement parce que les gens ne bénéficient pas de cette formation. Parce qu'ils n'ont aucune idée de ce que c'est. Cela n'effleurait pas le service juridique de me demander de rédiger un contrat avec une ambassade étrangère. Je n'ai pas bénéficié de cette formation. Je ne dispose pas de ces compétences. C'est évident pour tout le

monde. Personne ne se pose des questions pourquoi cette situation ne pourrait pas être. Par contre, tout le monde estime être capable de communiquer. Mais sans savoir en quoi ça consiste, ce qu'il faut pouvoir être capable de faire pour vraiment développer une stratégie de communication. Communiquer, c'est pouvoir parler, pouvoir échanger, de préférence avec le sourire. La connaissance et l'expérience sont très réduites. Et c'est la raison pour laquelle on subit des questions idiotes, on échappe parfois à de la compréhension. Ne jamais perdre son calme, continuer à expliquer son rôle. Et je vois que ça commence à évoluer. Ce n'est pas de la mauvaise volonté de la part de mes collègues, c'est tout simplement de la méconnaissance. Il faut une certaine maturité pour le comprendre. Non : ils ne le font pas exprès, ils ne savent tout simplement pas de quoi il retourne. Et je trouve que c'est mon rôle au sein de l'organisation d'amener cette conscientisation auprès de l'ensemble des collaborateurs. J'organise des réunions d'induction en anglais : chaque fois qu'il y a un petit groupe de nouvelles recrues, je leur explique le rôle du département de communication. Je leur explique ce qu'ils peuvent attendre de nous, je leur explique comment le département fonctionne, je leur explique aussi les attentes que nous avons d'eux.

Tout cela, semble peut-être très basique, mais c'est la réalité de mon quotidien. À chaque fois, **je dois reprendre mon bâton de pèlerin** pour contrer les velléités de production de présentation PowerPoint. Je suis en train de monter un cours de techniques de présentation. J'estime que le médium PowerPoint est surévalué et qu'il fonctionne de manière très contre-productive. Il vous donne un faux sentiment de sécurité. Il vous poussera à présenter mal, vous perdrez l'attention de votre audience, et la présentation ira droit dans le mur ou se perdra dans le brouillard. Il y a moyen de l'utiliser de manière efficace, mais alors il faut vraiment suivre les règles et rares sont ceux qui les suivent. Peu de textes, utilisation de visuels, ne pas présenter dos au public : des règles que peu suivent. Je leur conseille toujours d'essayer sans PowerPoint. Pour cela, il faut qu'ils arrivent à vaincre leur peur. Et c'est par rapport à cela que je développe cette formation. Il faut partir de son histoire. Quels sont les arguments que l'on a à mettre en avant. Je vais faire cette formation avec un acteur du théâtre national. Parce que je veux qu'ils acquièrent de l'assurance sur une scène. Sur un podium. On est seul sur la scène avec une salle devant soi. Le rideau s'ouvre... et maintenant ? Et c'est avec cette situation, dans ce contexte spécifique, que l'acteur va travailler. Ce sera une formation d'une demi-journée très intensive par groupe de quatre. L'objectif sera donc de vaincre sa peur et de s'avancer vers le public. Donc, lâcher l'écran, ne plus se serrer contre le mur, mais au contraire, se tourner vers son public et avancer vers lui pour l'engager dans son histoire. Dans cette situation, on peut utiliser une présentation PowerPoint pour illustrer certains de ses propos avec des images. Mais ce n'est plus PowerPoint qui impose l'histoire. C'est un peu ma croisade.

J'ai eu l'occasion de suivre un cours similaire qui portait sur : parler en public. Dans la liste des grandes peurs, parler en public se trouve dans le top trois. Même si je l'ai déjà fait bien souvent, j'ai encore toujours ce trac avant de me lancer. Je parle donc en connaissance de cause. Et je vois qu'au sein de l'organisation il y a vraiment un intérêt réel pour ce genre de formation. Nous sommes 67, et 22 se sont inscrits. C'est donc très gratifiant.

C'est ainsi que l'on voit les gens évoluer. Et en parlant d'évolution, ce qui a le plus évolué dans ma fonction, c'est cette dimension de la digitalisation. Je fais partie de cette génération qui a acheté son premier ordinateur à l'université pour écrire sa thèse. Je ne suis absolument pas un « digitale native ». Mais je dois avouer que l'impact de la digitalisation est impressionnant. Quand j'ai commencé au cabinet du ministre, il y avait quelques ordinateurs : le gouverneur avait un GSM. On n'en était aux balbutiements de la technologie. Aujourd'hui, on ne parle que d'applications digitales, que de systèmes informatiques, et maintenant aussi d'intelligence artificielle. L'impact que cela peut avoir niveau des relations publiques, je vais l'illustrer avec un exemple qui montre que cela n'a pas apporté que des éléments positifs. Je pense à Mailchimp : avant, les invitations étaient personnelles ou personnalisées. Il y avait tout un protocole de

l'invitation en fonction de son caractère officiel, en fonction du rang de la personne invitée. Aujourd'hui, tout le monde est à la même adresse avec MailChimp. Et ça ne ressemble à rien. Il n'y a pas moyen de se différencier ou de différencier son événement parce que tout se ressemble. Un monde de différence avec les invitations d'antan qui étaient imprimées, après avoir été dessinées en fonction du destinataire. C'est une tout autre façon d'interagir avec son public. La massification par opposition à l'approche personnalisée. Et cela aura aussi un impact sur la qualité de réponse des invités. Mais **il y a vraiment une injonction à suivre le mouvement**. Je pourrais presque tirer un parallèle avec la pression de PowerPoint pour les présentations. Si pour PowerPoint j'ai pu imaginer une alternative, pour MailChimp c'est différent parce qu'il y a l'aspect « coût » qui joue un rôle, ainsi que la dimension environnementale : ce n'est pas bon pour le milieu d'imprimer toutes ces invitations. Toute une série de préjugés qui ne font plus le poids par rapport à l'énergie consommée par tous ces ordinateurs, par tous ces serveurs. L'écologie a été abusée par le marketing. Mais actuellement, même un ministre envoie des invitations par MailChimp pour sa réception de nouvel an. Il n'y a presque plus que le Palais royal pour utiliser des cartons d'invitation.

Comme je le disais, je ne suis vraiment pas un digital native. Très peu pour moi de passer tout mon week-end derrière mon ordinateur à essayer les derniers programmes et les dernières applications. Mon collaborateur par contre trouve ça passionnant. On est parfaitement complémentaires. Chacun ses compétences et ses préférences.

Cette digitalisation a aussi eu une énorme répercussion au niveau de l'utilisation du mail. Nous avons de longs corridors et il semble qu'il est très dur de se lever, de traverser ce corridor pour s'adresser à un collègue. Il est tellement plus simple d'envoyer un e-mail. Mais là aussi, l'effet est différent : j'avertis régulièrement quant à la compréhension qui peut résulter d'échanges d'e-mails. La communication interpersonnelle en pâtit et il y a une sorte de déshumanisation qui s'introduit dans l'organisation. Je lance parfois la boutade que nous aurons bientôt des invitations auto-générées pour des événements qui se seront auto-organisés. La semaine prochaine, nous avons les deux jours de la coopération organisés par l'union européenne. Un événement auquel participent 8000 personnes venues du monde entier à Tour et Taxis. La procédure d'inscription est très complexe : c'est organisé par la commission européenne, la dimension sécurité est importante, on y croise des VIP : tout un cirque. Obtenir l'accréditation, ce n'était pas évident. Eh bien, tout au long de cette procédure d'inscription, il n'y a pas la trace d'une seule personne humaine. Il n'y a pas un seul contact avec une personne humaine. Il n'y a ni nom, ni adresse mail : tout est automatisé. Tout est digitalisé. Et ça c'est vraiment une différence fondamentale : quand j'ai commencé, on n'insistait jamais suffisamment sur la dimension : « make it personal ! ». Et ça, c'est en train de disparaître. L'intelligence artificielle vous permet une approche très ciblée. Elle offre l'opportunité d'obtenir des résultats avec des Big Data qui appartenaient avant au domaine de la fiction. Les actions marketing n'ont jamais été aussi précises grâce aux données de masse. Mais elles ne permettent pas de construire des relations. Et c'est là que moi je vais jouer. Plutôt que de mettre l'accent sur les systèmes, les procédures technologiques, les possibilités digitales, moi je vais m'intéresser à la réflexion de comment construire une relation, comment la renforcer, comment la garder, comment la faire tenir sur le long terme, comment la nourrir. Et c'est donc une tout autre approche que ce qui se passe très souvent maintenant en communication. Ce n'est pas en faisant une bonne présentation PowerPoint qu'on fait de la communication. Il y a vraiment une méconnaissance et une méprise de ce qu'est la communication. Et je ne dirais pas que c'est une différence de générations, mais c'est une évolution technologique. Et c'est aussi l'importance que nous accordons à cette évolution technologique. Comme si la technologie allait pouvoir tout résoudre. Encore une autre méprise qui a sans doute été lancée par les directeurs de marketing : la technologie résoudra tous nos problèmes.

Je ne crois pas que ce soit le propre de l'homme. Je ne crois pas que ce soit lié aux associations que l'on colle souvent aux millenials. Comme s'il était possible de définir la génération X avec une liste de critères. Comme si tous ceux qui sont nés dans une certaine tranche d'années répondaient tous aux mêmes critères. Tous les gens sont différents. Non, je crois que c'est surtout parce que la technologie a eu un énorme impact sur la manière dont nous communiquons. Et que nous n'avons pas encore bien appris à l'utiliser correctement. Il suffit simplement de faire référence aux médias sociaux : on y rencontre tout et n'importe quoi. Il nous manque encore la Nétiquette mais aussi les moyens de sanctionner les dérives. Dans la vie réelle, des sanctions sont prises dès l'instant où l'on désobéit aux règles, dès l'instant où l'on s'écarte de la loi. Il y a les formes de courtoisie dans les échanges, et il y a la loi pour régler les échanges. Mais les réseaux sociaux, c'est le Far-West. C'est lié au fait que ce média est très jeune, qu'il est en train de se chercher, qu'il est en train de se construire. Donc la technologie mène le bal. Je ne crois pas que les gens ont changé. L'humain ne change pas si vite que ça.

Quand je dis que la technologie mène le bal, cela veut dire qu'elle prend aussi le temps : elle est chronophage. C'est le paradoxe même de la technologie : en principe, tout est simplifié et souvent, c'est aussi le cas. Mais on va y passer plus de temps, donc au final, il restera moins de temps pour réfléchir. Parce que **pour utiliser la technologie, il faut suivre ses règles**. De manière paradoxale, plutôt que de gagner du temps, on en perd. Au début du 20^{ème} siècle, lorsque la machine à lessiver a fait son entrée, les gens passaient en moyenne près d'une journée à faire la lessive. Aujourd'hui, cela ne prend plus qu'une heure. Est-ce que nous avons gagné du temps ? Ce temps qu'on a gagné, on le remplit avec autre chose, avec d'autres activités. Et il ne faut pas oublier que les médias sociaux sont créés pour capter notre attention, pour nous maintenir en captivité dans leur environnement. Il y a une injonction perverse à garder les gens dans un monde virtuel et digital. Et le résultat est que l'on a beaucoup moins de temps pour réfléchir.

Je me fais parfois la réflexion qu'avec la technologie, avec toute cette dimension digitale, il en sera de même qu'avec le tabac, l'alcool, et maintenant aujourd'hui la viande : on dira qu'il faut faire attention, qu'il faut prendre ses distances. Il y a déjà maintenant des **séances « détox digitales »**. Une utilisation prudente, intelligente s'impose. Mais on n'en est pas encore là. À se demander, s'il ne serait pas nécessaire d'avoir une réglementation de la consommation de technologie digitale comme on essaye de régler son taux de cholestérol.

Évidemment, ce type de réflexion m'attire toujours les remarques ironiques du genre : « tu es vieux jeu » [OK Boomer !]. Ce qui est faux : je suis ouvert à toutes les innovations. Mais j'estime qu'il faut apprendre à composer avec celles-ci. Et je crois que Facebook est un exemple d'une technologie qui a déraillé. Je suis d'avis que Zuckerberg devrait être emprisonné malgré sa « deep fake interview » sur les réseaux sociaux justement. Un coup de maître ! Mais cela souligne encore un autre défi, également liée à la technologie, l'impossibilité de **distinguer le vrai du faux**. Si on n'est plus capable de faire cette distinction, comment fonctionner, comment travailler ? Si on doit vivre avec cette incertitude, on n'avance plus. D'après moi, ceci sera au **cœur de nombreux débats dans le futur**. Jusqu'à présent, nous avons été épargnés des « fake news ». J'ai des amis journalistes qui y ont déjà été confrontés. Je suis persuadé qu'un jour ou l'autre, un de nos tous grands quotidiens qualitatifs se plantera à cause de l'utilisation d'une information à 100 % construite et donc fake parce que les journalistes ont de moins en moins de temps pour vérifier leurs sources. Et alors, nous aurons droit à de grands débats avec les derniers ténors de l'information vérifiée. Il est certain que nous vivons une époque passionnante. Le challenge auquel nous sommes confrontés est d'apprendre à composer avec toutes ces innovations.

La seule plateforme que j'utilise pour l'organisation, c'est la plateforme professionnelle **LinkedIn**. Un choix bien pesé. **Twitter** est trop fugace et trop rapide pour notre organisation.

Nous ne sommes pas un canal d'information, nous ne sommes pas un politique qui doit réagir comme l'éclair, de temps à l'autre, je vais l'utiliser lorsque justement quelqu'un du monde politique est connecté d'une manière ou d'une autre à un de nos projets. Mais j'estime que comme je ne l'utilise pas de manière régulière, même constante, ce canal est plus un danger qu'une opportunité parce que je ne le maîtrise pas assez et qu'il est très chronophage. Il demande du temps, de l'attention et des efforts constants. Alors que LinkedIn est une plateforme intéressante. J'ai pu y construire assez rapidement une « **Community** » très qualitative de 2300 suiveurs. Bien sûr, nous sommes un secteur niche, donc être suivis par 2300 personnes c'est une excellente base. Je suis en train de développer une stratégie de contenu et j'alimente la conversation le lundi, le mercredi et le vendredi. Je commence à recevoir des propositions de collègues dans l'organisation pour également poster du contenu. Donc là aussi, je vois que les craintes qu'ils avaient au début parce qu'ils n'osaient pas se lancer sur cette plateforme commencent à s'estomper. Il y a une certaine prise de confiance que je renforce en leur disant qu'ils ont l'expertise de leurs projets. Je me **restreins** à une plateforme sur laquelle je veux développer stratégiquement mes messages, plutôt que de me **dispenser** et de ne rien faire correctement. Et avec cette plateforme professionnelle, j'atteins la cible. Inutile de se perdre dans les méandres des réseaux sociaux. Même si c'est bien souvent le discours des agences. Je ne les mets pourtant pas toutes dans le même sac. Et pour l'instant, je suis en train d'envisager une collaboration avec Fons Van Dijck avec qui j'ai encore travaillé par le passé. Je souhaiterais réaliser une étude d'image pour l'organisation afin de pouvoir définir une stratégie de communication organisationnelle. Début de cette année, un nouveau cadre législatif a été mis en place avec une nouvelle loi qui nous permettra d'également attirer des investisseurs privés. Cela pourrait signifier à terme que notre conseil d'administration pourrait également évoluer et cela pourrait avoir des répercussions fondamentales sur la nature même de notre organisation. Dans ce cadre-là, il pourrait être pertinent de questionner le nom de notre organisation. Inutile de vous dire qu'il s'agit ici d'un exercice fondamental et périlleux car il touche à l'ADN même de l'organisation. Mais si l'organisation évolue, cela pourrait être nécessaire.

Le secteur dans lequel nous sommes actifs m'amène à être confronté à des questions éthiques. Ainsi, déjà dans mon job précédent j'y avais été confronté lors de la crise financière. Mais j'ai l'impression qu'ici, c'est encore plus complexe. Parce qu'il est nécessaire, dans toutes les décisions que nous prenons, de prendre en compte différents paramètres éthiques. **Nous visons les objectifs de développement durable qui impliquent toute une série de paramètres sociétaux qui jouent chacun leur rôle.** Nous travaillons dans un contexte excessivement réglementé. Nous avons toute une liste de pays avec lesquels il nous est interdit de travailler. Ces décisions reposent sur d'autres, prises par l'IFC ou la banque mondiale. Il y a également une liste de secteurs auxquels nous ne pouvons pas toucher, ou toute une série de réglementations par rapport à l'écologie, à la durabilité, à la sécurité, etc. qu'il faut remplir avant de pouvoir commencer une coopération. Chaque étape est non seulement très réglementée, elle est aussi contrôlée par toute une série d'instances internationales et par des O.N.G. Lorsqu'il s'agit d'investissements dans des plantations d'huile de palme, nous savons que les polémiques vont éclater. Et pourtant, il y a de grandes différences entre des plantations existantes qui datent de la période coloniale au XIXe siècle et celles qui remplacent des forêts vierges. Si des plantations délaissées pendant des dizaines d'années sont réexploitées, elles offriront du travail à une communauté pauvre et permettront à un groupe plus large qui gravite autour de cette communauté de se développer économiquement. Mais plutôt que de voir le côté positif de cette évolution, les O.N.G. vont se rabattre sur la production de l'huile de palme qui a une image désastreuse. C'est ainsi que naissent les amalgames. Il est très difficile de faire une juste part des choses. Mais c'est d'autant plus difficile que ces nouveaux business modèles qui investissent différemment dans l'économie menacent le business modèle des O.N.G. qui ne peuvent subsister qu'à partir des dons qu'elles reçoivent. Donc il est important de pouvoir frapper fort

avec des situations qui ne laisseront pas le donateur indifférent. Or, il y a de moins en moins de donateurs. Il est en effet plus porteur d'investir économiquement dans ces pays, il est plus intéressant de développer des industries et des commerces dans ces pays, que de donner des dons à des O.N.G. pour des développements de projets dont on ne sait pas toujours s'ils sont véritablement réalisés. Donc on voit de plus en plus un transfert des investissements des dons vers des projets économiques et financiers. Et cela pourrait avoir trait à quelque chose qui pour une fois semblerait être spécifique aux Millenials : cette génération semble être très favorable à une approche plus économique et financière que purement bénévole. J'ignore si c'est exact, mais c'est une explication qui m'a déjà été donnée plusieurs fois. On préfère investir plutôt que de donner aux aides au développement. Je suppose que les scandales qui ont secoué certaines O.N.G. ne sont pas étrangers à cette attitude. Cela montre que la dimension éthique n'est plus toujours aussi nette, même auprès des organisations qui pourtant devraient adopter une ligne droite. Il y a moyen de discuter avec certaines O.N.G., d'autres sont sourdes à nos arguments. C'est un petit monde : tout le monde se connaît, mais c'est un monde très complexe avec des intérêts parfois conflictuels. Il est donc impératif de maintenir une veille de leur discours. C'est ce que nous faisons sur tous les réseaux sociaux. Et certainement sur Twitter. Nous utilisons un programme spécifique qui nous permet de les suivre au niveau mondial. Une fois que les paramètres de recherche sont fixés, le programme nous permet d'avoir un relevé des informations très pointu. Nous savons qu'il y a très peu d'informations sur nous et c'est logique : notre cœur d'activité n'intéresse pas le grand public. Ce n'est vraiment pas que je le regrette, c'est simplement une constatation : nous n'intéressons pas le grand public tout comme le grand public n'a pas d'intérêt pour nous. Nous n'avons pas besoin du grand public pour survivre. Et certains de mes collègues le regrettent car pour eux, c'est comme si on n'accordait pas vraiment de valeur à ce qu'ils font. Mais par contre, la conversation est très riche en ce qui concerne les sujets que nous suivons.

Étant donné qu'au niveau de la communication externe, nous n'avons pas vraiment de message à faire passer vers le grand public, il est très important de développer la reconnaissance pour les projets développés par les collaborateurs au niveau de la communication interne. Il est donc important de trouver différents moyens de **motivation** pour les collaborateurs. Cela ne va pas se faire par le biais de la communication externe, via un article dans un journal, parce que les investissements avec lesquels nous travaillons ne sont pas très porteurs, mais bien par le biais des pairs au niveau européen ou en interne. C'est un fait que lorsque l'on développe un projet d'investissement dans un de ces pays en voie de développement, nous le faisons rarement au niveau de la Belgique uniquement, mais habituellement c'est en coopération avec un autre pays européen. Il y a donc tout un réseau d'où peut provenir une reconnaissance pour le travail effectué. Même si cela se passe en huis clos, la communication interne joue un rôle important pour souligner les réalisations des collaborateurs. Tous les projets sont soumis un rapportage minutieux. Les impacts écologiques, économiques, etc. sont analysés dans le détail par des consultants extérieurs et indépendants. Cela montre **combien l'organisation se retrouve dans un contexte normé.**

À la réflexion, toutes les différentes étapes de ma carrière forment un fil rouge, et je n'exclus pas que la prochaine étape sera l'étranger car l'organisation est en pleine expansion internationale. S'il y a un conseil que je pourrais donner aux jeunes communicants, c'est de se trouver un bon patron. Quand on est à son tout premier job, il n'y a rien de plus important que de travailler avec un patron qui peut vous apprendre la communication parce qu'il sait ce qu'est la communication, qui la comprend. Je ne crois pas que ce soit la formation qui prime parce qu'on peut avoir fait des études de droit et travailler en tant que communicant. Il n'est pas absolument nécessaire d'avoir fait des études de communication pour travailler dans la communication. Mais il faut avoir un bon patron. Et avec « patron », j'entends le supérieur direct avec lequel le jeune communicant travaillera. Si cette personne-là sait ce qu'est la

communication, et si en plus c'est un bon pédagogue, alors on est parti pour une superbe carrière. Parce que **cette première expérience professionnelle, c'est elle qui vous forme**. On a donc besoin de quelqu'un qui est capable de pointer les erreurs, mais aussi de souligner les réalisations. C'est cette personne-là qui va vous apprendre le métier. Et ça, c'est inestimable. Et si ce supérieur ne vous plaît pas, ne restez pas ou ne signez pas. Parce que ce n'est pas le patron qui vous choisit, c'est vous qui choisissez le patron.

Je ne sais pas si les jeunes communicants d'aujourd'hui pourront saisir ce que je veux dire avec ce statement sur le choix, parce que j'ai parfois l'impression qu'ils sont assez désorganisés. Je les trouve parfois chaotiques et désordonnés. Ceux avec lesquels j'ai pu travailler, m'avouaient aussi qu'ils avaient besoin d'avoir quelqu'un qui leur dicte l'ordre des choses à réaliser. Parce qu'ils avaient plutôt tendance à commencer tout à la fois au même moment, et à ne rien terminer. Je dirais qu'ils semblent avoir des problèmes à définir les priorités. Tout leur semble important, tout est intéressant. Et ils commencent à tout avec beaucoup d'enthousiasme mais il leur manque parfois la motivation pour aller jusqu'au bout. Parce qu'ils sont aussi constamment confrontés à des incitations et des stimuli d'un point de vue technologique, ce qui est un phénomène assez récent, mais aussi d'un point de vue éducatif parce qu'en tant qu'enfant déjà ils se retrouvent devant un large choix d'activités pour remplir leur temps libre. Ils sont donc élevés dans un monde où tout est possible, ou tout leur est offert, où ils ont un choix illimité, alors qu'à un certain moment, il est important et même nécessaire de devoir faire ses choix. Et cela, ils ne l'ont jamais appris. Par contre, ce qu'il faut leur reconnaître, c'est leur maîtrise de la technique. Et pour certaines choses, c'est vraiment un atout. Ce que **je crains** pour eux, c'est que les problèmes auxquels ils seront confrontés d'un point de vue professionnel mais aussi d'un point de vue mental, je pense entre autres au burnout, seront liés en grande partie à toute cette dimension digitale qui les stimule sans cesse. Ils ne connaissent pas la liberté que donne le fait de ne pas être joignable. Ils sont connectés en permanence. Nous avons connu une période où nous avions cette possibilité d'être plus paisibles, plus calmes parce que n'étions pas joignables 7/24. Non pas que je voudrais retourner à cette période-là, mais avoir le réflexe de couper son téléphone de temps à autre, ce serait une bonne chose. Et c'est une chose que j'apprécie énormément dans mon organisation, nous ne travaillons pas le week-end, nous ne dérangeons pas nos collègues en leur envoyant des mails ou en les appelant le week-end. C'est une règle non écrite mais délivrée oralement lorsqu'on commence à travailler ici. Pareil le soir après 18 heures : seules les informations urgentes seront communiquées. Sinon, on attend le lendemain matin. Et on essaye de s'y tenir, bien que ce ne soit pas toujours possible étant donné que nous travaillons avec des collègues qui se trouvent dans des zones horaires différentes. L'effet au niveau de l'organisation est qu'on essaye de manière très consciente à protéger chacun des collaborateurs au niveau de sa sphère privée, c'est un élément que j'apprécie beaucoup dans mon organisation. Une situation qui m'était totalement inconnue lorsque j'étais porte-parole. Ce qui m'avait amené à ce que je sois obligé de suivre toutes sortes de formations pour pouvoir gérer le stress. Et je commençais d'ailleurs physiquement à en pâtir. Je crois que ça sera le grand défi des jeunes communicants : la gestion saine des moyens technologiques. Mais il est tout autant primordial que les organisations soutiennent ces efforts. Qu'il y ait des règles de conduite et qu'il y ait des formations pour une prise de conscience de l'impact des moyens technologiques sur la vie privée et mentale. Et là aussi, nous voyons que la loi suit très fort les tendances car il y a maintenant des injonctions pour amener les organisations à prévoir des « polices » pour combattre les situations amenant le burnout. Il y a toute une nouvelle industrie de consultants qui se développe autour de ce phénomène de burnout.

Interview H11 – 1 heure 57'

Bruxelles, 11 juillet 2019

Je vais partir du pourquoi j'ai choisi pour ce domaine d'activité et qui n'a au départ rien à voir avec la communication. Mon rêve d'enfant était de monter sur les planches. Si mon père me soutenait dans cette projection de carrière, ce n'était pas du tout le cas de ma mère qui était beaucoup plus conservatrice. Comme elle insistait pour que je fasse d'abord des études « sérieuses », j'ai commencé un Master en sciences politiques qui s'est avéré ne pas répondre à mes attentes. Je ne suis pas vraiment très porté vers les aspects purement théoriques. Je suis davantage quelqu'un qui est « hands on » avec une dose de sensibilité plus qu'une dose de théories, ce qui ne veut pas dire que je sous-estime leur importance. C'est ainsi que j'ai fait un Bachelor professionnalisant en communication. Je m'y suis senti comme un poisson dans l'eau grâce à l'approche beaucoup plus pratique de ces études. Et c'est là que j'ai réalisé ce qu'un responsable de la communication peut signifier dans une organisation grâce à certains cours qui décrivaient le rôle des relations publiques dans l'organisation. Mais il y avait aussi un cours à l'université qui m'a fort inspiré, le cours de critique historique. J'ai été élevé dans une famille où la politique joue un rôle très important et la dimension politique m'a toujours interpellé. Mais le cours de critique historique m'a permis de découvrir qu'il y avait une autre façon d'appréhender la politique, de la regarder en croisant les sources, de comparer les discours dans les médias et de voir comment cette mise à l'agenda médiatique va se traduire dans certaines tendances sociétales. Cette approche critique de la sphère politique additionnée à une approche sociologique des entreprises et à une approche communicationnelle des organisations a été pour moi le déclencheur de ma carrière en communication. C'est ce qui a fait naître en moi une **attitude critique par rapport à toutes les informations** qui croisent mon chemin. J'applique cette lecture critique à la stratégie de détournement de Trump qui qualifie toutes les sources journalistiques autres que celles de Fox News de « fake news ». Mais si l'on regarde la communication sur un temps plus long, on se rend bien compte que la **manipulation et la persuasion** ont été de tous les temps. On les retrouve dans les textes des Grecs et des Romains. L'utilisation de « rideau de fumée » pour désorienter l'adversaire, l'opposant ou tout simplement l'opinion publique est tout sauf récente. Et si ce phénomène m'interpelle beaucoup, c'est parce qu'il y a **deux ans**, dans mon organisation, nous avons entrepris un vaste projet qui vise à amener l'organisation vers beaucoup plus de **transparence**. Un grand mouvement de changement qui préconise que même lorsque cela ne va pas, il faut le dire, il faut le communiquer quitte à se retrouver « les fesses à l'air », ce qui est une position des plus inconfortables. Mais il faut pouvoir expliquer la raison pour laquelle les choses ne se passent pas comme on l'avait prévu et quels sont les défis auxquels l'organisation est confrontée. **En toute transparence**. Ce qui veut dire que le journaliste d'investigation qui veut nous mettre sous le microscope recevra une réponse à la majorité de ces questions. Cela signifie un énorme tournant dans la course de l'organisation. Un tournant qui ne touche pas que l'organisation dans sa structure, mais qui touche également le quotidien de ses collaborateurs. Si le comité de direction a décidé de choisir cette route-ci, c'est parce qu'il s'est rendu compte que **le secret, que les non-dits apportaient plus de dommages à la réputation de l'organisation que la vérité**. L'organisation a des racines Anglo-hollandaises et il est certain que l'approche de la transparence peut être mise en lien avec certains stéréotypes « calvinistes ou luthériens » qui collent à la peau des hollandais. Ainsi, l'organisation aux Pays-Bas était convaincue depuis bien plus longtemps du bien-fondé de cette approche de la transparence.

Dans l'organisation, je tiens un rôle au niveau du Benelux. Pour expliquer comment je suis arrivé, il faut que je retrace brièvement les différentes étapes de mon parcours.

Après mes études, en **2001**, j'ai travaillé pendant 11 ans comme consultant en agence de communication Corporate. Une des missions que j'ai eue à remplir, en tant que consultant, était une mission de communication interne ici dans l'organisation. J'ai rempli cette mission **pendant deux termes consécutifs** suite auxquels on m'a proposé un contrat à durée indéterminée. Je me suis concentré sur la Belgique pendant quelques années et le **premier changement** auquel j'ai

été confronté au niveau mondial a été de diminuer le nombre de personnes dans les départements de communication et d'intégrer la fonction communication sur plusieurs régions : par exemple l'Allemagne, l'Autriche et la Suisse sont gérées par deux personnes au niveau de la communication avec le backup de quelqu'un sur les « external affairs » et le lobbying au niveau européen, ou encore le Benelux. C'est de cette dernière région dont je suis le responsable, je m'occupe de la communication Corporate de la région Benelux, des affaires extérieures et je suis porte-parole de la maison-mère aux Pays-Bas. Et c'est ainsi que j'ai très vite été confronté à la différence fondamentale entre l'approche anglo-saxonne et l'approche hollandaise. Là où les Anglais ne souhaitent intervenir qu'avec des réponses concises sans entrer dans les détails qui obligent à lire quatre fois un communiqué de presse avant d'en saisir le véritable sens, et même d'encore toujours douter de la bonne compréhension de ce que l'on a lu, la maison-mère aux Pays-Bas a décidé de changer son fusil d'épaule. La **première étape** a consisté à systématiquement reformuler les « Corporate Statements » en messages intelligibles. La **deuxième étape** a été de filtrer de manière systématique le « bla-bla Corporate et institutionnel » qui alourdissait les messages, les rendant opaques. La **troisième étape** a consisté à développer un style narratif clair et transparent à la manière d'une interview journalistique. L'objectif est d'afficher une attitude ouverte et accessible qui doit se traduire dans chacun des messages que nous envoyons à nos parties prenantes.

À la base de cette nouvelle approche de transparence, il est indéniable que ma N +1 a joué un rôle très important. Elle est directrice de la communication Pays-Bas. Et elle a bénéficié de cette attitude « no non-sense » typique de mes collègues hollandais. C'est un « understatement » que de dire que **les hollandais sont beaucoup plus émancipés des structures et des hiérarchies dans le sens où ils acceptent une parole directe**, un commentaire sans fard, et où il est tout à fait possible de dire à son patron qu'on n'est pas d'accord avec lui. Une attitude qui est beaucoup moins évidente en Belgique. Et une attitude totalement inadmissible en France. Pour revenir à ma N +1, elle siège dans le comité de direction aux Pays-Bas, elle a un rôle très important au niveau de l'organisation des responsables de la communication au niveau mondial, mais elle ne fait pas partie de la « C-Suite » au niveau suprême. Au niveau de la région européenne, elle est une des cinq personnes responsables de la communication du territoire. Jusqu'à récemment, ces cinq responsables de la communication rapportaient aux responsables de la communication de la région Europe, mais cette fonction a été supprimée pour ne maintenir que la fonction de directeur de la communication globale. **Au sein de l'organisation au niveau mondial, il y a donc une restructuration qui se fait de manière graduelle et certains niveaux hiérarchiques sont supprimés pour privilégier des lignes directes. Il y a bien entendu une dimension budgétaire qui joue un rôle conséquent dans ces décisions stratégiques et structurelles. Mais il y a également une volonté de diriger de manière différente les équipes en place.**

Parmi mes différentes responsabilités, j'ai celle du réseau des responsables de la communication au niveau européen. Toutes les semaines, j'organise donc un « vidéo call » avec tous les responsables de la communication et nous faisons un débriefing de la situation de nos différents marchés de la perspective communicationnelle. Chacun d'entre nous présente un thème qui se trouve à l'agenda soit politique, soit médiatique, soit publique. Chacun d'entre nous présente une « issue » **qui a émergé les derniers jours** et qui pourrait éventuellement se transformer en une menace pour l'organisation. Il ne faut pas s'imaginer une réunion qui traîne en palabres : en 30 minutes nous faisons un tour de table virtuel. Mais cette approche n'est plus viable suite aux dernières restructurations : un certain nombre de personnes ont été soit licenciées soit déplacées et les collègues qui sont restés en place n'ont plus le temps de préparer ces analyses qui pourtant nous permettaient d'anticiper certains problèmes. Pour faire court : **l'entreprise a maintenu en place les profils très seniors, elle a supprimé une grande partie du middle-management** et je peux m'estimer heureux de ne pas avoir fait partie du convoi mené vers la porte de sortie, et

elle a gardé le niveau exécutif. Est-ce que c'est une bonne évolution ? Je crains que cette décision n'entraîne un certain nombre de **risques** dans le sens où un directeur n'aura pas le temps de s'occuper de la dimension des analyses, encore moins de la collecte des informations qui précèdent ces analyses. Sans analyse, impossible de tirer des synthèses. Et sans synthèse, je me demande sur quoi les décisions vont pouvoir se baser dorénavant. Pour moi, un **réel risque pour la pérennité de l'organisation.** Cela se traduira également par un suivi moins important des relations presse et des relations média. Nous sommes dans l'ère digitale, mais cela ne veut pas dire que les relations humaines ne comptent plus. Lorsqu'il s'agit de communication organisationnelle qui inclut des informations sensibles au niveau du lobbying par exemple, il est très important de bénéficier d'une **oreille bienveillante** auprès des journalistes. Ce qui ne veut **pas** dire qu'il y a moyen de **manipuler** un journaliste : cela veut dire que le journaliste écoutera avec attention les informations que vous lui confiez et qu'il les traitera avec soin, que vos paroles ne seront **pas déformées** et qu'il y aura le respect du sens que vous vouliez faire passer dans votre message. Dès l'instant où cette relation ne peut être entretenue, le lien va lui aussi se relâcher et on va perdre la position que l'on avait réussi à obtenir sur le temps long. Le **shift des médias traditionnels** vers les médias sociaux a amené aussi une modification dans l'approche même des médias. Ce n'est plus le « pitch » auprès des journalistes des médias de qualité qui compte, mais c'est le fait qu'il faut pouvoir apporter une histoire, il faut créer un narratif organisationnel. Ce n'est donc plus l'organisation qui va vers les journalistes, mais ce sont les journalistes qui vont vers l'organisation pour entendre l'histoire. Cela veut dire que nous avons une **toute autre approche à développer au niveau de la manière dont nous devons émettre notre histoire.** Car pour que le journaliste vienne vers l'organisation en vue d'étoffer l'article qu'il est en train d'écrire avec l'histoire qu'il va entendre de l'organisation, **il faut qu'il soit au courant que l'organisation a un narratif propre qu'elle souhaite partager.** Dans cette nouvelle relation avec les médias, nous n'en sommes qu'à nos balbutiements. Pour faire connaître ce narratif, nous utilisons les médias sociaux. Cette stratégie de « content » est utilisée par un très grand nombre d'organisations. Il y a donc quelque part un nouvel alignement, un nouveau modèle de relations média qui a émergé et qui est en train de se professionnaliser. Il remplace les relations médias traditionnelles et ceux qui souhaitent encore les utiliser sont très vite qualifiés de « Old School ».

Mais donc, cette nouvelle approche de dissémination du narratif organisationnel par le biais des réseaux sociaux ne peut fonctionner que si l'organisation dispose d'un **réseau de partenaires qui vont reprendre le narratif et le partager** sur leurs réseaux sociaux. Il est donc important de développer une nouvelle stratégie relationnelle avec une définition très précise des différentes parties prenantes. Car celles-ci auront plus que jamais un rôle décisif à jouer sur le plan de la communication organisationnelle. À côté de la **stratégie relationnelle**, il y a également la **stratégie de contenu** car il est primordial de définir des thèmes forts, des thèmes porteurs, des thèmes qui interpelleront les différentes parties prenantes. Inutile de dire que ces thèmes sont à des milliers de kilomètres de la communication marketing. Ce sont des thèmes sociétaux qui, pour être crédibles, doivent également trouver une résonance auprès des valeurs organisationnelles. C'est ici que l'on retrouve à nouveau cette **dimension d'authenticité.** Il faut qu'il y ait une concordance entre les thèmes qu'on va développer dans la stratégie de contenu et les valeurs de l'organisation en vue d'être repris et d'être disséminé par nos parties prenantes sur leur médias sociaux. Pour nous aider dans la réalisation de ce défi, nous bénéficions de trois innovations. Une première qui se situe au niveau du développement du packaging et permet la réduction de la quantité de plastique et son recyclage, une technique qui pourra certainement interpeller différents partenaires dans différents secteurs, et ainsi, nous espérons que cette innovation sera partagée et soulignera la dimension de la durabilité de l'organisation. Un autre développement de packaging permet de réduire le taux de CO2 et celui de l'aluminium. Comme pour l'innovation précédente, nous ne prenons pas de patente afin de permettre à un maximum

d'autres organisations de bénéficier de ces avancées technologiques qui ont une répercussion positive sur la dimension environnementale de notre planète. Malheureusement, nos concurrents ne le comprennent pas toujours et s'imaginent qu'il est parfois suffisant de reprendre le logo que nous développons pour permettre une reconnaissance de ce type de packaging sans en modifier la composition. J'aurais bien aimé apporter cette histoire que je qualifierais de mauvaises pratiques des bonnes pratiques dans la presse, mais le département juridique de mon organisation ne m'en a pas donné l'autorisation. Il y avait des négociations qui se passaient derrière les portes closes, il y a eu un accord entre les deux organisations et pour cette raison, il n'a pas été possible de mieux informer le consommateur de la teneur exacte de notre innovation par rapport à ce que pouvaient en faire certains de nos concurrents. Résultat ? Après deux ans, cette seconde innovation a été un coup dans l'eau et le produit pour lequel elle avait été créée a été retiré du marché. La raison en est très simple : nous avons perdu la crédibilité auprès du consommateur. Si notre produit dans ce packaging réduit gardait les mêmes performances que dans son packaging précédent beaucoup plus grand, il n'en était pas du tout de même avec le produit à format réduit des concurrents. Et comme nous n'avons pas pu expliquer où se situait la différence, le consommateur ne nous a pas suivis parce qu'il ne la connaissait pas et ne pouvait donc pas la comprendre. Pourtant, par la suite, j'ai utilisé certains programmes télévisés ou des produits sont comparés et testés. Cela nous a donné une couverture très positive soulignant la véracité de nos propos, mais cela ne nous a pas permis d'expliquer en quoi certains concurrents falsifiaient leur message. Mais cette mésaventure a signifié **un point de basculement** dans notre stratégie de communication : elle a permis de pousser encore plus rapidement la mise en place de l'approche de la **transparence**. Ainsi par exemple toute la problématique de l'huile de palme : mon organisation est une de celles qui en fait le plus usage, et en chiffres cela fait 3 % de la production totale d'huile de palme au niveau mondial. Cela signifie qu'il y a une quantité incroyable de petits acteurs sur le marché qui réalisent 90 %. Mais cela signifie également que si les quelques « grands utilisateurs » d'huile de palme ne décident pas d'une charte par rapport à une origine certifiée de cette huile de palme, le marché des producteurs ne changera pas. Et je ne parle pas ici des discours d'autres organisations et d'autres institutions, dont de très nombreuses O.N.G., qui clament qu'il faut absolument que l'huile de palme soit remplacée par des substituts. Il faut savoir que l'huile de palme est l'huile la plus rentable pour les utilisations que nous en faisons. Elle est jusqu'à 10 fois plus efficace que d'autres huiles. La remplacer aurait pour conséquence de devoir augmenter considérablement la production des substituts, ce qui serait le coup de grâce pour notre planète car il y aurait encore plus besoin d'exploitation de terres agricoles. Alors qu'il est tout à fait possible de rajeunir les plantations d'arbres produisant l'huile de palme. Et c'est aussi ce que nous faisons. Nous avons des programmes d'accompagnement des petits exploitants agricoles pour l'optimisation de leurs plantations de palmiers. Les exploitants qui suivent nos programmes d'accompagnement voient leur production garder un niveau élevé ce qui a pour conséquence qu'ils ne vont pas brûler des terrains boisés occasionnant certains incendies dramatiques. Nous essayons de communiquer de la manière la plus transparente possible par rapport à cette problématique environnementale. Nous expliquons aussi ce que nous faisons avec les fournisseurs qui refusent de s'aligner à nos programmes d'accompagnement : ils sont supprimés de la liste de nos fournisseurs. Il y a 30 ans, l'organisation aurait fermé les yeux sur ces malversations. Aujourd'hui, nous avons des procédures : d'accompagnement, d'audit en collaboration avec des O.N.G., de rapportage interne mais aussi auprès des parties prenantes, d'analyse de la situation du point de vue social, politique et économique, de mise en place de plans avec les O.N.G. en vue de supprimer et d'enrayer ce type de mauvaises pratiques, et de « licenciement » lorsque le fournisseur, malgré tous nos efforts, refuse d'adapter ses pratiques d'exploitation agricole. Grâce aux différentes étapes de ces procédures, nous avons actuellement la possibilité d'être très transparent. Nous aurions eu la possibilité de communiquer à un certain moment que 100 % de la production des

produits contenant de l'huile de palme, était produit de manière durable. Parce que nous travaillons avec toute une série de certifications. Mais nous avons décidé d'arrêter l'utilisation des certifications en vue de transformer en profondeur l'ensemble du secteur de la production d'huile de palme. Cet arrêt se fait en phase : nous octroyons encore des certificats aux petites exploitations agricoles qui montrent leur bonne volonté, mais n'ont pas immédiatement la possibilité de transformer la totalité de leur exploitation. À cause de cette décision en faveur des plus petites exploitations agricoles, nous ne pouvons pas obtenir 100 % d'huile de palme durable comme nous l'entendons. Nous courons donc bien sûr un risque, c'est un risque calculé dans le sens où nous savons qu'à terme les petites exploitations finiront également par répondre entièrement aux critères de durabilité. **Et c'est là que nous voyons combien la communication organisationnelle joue un rôle stratégique crucial au niveau de la pérennité de l'organisation et au niveau de la gestion de sa réputation.** Mais aussi au niveau de la façon dont elle peut expliquer comment une organisation peut jouer en faveur de transformations environnementales durables, et que ce type de transformation ne se fait pas en deux ans. Il faut savoir que j'ai également un passé qui est lié à Greenpeace. Je suis donc quelqu'un de très engagé au niveau environnemental et au niveau sociétal. Je ne pourrais pas travailler pour une organisation en qui je n'ai pas foi, une organisation en qui je ne pourrais pas croire.

Et c'est ce message-là que l'ancien CEO de cette organisation a bétonné dans la mission de l'organisation : son programme de durabilité pour la planète a enclenché différents programmes de transformations environnementales qui m'ont convaincu de venir travailler ici. Il est resté **10 ans** à la tête de l'organisation. Sa succession a été assurée par quelqu'un d'intéme qui bien entendu a une approche quelque peu différente. Sa vision est d'encore évoluer vers un plus grand portefeuille de marques durables afin d'assurer la croissance de l'organisation, mais il ne le fait **pas** à la façon de son prédécesseur, dans une optique **top down**, mais il laisse à chaque directeur de région le choix de décider de son propre portefeuille de marques. Plutôt que d'avoir une personne qui va clamer la vision et la mission de l'organisation sur les fora internationaux, nous évoluons vers l'internalisation de cette vision et mission au sein de la mise en place des stratégies dans tous les différents départements de l'organisation. Cela revient à dire que chaque collaborateur devient un ambassadeur de la vision de la durabilité de l'organisation. Nous avons donc développé une plaquette interne qui spécifie la mission, la vision et les valeurs organisationnelles. Et cette plaquette sera annoncée au monde extérieur à la fin de cette année. Une approche très différente, mais qui est une suite logique à la transformation qui avait été mise en place par le CEO précédent. L'organisation a eu besoin de ce visionnaire, et sa vision bénéficie à présent d'une « implémentation ».

Même si la plaquette ne vit qu'au niveau interne, il est certain que certaines informations ont déjà « fuité » et je suis très occupé ces dernières semaines à planifier des interviews pour les différents directeurs des différentes régions en Europe. Un des thèmes qui est sur l'agenda média pour l'instant, c'est la dimension du « véganisme » et la manière dont l'organisation réagit à cette nouvelle tendance. Mais tout autant la dimension de l'utilisation du plastique ou la situation très précaire des oranges-outans. **En communiquant de la manière dont nous le faisons maintenant, c'est-à-dire avec un maximum de transparence, nous mettons l'organisation dans une position de fragilité.** Nous avons nos faiblesses, mais nous expliquons aussi en quoi nous essayons d'y remédier. Et quand on voit que cette attitude a un retour positif au niveau des ventes des marques durables ou des marques qui affichent une mission claire, on se dit qu'on a pris la bonne direction.

Il est donc très important de détecter le plus vite possible les tendances qui montent comme par exemple la tendance du véganisme. Et nous avons déjà une réponse « végétarienne » dans 17 pays du monde. **La vision est donc restée la même, mais la façon dont elle a été communiquée en interne a changé d'orientation : d'une cascade descendante, on est passé à la cascade montante.**

A un certain moment, l'ancien CEO a proclamé que notre organisation était la plus grande O.N.G. mondiale. Une image forte à l'époque, mais une image qui colle beaucoup plus à la réalité de l'organisation aujourd'hui, bien que nous soyons une organisation active à 100 % dans le secteur marchand. L'ancien CEO considérait chacun des collaborateurs comme un militant potentiel. Une optique vers laquelle nous n'arrêtons pas d'évoluer. Et si -au moment de sa genèse- l'histoire Corporate, le narratif organisationnel était puissant, avec un gros dossier annuel vers lequel convergeaient tous les regards et qui donnait le ton du rapport annuel, aujourd'hui le narratif est plus fragmenté en des vagues successives d'innovations. Et ces innovations s'inscrivent le plus souvent dans l'optique de la durabilité et du recyclage. Nous avons par exemple réussi à réduire la présence de nos camions de 87 % sur les routes. Le top trois de l'organisation l'a tweeté et en moins de deux heures nous avons déjà plus de 100.000 retweetes et tous les commentaires que nous avons analysés étaient positifs et élogieux. Il y a donc une injonction à nourrir continuellement les canaux sociaux afin de croître notre visibilité et notre présence en ligne. Plutôt que de consigner notre histoire organisationnelle aux deux pays fondateurs, le Royaume-Uni et les Pays-Bas, nous avons décidé qu'à côté du narratif organisationnel qui est maintenant distribué sur la totalité des pays mais toujours d'une perspective de la région, chaque direction régionale a la possibilité de pétrir une histoire propre qui répond bien entendu aux valeurs organisationnelles. Les lignes directrices émanent toujours de la maison-mère mais nous avons abandonné les approches traditionnelles et nous regardons de quelle manière l'organisation peut être présente de façon pertinente sur les réseaux sociaux. Le fait de parler de manière univoque à plusieurs voix, amplifie considérablement le poids du discours organisationnel.

Lorsque je dis que nous quittons l'approche traditionnelle, cela signifie que si nous utilisons encore les communiqués de presse, ils ne forment plus le cheval de bataille de l'organisation comme par le passé. Aujourd'hui, nous envoyons nos directeurs de région parler dans des conférences, nous organisons des interviews, nous les faisons participer à des débats où sont traités les thèmes sociétaux du moment. Cela aussi, c'est une tendance qui émerge : les capitaines de l'industrie invités sur les plateaux de télévision pour apporter un éclairage différent, plus réaliste et qui colle au quotidien économique de la société. Cela signifie qu'ils doivent disposer d'une équipe performante pour préparer les dossiers et être capables de répondre aux questions les plus saugrenues. Il n'est pas question de perdre la face ou de perdre le contrôle de la direction du débat. Il est également évident qu'il n'y a pas un seul membre de la direction qui écrit lui-même ses **tweets** : c'est la tâche de l'équipe de communication ou celle de l'agence conseil externe parce qu'eux ils n'en n'ont pas le temps. Par contre, s'ils ne les écrivent pas eux-mêmes, ils valident chaque message posté sur les réseaux sociaux. Parce que c'est leur réputation personnelle qui est en jeu. Les messages sont donc envoyés de leur propre compte ce qui permet d'introduire ici aussi la dimension de **l'authenticité**, même si elle est **quelque peu artificielle**. Mais cela permet aux membres des directions de refuser ou de modifier certains messages. L'ancien CEO était une exception : il écrivait la majorité des tweets lui-même. Notre CEO actuel est davantage actif en interne : il communique donc énormément par le biais des réseaux sociaux internes. Lorsque l'ancien CEO rendait visite aux différents sites, ces présences étaient orchestrées comme des grand-messes. On lui donnait le podium et il prenait la parole le temps qu'il lui fallait pour faire passer ses messages. Il était là comme émetteur et notre rôle à nous était simplement d'être des récepteurs. Le CEO actuel est beaucoup plus jovial et il utilise l'humour comme arme. Il aime se fondre parmi les membres de son personnel. Il n'a aucun mal à avouer ses faiblesses, ce qui était inadmissible avec le CEO précédent. Tout ce que faisait l'ancien CEO était considéré comme extraordinaire et ce qu'il touchait devenait de l'or. Le CEO actuel est beaucoup plus humble et ses objectifs organisationnels sont beaucoup plus clairs parce qu'il explique comment il est parvenu à

atteindre la cime : de déboires en succès, il a gravi les échelons de la hiérarchie. Dieu n'est pas transparent, mais l'homme l'est.

La véritable raison pour laquelle nous avons en tant qu'organisation opté pour la transparence résulte d'une situation grave dans laquelle s'est retrouvé l'organisation aux Pays-Bas. Il y a eu toute une problématique au niveau de la rétribution des dividendes et des déclarations fiscales. Il y avait un autre traitement pour les actionnaires étrangers par rapport aux actionnaires des Pays-Bas. La loi sur la transparence de la gouvernance permet au monde politique de poser des questions au monde de l'industrie. Chaque écrit, incluant les messages sur les réseaux sociaux et par le biais du téléphone fixe ou portable, peut être demandé pour faire partie d'un réquisitoire. Bien entendu, si les faits doivent être communiqués, les identités doivent être anonymisées. Ce qui fait que lorsqu'un journaliste demande à avoir un droit de regard sur un dossier, il se retrouve devant des pages avec plus de tippex que de mots. Et cela éveille la suspicion. Le résultat opposé à ce que la loi sur la transparence de la gouvernance visait. Étant donné que nous avons deux sièges sociaux, l'un au Royaume-Uni et l'autre aux Pays-Bas, cela rendait les choses plus complexes, et le comble a été bien entendu le Brexit. La situation a déclenché un débat aux Pays-Bas sur la présence active du monde des affaires dans la vie politique. Heureusement, l'organisation s'était déjà préparée à embrayer sur la stratégie de la transparence, mais ces débats en ont accéléré la mise en œuvre.

La transparence totale est bien entendu une utopie : il y a toujours des choses qu'une organisation veut tenir secrète. Certaines actions se font entre des partenaires qui se font confiance. Et certaines actions ne requièrent absolument pas le regard d'un tiers. Au plus fort de cette tempête notre réputation est passée de la cote 87 à la cote 56. Pour une entreprise aux Pays-Bas, un bon score. Mais pour nous, cela nous a fait un effet « gueule de bois ». Je peux dire avec beaucoup de fierté que nous avons très vite pu redresser la barre. Actuellement, nous sommes déjà remontés à un bon 75. Deux raisons à cette remontée rapide : d'une part les gens oublient très vite, mais d'autre part nous avons fait de gros efforts et nous les avons communiqués. Et nous communiquons de manière très ouverte sur nos innovations, en insistant que nous ne prenons pas de patente afin de permettre à ces bonnes pratiques d'être reprises par les autres acteurs du marché. Cette attitude nous permet de récolter un sérieux capital de sympathie. Pas plus tard que la semaine dernière, un de nos grands concurrents a annoncé que d'ici 2030 il souhaitait réduire la présence de plastique dans ses bouteilles à 35 %. Cela m'a vraiment bluffé parce que cela fait des années que nous sommes à ce niveau-là, mais nous ne l'avons pas communiqué parce que cela fait partie de nos valeurs organisationnelles. Et tous nos efforts convergent vers l'économie circulaire. L'objectif est vraiment que ce qui est utilisé pourra être recyclé pour être réutilisé et ainsi de suite. Et nous voyons de plus en plus les grands acteurs du marché qui nous suivent, donc nous pouvons dire : mission accomplie. **Grâce à notre transparence nous arrivons à faire bouger le secteur dans sa totalité vers une utilisation plus écologique des matières premières et vers une tendance à l'économie circulaire.** Mais bien entendu, nous apprenons encore tous les jours comment peaufiner notre communication organisationnelle en accord avec cette transparence. Parce que qui veut être transparent doit présenter des messages très factuels. Il n'est pas du tout question d'enjoliver les faits. Nous étions la première organisation à mettre sur notre site Web la composition de chacun de nos produits. Nous étions une organisation pionnière dans la guerre aux plastiques et dans l'utilisation des ingrédients fiables. C'est vraiment un plaisir que de pouvoir travailler dans une organisation qui lance les tendances du marché. Et nous arrivons à chaque fois à être les premiers à lancer une innovation.

Nous avons toute une équipe qui travaille sur l'identification des tendances, qui analyse les « insights » des consommateurs et qui fait des études spécifiquement à notre demande, et à côté de cela il y a la veille permanente des réseaux sociaux, avec l'analyse poussée des Big Data. Et en fonction des informations que nous recevons, nous organisons des groupes WhatsApp. Ainsi

nous avons organisé des discussions sur les seniors avec des seniors, ainsi qu'avec des « Moslimas » de la communauté musulmane : l'objectif est toujours d'identifier les besoins qui émergent auprès de ces publics niches. Nous partageons des idées et travaillons avec des petits groupes de 10 à 15 personnes. Nous identifions des groupes qui ne sont que très peu représentés dans l'organisation. Pour nous, ce sont les études de marché 3.0. Et comme je le disais, la population de l'organisation n'est actuellement pas représentative de la société dans laquelle nous vivons. Afin de ne pas verser dans une sélection qui discriminerait de manière positive les groupes sous-représentés, le recrutement se fait dorénavant par le biais de l'intelligence artificielle et non plus sur la base de CV. Les développements technologiques ont été entièrement intégrés dans toutes les phases de l'organisation et ils occasionnent des transformations en profondeur.

Cela m'oblige bien entendu à travailler régulièrement ma professionnalisation. Je ne pourrais jamais me permettre de me faire dépasser par le développement technologique ! Mon organisation a mis au point un système très spécifique en ce qui concerne le suivi de la trajectoire professionnelle. On part du principe que 70 % de la professionnalisation se fait « on the job », 20 % se fait par le biais de formations et les 10 % qui restent sont réalisés par le biais de « mentorship » interne ou externe. On a donc la possibilité, si on le souhaite et si on en a le temps, de faire des périodes de stage dans d'autres départements de l'organisation, ou auprès d'autres organisations ou d'autres institutions. Nous avons également les offres de formations sur la plateforme interne : elles sont catégorisées par thème. Nous avons vraiment toutes les possibilités d'apprentissage que l'on peut s'imaginer. Mais appliquer les nouvelles formes d'apprentissage, ce n'est pas toujours très aisé. Pour mieux comprendre la façon dont fonctionne Instagram, j'ai demandé à pouvoir bénéficier d'un mentorship auprès d'une agence externe qui m'explique patiemment toutes les différentes étapes en les appliquant à nos différentes marques. Une autre façon de se professionnaliser, c'est en demandant aux agences externes de présenter les résultats trimestriels des campagnes sur les médias sociaux. C'est une clause qui est reprise dans les contrats que nous avons avec les agences : elles doivent expliquer les raisons pour lesquelles certains posts ont vraiment très bien marché et pourquoi d'autres n'ont pas eu le succès escompté. Une obligation contractuelle qui doit nous permettre à terme **de pouvoir entièrement internaliser ces services**. Car l'objectif est que la cellule communication devra être capable d'assurer elle-même la mise en place et le suivi de toutes les stratégies de contenu sur les médias sociaux.

Non seulement nous avons des présentations sur les « insights » des consommateurs qui nous permettent de mieux les comprendre, d'entrer dans leur monde et de pouvoir anticiper leurs besoins, mais nous avons également des rapports sur les analyses des tendances qui nous permettent le développement d'une gestion des enjeux très professionnelle. Parce que chez nous, ces « **issues** » ne sont absolument pas vues du point de vue négatif comme c'est le cas la plupart du temps. Nous les considérons également comme des **opportunités**. Lorsque j'approche ce type d'étude, je le fais toujours en intégrant une grande dose **d'éthique**. Parce que je pars du principe qu'on ne peut jamais mentir. Bien sûr, il y a toujours des choses qu'on ne va pas dire, le non-dit fait partie de notre métier. Et il peut être conscient ou inconscient. Mais je m'interdis d'enjoliver les choses. Je ne veux ni mentir ni détourner le sens des paroles d'autrui. Cette **attitude déontologique**, elle m'a été inculquée par mon mentor lorsque je travaillais en agence de consultance. J'ai entre autres travaillé sur les « governmental affairs », j'ai vu beaucoup de choses dans cette agence qui avait une solide réputation, et le principe de base que tous les collaborateurs de l'agence hantaient reposait sur le code déontologique de notre profession. Travailler ici dans cette organisation n'a pas changé ou modifié ou altéré ce principe déontologique. Et je ne peux qu'applaudir la présence de plus en plus importante de la **transparence**. Car cette présence **résulte d'une décision éthique**. Mais lorsque je suis arrivé dans l'organisation par le biais de l'agence et des projets, je ne me serais jamais douté de la

portée exacte de la place de l'éthique, de la transparence, des valeurs organisationnelles. Spontanément, je n'aurais jamais sollicité auprès de mon organisation. C'est bien parce que j'ai appris à la connaître de l'intérieur par le biais de mes projets de consultance que j'ai réalisé qu'il ne s'agissait pas de « window dressing ». J'ai des opinions qui tendent vers la gauche, et l'organisation est quand même un des symboles du capitalisme et du libéralisme. Mais l'organisation fait de tels efforts au niveau environnemental, il y a une telle détermination dans la réalisation de certains projets sociétaux que je ne me suis pas trouvé en porte-à-faux avec mes convictions en signant un contrat ici. L'organisation mérite vraiment sa « **licence to operate** ».

Et pourtant, je vois que les différentes générations de collaborateurs jettent un regard différent sur l'organisation. Pour mes collègues qui travaillent ici depuis plus de 20 ans, l'organisation représente une véritable assurance pour une vie confortable avec un plan de retraite à tomber à la renverse. Et l'organisation a toujours soigné les collaborateurs qui lui étaient fidèles. Bien sûr, les conditions de travail ont changé. Aussi, pour mes collègues de ces générations-là, l'organisation a un bien moins bon score aujourd'hui car un très grand nombre de ces prérogatives et de ces extras ont été supprimés. Mais ils ne se plaignent pas, ils ne pourraient pas trouver de conditions comparables auprès d'autres organisations. L'organisation est vraiment une multinationale à visage humain. Mais il est vrai qu'elle n'est plus la poule aux œufs d'or qu'elle a été il y a 20, 30 ou 40 ans. Et je parlais du lien entre l'organisation et les collaborateurs : il est encore plus fort avec mes jeunes collègues. Parce que les jeunes qui viennent solliciter ici, le font parce qu'ils sont convaincus par notre narratif de durabilité. Ils choisissent de travailler ici à cause de l'engagement sociétal de l'organisation. Car c'est un phénomène assez récent, que de voir des jeunes qui consultent les pages de responsabilité sociale sur les sites Web des entreprises auprès desquelles ils vont solliciter.

La société change, l'organisation change aussi. Nous adoptons différentes méthodes de travail. Nous essayons aussi d'inclure une attitude face au travail la plus saine possible. Ainsi nous avons un projet pour diminuer considérablement le nombre de mails. La réflexion qui porte sur l'efficacité et la rentabilité du travail, elle est bien entendu disséminée par le biais de la communication interne. Sur base d'analyse, quand il apparaît que la **robotisation** permet une plus grande efficacité, les machines remplacent les humains. C'est ce qui se passe pour l'analyse des Big Data : là où il fallait des périodes de six mois pour faire l'analyse de toutes ces données, il y a maintenant la possibilité d'avoir des résultats d'analyse au bout de quelques heures. Le travail machinal est donc repris par le robot, le travail de réflexion pour savoir ce que l'on va faire ce que l'on va pouvoir tirer de toutes ces données, ce travail-là c'est bien entendu des analystes et des stratèges qui vont le faire. Tout ce qui peut être **automatisé** va l'être. Et il n'est pas toujours évident de convaincre tout le monde du bien-fondé de ces décisions car bien entendu elles nous forcent à licencier certains profils qui ne correspondent plus aux besoins de l'organisation malgré toutes les possibilités de formations qui leur ont été offertes. Le plus important dans ces situations, c'est d'expliquer avec des mots simples la situation comme elle est. C'est alors que les gens accepteront le mieux la nouvelle qu'ils espéraient ne jamais devoir entendre. Ainsi quand nous avons été obligés de fermer une fabrique, tous les grands directeurs voulaient enjoliver et modifier le narratif. J'ai dit que nous expliquerions la vraie situation aux ouvriers et aux journalistes : deux fabriques, production de mêmes produits, demande du marché en chute libre, coût fixe beaucoup plus haut en Belgique que dans l'autre pays d'Europe. Les processus de changement ne sont vraiment pas simples. Mais il faut rester transparent dans l'explication de la raison pour laquelle ces processus sont mis en route.

Mais de la même manière qu'il a fallu embrasser les développements technologiques et leurs implications organisationnelles, il aurait fallu que nous saisissions l'opportunité du **e-commerce**. Malheureusement nous avons été trop tard et nous avons raté le coche. Nos concurrents et les retailers nous ont précédés et nous ont devancés. Parce que le e-commerce

c'est également un développement technologique : il faut y adapter son packaging afin de pouvoir faire des photos du produit immédiatement identifiable. Il y a tout un système logistique qui doit être mis en place.

Et donc maintenant, nous essayons de rattraper le retard et de combler la différence d'avec les concurrents. Mais cela fait que **le contenu de ma fonction a évolué** sur le temps depuis que je suis ici. Au début, j'étais vraiment le responsable de la communication Corporate. Celui qui intervenait dès l'instant où les choses devenaient graves, complexes, purement organisationnelles. Mais je n'avais jamais de contact avec la communication pour les marques. La communication marketing, elle était faite par les responsables marketing de ces marques. L'organisation a décidé d'un **tournant de 180° pour la communication**. Ce n'est plus la communication Corporate qui prime, mais il faut communiquer sur l'organisation à travers ses marques étant donné que ces marques sont des marques durables qui portent le projet de l'organisation. Pour obtenir la crédibilité de l'organisation, la stratégie actuelle se base donc sur le narratif « durabilité » des marques. On raconte donc exactement la même histoire, basée sur les mêmes valeurs organisationnelles, mais on la raconte de la perspective des marques. Cette approche est beaucoup plus compréhensible et crédible pour les consommateurs qui voient à travers ce qu'on leur raconte sur la marque les efforts qui ont été fournis par l'organisation. Et cela donne sa légitimité à l'organisation. **C'est le CEO actuel qui a décidé de cette nouvelle approche**. Et cela cadre parfaitement dans ce que je disais il y a quelques minutes : il a décidé de ne plus appliquer l'approche top down, il a décidé que ce ne serait plus lui qui raconterait l'histoire de l'organisation, mais que ce seraient tous les collaborateurs qui y participeraient. **Tout le monde doit devenir ambassadeur de cette histoire**. Pour relever ce défi, nous avons développé une stratégie de communication interne. Tout le monde sera obligé de suivre une formation concernant la dimension juridique et les aspects légaux liés à la « data privacy ». Il y aura donc des modules spécifiques en fonction de la position que l'on occupe dans l'organisation. Nous voyons donc **l'évolution de la fonction de la communication** : d'abord la communication a servi à développer des messages qui passaient par les médias traditionnels pour pénétrer dans le quotidien des consommateurs, ensuite les tops manager ont utilisé les médias sociaux pour diffuser le message organisationnel, et maintenant c'est tout le monde au sein de l'organisation qui est utilisé pour faire passer les messages ciblés en fonction de leur profil. Une approche qui a été décidée pour être **plus réactif** par rapport aux critiques qui émergent : tous nos collaborateurs sont confrontés aux commentaires qui résultent des activités de l'organisation. Il est donc primordial que tous disposent des informations exactes afin de pouvoir assurer une riposte correcte aux détracteurs. S'il est une chose que de donner la bonne information, c'en est une autre que de la communiquer correctement. C'est la raison pour laquelle dans une optique que chaque collaborateur est un **ambassadeur** de l'organisation, des séminaires de formation seront mis en place. **Un collaborateur averti se sent investi d'une mission par rapport à l'organisation qui montre sa considération pour lui**. L'approche que nous déployons actuellement vise à **renforcer l'engagement de chaque collaborateur vis-à-vis de l'organisation**. Et elle permet de tuer les rumeurs dans l'œuf. Comme la riposte aux rumeurs est basée sur une information concrète, complète et vérifiée, qu'elle émane d'un collaborateur de l'organisation qui ne fait pas partie de l'équipe de communication et qui l'envoie à quelqu'un de son réseau, à quelqu'un qu'il connaît, à quelqu'un qui lui fait confiance, elle aura plus d'impact et bénéficiera d'une plus grande crédibilité parce qu'elle est partagée dans le cadre d'un réseau personnel. C'est ainsi qu'un réseau d'ambassadeurs peut avoir le plus d'effet, être efficace et servir la stratégie de l'organisation.

Il faut également réfléchir à la manière dont on va partager les informations les plus sollicitées et c'est la raison pour laquelle nous avons développé une **application** ici dans la division Benelux, une application qui est reprise par tous les autres pays en Europe. Sur l'application on retrouve les informations qui paraissent dans les « news », les résultats de notre veille qui

permettent à tous les collaborateurs de savoir ce qui se dit sur l'organisation. Sur l'application nous postons les news positives parce que nous sommes **fiers** de l'organisation. C'est mon équipe qui s'occupe de l'agrégation de ces informations. En moyenne, cela fait 10 articles par jour à analyser. Et sur l'application on retrouve également les informations qui sont liées à l'objectif personnel que l'on a formulé lors de son plan de carrière. Tout comme nos marques ont des objectifs sociétaux, je pense par exemple au fait d'aider les gens à sortir de leur isolement, à recréer un tissu social autour d'eux, chaque collaborateur s'est défini un objectif personnel qui doit lui permettre de s'épanouir au sein de l'organisation. Cet objectif personnel se trouve sur la plateforme RH et en fonction de mots-clés les informations les plus pertinentes portant sur l'organisation sont reprises par ordre d'importance. Ce que l'organisation vise, c'est à identifier les motivations de chaque collaborateur afin de lui offrir toutes les possibilités d'épanouissement qui lui permettront de se donner entièrement à sa fonction, quelle qu'elle soit. Il y a vraiment une prise de conscience de l'importance du bien-être au travail : dans l'organisation on est persuadé que l'efficacité et la rentabilité des collaborateurs sont directement liées à leur attitude positive par rapport à la fonction qu'ils occupent. La communication interne qui émane du département des ressources humaines prend donc une place importante dans la communication organisationnelle. Je ne crois pas que mon organisation est unique en son genre, mais je crois que, là aussi, nous avons joué un rôle de pionnier. On entend de plus en plus parler de « **purpose marketing** », et bien, cela a démarré chez nous il y a 10 ans. Mais le trajet des ressources humaines qui est lié aux objectifs personnels, ce qui dépasse la dimension de l'objectif marketing, le « purpose marketing » lié à la marque, il est unique je crois.

Ce qui ne veut pas dire que l'organisation est un monde parfait, loin s'en faut. Et au plus on monte dans la hiérarchie, au plus on est confronté aux jeux de pouvoir, au jeu politique, et au plus ce jeu se joue sous la ceinture. La politique de la maison c'est que si l'on a deux années de suite une évaluation qui se situe sous la moyenne, on est licencié. J'avais vu les critères, et je croyais en leur objectivité. La manière dont j'avais été évalué jusqu'à présent semblait aussi me donner raison. Jusqu'à ce que j'apprenne que deux collègues, brillantes et loyales, avaient eu deux années consécutives moins que la moyenne et se fassent donc licencier. Même si elles ont eu une belle prime de sortie, il n'y avait, de manière objective, aucune raison de les licencier car elles faisaient parfaitement leur travail et donc rien n'expliquait la baisse de leur niveau d'évaluation. Le problème était qu'elles empêchaient la progression d'autres pions de l'organisation. Et donc, sous le couvert d'une évaluation objective, on peut, à tout moment se retrouver avec une évaluation négative même si les prestations ne sont pas différentes de celles qu'on a fournies l'année précédente. Le problème, c'est qu'on ne sait pas si on est en train de contrecarrer des lignes de force et des jeux de pouvoir sur lesquels on n'a aucune influence. Ainsi, en ce qui me concerne, j'ai eu l'année dernière ma première évaluation négative. Elle m'a été donnée en même temps qu'une promotion. Les explications qu'on m'a données étaient plus que confuses. Je sais bien entendu que ma fonction, avec toutes ses différentes facettes, est en plus assez complexe. Je sais aussi qu'il serait beaucoup plus logique d'avoir un hollandais comme porte-parole de la maison-mère. Mais d'autre part, je connais mes forces. Je sais que pour l'élaboration de la stratégie de toute cette transition dans laquelle nous nous trouvons actuellement, ils ont besoin de mon expertise, de mes connaissances, de mon savoir-faire. Et il y a également une fabrique à fermer et toute une stratégie de communication à élaborer et à mettre en œuvre. Je crois que l'entretien vient à point nommé parce qu'une fois la stratégie de communication sur la transition faite, et une fois la fabrique fermée, je m'attends à une seconde évaluation négative. **Je le vois à divers signaux** : ma N +1 délègue de plus en plus de mes fonctions à une jeune personne prometteuse mais dont la fonction se situe sous la mienne. Cela se passe avec toute une série d'excuses portant sur la surcharge de travail qu'occasionne toute la stratégie de transition qui repose sur mes épaules. Mais je ne suis pas né de la dernière pluie,

et je vois les mouvements politiques et les jeux de pouvoir qui sont mis ensemble et ne me laisseront pas beaucoup de chance. Donc même si l'organisation mise sur la **transparence**, il y a de très **grandes zones d'ombre** dès que l'on grimpe l'échelle hiérarchique. En cela, mon organisation n'est pas différente des autres. Les jeux de pouvoir sont une **réalité organisationnelle**. Et à cela s'ajoute que l'organisation reste une multinationale et qu'il faut toujours tâcher de **faire plus avec moins**. Ils ont déjà fait sauter des niveaux, il n'y a aucune raison pour qu'ils s'arrêtent maintenant. Et le niveau qui se trouve juste sous le mien est bien entendu moins cher au niveau de la masse salariale. Je regretterais vraiment de devoir quitter l'organisation si l'on m'y force, si on me licencie, parce que j'aime vraiment y travailler. La seule dimension qui me déplaît dans l'organisation, ce sont ces jeux de pouvoir. Donner une évaluation négative à quelqu'un parce que, éventuellement, l'année suivante, il va y avoir une ronde de licenciements à son niveau, ce n'est pas correct. Et cela démotive. Et en plus, ils ne peuvent pas l'utiliser pour me licencier sur la base de mauvaises performances parce que là ils devraient encore me donner moins. Mais c'est simplement pour que l'histoire semble « juste ». Pour que l'organisation puisse se donner bonne conscience. Quelque part, en agissant de la sorte, l'organisation dépasse certaines limites éthiques. Mais s'il y a ces jeux de pouvoir au niveau organisationnel, d'autre part, dans ma fonction de responsable de la communication, j'ai la possibilité de mettre en œuvre la stratégie sans qu'elle ne soit altérée. Les conseils que je prodigue sont suivis.

Le profil de responsable de la communication correspond à mes yeux à un caméléon qui aide à résoudre les problèmes quelle que soit leur nature sans nécessairement se prendre trop au sérieux, il doit y avoir une dimension « service à l'organisation », il doit être flexible et doit pouvoir s'adapter rapidement à des situations instables et changeantes. Autre dimension importante, l'envie de vouloir partager son savoir, de participer au transfert de connaissances. Et bien entendu il ne faut pas oublier la dimension expertise communicationnelle qui profitera à la construction de la **réputation** de l'organisation.

Ma fonction actuelle, avec toutes ses responsabilités au niveau Benelux, au niveau de la représentation de la maison-mère, et au niveau du réseau européen, implique de longues journées de travail. Mes journées s'arrêtent rarement avant 22 ou 23 heures. Lorsque je compare ma vie d'aujourd'hui à celle que j'avais en agence, la pression est assez similaire, car les tâches sont très variées comme c'était le cas en agence, mais en agence j'étais obligé de travailler avec le système des fiches de temps, de « time sheets ». Je me rappelle que je trouvais cela une perte de temps, mais avec le recul j'ai l'impression que cela m'obligeait à plus d'efficacité. Peut-être devrais-je envisager de les réintroduire pour moi-même, pour me « protéger » mais surtout pour analyser le temps que je passe sur certaines activités et essayer d'optimiser ce temps en faveur de plus de temps pour ma vie privée. Et je crois que c'est propre aux responsables de la communication de ma génération : il y a encore une très grosse dose d'engagement par rapport à l'organisation. Je crois que ma génération est beaucoup plus loyale par rapport à son employeur que ne le sont les générations plus jeunes. Cette loyauté est présente parce qu'il a vraiment fallu se battre pour arriver où l'on est arrivé maintenant et on avait envie de se battre. J'ai vraiment dû prouver que j'étais capable de remplir ma fonction, j'ai dû prouver mes compétences. Quand on commence dans son job aujourd'hui, on est beaucoup plus détaché. Le travail n'est pas ce qui prime, mais le travail est ce qui permet de se réaliser en dehors du travail, parce que la vie privée a pris beaucoup plus d'importance. La tendance est donc beaucoup plus à essayer de se trouver un job de 9 à 17 heures. J'ai vraiment l'impression que la jeune génération n'est pas de ce monde, qu'elle n'a pas le sens des réalités de la vraie vie. Et c'est une tendance que j'avais déjà remarquée lorsque j'étais encore en agence de consultance : là aussi, et cela me laissait bouche bée, les juniors pliaient bagages à partir de 16h30 pour reprendre le chemin de la maison vers 17 heures. Le fait qu'ils laissent des piles de tâches inachevées ne leur faisaient ni chaud ni froid. Inutile de dire qu'ils ne faisaient pas long feu dans l'agence, et la plupart se

retrouvaient ensuite dans le secteur social parce que là il est tout à fait acceptable de travailler pendant les heures de bureau et non plus en dehors de ces heures. Et je dis cela sans aucun jugement de valeur. Mais je remarque qu'il est de plus en plus difficile de recruter des profils « communication » qui veulent vraiment s'engager. Les perles sont de plus en plus rares. Il y a vraiment un shift qui s'est fait de l'importance de la sphère professionnelle vers l'importance de la sphère privée. La place que l'on donne à sa personne, à ce que l'on vit de manière un peu plus égoïste, le fait que tout est beaucoup plus facile à obtenir : ce sont des tendances que j'identifie sans pouvoir vraiment les expliquer.

Le rôle des médias sociaux n'est certainement pas à sous-estimer : c'est l'endroit où tout le monde montre combien la vie est extraordinaire, c'est l'endroit de la surenchère, de la positivité fictive. La chasse aux 10 minutes d'attention parmi la prolifération des « fake news ».

Mais pour revenir à la communication, pour moi nous sommes des speed boats. Il y a 10 ans, j'aurais peut-être encore parlé d'un pétrolier, mais aujourd'hui tout va à un tel tempo, à une telle vitesse que je me vois forcé de comparer les responsables de la communication dans mon organisation à des speed boats. Nous allons tous dans la même direction, la direction qui nous est montrée par la stratégie organisationnelle, et si nous nous croisons, nous nous entrelaçons, nous allons toutefois droit au but. Dans l'équipe communication, nous sommes 12, et nous avons tous un parcours différent. Cela nous permet d'apporter des compétences complémentaires. Certains ont un passé marketing et branding, d'autres viennent des médias sociaux, d'autres encore d'un service Corporate. Cela me permet de réunir plein d'impulsions différentes qui se renforcent, qui se font écho, et qui me permettent de définir un nouveau drive. Quand on est en mer, il arrive parfois que l'hélice se fasse prendre dans un filet de pêche et qu'il y a des ratés au niveau du moteur. Comme par exemple avec une problématique comme celle de l'huile de palme. Comment l'expliquer de manière compréhensible, quel ton adopter : je n'ai pas encore trouvé la réponse ultime pour formuler la réponse Corporate idéale. Cela reste un nid de vipères parce qu'il y a tellement de parties prenantes avec des objectifs diamétralement opposés. Et il est important à ce moment-là de faire halte car il ne faut pas que l'hélice s'empêtre de trop dans le filet. Et il faut attendre que la tempête se calme pour repartir dans des eaux plus calmes. Et c'est la communication qui fait repartir le moteur. Parce que c'est la communication qui va définir le narratif qui permettra en finalité la pérennité de l'organisation.

Interview H12 – 1 heure 39'
Gand, 20 juin 2019

Je ne me rappelle plus exactement la dénomination de la formation en communication que j'ai suivie à l'époque, ce devait être en **2000** je crois et si mon souvenir est exact, il s'agissait de communication d'entreprise. Avec le recul, je suis très satisfait d'avoir fait ce choix d'études. Nous avons eu énormément de cas pratiques, de cas d'études, des travaux de groupe, et j'ai fait ma période de stage dans l'organisation où je travaille toujours aujourd'hui. Mais c'était dans une toute autre section, dans un département qui s'occupait des événements pour la totalité de l'organisation. Depuis, ce département a été délocalisé, et il opère au départ de la Suède. Au moment où j'ai quitté ce département de gestion des événements, ils l'ont délocalisé. On m'a offert la possibilité de me rendre en Suède sur base d'un contrat local, mais j'ai décliné l'offre. Et je n'en éprouve aucun regret. Toutefois, si je pense à mon plan de carrière, j'envisage une partie de celle-ci à l'étranger. Mais ce n'est pas encore pour demain.

Je me rends compte que je me sens de plus en plus en position très confortable dans **une fonction de communication qui me permet de former et de coacher des cadres, mais tout autant des profils d'employés ou d'ouvriers**. Le groupe dispose de sa **propre université**, et parmi les différents profils qui y opèrent, il y a cette dimension de coach et de coaching qui

m'interpelle beaucoup. Mais j'aimerais bien faire le **lien entre ces possibilités de formation et la communication**. Mais ça, c'est pour le futur.

Je retourne à ma fonction première, de « Event manager », en **2003**. Ce département était responsable de tous les contrats de sponsoring de l'organisation : le sponsoring d'événements, et ce département était responsable de la communication et de l'organisation des événements s'il y avait lieu de le faire. Cela m'a amené à voyager beaucoup. En Europe mais aussi aux États-Unis. Inutile de dire que ce département avait la fâcheuse réputation d'être également appelé le département « champagne ». Et c'est vrai que les gens que je rencontrais lors de ces événements étaient toujours des « happy people ». Il n'y avait donc pas de reconnaissance du travail qui était effectué dans ce département. Les autres collaborateurs le regardaient de haut, il y avait même parfois un peu de **mépris** dans les propos. Je crois qu'à l'époque on sous-estimait l'impact que pouvait avoir la communication événementielle. Au début, mes tâches étaient assez réduites : rédaction d'articles, prise en main du centre média là où avait lieu l'événement, rédaction des communiqués de presse pendant et après l'événement, dissémination de ces communiqués de presse auprès des journalistes et veille de ce qui paraissait. Et c'est vrai que tout le monde était toujours de bonne humeur, mais rares étaient ceux qui se préoccupaient de la manière dont allait être rédigé le message, et encore moins de la manière dont il allait être reçu. En d'autres mots, la fonction de la communication n'avait absolument pas de place prioritaire aux yeux des décideurs. Bien sûr elle devait avoir lieu, mais il n'y avait aucune approche professionnelle de la communication et elle n'avait pas une fonction prioritaire. Ce n'était que lorsqu'il y avait des échos un peu négatifs dans la presse que l'on faisait sciemment appel à nous. Mais cela n'avait pas souvent lieu d'être : le département de la communication événementielle est presque toujours lié à des événements positifs et la seule chose que l'on nous demandait de faire c'était de couvrir les événements afin de rendre visible la dimension sponsoring de l'organisation. Les sujets pouvaient être de type culturel ou de type sportif en fonction des activités de sponsoring. Si ce département existait c'était parce qu'il permettait à l'époque d'encore **faire le lien entre deux grandes divisions de l'organisation : celle qui couvrait le marché de l'automobile, et celle qui couvrait le marché des poids-lourds, des autocars, et de la construction de moteurs pour bateaux et paquebots**. Étant donné qu'à l'époque le groupe portait le même nom de « marque », il y avait un département commun pour le « branding » qui s'occupait de la gestion de marque, de l'utilisation du logo et de l'enseigne, et il y avait également un département qui définissait le profilage, le positionnement externe avec le sponsoring d'événements internationaux. Je travaillais donc pour un de ces deux liens qui réunissaient à l'époque encore ces deux grands secteurs. Nous étions une équipe de 12 personnes qui s'occupaient de la gestion des événements, de la communication, du site Web, des relations média etc.

La raison pour laquelle le **top du groupe** avait décidé de ce type de structure avec un département commun, c'est parce qu'il souhaitait encore toujours **garder un certain contrôle interne aussi bien sur les processus internes que sur la communication externe qui émanait d'événements Corporate**. **Il y avait donc un souci de garder en interne le contrôle sur ce type de communication et de ne pas utiliser une agence externe** [*top conscient des effets des stratégies de détournement possibles*]. L'utilisation de l'enseigne, de la marque, du nom lié à des événements extérieurs dans les domaines culturel et sportif devait se dérouler de manière cohérente et consistante. C'est ainsi que j'ai passé mes **premières cinq années** au sein de cette organisation. Mais je dois dire qu'au bout de quatre ans, j'ai commencé à me poser des questions parce que je n'avais pas vraiment l'impression de vivre la réalité, de travailler dans la réalité. Les voyages, les événements, tout cela faisait un peu factice. Et en plus de ça, **j'avais de plus en plus envie de faire la connexion avec le business**. C'est alors qu'une position s'est ouverte dans une section qui s'occupe de la production des équipements pour le groupe. Le poste correspondait à une fonction de **directeur de la communication externe**. Et là, j'ai réalisé

que j'entrais enfin dans une véritable organisation, avec ses structures bien établies. J'avais un homologue qui travaillait sur la communication interne, je travaillais sur la communication externe, mon N +1 chapeautait la communication et les ressources humaines : une vraie structure. Et donc à cette époque, la **communication** était encore considérée comme **relevant des ressources humaines**. Mais lorsque j'ai été embauché pour cette fonction, la direction générale a fait un **shift** et a donné un véritable mandat au département communication. La **communication s'est donc séparée des ressources humaines**. Elle a été donc considérée comme un bloc séparé qui devait rapporter directement à la direction générale. La direction générale a donc décidé de créer une ligne directe entre la communication et elle-même. Je crois que ceci était dû à la tendance du moment dans la société, c'est un **mouvement qui a été appliqué dans d'autres organisations vers cette même période**, mais c'est également dû un certain nombre de **personnalités fortes, de profils « communication » au sein du groupe qui voulaient quitter l'âge de la pierre**, l'âge où la communication rapportait aux ressources humaines. D'après moi, il doit y avoir eu quelques stratèges qui ont réussi à trouver les bons arguments pour mettre la communication à la place qu'elle mérite au sein de l'organisation. Elle doit être une **fonction au sein de l'équipe du management, au niveau de la direction générale**. Et je dois dire que j'ai trouvé la manière dont se shift s'est déroulé très intéressant. J'ai également travaillé pendant **cinq ans** dans ce département. Il y avait certains **parallèles** que je pouvais tirer avec ma fonction précédente : pour ces équipements, il fallait organiser des stands parce que ces équipements devaient être présentés à des foires internationales, il y avait bien entendu toute la partie relations média et communiqués de presse, mais la grande **différence** avec mon expérience précédente, c'était le contenu : les journalistes étaient des journalistes sectoriels. Il s'agissait donc pour moi d'également faire des analyses de la concurrence et du benchmarking. À l'époque, nous n'étions absolument pas la référence, au contraire : pour la communication nous nous référiions aux deux leaders du marché. Je faisais donc beaucoup d'études de marché, comme je l'ai dit des études de la concurrence, des analyses des communications externes de nos concurrents et pour ce faire, je travaillais en étroite collaboration avec des collègues d'un département « stratégie » qui travaillait entre autres sur le développement et les innovations. Il y avait donc un **lien très étroit entre la communication externe, la stratégie et le marketing**. Une expérience enrichissante dans une fonction de « headquarter », une fonction de communication externe globale pour le groupe. Ainsi j'ai participé à toute l'élaboration de notre présence sur une foire commerciale aux États-Unis dans le domaine de la construction en collaboration avec l'équipe marketing. Et je dois dire que dans cette fonction là j'ai vraiment ressenti la reconnaissance de mes pairs : il y avait une véritable valorisation du travail que je faisais. Il faut dire au sein même de l'organisation, cette section pour laquelle j'ai travaillé pendant cinq ans, cette section équipements, a toujours eu un petit côté plus novateur que les autres sections. Cela explique sans doute la raison pour laquelle la fonction communication avait cette place. Nous avons aussi une agence en relations publiques qui faisait l'analyse du clipping de notre présence dans les médias. On peut donc dire, par rapport à la concurrence et par rapport aux autres secteurs de l'organisation, que **nous étions beaucoup plus professionnalisés et que notre approche était beaucoup plus professionnelle que celles des autres**.

Mon organisation est excessivement complexe, parce qu'elle est très grande et qu'elle est diversifiée dans les secteurs d'activité qu'elle recouvre. Et maintenant je vais parler de mon organisation en dehors du secteur automobile qui n'en fait plus partie. Au niveau mondial, nous avons plus de 100.000 collaborateurs. Le secteur équipements n'est qu'un des secteurs à côté de celui des trucks, des bus, des moteurs. Mais le **secteur équipements** s'est toujours comporté de manière différente de tous les autres. Avec un caractère innovatif, un département recherche et développement, une attention toute particulière pour le marketing et la communication, alors que c'était beaucoup moins le cas dans les autres secteurs. Je crois donc que comme

communicant j'ai eu beaucoup de chance d'avoir directement pu commencer dans ce secteur équipements. Après les premiers mois sous le département ressources humaines, j'ai vraiment pu embrayer en **étroite collaboration avec la direction générale de ce secteur. À l'époque, mon N +1, un écossais, était un visionnaire.** Quelqu'un qui avait le don de construire son argumentaire et qui était capable de convaincre n'importe quel interlocuteur car il trouvait toujours la juste façon de traduire son message. **Il s'était mis en tête qu'il était crucial que nous construisions notre identité sur la base de l'historique de l'organisation** et qu'il fallait donc remonter à 1832 pour utiliser cette histoire car elle démontrait l'esprit innovatif du groupe. Il voulait développer la communication de manière stratégique au départ du département de la communication Corporate. Il arrivait vraiment à motiver les troupes, à nous inspirer et je l'ai pris en exemple. Actuellement, il est senior Vice-président communication du secteur équipements. Il y a quelques années il a quitté le groupe pour en rejoindre un autre dans le secteur du textile et de la confection, mais également à un niveau global, et puis il est revenu au moment où cette position s'est libérée en Suède. J'ai appris énormément de choses en travaillant avec lui : **comment construire une histoire, comment élaborer un argumentaire, comment comprendre le public auquel on veut s'adresser afin d'avoir le bon choix des mots, comment écrire une stratégie de communication, comment la traduire en un plan de communication.** Il m'a vraiment appris le métier. Parce que dans les organisations, il faut savoir qu'on n'obtient pas directement ce qu'on souhaite : il faut passer par toute une série de réunions, il y a les jeux de pouvoir et la dimension politique qui jouent un rôle, il y a des procédures, des règles qu'il faut suivre. C'est donc tout un art de comprendre comment fonctionne l'organisation et toutes ses parties prenantes afin d'en tirer parti et de pouvoir construire sa trajectoire de communication de telle sorte qu'elle puisse traverser les différentes étapes d'approbation dans la hiérarchie sans perdre de plumes. Cela **va de pair avec** la construction de sa propre crédibilité au sein de l'organisation : faire en sorte d'être crédible quand on fait une présentation. Faire en sorte que les interlocuteurs aient **confiance** dans le discours que vous tenez. Il faut faire en sorte que les autres départements de l'organisation adoptent le réflexe de venir demander conseil à la cellule communication parce que c'est là que se trouve l'expertise dont on a besoin, c'est là que l'on va avoir la réponse au problème auquel on est confronté. La collaboration avec ce N +1 m'a permis de prendre confiance en moi, m'a permis de voir qui je voulais devenir. Je lui dois beaucoup. Et, lorsque tout à fait au début, je disais que je me voyais bien responsable de formation et de coaching, c'est parce que j'ai vu ce qu'il avait fait avec moi. Et je trouverais extraordinaire de pouvoir à mon tour insuffler cette même volonté de « devenir » auprès de collaborateurs. Convaincre, trouver la bonne articulation, inspirer : c'est ce qui me motive dans la manière dont je gère mon équipe de trois personnes. Ils m'ont déjà demandé comment je faisais pour réussir à toujours débloquer des budgets. Cette question m'a fait réfléchir, et en fait je me suis rendu compte que j'appliquais ce que mon N +1 m'avait appris. Me mettre à la place de l'interlocuteur, m'imaginer ses compétences, ses intérêts, ses besoins, mais aussi son vocabulaire et sa façon de parler. Et adapter mon discours à son univers. Il peut s'agir d'un ingénieur, d'un directeur financier, de mon CEO, d'un directeur marketing, d'un directeur de production... il est crucial qu'en tant que communicant on ait la maîtrise de la compréhension du business. Il n'est possible d'obtenir le respect de l'autre qu'à partir du moment où on peut lui prouver que l'on sait exactement de quoi il est question. Et quand je suis dans un meeting stratégique, il n'est pas simplement question de « communication », mais il est question de savoir comment la communication permettra d'atteindre les objectifs du business. Il faut donc parler leur langage, il faut entrer dans leur univers. Mais **il faut aussi avoir une bonne connaissance de l'environnement dans lequel opère l'organisation** : les dimensions économiques, politiques et technologiques, bien sûr, mais aussi la dimension sociale. Ce sont bien sûr tous les éléments que l'on retrouve dans l'analyse PESTEL. Et c'est de cette analyse que l'on va pouvoir distiller les forces et les

faiblesses de son organisation, et surtout que l'on va pouvoir identifier les menaces et les opportunités. À côté de cette dimension analyse sectorielle et analyse du marché, il y a alors toute la **dimension linguistique** : être capable de présenter un contenu dans un langage que même ma fille serait capable de comprendre. **Au début**, j'ai souvent commis cette **faute** : utiliser un métalangage propre à la communication, utiliser un cadre théorique communicationnel, faire référence à un modèle qui est utilisé dans les manuels des sciences de l'information et de la communication, employer notre jargon avec le « what to whom for which purpose and where ». Les deux premières minutes, l'audience captive, mais s'il n'y a pas d'explication qui suit le jargon, elle décroche complètement et on a perdu la mise. **Aujourd'hui**, je m'y prends de façon tout à fait différente : j'essaie de m'imaginer ce qui pourrait enthousiasmer mon interlocuteur ou mes interlocuteurs lors de cette réunion. Et si je me rends compte que le groupe sera assez disparate, sans vouloir paraître snob ou prétentieux, j'essaie tout simplement d'imaginer ce qui pourrait enthousiasmer ma fille, parce que si j'arrive à l'intéresser du début jusqu'à la fin de ma présentation, j'arriverai à le faire avec un groupe qui au départ a déjà un certain intérêt pour l'histoire. La raison pour laquelle il faut garder son message à un niveau simple, voir le simplifier, c'est parce qu'il faut être certain que l'auditoire va comprendre exactement le sens de ce que l'on souhaite lui faire passer, sans mauvaise interprétation. Enfin, il faut être capable d'inspirer par le biais de la vision. Il faut amener une image idéale : montrer où l'on est aujourd'hui et décrire où l'on pourra être demain. Et alors il suffit de prendre son auditoire dans son histoire d'aujourd'hui à demain.

Il y a donc pour moi **trois éléments-clés : comprendre le business, raconter une histoire super simple, projeter une image idéale mais réaliste du futur.**

Pour moi c'est une sorte de mantra. Mais c'est excessivement basique : c'est **partir des objectifs de l'organisation, les traduire dans les objectifs du département spécifique, mais ne pas les présenter comme point de départ à l'auditoire, mais comme destination finale**. Parce qu'il y a une chose que l'on ne peut pas oublier quand on est communicant : si pour nous la communication est l'élément central de notre fonction, elle n'est qu'une des petites pierres de l'édifice de ces interlocuteurs. C'est donc une erreur de vouloir trop entrer dans les détails, de vouloir démontrer qu'on est un expert en communication, d'aller préciser quels seront les instruments de communication qui seront utilisés, de quelle manière tout cela sera évalué : bien sûr ils veulent savoir tout cela, mais ils veulent l'entendre de manière concise et directement compréhensible. Ils veulent savoir **quel effet** cela va avoir et **ce qu'ils peuvent attendre de la communication**. Si on les prend dans **l'histoire**, si on arrive à les convaincre, alors ils feront confiance et on obtiendra le feu vert.

Ce que je décris maintenant, cela ne fait que quelques années que je suis capable de le mettre en pratique. Parce que maintenant j'ai l'expérience et le retour de la pratique et de mes pratiques, et j'ai confiance dans mon savoir, mon savoir-faire et mon savoir être. Je peux vraiment dire qu'aujourd'hui après deux minutes je suis capable de dire si oui ou non j'arriverai à convaincre mon auditoire. Ce n'est pas quelque chose que j'avais déjà dans les doigts à l'époque de cette deuxième fonction dans l'organisation. C'est quelque chose qui a grandi progressivement.

La troisième étape au sein de l'organisation était toujours une fonction globale au niveau du « headquarter ». Je n'avais donc toujours pas eu le contact avec la **dimension opérationnelle de l'organisation**. J'étais encore toujours à ce niveau « global ». Mais ici à Gand une fonction s'est créée au niveau de la logistique. Une nouvelle fonction : communication manager pour la section logistique. La raison pour laquelle cette nouvelle fonction a été créée est à nouveau liée à la présence d'une personnalité forte : le senior Vice-président communication de l'époque. Il était d'avis qu'il était nécessaire d'avoir cette fonction pour une division opérationnelle également pour les fabriques, les magasins de stockage, ces environnements où il y a une majorité d'ouvriers. Jusqu'à ce moment-là, la communication se trouvait dans cette division sous les ressources humaines parce que la communication était davantage perçue comme

synonyme de communication interne. Ils pensaient que la communication se bornait à rédiger une newsletter de temps à autre, à placer quelque chose sur un écran d'information. **Dès l'instant où cette nouvelle fonction a été créée, le groupe dans sa totalité a décidé de créer la fonction communication dans toutes les divisions opérationnelles de tous les pays, et donc d'ajouter un siège pour le responsable de la communication au niveau de la direction de chacun de ces pays.** Je crois que la raison de cette décision au niveau global de mettre en place **cette nouvelle structure qui légitime la fonction de la communication en la plaçant un niveau stratégique de prise de décision avec le comité de direction** est due au fait que ce mouvement avait été mis en œuvre dans d'autres très grands groupe mondiaux, et que mon organisation s'est donc inspirée de ces organigrammes pour une refonte du sien et pour repenser sa structure, mais également au fait que le top management global s'est rendu compte de la réelle valeur ajoutée de la fonction communication dès l'instant où elle peut véritablement jouer son rôle stratégique, que la communication ne se borne pas à cette dimension « support du marketing », mais qu'elle est indispensable lorsqu'on souhaite communiquer avec pas moins de 100.000 personnes dans l'organisation, lorsqu'on souhaite créer l'engagement de tous ses collaborateurs : je crois que c'est vraiment une combinaison de ces deux facteurs. Mais il est certain que la création de cette fonction dans tous les sites opérationnels a sonné le glas de l'image restrictive que l'on avait de la communication purement exécutive en soutien des différents départements de l'organisation et **a conféré à la communication l'image d'une fonction stratégique avec des ramifications tactiques qui permet d'activer toute une série de processus en vue de réaliser les objectifs de l'organisation.**

Si j'en déduis que ce sont sans doute ces deux raisons qui ont prévalu dans la décision du top management, c'est parce que chaque année le groupe commande une étude auprès du bureau d'audit McKenzie. Je suis persuadé que là aussi le conseil a dû être proposé de redéfinir la position de la fonction communication au sein de l'organisation, et plus précisément au niveau des unités opérationnelles. En effet, la communication avait presque à tous les coups un score très négatif dans les rapports du bureau d'audit. C'est du passé tout cela, mais je parle donc de la période d'avant la restructuration interne. Nous avons donc un système annuel de mesures d'attitude des collaborateurs au sein du groupe. Une étude longitudinale. L'étude se compose de 50 questions, et 15 des 50 questions ont trait à la communication de manière directe ou indirecte. Par exemple : au sein de mon organisation il y a un dialogue bidirectionnel constructif, ou encore : mon manager communique de manière compréhensible, il y a de bons canaux de communication dans mon organisation. Et donc chaque année, le score de la communication en tant que fonction n'était pas brillant. Les résultats de ces études d'attitudes étaient bien entendu rapportés à la direction générale qui a certainement dû se demander pour quelles raisons les collaborateurs avaient une si piètre image de la communication interne au sein de l'organisation. Car c'étaient tous les niveaux de l'organisation qui étaient critiqués. Ces résultats auront certainement joué un rôle supplémentaire dans la décision de revoir la place de la fonction de la communication dans l'organisation. Le résultat final a été que la direction générale a donc donné un mandat à la fonction communication. Les autres questions de cette étude portaient sur les conditions de vie au travail, les facilités de restauration, l'ambiance au travail, la résolution de conflits, les avantages sociaux, etc. De manière générale, les grosses entreprises de la taille de mon organisation appliquent ce type d'études de manière annuelle parce qu'il est important de prendre la température sociale de son organisation. L'objectif en est de pouvoir en tirer des conclusions qui mènent à de nouvelles activités favorisant l'esprit de corps et la dimension sociale. **Actuellement**, ce sont davantage les « Polls checks » qui ont la cote : des enquêtes plus courtes, qui ont lieu de manière plus régulière, pour pouvoir réagir plus rapidement aux tendances tout comme aux malaises sociaux. Il y a donc une accélération de la mesure du climat social de l'organisation. La société bouge tellement vite, que ce type de mesure annuelle est dépassé. Qui se rappelle encore ce qu'il a écrit il y a neuf mois ? S'il y a des demandes, s'il y a

des souhaits, s'il y a des tensions, il faut pouvoir leur apporter une réponse le plus vite possible. Il se passe plein de choses, et un tempo annuel est trop lent pour apporter une réponse qui doit avoir pour objectif d'anticiper les problèmes. Les mesures plus ad hoc qui ont été adoptées maintenant, permettent à des équipes de décider, de sélectionner un certain nombre de questions qui sont pertinentes pour elles. Cela permet aux équipes d'identifier leurs forces et leurs faiblesses et d'y travailler. On n'attend plus la « grand-messe » annuelle, mais **on adopte plutôt une attitude agile qui permet une plus grande flexibilité au niveau de la prise de décision**. Ces mesures ad hoc permettent aussi de s'éloigner du caractère contrôlant de l'étude annuelle : dans l'étude annuelle il était possible d'identifier quelles étaient les équipes qui souhaitaient travailler sur quel type d'action, mais il était tout autant possible d'identifier les équipes moins dynamiques, ce qui avait pour résultat de les stigmatiser par rapport aux équipes plus dynamiques qui elles, étaient encensées. Situation qui n'était pas toujours des plus positives ni des plus constructives au niveau de l'ambiance de travail. Aujourd'hui, les mesures ad hoc ne sont plus suivies à un niveau managérial : elles sont vraiment devenues un outil que ce sont approprié les équipes pour améliorer leur performance. Il y a donc une internalisation de l'outil qui perd sa nature de « mesure » pour devenir un outil d'optimisation de la performance et de l'efficacité. En perdant son caractère normatif, l'outil est devenu une manière simple et efficace d'organiser ensemble une réflexion sur la manière dont on travaille. Il y a une **conscientisation de l'importance de la responsabilisation de chacun**. Il y a une vraie prise de conscience que si chacun y met du sien, l'équipe dans sa totalité fonctionnera beaucoup mieux. On est vraiment **passé d'une approche « top down » à une approche horizontale**. Je suis vraiment heureux que la dimension de contrôle ait été ôtée de l'instrument de mesure. Cela a facilité la création de messages pour communiquer la plus-value de l'instrument. Avant, le message était simple : « le management a décidé que telle chose doit être exécutée et tout le monde doit remplir l'étude annuelle au plus tard pour tel jour à telle heure ». Aujourd'hui c'est très différent : les mesures ad hoc peuvent être appliquées à tout moment, les questions sont décidées par l'équipe qui veut l'appliquer, aussi le message est-il très simple, il consiste à faire en sorte que les gens se rendent compte qu'ils peuvent apprendre des choses intéressantes sur eux et sur leur équipe. Même si on ne parle plus actuellement de la masse d'informations, le « information overload », il n'en reste pas moins que le volume d'information ne cesse de croître. Ce qui se passe dans la société, cela se passe de la même façon en organisation. Il est donc important que les gens puissent mettre en place un filtre afin de faire le tri des informations qui pourraient être pertinentes pour eux. C'est donc dans cette même optique que nous avons communiqué sur les mesures ad hoc. On leur a dit qu'avec cet instrument de mesure ils allaient pouvoir apprendre les uns des autres, ils allaient en fait se rendre la vie plus facile. Au lieu d'avoir l'obligation de répondre à la totalité de tous les thèmes, les collaborateurs, de tous les échelons, on maintenant le libre choix des thèmes qui sont pour eux prioritaires. Non seulement le tempo des mesures est différent, **mais ils sont maintenant responsables eux-mêmes du fonctionnement de leur équipe**. On a donc pu faire croître leur sentiment de responsabilité. Et l'engagement n'en est que plus grand. Pour souligner le caractère novateur de cette approche, nous avons également utilisé un canal de communication moins conventionnel : nous avons communiqué par le biais de notre canal WhatsApp organisationnel.

Pour donner un autre exemple de la manière dont nous communiquons, au niveau global, l'organisation est en train de passer à Office 365. Ce système comporte de très nombreuses applications. Comme par exemple l'application Yammer, mais aussi SharePoint, Teams. Bien sûr, cela existe déjà depuis un certain temps, mais dans une organisation aussi lourde que la mienne, cela prend du temps avant de passer d'un système à l'autre. Maintenant que la décision est prise et que tous les employés et les cadres ont un portable avec Office 365, on nous a demandé au niveau de la direction comment il allait être possible de pousser, d'obliger tout le monde à utiliser les différentes applications contenues dans le système. Et c'est là que l'on voit

la **différence de culture** : il y a cette génération qui réfléchit encore très « top down », et puis il y a l'approche de la cellule communication qui propose de partir du bas vers le haut, de nourrir graduellement les envies d'apprendre quelque chose de nouveau, de se lancer avec une nouvelle application. Ce sont les utilisateurs qui doivent avoir envie d'utiliser ces nouvelles applications. Les obliger de manière autoritaire, c'est contre-productif. C'est d'un autre temps. Une toute autre perspective sur la manière de communiquer en interne.

Je suis un adepte de l'**approche « pull » plutôt que de l'approche « push »**. Cette vision de la communication, je me la suis appropriée au fil de mes contacts, de mes liaisons internes. Au niveau du groupe de mon organisation, au niveau des unités opérationnelles de mon organisation, il y a eu un regroupement des responsables de la communication avec pour objectif d'apprendre les uns des autres. Par exemple, quelqu'un dans une fabrique aux États-Unis va annoncer qu'il vient de placer 10 écrans d'information digitaux, il explique comment ces écrans sont programmés, et il va communiquer les résultats d'une première évaluation qu'il a faite. Cela inspire quelqu'un d'autre qui va éventuellement reprendre le concept, ou l'adapter à sa situation. On se retrouve ici vraiment dans la situation « peer to peer learning » et cela fonctionne extraordinairement bien. Nous avons une plateforme dédiée à ce type de partage des bonnes pratiques. Cela s'appelle « **Internal Knowledge Sharing Events** » et cela fonctionne dans les deux directions : des idées qui ont été développées ou qui sont en phase de développement, des questions par rapport à des problèmes ou des enjeux auxquels on est confronté. Les collègues se connectent, ils écoutent, ils regardent, parce qu'on peut placer des documents, on peut placer des messages vidéo ou audio, on échange, on commente, on propose : on peut le comparer à un Skype meeting et c'est coordonné par un team en Suède qui collecte les forces et les expertises de tout le monde. Si par exemple je devais être un expert en édition de vidéo, quelqu'un de l'équipe en Suède pourrait me contacter et me demander d'organiser un « IKSE » sur ce thème. Et alors on organise une session de telle à telle heure en fonction des créneaux horaires de chacun. Et en fonction du nombre d'intéressés, on organise une ou deux ou parfois même trois sessions. C'est un investissement qui lui aussi va dans les deux sens : parfois on investit beaucoup parce qu'on l'organise soi-même, et puis à d'autres moments on cueille les fruits de l'expertise de ses collègues. C'est très enrichissant de voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et puis surtout d'en avoir les raisons. En moyenne, il y en a un par mois. Ces échanges d'expertise et de bonnes pratiques sont uniquement organisés par les collègues des départements communication tout autour du globe. C'est donc une des manières que j'utilise pour m'améliorer et pour me professionnaliser. La seconde façon de me professionnaliser, c'est par le biais du partenariat qu'a conclu mon organisation avec une agence de communication qui travaille au niveau mondial à la réflexion stratégique de l'intégration des différents canaux de communication interne et de communication externe. Ce partenariat inclut l'organisation de séminaires par les experts de cette agence ainsi que l'accès à une banque de données de « tips and tricks », de bonnes astuces, de bonnes idées, de modèles à utiliser. Il est également toujours possible de prendre contact avec ces experts avec des questions spécifiques. C'est une façon « à la carte » de suivre les toutes dernières évolutions aussi bien en ce qui concerne les tendances managériales que les développements technologiques qui ont un impact sur nos pratiques professionnelles. C'est également une manière stratégique d'aborder l'approche « **agile** » de la communication qui démontre que mon organisation est très **novatrice** en matière d'adoption de nouveaux modèles managériaux. Pour mon organisation, il est très important que la communication soit le reflet de cette approche novatrice, et cela se traduit d'abord par la manière dont on va communiquer en interne. Cela pourrait étonner parce que le secteur B2B ne bénéficie pas nécessairement de cette image d'innovation, vu de l'extérieur, tout ce qui a trait au B2B semble assez ennuyeux, traditionnel et même conservateur. Or, rien n'est moins vrai. Il ne faut pas oublier que ce sont les organisations qui sont le moteur même de l'innovation : penser que ces organisations ne vont pas appliquer ces innovations en interne,

c'est se mettre la tête dans le sable. Et lorsque je regarde mes activités professionnelles actuelles, 90 % de celles-ci ont trait à la communication interne. Et je n'ai pas du tout l'impression de faire des choses ennuyeuses, que du contraire. Les 10 % de communication externe sont dédiés aux relations avec la presse verticale et avec l'organisation d'événements pointus. Et il y a bien sûr les relations gouvernementales, qui sont davantage régionales en ce qui me concerne. Il me faut constater que notre approche de la communication interne est tout aussi **professionnelle** que celle de la communication externe.

Les actions de communication interne occasionnent toujours des réactions des collègues. Cela est lié à la vision que j'ai de la communication interne : elle part toujours de la connaissance de mon public cible. Je privilégie les contacts directs, **je me promène sur les différents sites de l'unité logistique [MBWA]**. J'ai mis un visage sur la fonction de la communication dans cette unité. Comme on me connaît, on m'aborde plus facilement et, spontanément, on va me faire part de suggestions, de petits problèmes, de nouveaux besoins. De même, je vais poser des questions sur l'utilisation de nos écrans d'informations digitaux, sur la réception qualitative d'un message de notre CEO, vérifier s'il a été remarqué et lu, mais aussi s'il a été correctement compris. Cela me permet d'évaluer, de faire une veille de l'utilisation des différents instruments de communication interne et de les optimiser. Une approche que je n'aurais jamais osé mettre en pratique au début de ma carrière professionnelle. Je n'aurais jamais osé aborder les collaborateurs de l'organisation comme je le fais aujourd'hui. Je dirais également que **c'est la mise en pratique de cette approche agile : ne pas se fermer dans une structure bétonnée de meetings hebdomadaires, de newsletter tous les mercredis, mais au contraire s'ouvrir aux impulsions qui nous viennent de notre environnement** et faire une veille continue afin d'identifier les « issues » potentielles. C'est ainsi que nous avons ouvert il y a 10 mois un canal **WhatsApp** pour les plus de 1000 ouvriers sur ce site opérationnel. Par semaine, nous envoyons quatre à cinq messages sur WhatsApp. Les informations les concernent directement : « 500 jours sans accident », « grève des transports en commun annoncé dans deux jours ». Des informations internes ou externes qui sont pertinentes pour eux et qui permettent de créer une culture organisationnelle qui les inclut.

Pour l'instant, ce canal est uniquement utilisé de manière « top down » dans le sens où il est nourri au départ de la cellule communication. Il est rare que les collaborateurs nous envoient une information à partager. Mais je sais qu'ils ont leurs propres canaux, leur propre réseau. Il faut également savoir que je suis responsable de la communication au niveau de l'Europe. Je ne suis donc pas nécessairement au courant de ce qui se passe au niveau de chaque unité opérationnelle dans chaque pays d'Europe. Comme je suis stationné ici à Gand, j'ai bien entendu la possibilité de suivre ce qui se passe sur cette unité de manière plus directe. Et il faut savoir que les Belges sont assez réalistes et assez « no non-sense ». Ils ne sont pas vraiment du genre à partager des informations informelles sur un canal de communication formel. La culture suédoise et même la culture italienne, toutes deux sont plus ouvertes chacune à leur façon, et je vois que là les collaborateurs envoient de temps à autre des informations à partager. Ce sont les avantages de ma position que de pouvoir faire des évaluations entre les différentes cultures. Ainsi, en Suède, la mise en pratique d'Office 365 se fait de manière beaucoup plus fluide qu'ici en Belgique malgré le fait que l'approche est identique. La différence doit donc avoir une explication culturelle.

Et je me rends compte que **j'ai sauté une étape** dans mon parcours chronologique : lorsque je suis arrivé ici dans cette nouvelle fonction, j'y suis resté **quatre ans**, lié au management team local, c'est-à-dire belge, je rapportais donc au directeur de l'unité belge, et **ensuite**, j'ai repris les tâches d'une collègue qui partait en congé de maternité et qui était responsable des unités au Japon. Pendant un an j'ai donc pris la responsabilité du marché opérationnel en Asie. Pendant **un an** j'ai donc voyagé du Japon à Singapour, vers Shanghai, et j'ai également donné des séminaires de communication aux membres des comités de direction en Asie. Je dirais que ma

« **Learning Curve** », **ma trajectoire de professionnalisation donc est montée en flèche**. Au Japon par exemple il est impensable qu'un collaborateur vous avoue ne pas comprendre ce que vous dites. Un élément qu'au début de mon séjour j'ignorais totalement. Je croyais donc que les participants de mes séminaires de formation suivaient et comprenaient toutes les indications et que mon approche « frôlait l'excellence ». Heureusement, une personne de confiance m'a fait savoir de manière très diplomatique qu'il serait préférable de travailler en petits groupes, d'investir davantage de temps, de prévoir davantage de moments de feed-back, parce que l'approche en grand groupe au tempo que j'avais pris, n'avait ni le résultat ni le succès escomptés. J'avais donc mal interprété le fait que les participants ne posent pas de questions à la fin des sessions : chez nous, dans le monde occidental, cela signifie que tout le monde a compris. Au Japon, poser des questions à un orateur a un tout autre sens : cela signifie qu'il a mal expliqué étant donné qu'il faut lui demander des explications complémentaires. C'est toujours une question de ne pas perdre la face pour eux. Un apprentissage culturel très enrichissant bien que très confrontant. Mais ce qui a été très agréable, c'est la manière dont mes propositions ont été développées et mises en place. J'ai vraiment pu voir que lorsque la communication a un mandat, lorsqu'elle a sa « Licence to operate », elle peut vraiment faire avancer la collaboration et optimiser l'efficacité des collaborateurs. J'ai pu essayer différents types d'approche et sur la base de leurs évaluations certains systèmes ont été mis en place et le sont toujours aujourd'hui. Ce qui montre la crédibilité que je pouvais avoir à travers ma fonction de communicant car je n'y suis quand même resté qu'un peu moins d'un an.

À mon retour d'Asie venait de s'opérer une mini réorganisation ici en Europe et le directeur communication Europe avait décidé de quitter l'organisation, laissant son poste vacant. À l'époque, 90 % de l'équipe communication Europe se trouvait en Suède. Mais, comble de chance pour moi, le vice-président communication était un belge, et il a décidé de rester en Belgique. J'ai sollicité pour le poste dès l'instant où j'ai entendu qu'il serait également localisé en Belgique. Un concours de circonstances heureux. Parce que bien sûr, tout au long de sa carrière professionnelle, il faut aussi avoir de la chance et oser la saisir au moment où elle se présente.

La fonction que j'occupais avant cette année en Asie [2013-2016] m'avait permis d'établir ma fonction en collaboration étroite avec le comité de direction locale dans lequel je siégeais, mais comme c'était une fonction « locale », non seulement je participais à toutes les réunions stratégiques au niveau décisionnaire, non seulement je participais au jeu de pouvoir au niveau local, mais comme l'équipe était très restreinte au niveau local, je devais non seulement **réfléchir** de manière stratégique, mais également **mettre en pratique**. Une combinaison « réflexion et tactiques » qui était parfois très challenging : un défi quotidien. Alors qu'**aujourd'hui**, j'ai une équipe de trois personnes qui me permet d'évoluer vers le **coaching** de mes collaborateurs proches, de travailler au « **empowerment** » de mon équipe, et de bénéficier du temps nécessaire à la réflexion stratégique de ma fonction. Une bouffée d'oxygène. Pour caricaturer, je dirais qu'avant, en Asie, j'étais comme le singe de service qui réfléchissait et mettait en pratique, alors que maintenant je m'attache à protéger mon équipe afin qu'ils n'aient pas, eux, ce sentiment d'être « les petits singes de service », mais qu'ils prennent le mandat qui leur est confié, qu'ils puissent développer les plans de communication, qu'ils puissent réfléchir et coopérer de manière stratégique, qu'ils osent répliquer lorsque cela s'avère nécessaire, et cette dimension de ma fonction me plaît vraiment. J'essaye de suivre les traces de celui qui m'a inspiré à mes débuts. Tout comme lui, j'essaye d'inspirer mes proches collaborateurs comme lui a pu m'inspirer.

Et cela me fait revenir à cette dimension de compréhension du business : je crois que c'est cela qui est primordial dans une équipe managériale, dans une équipe de management. Il faut faire en sorte que les autres équipes de management ne vous considèrent pas comme une roue de secours, comme un service de soutien à la réalisation de leurs objectifs, ce qui vous met

automatiquement dans une **position subalterne**. Il faut positionner la fonction de communication comme étant celle non pas que l'on va inviter aux dernières cinq minutes d'un meeting stratégique pour donner le briefing de l'exécution de la stratégie business, mais bien que l'on invite à siéger dès le début de la réunion afin d'informer les différents membres du comité de direction des tendances, des éléments extérieurs qui peuvent influencer l'organisation, afin d'apporter les nuances nécessaires à certaines prises de décision en fonction des informations internes à l'organisation que l'on a pu collecter. La fonction de communication lors des prises de décision stratégique, elle consiste à **confirmer ou à infirmer le processus de prise de décision grâce à cette dimension « intelligence de l'information » externe et interne**. Aussi longtemps qu'un comité de direction n'a pas saisi cette importance cruciale de la communication, ce rôle crucial qu'elle joue dans la prise de décision, la fonction de la communication ne joue pas pleinement son rôle et ne sera, dès lors, pas reconnue à sa juste valeur. Par contre, si on tient ce rôle, si on siège pleinement dans cette fonction, alors on a et la légitimité et la crédibilité de la prise de parole. Les remarques qu'on fera seront prises au sérieux par les autres décisionnaires du comité de direction. On fera donc partie du jeu de pouvoir. Tout cela est lié à la **reconnaissance de l'expertise** que l'on a dans son domaine. Une expertise qui est rarement mise en question en ce qui concerne les autres départements de l'organisation. Mais pour la communication, c'est un défi qui reste encore toujours à relever dans beaucoup d'organisations : **prouver** l'importance stratégique du rôle que joue la communication au niveau des prises de décisions organisationnelles. J'ai donc énormément de chance que la structure organisationnelle me donne ce mandat de « licence to operate ». Le jeu de pouvoir auquel je participe, je ne dois pas le jouer pour légitimer ma présence ou ma fonction, mais je le joue au niveau des enjeux organisationnels. Une différence fondamentale. Et aussi un gain d'énergie. La communication participe à tous ces enjeux.

Cela n'a pas toujours été le cas dans cette organisation. La **fonction** de la communication dans mon organisation **a vraiment connu toute une évolution** : d'une fonction de soutien, d'aide à la décision mais sans y participer, d'exécution de plan stratégique, placé sous les commandes du département ressource humaines, à la situation d'aujourd'hui. La scission d'avec le département ressource humaines, la mise en place de nouvelles structures organisationnelles, l'octroi du mandat par le top management, la participation à la « C-Suite » avec un siège légitime et reconnu aussi bien au niveau global, au niveau des grandes régions, qu'au niveau local. L'étape suivante, c'est le recrutement des bons profils qui correspondent à ce type de fonction, et qui vont vraiment pouvoir lui donner corps.

Pour essayer d'expliquer **ce qui a pu amener le top management à prendre cette décision de transformation structurelle de l'organisation**, il faut que je retourne à mes débuts dans l'organisation. J'avais dit que lors de nos analyses à l'époque, nous nous référions à nos concurrents, aux leaders de marché. Nous regardions comment ces leaders organisaient leur communication, et nous adaptions notre approche de communication à la leur. **Nous les imitions** en quelque sorte. **Aujourd'hui** en réponse à la vitesse à laquelle tout se passe, nos concurrents directs ne sont plus nos concurrents en ce qui concerne la communication. Ce que je veux dire, c'est qu'il y a tellement de communication sur tous les canaux possibles et imaginables, je pense par exemple aux médias sociaux où la communication est incessante, que la communication de nos concurrents n'est plus une concurrence directe de la nôtre. Toute communication émise sur les canaux de communication que nous utilisons est une concurrence de notre communication. **Le focus a donc changé** : là où auparavant on se mesurait à ce que faisait le concurrent, aujourd'hui on va se mesurer en fonction du « **customer journey** ». On va partir du public cible et non plus du concurrent. On va faire l'analyse des canaux de communication qui sont utilisés par le public cible pour décider d'une part des canaux que nous allons utiliser et d'autre part de la manière dont on va formuler ces messages à fin d'être « remarqué » par le public cible parmi la masse de communication dont il est bombardé. Il nous

importe d'identifier les thèmes sociétaux qui interpellent notre public cible, le « tone of voice » qui va l'émouvoir ou l'interpeller. Certains thèmes comme ceux de la sécurité, de l'environnement, de la « sustainability », sont des thèmes que nous pouvons utiliser pour nous profiler, pour nous positionner. Là aussi, la communication a connu un changement de paradigme. C'est vraiment un shift au niveau de son approche. Et il implique une tout autre façon d'aborder la veille, le monitoring du monde extérieur, de l'environnement extérieur à l'organisation. Il faut vraiment **qu'en tant que communicant on ait des antennes très sensibles aux thèmes émergents pour être les premiers à les saisir et croître les possibilités d'être vu et lu**. Mais cela implique aussi que l'organisation doit avoir défini qui elle est car il est impossible de sauter sur n'importe quel thème qui passe : cela finirait par donner une image très floue de l'organisation. Il faut partir de la mission et de la vision de l'organisation. Et là, je dois également avouer que nous sommes « bénis » en la personne de notre CEO au niveau global. Un CEO qui inspire.

L'organisation est passée par **une période de transformation entre 2011 et 2014**. Plus ou moins 15.000 personnes ont été remplacées : et ce, à des postes de management également. A un certain moment, il y a vraiment eu une fatigue de tous ces changements et c'est alors qu'il y a eu un changement à la tête de l'organisation et que notre CEO a été engagé. L'annonce de son engagement, il l'a fait par le biais d'une vidéo qu'il a disséminée et qui est parue sur tous les écrans d'informations digitaux sur tous les sites de notre organisation. Il y est paru assis sur un tabouret bar une guitare à la main : pas du tout l'image très conventionnelle que l'on se fait du CEO. **Il a exposé avec des mots très simples la vision qu'il avait de l'organisation, ce qu'il souhaitait qu'elle devienne, la manière qu'il voyait pour y parvenir**. On ne pouvait pas imaginer un plus grand choc : de la succession des changements et des transformations qui allaient de pair avec une réduction des effectifs, à un CEO en jeans à dimension humaine. Une des premières choses qu'il a mises en place, c'est d'enlever la dimension « contrôle ». Il a partagé la pyramide des valeurs organisationnelles, la vision et la mission de l'organisation, nos aspirations, pas celles de l'organisation mais celles des collaborateurs, il a insufflé cette dimension « engagement ». Les valeurs sont le fil rouge de la stratégie de communication et de nos messages. Elles sont intégrées et comprises par tous les collaborateurs de l'organisation au niveau mondial. Non pas qu'elles n'existaient pas auparavant, mais **notre CEO les a redynamisées et les a crédibilisées**. Cette décision est bien entendu un élément crucial en ce qui concerne la légitimité et la crédibilité de la fonction de la communication dans l'organisation. **En ne partant pas de l'organisation mais bien des collaborateurs dans le message qu'il a disséminé, il n'a pas eu à « pousser », à faire le forcing pour faire passer son message**. Sa vision, c'est également « empower the people », « continuous improvement », faire en sorte que les idées viennent des collaborateurs, dans une approche « grass roots », « bottom up ». Cela signifie qu'il a également facilité la possibilité de mettre les structures en place qui permettent ce mouvement du bas vers le haut. **Il y a maintenant des structures qui permettent une communication bidirectionnelle**. Pas que ce soit tous les jours aussi facile que ce que je ne retrace maintenant, mais il y a une claire volonté de la part du CEO d'avoir une plus grande participation des collaborateurs aux activités de l'organisation pour en faire partie intégrante. Faire fi de tout contrôle, c'est bien entendu une utopie. Il y a des processus, il y a des règles, il y a des décisions qui doivent être prises. Et il n'est pas question que cela se passe dans le chaos. Mais c'est dans l'approche **participative** que se trouve toute la différence. **Ce n'est pas facile non plus pour tout le monde d'avoir cette option d'émancipation. Tout le monde n'a pas envie de participer de façon active. Certaines personnes se sentent protégées dans un environnement ou d'autres prennent les décisions pour elles**. Ce mouvement émancipatoire il s'est fait progressivement même si son lancement n'est pas passé inaperçu avec ce message vidéo de notre CEO. Et bien entendu, la communication n'est pas le seul pilier qui a permis à cette transformation d'avoir lieu dans l'organisation. Si je prends par

exemple tout le « mind set » autour du concept d'amélioration continue, le « continuous improvement », **nous avons appris énormément de ce qu'a fait Toyota avec sa « lean way of thinking » la réflexion flexible dans une organisation presque liquide.** Et nous avons repris cette réflexion et le CEO a décrété que cette « lean way of thinking » devait se retrouver à un certain niveau dans toutes les unités au niveau mondial. Nous y avons lié une campagne de communication interne qui informe que tous les sites de l'organisation peuvent être évalués en fonction des KPI de flexibilité souhaités. Lors de ce type d'assessment, l'équipe se voit discerner une médaille virtuelle : elle peut avoir atteint le niveau bronze, argent ou le niveau or. Le niveau ultime est le niveau diamant. Je dois avouer que ceci a été une **décision très intelligente sur l'échiquier organisationnel.** Une unité qui se fait évaluer et qui entend qu'elle obtient le niveau bronze va tout faire pour qu'à la prochaine évaluation elle obtienne au minimum le niveau argent. Et ainsi de suite. C'est l'unité qui souhaite que son niveau s'améliore, c'est sur base d'une auto-évaluation qu'elle va définir les points d'amélioration afin de pouvoir réaliser un meilleur score la prochaine fois. Même si l'évaluation en soi est top down, ce que l'on fait avec les résultats de l'évaluation est crucial. L'approche utilisée fera donc en sorte **qu'il n'y a pas de sanction, mais qu'il y aura une auto-évaluation qui poussera les équipes à mieux faire en fonction d'un cheminement qu'elles définiront elles-mêmes en fonction de leur capacité.** Il y aura également des échanges au niveau des bonnes pratiques entre les équipes qui ont obtenu un niveau diamant et celles qui sont encore en train de s'améliorer. On a donc obtenu un **fonctionnement « cross fonctionnel » natif, non directif.** Et une fois que cette dynamique est mise en route, elle fait effet boule de neige. Cette « lean way of thinking » est également favorable à la communication. Nous surfons sur cette vague très positive d'approche collaborative et participative. **Mais toutefois, il faut faire attention à ce que ce système ne devienne pas pervers. Il faut pouvoir protéger les collaborateurs dans la course à la reconnaissance.** Une dimension People management à laquelle peu d'attention a été portée jusqu'à présent. Je suppose que l'on compte sur une forme d'autorégulation. **Ce qui est certain, c'est que la ligne directe [N+1] au niveau de la direction a ici un rôle très important à jouer pour protéger ses troupes.** Et ici, je retourne à l'étude **annuelle** sur les attitudes et sur les mesures **ad hoc** dont je parlais tout à fait au début de notre entretien. Il faut **croiser** toutes les informations [*big data*]. Nous donnons régulièrement des séminaires aux dirigeants des différents niveaux et ce programme couvre toutes les entités de production. Notre rôle est de mettre l'accent sur ce que l'on peut attendre de ses équipes, sur comment engager chaque membre de son équipe de manières positive. C'est un programme d'une journée qui se déroule un peu de la manière « SCRUM » dans le sens où chaque directeur, chaque manager peut se choisir un rôle. Une personne peut par exemple jouer le rôle de l'ambassadeur de la sécurité, une autre joue le rôle de l'ambassadeur de la qualité. **Cela permet d'éclater la fonction managériale dans toutes ses particularités et d'aller plus au fond des choses. Il faudrait peut-être profiter de ce type d'activité pour souligner le rôle que la direction veut jouer dans la protection des membres de ses équipes.** Et je définirais ce type d'attitude de déontologique. Une ligne de conduite que je reconnais d'ailleurs comme étant celle de mon organisation. À aucun moment je n'ai été confronté à une situation qui aurait pu être contraire à mes valeurs personnelles. Il y a donc une adéquation entre les valeurs organisationnelles et mes valeurs personnelles.

Je crois donc qu'il est important de souligner de temps à autre qu'il ne faut pas oublier de parfois tempérer l'ardeur de ses collaborateurs. Ainsi je sais qu'au niveau de la Suède de temps à autre des campagnes de communication sont envoyées pour participer à des awards, à des compétitions. Dernièrement, nous avons développé un petit film pour l'unité logistique en Europe soulignant cette dimension de fierté de respecter les délais de production et de livraison. Un film auquel ont participé 120 collaborateurs où chacun relate la séquence qu'il remplit dans la totalité d'un processus logistique. Nous avons envoyé ce film dans le cadre d'une compétition

en Belgique. Donc oui, lorsque nos collaborateurs se donnent à fond, nous essayons d'obtenir une reconnaissance supplémentaire en participant à des compétitions. Et lorsque nous gagnons, nous le communiquons. Je dois avouer que **cela donne à chaque fois un petit coup de pouce à notre crédibilité**. Je me rappelle qu'un film pour les équipements ont gagné deux prix : un prix européen et un lion à Cannes, le Corporate Award. Le fait que j'ai pu me retrouver avec mon N+1 de l'époque sur le podium de Cannes pour recevoir un lion d'or a certainement contribué à accroître ma crédibilité en tant qu'expert en communication en interne. Donc oui, en y réfléchissant de plus près, le fait de **gagner des récompenses, des prix, cela a plus d'importance que je ne pouvais le penser**. Et cela montre l'importance de continuer à se professionnaliser car les idées créatives ne viennent pas toutes seules. Pourtant, je ne fais pas partie d'associations professionnelles, et je dois dire qu'avec les réseaux internes au sein de l'organisation, il n'y a pas vraiment de nécessité à les suivre pour toutes sortes de formations. Parce qu'à côté des réseaux internes auxquels j'ai déjà fait référence, il y a aussi cette université qui est vraiment un département à part entière au sein de l'organisation. La raison pour laquelle cette **université a été créée en interne**, c'est parce qu'il y a cinq ans, une étude a été faite qui a comptabilisé les sommes investies en formation au niveau mondial. Un montant astronomique. Il y a donc eu une réflexion par rapport à l'approche de la professionnalisation de tous les collaborateurs dans tous les départements possibles et imaginables qui a abouti à la conclusion suivante : d'énormes sommes sont investies dans un petit nombre qui dispose dès lors d'une expertise assez exclusive, mais cette connaissance nouvellement acquise n'est pas vraiment disséminée plus avant dans l'organisation. Il y a donc eu un travail de recensement des thèmes les plus pertinents en matière de formation et de professionnalisation, et la décision a été prise de construire l'expertise « in house », de recenser les expertises de chacun, d'élaborer des programmes de formation interne, et de les mettre à la disposition de tout le monde au sein de l'organisation. Nous avons donc maintenant toute une bibliothèque de formations virtuelles, dans tous les secteurs d'activité de l'organisation, des possibilités de formation en « face to face », et dès l'instant où on s'inscrit, le N +1 est mis au courant et décide.

Maintenant que j'y pense, l'année dernière j'ai personnellement gagné un Award interne, j'avais oublié de le mentionner. Au sein de notre réseau communication, nous sommes 34. Et j'ai gagné une récompense portant sur mon excellence à disséminer des messages aux niveaux local et global. Un prix qui m'a certainement donné de la visibilité et qui a accru ma réputation en interne. Parce que cela montre, souligne, prouve qu'on sait vraiment de quoi on parle. Qu'on mérite ses galons. Oui, les récompenses c'est vraiment une **reconnaissance**. Et elles permettent aussi d'afficher tout son département.

Parce que rien n'est acquis, parce que c'est vraiment par le biais de « trial and error » qu'on avance. Ainsi par exemple l'utilisation des médias sociaux. Je me rappelle avoir essayé le lancement d'une page Facebook jusqu'au moment où je me suis rendu compte qu'il y avait tellement de commentaires et qu'il était impossible de la gérer et de les gérer surtout, parce que certains commentaires n'étaient pas toujours positifs, que je n'étais absolument pas préparé à gérer ce type de communication, qu'en fait, personne ne l'était étant donné que je n'avais pas de réponse à ma question : « il y a-t-il des réponses Corporate à ce type de questions ? ». Donc ça, c'était une expérience à ne pas renouveler. Et par rapport à ces réseaux sociaux, il y a aussi cette prise de conscience qu'il n'y a plus moyen de les gérer. Il faut accepter de devenir un des joueurs qui participent à la conversation qui a lieu. J'ai donc essayé plusieurs choses, j'ai demandé conseil à des collègues, étape après étape, nous avons fini par décider d'avoir une **page Corporate Facebook** gérée en Suède, moi je m'occupe de la page **LinkedIn** qui est davantage orientée « employer branding » et recrutement, nous avons **WhatsApp** : c'est donc la recherche constante d'un bon équilibre entre la participation à la conversation, le monitoring, la veille constante pour savoir ce qui se passe au niveau de l'environnement organisationnel, personne n'a la formule magique du combo. Au niveau européen, nous sommes aussi actifs sur **Twitter**.

Mais ce n'est pas du tout géré au départ de mon département. Les médias sociaux ont apporté la prise de conscience de ne plus avoir d'emprise sur le temps et d'être parfois pris de vitesse. Quand quelque chose doit être communiqué en interne, neuf fois sur 10 tout le monde est déjà au courant, mais ne dispose pas toujours de l'information la plus précise ni la plus correcte. Et lorsqu'il s'agit d'information délicate, on marche parfois sur des œufs : les syndicats ne sont pas tendres et ils ne jouent pas toujours le jeu de manière tout à fait correcte. Il y a très vite des fuites, et il est impossible d'en identifier la source. Cela fait également partie du coaching que nous donnons aux membres des différentes directions : il est devenu **impossible** d'exercer un **contrôle absolu** sur la totalité du flot de l'information. Cette fonction de contrôle, cette possibilité de contrôle, elle a entièrement disparu. C'était donc une excellente idée de notre CEO d'avoir été inspiré de la sorte, et d'avoir pris la décision de renverser un peu les rôles et de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs. Mais cela n'a pas été bien compris par tous les directeurs : les plus jeunes générations ont très vite suivi, mais certains membres des directions plus âgés ont eu un peu de difficulté à accepter cette nouvelle situation, cette perte de contrôle. Ainsi, il y a trois semaines, j'ai donné un séminaire à une vingtaine de membres de la direction. Je devais utiliser Menti pour permettre une certaine interaction. À la fin du séminaire quelques trentenaires sont venus me demander de leur expliquer comment programmer cette application, alors qu'au début du séminaire j'avais dû assister quelques directeurs un peu plus âgés pour allumer leur 4G. Donc oui, il y a encore des différences générationnelles en ce qui concerne l'adoption des nouvelles technologies. Certains le font de manière beaucoup plus aisée que d'autres. Ce qui ne veut pas dire que les jeunes générations sont toutes aussi « savvy » et que les générations plus âgées traînent la patte. C'est bien plus subtil que cela. Comme je l'ai dit, pour moi aussi cela a été tout un processus d'apprentissage. Si je prends WhatsApp comme exemple, tous nos collaborateurs sont libres de s'inscrire ou non sur le canal WhatsApp. Au niveau de mon unité qui regroupe presque 1000 ouvriers, un bon 45 % s'est inscrit. Cela implique que WhatsApp ne peut pas être le canal unique via lequel nous allons communiquer avec les ouvriers, car nous n'en touchons qu'un sur deux. Nous nous sommes tout d'abord informés des droits et des possibilités légales que nous avons d'utiliser ce canal. Mais tout autant des droits qu'avaient les ouvriers de l'utiliser pour ventiler leurs sentiments. Et très vite, sur ce type de média social, on se trouve à la frontière de ce qui peut être dit, de ce qu'on ferait mieux de taire, de conversations que l'on tient dans le privé et que l'on partage sans se rendre compte qu'elles quittent la sphère privée pour entrer dans une sphère semi publique. C'est ici qu'intervient **une dimension déontologique** : que fait-on de ces contenus qui peuvent être injurieux, blasphématoires, sexistes parfois même menaçants ? Comment réagir ? Lorsqu'on utilise des médias sociaux comme instrument interne, il y a toute une éducation à faire auprès de ses utilisateurs. On voit donc combien la ligne entre le privé et le professionnel peut être ténue. Et pourtant, nous avons une « policy », mais elle ne couvre pas tout : avec les médias sociaux il y a toute une zone de grisé, des choses qui n'ont pas été énoncées au moment où ces procédures et ces réglementations avaient été mises en place pour la simple et bonne raison qu'il n'était pas encore question de médias sociaux à cette époque-là. Ou alors, lorsqu'elles avaient été actualisées, parce que l'on n'avait pas encore pu concevoir qu'un média social aurait pu être utilisé comme instrument interne. Ou, autre raison, parce qu'on n'aurait pu s'imaginer que des collaborateurs puissent utiliser ce type de propos dans un cadre professionnel. Nous avons des collaborateurs qui utilisent très bien l'ironie : leurs propos sont-ils sexistes, sont-ils racistes ? La frontière entre ce qui est permis et ce que l'on se permet de faire n'est pas très nette. Et encore une fois, je ne suis absolument pas dénigrant par rapport à eux, mais les procédures ne résistent pas toujours au franc-parler des ouvriers. Ça reste un point très difficile.

En ce qui me concerne, j'ai pris le parti d'être actif sur LinkedIn et Twitter de manière professionnelle. Facebook appartient pour moi au domaine du privé. Tout comme j'arrive à bien séparer ces deux univers, privé et professionnel sur les réseaux sociaux, j'arrive également à

obtenir un bon équilibre dans ma vie également. Cela n'a pas toujours été le cas, les 10 à 15 premières années de ma carrière je les ai vraiment consacrées à mon travail et mon divorce en est sans doute une des preuves. Les deux années qui ont suivi cette épreuve, je me suis plongé dans le travail. Mais heureusement, j'ai eu une prise de conscience qu'il fallait que je lève un peu le pied et que je précise vraiment les limites du travail et de la vie privée. Une manière saine de concevoir la vie professionnelle et la place qu'elle peut prendre, une vision que j'essaie aussi de faire partager mon équipe. Quoique là, j'ai parfois le sentiment que je ne dois pas toujours me forcer beaucoup : la plus jeune génération, et je parle ici de mes plus jeunes collaborateurs, accorde une grande importance aux valeurs de l'organisation pour laquelle ils vont travailler, mais j'ai l'impression que la dose de loyauté pour l'organisation est moins grande qu'elle ne l'est auprès des générations plus âgées. Je crois que la jeune génération a appris de ses aînés, et qu'elle cherche dès le départ, dès le premier travail, à mettre en équilibre vie privée et vie professionnelle. J'ai aussi l'impression que pour eux la valeur « liberté » est importante. Bien entendu, je ne veux pas généraliser. Mais les deux jeunes communicants de mon équipe, s'ils sont très motivés et travaillent de manière très professionnelle, je les sens moins engagés par rapport à l'organisation que le troisième qui a passé la cinquantaine. J'ai vraiment cette impression que si je n'arrive pas à leur lancer constamment des défis, ils vont commencer à s'ennuyer et à chercher d'autres horizons. Sans avoir véritablement d'état d'âme. Mais je sens aussi que ce qui les tient ici, ce sont les valeurs de l'organisation. Ils sont donc, peut-être plus que nous à l'époque, à la recherche d'une adéquation entre leurs valeurs personnelles et les valeurs de l'organisation. Je dirais donc que la définition de la loyauté évolue.

Tout comme l'organisation d'ailleurs, elle aussi elle évolue. Et c'est la raison pour laquelle, si je pouvais changer quelque chose, j'aimerais ajouter des coachs en communication : je crois que d'un point de vue stratégique, la communication a vraiment sa place dans mon organisation. Mais j'aimerais l'amener encore plus près de chaque collaborateur. J'aimerais qu'elle soit plus présente encore au niveau opérationnel, et pas uniquement au niveau stratégique. Parce que je suis persuadé **qu'il faut essayer d'obtenir une situation « win win » entre ce que le business comprend de la communication, il faut que le business considère vraiment la communication comme un partenaire, et ce que la communication comprend du business, parce qu'il faut qu'elle aussi comprenne les défis du business, qu'elle comprenne le marché, les parties prenantes, les objectifs. Il faut vraiment qu'on apprenne les uns des autres : business et communication.** Et pour cela je crois que le communicant est le mieux placé pour faire cette jonction, parce qu'il a les compétences d'écoute et parce qu'il est important pour lui d'être capable de former les autres : il y a toujours quelque part une dimension éducation et formation. Et c'est pourquoi je crois qu'il serait préférable d'avoir la présence de ce communicant aussi bien au **niveau stratégique**, en tant que directeur de la communication avec toute la partie réflexive, qu'au **niveau opérationnel**, en tant que coach de la communication avec toute la partie éducation, pour avoir cette prise de température de la totalité de l'organisation et pour être capable de faire passer tous les messages. Étant donné que notre organisation continue de croître dans cette approche de « lean way of working » et dans cette amélioration continue, cette capacité de « empowering » des équipes est très importante et la communication n'en est pas très éloignée parce qu'elle est cross-fonctionnelle. Évidemment, une **omniprésence de la communication dans l'organisation** implique un nombre de collaborateurs dont nous ne disposons pas à l'heure actuelle. Je sens qu'il y a beaucoup d'attentes, mais je ne dispose pas de tous les instruments ni de toutes les possibilités d'y répondre. Trouver les bons profils, trouver les communicants qui ont cette sensibilité ce n'est pas une mince affaire. Et si on fait la somme de toutes les activités que la communication doit traiter, on se rend compte que son **cercle d'influence ne cesse de s'élargir**. Mais ce qui est crucial pour un responsable de la communication, c'est de continuer à lister ses priorités et à ne pas avoir peur de supprimer certaines choses de cette liste. Cela semble simple, mais c'est très

compliqué : on dit souvent comme une boutade « kill your babies » mais c'est exact. Il est impossible de tout vouloir faire bien parce que « tout » ne cesse de croître. Et tout n'est pas aussi important.

Comme je l'ai encore illustré la semaine dernière lors d'un séminaire, la communication doit être capable de transformer un sergent de l'armée américaine en Leonardo DiCaprio lorsqu'il fait son speech aux téléphonistes dans « Le loup de Wall Street ». Tout un programme qui permet aux messages de devenir une histoire qui prend vie et qui sera mémorisée.

Interview H13 – 1 heure 56'

Gand, 2 août 2019

J'aimerais commencer par où mon histoire a vraiment commencé, et on ne souligne jamais suffisamment l'importance que peut jouer la famille, l'impact que peuvent avoir nos parents. J'ai eu la chance de pouvoir grandir dans un environnement international car mes parents sont partis après leur mariage à l'étranger. Je suis né en Espagne, j'ai été élevé de manière bilingue, français et espagnol, puis nous sommes partis direction Hong Kong, où j'ai parlé français et anglais, puis nous sommes rentrés en Belgique, en Flandre, et je ne parlais pas un mot de néerlandais. J'avais 11 ans et j'ai passé toutes mes humanités en néerlandais. À la fin de mes humanités, deux pistes s'ouvraient à moi : la diplomatie, ce qui a bien entendu un lien avec la communication, ou bien la communication professionnelle. J'ai commencé des études en communication avec l'idée de bifurquer vers la diplomatie par la suite. J'ai donc commencé avec un trajet que j'avais sciemment stipulé. Je fais des études en communication, je décroche un stage au ministère des affaires étrangères ou dans un cabinet qui est très proche de la diplomatie, et c'est ainsi que je voyais ma carrière. J'ai en effet décroché ce stage auprès d'une femme politique très charismatique et j'étais donc dans ce microcosme des affaires étrangères. Le hasard fait que cette année-là était la seule année depuis 30 ans ou aucun examen pour accéder à la profession de diplomate n'était prévu. Je me suis dit que je n'allais pas attendre un an de plus et c'est la raison pour laquelle je me suis clairement orienté vers la communication plutôt que vers la diplomatie. Mais bien entendu, tout au long de ma carrière, j'ai eu bien souvent à faire à des situations où j'ai pu utiliser cette expérience de la diplomatie. Surtout lorsque j'ai travaillé auprès d'une organisation active dans le tourisme, j'ai eu bien souvent à activer ces connexions et mon carnet d'adresses.

Voici en quelques lignes comment mon parcours a commencé. Et c'est ainsi que l'on se forge son opinion par rapport à ce que c'est la communication : pour certains, cela fait partie du marketing, pour d'autres, c'est vraiment la communication avec un grand C, il y en a qui ne voit que la partie « marketing communication » soit la communication externe qui souligne les produits et les marques.

Après mon expérience au ministère des affaires étrangères, j'avais une vision de la communication très marketing. Je n'avais pas envie d'encore faire une année d'études en marketing et donc j'ai décidé d'apprendre sur le terrain en choisissant minutieusement ma première expérience professionnelle. Mais pour ce faire, j'ai quand même décidé de faire une année de formation en journalisme. Non pas avec l'objectif de devenir journaliste, mais bien parce que je m'étais rendu compte de l'importance du journaliste lorsqu'on appréhende la communication dans son sens plus large, lorsqu'on regarde la communication non pas par le bout de la lorgnette marketing mais lorsque la communication est considérée dans son entièreté, d'un point de vue organisationnel. Et donc j'ai voulu, par cette année supplémentaire en journalisme, avoir une meilleure connaissance de ce « sparring partner » qu'est le journaliste pour le responsable de la communication dans une organisation. Une formation orientée vers la pratique qui était ponctuée d'interventions de journalistes que j'ai rencontrés à diverses reprises

par la suite dans la carrière de communicant. J'ai eu dès le début le réflexe de me construire un carnet d'adresses. Pour moi, la dimension de réseautage est cruciale.

Avec ce diplôme supplémentaire, j'ai regardé les pistes qui s'ouvraient devant moi : soit j'entrais en communication, soit j'entrais en marketing. J'ai choisi la seconde piste et j'ai commencé dans une organisation en ressources humaines, pour le travail intérimaire, et j'ai décroché là un poste de marketing manager. Une histoire passionnante parce qu'il s'agissait d'une organisation familiale qui n'avait pas vraiment une description très précise de cette fonction marketing. Il était clair que dans les yeux de la direction, la communication en faisait partie. On m'a donc donné carte blanche pour développer ma fonction. Cela avait beaucoup d'avantages car j'ai pu apprendre beaucoup de choses par le système « trial and error », mais les fautes m'étaient pardonnées parce qu'elles faisaient partie de mon apprentissage et qu'il n'y avait personne pour m'encadrer ou pour expliquer quel choix à faire et pourquoi. Je devais l'apprendre par moi-même. J'ai donc pu toucher aux deux domaines : le marketing et la communication, et dans cette fonction j'ai pu me rendre compte combien les deux appartiennent à des champs proches l'un de l'autre. Et il est vrai que parfois la communication est plus commerciale que ce que ne le souhaiterait un expert en communication, tout comme le marketing peut se teinter de communication bien plus que ne le souhaiterait un expert en marketing. Et donc c'est **fort de cette expérience que j'ai pu, pour moi-même, tirer une ligne entre les deux, me permettant à chaque fois de compléter la vision que j'avais de chacun de ces champs avec des expériences qui devenaient de plus en plus complexes**. En ayant une vision claire des deux, j'ai pu, par les analyses que j'ai continuellement faites des situations auxquelles j'étais confronté, me rendre compte **qu'en Belgique ces deux champs s'inondent régulièrement** : il ne s'agit pas à proprement parler de tsunami de l'un sur l'autre, mais plutôt de rivières qui sortent régulièrement de leur lit. L'exemple le plus frappant ce sont bien entendu les médias sociaux. Il n'y a pas une organisation qui échappe à la règle : partout il y a des discussions pour décider de la place que l'on va leur donner. Est-ce que les **médias sociaux** appartiennent au marketing ou est-ce que les médias sociaux appartiennent à la communication ?

Ceci est donc une première histoire.

J'ai été contacté par le leader dans le domaine des voyages et du tourisme. Là aussi, il s'agissait d'une fonction marketing. Je leur ai répondu que j'étais très intéressé par leur organisation, mais absolument pas par la fonction marketing. Je leur ai dit que ce qui m'intéressait c'était de pouvoir travailler pour la communication de l'organisation. Coup de chance, leur porte-parole qui travaillait pour l'organisation depuis 20 ans, est passé à ce moment-là à la concurrence. Ils étaient à la recherche d'un nouveau porte-parole depuis six mois. Ils m'ont donc proposé cette fonction avec une période probatoire de six mois. **C'est alors qu'a commencé pour moi mon histoire avec la communication**. J'avais deux objectifs : tout d'abord donner un visage à une organisation, au propre comme au figuré, il faut savoir que je succédais à quelqu'un qui s'était taillé une réputation dans le secteur du tourisme, qui était connu de tous et était la référence lorsqu'il s'agissait d'interviewer un spécialiste du secteur du tourisme. L'organisation se trouvait dès lors devant un double problème : non seulement elle n'avait pas de véritable stratégie de communication organisationnelle, mais en plus elle avait perdu celui qui a représenté à l'extérieur, son « visage ». J'ai très fort travaillé cette dimension pendant les **cinq années** que j'ai passées chez eux.

Pour schématiser l'approche de ma carrière professionnelle, **je dirais que je fonctionne par cycle de cinq ans**. C'est donc ainsi que je signe un contrat avec une organisation pour une durée de cinq ans. Indépendamment de moments d'évaluation prévus par les procédures officielles organisationnelles, **j'impose l'organisation d'entretiens avec le CEO qui visent à répondre aux questions suivantes : si la fonction devait s'ouvrir aujourd'hui, est-ce que vous m'engageriez à nouveau ? Est-ce que je suis le profil qui correspond aujourd'hui aux besoins de l'organisation ? Et je me pose également la question de savoir ce qui est**

important pour moi et pour ma carrière, si l'organisation dans laquelle je travaille correspond toujours à mes objectifs personnels de plan de carrière professionnelle. Des questions simples mais qui ont l'avantage de mettre le doigt sur la plaie et de parler des choses qui importent et qui sont fondamentales à un parcours professionnel. Je crois sincèrement que si on se posait plus souvent ces questions simples on éviterait beaucoup de déboires. Mais il faut une certaine dose de courage et surtout beaucoup de sincérité et de connaissance de soi et de son organisation pour y répondre.

C'est donc ce parcours type que j'ai suivi aussi bien dans le secteur du tourisme que dans le secteur de la grande distribution. Si je regarde mon profil, je ne suis absolument pas la personne qui se complaît à reprendre servilement les tâches de son prédécesseur. Je crois que mes compétences se situent au niveau suivant : préparer une organisation à monter et à construire ses défenses lorsqu'une période de **récession** s'annonce, l'aider dans un premier repli sur soi lors de la récession et l'aider à préparer les étapes qu'elle va devoir franchir pour remonter la pente, lui donner un visage pendant toute cette période et donc l'aider à monter sa stratégie organisationnelle. Ceci est un **premier scénario**. Un **second** est le suivant : épauler une organisation qui est en pleine **croissance**, l'aider à se professionnaliser, tant au niveau structurel qu'au niveau de sa communication organisationnelle, interne et externe vers toutes les parties prenantes. Cela implique que je maîtrise le rôle que je qualifie de stratégique de la communication au sein de l'organisation. Cette maîtrise s'est forgée grâce aux **différentes expériences** que j'ai eues dans ses différentes organisations. Elles étaient actives dans le secteur B2C, avaient donc le consommateur final comme une de leurs parties prenantes, et elles étaient des organisations très médiatisées. Non seulement parce qu'elles étaient à la recherche des médias et qu'elles visaient à être reprises dans le fil journalistique, mais aussi parce qu'elles participaient à la vie économique et que dès lors elles **avaient à « rendre compte de leurs actions » à la société : prouver leur « licence to operate »**. Lorsque je parle ici de médias et de dimension journalistique, je devrais plutôt parler **d'opinion publique et de société** au sens large. Il faut donc s'adresser à toutes les parties prenantes : qu'il s'agisse de retail ou de voyages, ce sont des thèmes qui interpellent tout le monde. De par le fait que ces organisations étaient tellement présentes parce qu'elles étaient médiatisées et parce qu'elles avaient un rôle important à jouer au niveau de la société et de l'économie du pays, la communication y joue un rôle clé. Non pas que le rôle de la communication dépasse le rôle de tous les autres acteurs dans une organisation, mais s'il n'y a pas de ligne directe entre le responsable de la communication et le CEO, il n'y a aucun sens à créer une fonction communication dans l'organisation.

Si la communication d'une organisation qui joue une place prééminente dans le quotidien fait partie du département marketing, alors on sait que l'on va droit dans le mur. Et ce, pour deux raisons : parce que le marketing est très commercial, c'est sa raison d'être. Le marketing est orienté vers ses quatre P et vers la vente, aussi va-t-il agir en fonction de ces éléments. Le rôle du communicant dans une organisation doit consister à pouvoir conseiller le CEO et à parfois lui dire de faire ou de ne pas faire certaines choses. Et il est crucial que le CEO lui fasse confiance, qu'il le croie et qu'il accepte les conseils. Cela ne se construit pas en deux mois : c'est une relation qui se construit sur le temps plus long. L'objectif du rôle de communicant c'est de devenir le conseiller du CEO. Que ce soit parce qu'il doit prendre la parole, parce qu'on se retrouve en plein milieu d'une crise, ou parce qu'il a à faire une présentation interne importante, ou qu'il doit convaincre des actionnaires : dans toutes ces situations différentes, c'est le communicant qui va lui fournir les informations de première main dont il a besoin, qui va le conseiller. Cela signifie que c'est le communicant qui court un très grand risque : qu'il s'agisse d'une situation de « damage control », qu'il s'agisse de la construction de la réputation de l'organisation, le responsable de la communication y joue un rôle prépondérant et crucial. Un rôle qu'il est impossible de jouer quand on est confiné dans un département marketing. Tout simplement parce que ce département a d'autres objectifs, qui sont des objectifs commerciaux,

des objectifs de vente. Ils n'ont donc pas d'objectifs qui visent la **réputation** de l'organisation en tant que telle. Ces deux positions imposent à la fonction des filtres divergents de la réalité organisationnelle.

Un exemple concret. Récemment, une organisation cherche un « Head of communication » et je suis contacté. La première question était de savoir où se situait la fonction dans l'organigramme de l'organisation. Le CEO me confie avoir réduit sa direction générale à six postes : non pas pour des raisons financières mais parce qu'il ne voit pas la possibilité de gérer davantage de personnes en direct. Il y a tellement d'acteurs et d'actions dans l'organisation qu'il ne lui est pas possible de gérer davantage de lignes directes que six. Et la fonction de « Head of communication » rapporte au directeur des ressources humaines. Ma réaction était très simple : dans ce cas, travailler avec moi ne sera pas possible. Il ne s'agit pas pour moi de la ligne hiérarchique, mais si je n'ai pas une ligne directe avec le CEO, il est pour moi impossible de travailler dans la vision que j'ai de la communication et de son rôle dans l'organisation. Pour moi, il est crucial de savoir comment se construit la ligne directe entre le CEO et le communicant, comment il y a moyen de construire cette relation de « sparring partner » qui est pour moi indissociable du succès de la raison d'être de la communication. **S'il n'y a pas le moyen de communiquer de façon directe entre le CEO, le comité de direction et la fonction de responsable de la communication, à ce moment-là, les points d'attention seront rapportés avec un biais, celui du filtre de la personne intermédiaire.** La même chose se passe en ce qui concerne la communication réciproque : lorsqu'une opportunité se présente et que le responsable de la communication veut la saisir, il doit pouvoir la présenter en direct aux décisionnaires. Si dans ce cas de figure il faut passer par un intermédiaire, un filtre, l'information sera déformée et on va droit dans le mur. Je ne dis pas que j'ai raison dans l'absolu par rapport à cette prise de position et cette vision que j'ai développées du rôle de la communication dans l'organisation, mais je dois constater que la fonction est encore et toujours vacante au bout d'un an et demi. Il est pour moi très clair que ce CEO n'apprend pas de ses expériences passées. Je connais la responsable de la communication qui a quitté cette organisation. Je sais quel est le bilan qu'elle a dressé du rôle qu'occupait la communication au sein de l'organisation. Je sais ce qu'elle a recommandé au CEO lors de son départ. J'ai donc pu constater que soit il n'avait rien compris à l'analyse qu'elle avait faite de la situation, qu'il n'avait pas compris l'essence même de son bilan, ou alors qu'il l'avait peut-être compris mais qu'il avait pris la décision de ne pas en tenir compte. Je n'ai pas tranché, cela ne m'intéresse pas non plus d'ailleurs, mais je n'ai absolument pas envie de travailler avec ce genre de CEO qui ou bien ne comprend pas le rôle crucial que joue la communication dans l'organisation, ou bien refuse de donner à la communication la place qu'elle doit occuper pour garantir la **pérennité** de l'organisation. Parce que c'est de cela qu'il s'agit.

Mais mon analyse permet également de cadrer l'importance cruciale que joue la personnalité du CEO. **Le rôle du CEO est grand, il englobe beaucoup de choses et il est déterminant en ce qui concerne la place et le rôle de la communication dans l'organisation.** En fonction du type d'organisation, de la taille de l'organisation, du secteur dans lequel l'organisation est active, mais tout autant de la personnalité du CEO, il ne sera pas mis en avant, il devra ou pas être présent sur le devant de la scène. Ainsi, je me rappelle que lorsque je travaillais pour l'organisation dans le secteur du tourisme, le premier CEO avec lequel j'ai collaboré m'a clairement dit qu'il ne souhaitait absolument pas se retrouver sous le feu des projecteurs. Il estimait que ce n'était pas son rôle. Il avait un profil de financier, il avait horreur de devoir parler en public, il était tout sauf une personne charismatique, mais il était un homme brillant. Le second CEO était lui quelqu'un qui aimait bien prendre la parole. Lorsque je suis passé dans le secteur de la grande distribution, je me suis retrouvé dans une organisation où le CEO changeait tous les deux ans. Dans cette situation-là, il était bien clair qu'il ne servait à rien de construire une image vers l'extérieur en utilisant la personne du CEO. De plus, j'ai dû travailler

avec un CEO français : impensable de le « jouer » comme visage de l'organisation en Belgique qui a tout un passé assez polémique en ce qui concerne les questions linguistiques.

Mais il est certain que **le rôle du CEO est crucial dans les différentes étapes** : tout d'abord au niveau de la structure de l'organisation qu'il va déterminer ou qu'il va laisser définir, c'est là déjà que tout se joue, c'est là que va se définir la place de la communication dans l'organisation, ensuite au niveau de la manière dont il va organiser son « écoute », qui va-t-il prendre autour de lui, enfin de quelle manière va-t-il prendre et accepter les conseils qui lui sont donnés : un CEO qui n'aime pas écouter et qui ne s'attend qu'à un rôle d'exécution dans l'écriture de ses discours ou dans la rédaction de certains de ses plans de la part de son équipe de communication, un tel CEO ne réussira jamais à devenir un CEO avec une forte présence à l'extérieur dans la sphère publique. Même s'il est quelqu'un de brillant, s'il n'y a pas cette relation de confiance entre le CEO et le communicant, ce dernier ne pourra jamais interpréter le fond de sa pensée en écrivant ses discours. Je crois **que beaucoup d'organisations sous-estiment cette dimension interpersonnelle.**

Je parlais dernièrement avec la porte-parole d'une O.N.G. qui me confiait que son CEO n'avait jamais accepté qu'elle passe la moitié de son temps à la récolte d'informations, à la lecture de documents. Mais si je dois écrire un discours pour mon CEO portant sur un thème « sensible », un thème présent dans la sphère publique, un thème qui est susceptible d'alimenter une polémique, il est bien entendu crucial que je dispose de ce type d'information parce qu'il va falloir que je prépare mon CEO à parer les questions qui lui seront posées après son discours. Il va falloir que j'anticipe les questions qui seront posées par les journalistes en fonction des différentes « issues » présentes actuellement au niveau de la sphère publique et qui sont mises à l'agenda ou présentes dans l'agenda média. Il est impossible de préparer ce type de travail sur base d'une petite discussion avec une personne. Il est nécessaire de faire un véritable travail de recherche, de croiser les informations, de vérifier la véracité des sources que l'on va utiliser pour argumenter et pour donner force à certains points de vue. Il est évident qu'un CEO n'aura jamais le temps de faire tout ce travail de collecte, de croisement, de vérification, ni de rédaction. C'est le rôle du responsable de la communication de couvrir ses arrières. De préparer les sorties. Et un CEO doit non seulement accepter cette situation, mais il doit la reconnaître et il doit faire entièrement confiance dans l'expertise de celui qui est son partenaire de l'ombre. Si un CEO ne peut pas accepter que son responsable de la communication lui dise dans une certaine situation donnée : « no go » avec une argumentation solide derrière, alors ce CEO ne pourra jamais exceller à un top niveau.

Mais il faut également tenir compte du fait que si une organisation construit sa réputation et son image externe uniquement et exclusivement autour de la personnalité du CEO, il y a un risque : le CEO peut quitter l'organisation, il peut être obligé de faire un pas en arrière, et à ce moment-là toute la construction de réputation et d'image s'effondre comme un château de cartes. **C'est donc au responsable de la communication organisationnelle de réfléchir à la manière dont il va procéder dans son organisation pour lui donner un visage reconnaissable et différencié.** C'est donc un réel défi qui relève de l'étendue du champ d'action qui sera conféré à la communication. Il y aura donc des tensions à gérer avec le département marketing, il y aura à déterminer la place que vont occuper les médias sociaux, il faudra définir l'approche stratégique de la communication interne et déterminer son appartenance, soit sous la communication, soit sous les ressources humaines, il faudra déterminer qui est le porte-parole de l'organisation : un spécialiste en fonction des thèmes abordés, le porte-parole ou un tiers pouvant être dans certains cas le CEO, ceux-ci sont les défis à relever tels que je les ai rencontrés dans toutes les organisations où j'ai travaillé. À chaque entretien, ce sont ces thèmes qui reviennent sur le tapis. Et jusqu'à présent, il n'y a pas de réponse absolue. Le pire est quand il s'agit d'une guerre des egos. Mais en fait il faut à chaque fois repartir de l'organisation, de sa raison d'être, de sa « licence to operate », de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. Et il y a

une autre partie prenante dont il ne faut **pas sous-estimer l'influence : le rôle de l'agence externe**. Personnellement, je ne suis pas un fan de la collaboration avec une agence. La raison en est que les agences ne sont **pas bien utilisées** par les organisations. Les organisations paient de grosses sommes aux agences pour prendre à leur place des décisions stratégiques. Une agence devrait servir à remplir les activités qui ne peuvent pas être remplies en interne dans l'organisation pour toute une série de raisons, bonnes ou mauvaises. Je pense à la collecte systématique d'information, à leur analyse, à la rédaction de synthèse suite à l'analyse, à l'élaboration d'analyses de l'environnement organisationnel, la PESTEL, et de là, l'analyse SWOT. Sur la base de la collecte d'information, une agence de faire certaines actions, elle peut surtout **exécuter** des activités. Mais le contraire, à savoir une agence qui prend les décisions à la place de l'organisation, c'est une **aberration**. Et c'est malheureusement c'est ce qui se passe aujourd'hui encore et toujours : l'agence écrit la marche à suivre, et le CEO l'exécute.

Ainsi par exemple cette fonction de directeur de la communication pour une organisation qui se trouve dans le BEL Top 20, le classement des 20 premières organisations belges cotées en bourse : leur agence de relations publiques m'a contacté et m'a demandé mon avis par rapport à la structure de la communication au sein de cette organisation. J'ai appris que mon analyse a été intégralement reprise et facturée au prix fort, et que le CEO l'a également et aveuglément appliquée. Quand j'ai vu que cette fonction est devenue un poste vacant, je n'ai pas pu m'empêcher de contacter le CEO et de l'informer qu'il avait payé très cher une annonce de recrutement.

Tout cela pour dire qu'il y a une mauvaise utilisation des agences par les organisations. Je parle ici bien entendu des agences en relations publiques en Belgique, des agences qui s'occupent de la communication dite Corporate. J'ai remarqué une **évolution** assez particulière les dernières années en ce qui concerne leur positionnement : en période de crise, elles prennent la parole non pas pour une certaine organisation mais bien pour se profiler comme l'agence conseil d'une certaine organisation qui s'en était bien tiré et pour cueillir les félicitations d'une communication de crise bien menée, ou au contraire pour se profiler comme l'agence conseil qui n'avait pas été sélectionnée par une certaine organisation qui a mal géré sa communication de crise et pour expliquer comment elle aurait géré cette crise. Je ressens un véritable **problème déontologique** par rapport à cette façon de travailler. Je trouve qu'au niveau des agences en relations publiques, il faudrait se poser des **questions d'ordre éthique** par rapport à ce qu'il y a lieu de dire et de faire, mais tout autant par rapport à ce qu'il est impossible de dire ou de faire. Je prends un exemple qui a défrayé la presse dans le nord de notre pays : le cas de Bart De Pauw, figure média, « flamand connu » et mis en examen pour harcèlement sexuel. Ou encore un restaurant spécialisé dans des plats à base de poulet, visé par l'O.N.G. GAIA. Dans ces deux cas, on a des événements médiatisés où l'agence en relations publiques prend la parole sur un plateau télévisé et explique la totalité de l'approche qu'elle a conseillée à son client. Ma réaction à ce moment-là est épidermique : il est **inadmissible** qu'une agence en relations publiques dévoile une stratégie pour laquelle une organisation a payé. Un coup publicitaire pour l'agence parce que son approche s'était révélée gagnante. Mais tout autant un coup dans la crédibilité de la totalité du secteur des agences de communication. Un gros problème déontologique.

C'est donc à l'organisation de définir le rôle qu'elle veut donner à l'agence avec laquelle elle veut collaborer. Mais c'est tout autant à l'organisation de prendre la responsabilité du pouvoir décisionnel. Bien sûr, j'entends parfois de collègues qui n'ont pas la possibilité de siéger au niveau du comité de direction, dire que l'agence peut être utilisée de manière instrumentale comme canal de communication crédible pour faire passer un message émanant du département communication de l'organisation qui n'a pas la ligne directe avec la direction générale. Il y a donc un jeu de pouvoir qui se joue de manière indirecte par l'intermédiaire de l'agence. Je sais que ces situations existent. Personnellement, je suis actuellement responsable de la communication dans une organisation aux Pays-Bas, je suis consultant pour un nombre

restreint d'organisations sans aucun conflit d'intérêt avec l'organisation pour laquelle je travaille, et, pro bono je m'investis dans une association professionnelle de communication. Aussi bien au sein de la fondation qu'auprès de ces organisations que j'avise, j'entends le même son de cloche : « nous avons besoin d'une agence pour pouvoir emballer nos conseils de manière acceptable et digeste pour notre comité de direction ». La seule réaction que j'ai par rapport à cette situation est la suivante : **il y a un problème**. Et ce problème, il aurait dû être abordé, débattu et résolu lors de l'entretien d'embauche. **Il est impératif qu'au moment de cet entretien le rôle que l'on va tenir en tant que responsable de la communication dans l'organisation doit être parfaitement défini. Et ce rôle est directement relié à la fonction et à la place que cette fonction va occuper dans l'organigramme.**

Il y a quelques années, lorsque je travaillais dans le secteur du tourisme, j'ai un jour conseillé à mon CEO de ne pas faire décoller un avion. Un concurrent l'a fait et cela lui a coûté 2 millions. S'il n'y avait pas eu cette relation de confiance entre le CEO et moi, une relation de confiance qui pour moi était la condition sine qua non de signer mon contrat avec cette organisation, il ne m'aurait jamais écouté. Il aurait plutôt écouté un responsable opérationnel, ou un responsable des ventes, ou un responsable marketing : et ces personnes-là dans leurs fonctions et avec leurs filtres de connaissances lui auraient conseillé de faire décoller l'avion. Si lors de moments de crise, si lors de moments cruciaux le responsable de la communication n'a pas cette crédibilité auprès du CEO, alors il est peut-être préférable de se demander si on a vraiment un futur dans cette organisation en tant que responsable de la communication. Et cela n'a rien à voir avec une dimension personnelle, mais cela a tout à voir avec la dimension professionnelle. Le responsable de la communication part de l'identité de l'organisation pour déployer son image. S'il y a un problème pour bien connaître toutes les facettes de l'identité de l'organisation, s'il y a un problème pour déployer l'image de l'organisation par le biais de tous ces canaux possibles et imaginables, s'il y a un problème pour faire la jonction entre l'identité et l'image de l'organisation, que ce soit à cause d'un manque de crédibilité, d'un manque de légitimité, d'un problème de personnes, alors il faut en tirer les conclusions qui s'imposent et être honnête avec soi-même. Celui qui perdure et signe ne va récolter que **des tonnes de frustration**. Et l'organisation n'en récoltera aucun fruit parce qu'une grande partie des budgets seront investis dans une collaboration externe avec une agence ou alors parce qu'en tant que responsable de la communication, on sera obligé de faire certaines choses qui sont contraires à ce que l'on souhaiterait faire, et on va également tout mettre en œuvre pour éviter d'être confronté à des « issues » plutôt que de les prendre à bras-le-corps et de les résoudre. La position pour laquelle je plaide n'est certainement pas la plus simple. Elle implique qu'il faille accepter que parfois son CEO arrive à la conclusion qu'une action n'a pas été menée à bien, que la voie choisie n'était pas la meilleure, ou qu'il n'accepte pas de suivre le conseil pour une raison A, B ou C. Et ceci est tout à fait « fair ». Mais de même, le CEO aussi doit pouvoir accepter que son directeur de communication **ne soit pas du même avis, ne partage pas son point de vue**, lui conseille de faire quelque chose d'autre pour telle ou telle raison. Et ces décisions-si, elles se prennent toujours à des moments cruciaux. A des moments où on n'a pas la possibilité d'entrer dans de longues discussions. Des moments où une décision doit être prise presque immédiatement. C'est la raison pour laquelle il faut que les rôles soient bien définis.

Je prends un autre exemple dans le secteur du tourisme. Accident à l'étranger : dans les 48 heures qui suivent, l'organisation sera traînée dans la boue. Il n'y aura plus moyen de faire entendre un son de cloche positif. Mon CEO me déclare vouloir faire une déclaration aux médias. Je lui ai répliqué que s'il faisait une seule faute lors de ses déclarations, le résultat serait que son homologue CEO de Londres serait dépêché pour le remplacer. Et que la crédibilité de l'organisation tomberait sous zéro. Par contre, si c'était moi qui prenais la parole, et si je devais commettre une faute, il n'aurait qu'à me licencier, il pourrait intervenir et l'organisation belge

aurait réussi à résoudre la crise. Il a accepté ma proposition et nous avons maintenu notre cours en Bourse.

Cela signifie que le responsable de la communication et le CEO doivent être à même de construire une réelle relation de confiance. Et pour utiliser une image des temps passés, le responsable de la communication joue un peu le rôle du « fou du roi », c'est lui qui tient une parole non filtrée au CEO. Il a cette possibilité parce qu'il n'est pas responsable d'objectifs spécifiquement liés à un département, que ce soient des objectifs financiers, commerciaux, de production etc. Il porte les objectifs de l'organisation dans sa totalité. Mais bien entendu, il sera responsable des objectifs de son département de communication en termes d'identité et d'image, au niveau de la gestion de la réputation, le « reputation management ». D'autre part, **le communicant est responsable d'un domaine où tout le monde est persuadé en savoir autant que l'expert : parce que tout le monde communique. Et comme tout le monde communique, tout le monde se croit expert en communication.** Si on doit faire signer un contrat, personne ne mettra en doute la raison pour laquelle on fait relire ce contrat par quelqu'un du département « légal, ou juridique ». Par contre, si on doit écrire une stratégie de communication, est-ce qu'on va le demander à un expert dans une agence de communication, est-ce qu'on va le demander à une personne qui s'occupe de la communication dans l'organisation, ou est-ce qu'on ne va pas essayer de la faire soi-même ? Il y a donc **des difficultés à faire admettre la complexité et le caractère très spécialisé de la communication parce qu'elle semble tellement abordable.** C'est bien souvent en **période de crise** que l'on se rend compte de cette complexité et qu'il faut faire appel à des experts pour pouvoir la gérer. Et c'est là que vient jouer cette première dimension : **le responsable de la communication va gérer la situation de l'organisation pour le bien de l'organisation, pour la réputation de l'organisation dans sa totalité, et non pas pour protéger ses objectifs financiers, pour mettre en sécurité sa ligne de produits.** Je n'ai utilisé pour l'instant que des situations de crise, soit le besoin d'avoir une communication organisationnelle dans des moments difficiles, mais la communication est tout aussi importante lorsqu'il y a des « issues » positives : on oublie très souvent l'apport des opportunités. Or, celles-ci peuvent être détectées par le biais de la veille continue qui optimalise les résultats de l'analyse PESTEL d'où on va retirer les éléments externes de l'analyse SWOT.

Dès l'instant où l'on se trouve vraiment dans cette position de coopération avec le CEO, on se trouve dans une situation qui permet d'entendre beaucoup de choses. Ceci est une source d'inspiration pour nourrir la « **story line** », cette ligne de conduite qui permet de prendre des décisions au niveau de l'organisation, au niveau de l'identité de l'organisation : qui sommes-nous et qui voulons-nous devenir ? Quelles sont les valeurs qui vont nous servir de points de repère ? La communication va permettre à l'organisation de définir ces points de repères. C'est aussi la communication qui va agir comme chien de garde et tirer la sonnette d'alarme lorsque, par ses actions, l'organisation s'éloigne un peu trop du chemin balisé des valeurs organisationnelles. C'est au responsable de la communication de questionner les responsables au sein de l'organisation qui occasionnent certains écarts de conduite. Ces questions doivent s'inspirer d'une **démarche éthique** par rapport à la ligne de conduite que s'est tracée l'organisation. Ainsi on demandera si les décisions prises sont liées à des décisions d'ordre économique, si c'est un souhait clairement énoncé que de vouloir saisir une opportunité, etc. Si tel est le cas, s'il y a un consensus au niveau de la direction générale d'accepter un écart de conduite, c'est bien, mais il n'est pas nécessaire de le communiquer. Il est tout à fait possible et plausible de faire des actions sans nécessairement devoir les communiquer. On peut laisser à d'autres la possibilité d'en parler. Exemple : lorsque j'ai commencé dans la grande distribution, les responsables produits, c'est-à-dire les responsables marketings, souhaitaient faire des communications à chaque lancement de « nouveaux » produits. Je leur ai répliqué que si on souhaitait faire une réflexion sur qui nous étions aujourd'hui et sur qui nous souhaitions devenir

demain, avec la dimension de « consommer moins », celle de « consommer mieux » et toutes les discussions liées à une diminution de la consommation de sucre, de graisses et autres substances qualifiées de nocives pour la santé, une réflexion sur la quantité de communication s'imposait. Quel impact cela pouvait avoir sur l'image de l'organisation l'annonce du 500^{ème} produit basé presque exclusivement sur du sucre et de l'huile de palme ? Il est donc bien plus important de retourner à chaque fois à une communication sur les valeurs qui sont les piliers de l'organisation. Cette réflexion stratégique est bien souvent mal comprise par les responsables de produit, par les responsables marketing, qui ne voient que l'impact direct de la communication sur leurs chiffres de vente et qui se préoccupent beaucoup moins de la réputation de l'organisation dans sa totalité. La responsabilité du directeur de communication est de conseiller à la direction générale de communiquer ou de ne pas communiquer sur certaines activités qui ont lieu dans l'organisation. Ce n'est pas parce que l'organisation fait certaines choses qu'il faut absolument les communiquer vers l'extérieur. C'est une autre histoire au niveau de la communication interne bien sûr. Raison pour laquelle les deux doivent bénéficier d'une même attention car elles ne suivent pas nécessairement les mêmes chemins. Il est donc crucial pour l'organisation de définir sa « **story line** ». Pour moi, c'est quelque chose qui a toujours existé. Mais je crois qu'avant c'était une donnée très statique alors qu'aujourd'hui, **c'est devenu quelque chose de très dynamique**. Ce que j'ai vécu moi-même, c'est qu'au début de ma carrière j'ai remarqué souvent qu'une organisation aimait raconter qui elle était à ce moment-là, décrire le présent de l'organisation, sa raison d'exister, sa « licence to operate ». Pour ce faire, elle disposait bien souvent d'une histoire, elle ne disposait pas nécessairement toujours de piliers, de valeurs explicitement énoncés. Aujourd'hui, nous sommes dans une situation évolutive : il y a une telle croissance dans tous les secteurs qu'il est impossible pour une organisation de dire que demain elle sera pareille à aujourd'hui. Que l'on soit une organisation ultra commerciale, une O.N.G. ou une institution parastatale, aucune de ces organisations ne sera plus pareille dans cinq ans. Je crois que tous les décideurs en sont également bien conscients. **Cela signifie que l'histoire de l'organisation que l'on va présenter doit davantage se retrouver dans un narratif dynamique que dans une description statique**. L'histoire va automatiquement communiquer une partie de l'évolution que vit l'organisation. **Là où avant on expliquait qui on était aujourd'hui, actuellement on racontera davantage qui on est aujourd'hui et vers où on veut aller**. Et il y a différentes raisons pour cela : parce que l'évolution est omniprésente et très forte, parce qu'il y a un « **sense of urgency** », un sentiment d'urgence, une injonction au changement, tout le monde, toutes les organisations se doivent de changer, parce que la concurrence croît, parce qu'il y a des glissements budgétaires, parce que le marché change, mais aussi, surtout dans un environnement B2C, parce que les mouvements de pression et la voix de l'individu sont devenus beaucoup plus importants.

Je donne un exemple. Il n'y a pas un seul distributeur qui peut nier ne pas se trouver sous la pression de mouvements de pression, de mouvements de consommateurs, portant sur l'alimentation, le plastique etc. cela illustre la raison pour laquelle ne parler que de ce que l'on fait aujourd'hui est devenu insuffisant. Ne pas parler de la route que l'on va suivre, c'est se mettre la tête dans le sable. L'opinion publique veut savoir ce que les organisations vont faire dans les prochaines années pour pallier les problématiques sociétales qui sont mises à l'agenda aussi bien politique que médiatique. L'opinion publique attend donc une **parole authentique** de la part des organisations, parce que l'opinion publique est tout à fait consciente des faiblesses des organisations pour répondre aux nombreuses questions sociétales et environnementales. Il est donc important que les organisations fassent savoir qu'elles sont **conscientes** de ces problématiques, ça c'est la dimension **statique**, et qu'elles y **travaillent**, ça c'est la dimension **dynamique**. Il faut donc faire connaître ses **objectifs organisationnels**. Et ceci est valable pour toutes les organisations, quel que soit leur secteur d'activité. Ainsi par exemple toute la

problématique environnementale des transports en commun en Flandre : la majorité des bus roule avec du diesel mais il y a une volonté de transformer le parc avec des bus électriques.

La « **story line** » représente donc autre chose aujourd'hui que ce n'était le cas il y a 10 ans. Elle va contenir la promesse de ce que sera l'organisation dans une projection future. Cette projection ne sert pas uniquement à réassurer l'opinion publique ou les groupes de pressions. Elle est également un geste fort, une parole forte par rapport aux investisseurs potentiels et actuels, et par rapport aux shareholders, aux actionnaires. C'est donc l'ensemble des parties prenantes qui va y trouver le message qu'elles cherchent. Il est donc selon moi tout à fait possible de travailler de manière planifiée pour autant qu'on ne fasse pas de projection au-delà de cinq ans. Une **stratégie à long terme** s'inscrit selon moi sur une période de maximum cinq ans. Tout ce qui excède les cinq ans relève de la vision, de la mission et des valeurs, des **éléments intangibles**. Une stratégie organisationnelle comporte selon moi ces deux dimensions. Il est tout à fait plausible de se fixer des objectifs en matière de CRS, de responsabilité sociale organisationnelle, d'ici 2030. Mais pour être crédible, il va falloir saucissonner cette période de 10 ans en étapes successives avec chacune des objectifs mesurables, des objectifs « SMART ». L'histoire organisationnelle consistera alors à raconter comment on veut atteindre ces objectifs d'ici 2030. Il faut montrer et tout au long du parcours, démontrer et prouver que ces objectifs ne sont pas de la poudre aux yeux, du « window dressing », du « green washing ». **Il faut expliquer la raison pour laquelle on a besoin de cette longue période pour atteindre ce type d'objectifs.**

Pour prendre un exemple, une organisation comme Belgacom il y a 20 ans avait pour mission et vision : être le plus grand et le rester. Je ne peux pas m'imaginer une organisation qui pourrait avoir aujourd'hui pour mission et vision d'être la plus grande et de la rester. Aujourd'hui, il y aura beaucoup plus de contenu portant sur la raison d'être et le mandat que reçoit l'organisation de la société pour perdurer. Une déclaration organisationnelle statique ne serait plus acceptée ni tolérée par l'opinion publique aujourd'hui. Il n'y a plus aucune organisation qui bénéficie de ce type de crédibilité statique. Même une organisation qui a une réputation solide ne dispose plus de ce type de crédibilité donnée sans aucune garantie.

Je crois que nous traversons **deux évolutions**. La **première**, c'est que la société, l'opinion publique ne se satisfait pas d'entendre un discours statique d'une organisation qui clame offrir une certaine prospérité aux employés qui travaillent chez elle, qui clame jouer un rôle économique important dans la société, mais que l'opinion publique veut également entendre quelle va être la valeur ajoutée de l'organisation par rapport à la société dans laquelle elle fonctionne et comment elle entend la réaliser. La **seconde**, c'est que nous avons un grand avantage par rapport à la génération qui a commencé avant 1995, et même un grand avantage par rapport à celle qui a commencé avant 2004 ou 2008, c'est que **nous savons beaucoup plus** aujourd'hui. Prenons par exemple le consommateur lambda : il a toujours eu une voix, mais elle était inaudible pour l'organisation. Il devait avoir beaucoup de chance pour que sa voix soit reprise par les médias traditionnels : presse, radio ou télévision. Ce que l'on n'entendait pas transmis par les médias traditionnels, on ne le savait pas. Cela signifie que les organisations n'avaient pas à tenir compte de l'opinion de ceux qu'elles n'entendaient pas. C'est la raison pour laquelle pendant des décennies Belgacom a pu demander huit euros pour la location d'un téléphone fixe. **Aujourd'hui**, c'est devenu impossible. Je réfère à toute la polémique qui vient d'éclater par rapport à cette location justement. Cela signifie que l'homme de la rue à aujourd'hui une voix avec laquelle l'organisation doit tenir compte. Et cela semble négatif formulé de la sorte, aussi vais-je le reformuler : l'organisation aujourd'hui à l'opportunité d'entendre ce que pense l'homme de la rue. Elle a la possibilité de l'écouter et de faire quelque chose avec ce qu'elle l'entend pour autant qu'elles filtrent cette information, et qu'elles l'intègrent à un des piliers, à une de ses valeurs. Parce que ce ne peut bien sûr pas être une ligne de conduite que de réagir à tout ce qui se dit : ce serait contre-productif par rapport à la stratégie. Mais c'est aussi

une opportunité qu'on ne peut pas laisser passer. Il faut la saisir et je remarque encore que trop d'organisations ne le font pas. Bien entendu, cela sous-entend que l'organisation dispose de quelqu'un qui a ces compétences : organiser la veille, analyser les résultats, identifier les tendances, distiller les opportunités et les menaces. Cela signifie aussi être capable de travailler avec beaucoup de données, les fameuses Big Data. Aujourd'hui, quand un responsable de la communication définit une stratégie pour son organisation, il le fait à 360° : il ne va donc pas se borner aux parties prenantes dites classiques, le personnel, les clients, les médias, mais il va tenir compte de toutes les parties prenantes et pour pouvoir le faire, il est obligé de se baser sur le résultat d'analyses les plus poussées que possible. Et aujourd'hui, ces analyses comportent bien entendu l'opinion publique et le monde politique. Et sur la base de la stratégie, le responsable de la communication va définir une structure et un plan de communication. Et cela ne veut pas dire que tout doit être très compliqué : il y a de plus en plus d'entreprises qui offrent des services très poussés, qui développent des logiciels qui facilitent les analyses les plus complexes et qui présentent les données sous des formats compréhensibles, qui agrègent toutes ces données dans des formats structurés. Alors, de deux choses l'une : ou alors les organisations n'arrivent pas à se décider à investir dans ce type de service, ou alors les organisations n'arrivent pas à identifier les « bons » partenaires capables de développer les programmes adéquats en réponse à leurs besoins. À l'heure actuelle, aucune organisation n'est plus capable de faire la veille de tout ce qui se passe autour d'elle seule. Aucune organisation n'a plus les budgets pour demander à, par exemple, une agence comme i-Vox de lui fournir un rapport hebdomadaire sur ce qui s'est passé la semaine précédente. Par contre, en choisissant de manière intelligente, et j'utilise ici le terme intelligence dans son sens anglais, d'information qui permet d'aller plus loin, en choisissant donc de manière intelligente des banques de données, et en faisant les croisements pertinents pour l'organisation, on arrive déjà beaucoup plus loin.

Je crois donc que c'est dans ce domaine-ci que l'on va avoir la plus forte évolution dans les années qui viennent. Dans la manière de traiter les Big Data en vue de pouvoir savoir quel est le contenu des conversations qui se tiennent de manière générale et de manière spécifique, en vue de peaufiner la connaissance que l'on a de la réputation de l'organisation.

Un communicant doit donc être un généraliste qui connaît quelque chose de chaque spécialisme. Il doit comprendre le monde financier et être capable de lire des chiffres, il doit comprendre le monde marketing et le monde des ventes et être capable de lire la façon dont se construit le « funnel », le fameux entonnoir que l'on applique à la stratégie en ligne, il doit savoir comment se déroule les processus de production de son organisation, il doit connaître toutes les parties prenantes : il doit être au courant d'une multitude de choses qui chacune est dirigée par des spécialistes en la matière. Et les développements ne s'arrêtent jamais. Pour être capable d'être ce généraliste-spécialiste, il faut avoir eu une bonne base, une bonne formation de base. Et je réfère ici vraiment à la première formation que l'on fait, à cette formation avant la première expérience professionnelle. Cette formation doit être une formation généraliste. Elle doit comporter un Cours d'économie : si on n'est pas capable de lire un bilan financier, on n'ira pas loin. Pareil au niveau du marketing, pareil au niveau de l'appareil politique du pays. À côté de cela, c'est un devoir absolu d'être présent dans l'organisation : cela ne veut pas dire une prise de parole constante, mais cela signifie une présence physique dans les différents départements, sur les différents sites de l'organisation afin que le personnel sache qui est la personne responsable de la communication, mais tout autant pour connaître les différents spécialistes dans l'organisation qui demain devront peut-être être sollicités pour répondre à une problématique spécifique. Si l'on souhaite obtenir une collaboration des membres du personnel, il faut **construire une relation** avec ces derniers [MBWA]. Et ceci prend du temps. Dès l'instant où la relation s'installe, non seulement on pourra plus facilement obtenir une information lorsqu'elle s'impose de manière ad hoc, mais on pourra mettre en route un certain flot d'information, et alors il faudra s'être interrogé de manière anticipative pour savoir comment

gérer ce flot d'information. Je pense ici à la génération d'information qui permet de rendre une newsletter plus pertinente et plus engageante parce qu'elle contient des informations « bottom-up ». En d'autres mots, un responsable de la communication dont le seul rêve est d'obtenir un bureau tout en haut d'une tour à côté du bureau du CEO, et de pouvoir monter en ascenseur tous les jours jusqu'à son grand bureau, n'est pas un responsable de la communication comme je l'entends. Il sera peut-être « top of tower » mais il ne sera jamais « **top of mind** » auprès des collaborateurs. Il sera donc aussi forcé de courir après les faits et ne disposera pas d'informations pour anticiper. Ce ne sera pas lui qui proposera des approches parce qu'il aura identifié des opportunités, mais il sera sollicité pour **exécuter** des actions en communication portant sur les opportunités identifiées par d'autres dans l'organisation. Une toute autre **dynamique** et une toute autre façon de considérer le rôle de la communication, sa fonction et sa position dans l'organisation. Une tout autre manière d'envisager la **légitimité** de la communication dans l'organisation.

Je ne minimise pas le temps nécessaire à la construction de ce type de relation interpersonnelle. Mais le temps que l'on investit sera récupéré lorsque le besoin s'en fera sentir. Et le fait de disposer d'informations portées par le personnel que l'on va traduire en opportunités pour l'organisation, renforcera aussi la **crédibilité** que l'on pourra avoir par rapport à son CEO et par rapport aux autres membres de la direction.

Je dis parfois dans des présentations, que le **but ultime du responsable de la communication, c'est de rendre sa présence superflue** : le jour où tout le monde dans l'organisation aura internalisé tous les réflexes communicationnels qui font que les tiers parleront de l'organisation plutôt que d'avoir quelqu'un dans l'organisation qui parle de ce que fait l'organisation, la fonction de directeur de communication ne sera plus nécessaire et pourra être abrogée. Étant donné que nous sommes confrontés à des changements constants, je ne vois pas très bien comment il serait possible de tout internaliser, donc je ne crois pas que la fonction de responsable de communication dans l'organisation pourra être tout à fait supprimée un jour. Mais cela n'empêche qu'il est parfois bien plus pertinent de laisser la parole à un autre spécialiste, quelqu'un dans l'organisation qui maîtrise parfaitement le sujet dont il faut pouvoir parler. Mais personne ne s'improvise **porte-parole**. Cela implique la nécessité d'identifier des spécialistes dans l'organisation qui pourraient à certains moments être sollicités pour prendre la parole, de leur demander s'ils accepteraient de tenir ce rôle, et de les préparer par le biais de trainings et de formations en relations presse.

Pour réussir à **fédérer** toutes les équipes, tous les départements, toutes les unités d'une organisation, il faut plus qu'une stratégie de communication organisationnelle. Pour réussir à construire ces relations de confiance, pour faire en sorte que les collaborateurs **acceptent de partager leurs informations**, pour les amener à envoyer spontanément des informations qu'ils identifient comme des opportunités potentielles, il faut plus qu'un directeur de communication qui saute de silos en silos, faisant ainsi « **sauter les murs** » : ce qu'il faut, c'est une certaine forme de culture organisationnelle. Il est vrai qu'il y a encore un très grand nombre d'organisations qui fonctionnent en **silos**, qui travaillent sur base d'une **structure très verticale**. Mais je crois qu'il est tout aussi vrai que de plus en plus d'organisations ont décidé ou décident de se transformer parce que cette structure verticale résulte d'une autre époque. Pour réussir le défi de cette transformation organisationnelle de la verticalité vers une certaine forme d'horizontalité, il y a **deux éléments** importants qui vont jouer. Tout d'abord, il y a la prise de conscience du rôle que joue chaque membre du personnel dans l'organisation, indépendamment du titre, indépendamment du descriptif de la fonction, indépendamment de la position que l'on prend dans l'organigramme, c'est-à-dire la compréhension du rôle que l'on joue dans l'organisation, de la raison pour laquelle on a été recruté, des attentes qu'a l'organisation par rapport à l'individu, et des attentes qu'a l'individu par rapport à l'organisation. Dès l'instant où un individu se sent valorisé dans son rôle, il aura moins tendance à adopter une attitude

protectionniste et développera davantage une attitude collaborative. Cette **valorisation** se traduira soit spontanément, soit aidée par des formations, par le partage de connaissances, de résultats et de succès. Et ce dernier élément est très important : un département de communication qui communique sur ses propres succès ne va pas augmenter sa crédibilité au sein de l'organisation, il pourra peut-être augmenter sa notoriété à l'extérieur, mais cela ne fera qu'accroître la discrédence entre sa position interne et sa position externe. Par contre, un département de communication qui propage les succès obtenus par des individus ou par des équipes dans les différents départements de l'organisation, cela rend visible la raison d'être de la communication dans l'organisation. Indépendamment de la vision, de la mission et des valeurs de l'organisation, l'histoire interne d'une organisation ne se construit pas avec des Lions de Cannes. Ce qui crée la culture, l'ambiance d'une organisation, ce sont les succès quotidiens engrangés par chacun des membres du personnel de l'organisation qui seront partagés avec **fierté**. Glisser un podium sous les pieds de ceux qui font le succès de l'organisation en leur permettant de raconter leur histoire à leurs pairs mais aussi à leurs supérieurs, cela renforcera le sentiment d'appartenance, la valorisation des uns occasionnera l'envie des autres d'également être sous les feux des projecteurs ne soit ce qu'un bref instant, amènera donc la conversation à se mettre en marche.

C'est le rôle du responsable de la communication d'inspirer le CEO et le département des ressources humaines à mettre des systèmes en place permettant ce type d'échanges de bonnes pratiques qui mènent à une plus grande **valorisation** et donc un plus grand **engagement**. Cela permet de revoir le concept même de structure : bien sûr les structures hiérarchiques demeurent, mais le partage transforme la verticalité en une plus grande horizontalité. **Le rôle du supérieur hiérarchique doit en ce sens également évoluer de celui qui donne des ordres à celui qui inspire, qui motive, qui coache. Et le rôle du responsable de la communication doit consister à rappeler le cadre dans lequel ces échanges vont se faire, à savoir les valeurs organisationnelles. Cette nouvelle attitude responsabilise chacun des membres du personnel qui va donner un sens à sa fonction dans l'organisation. Cela mène à terme à une autre façon de fonctionner, à une modification dans les structures et dans les procédures. Plutôt que de réfléchir en termes de silos, de chacun pour soi, on va évoluer vers davantage de partage, plus d'échanges, une plus franche collaboration.** On se retrouve donc **dans la pratique du « employer empowerment » et « employer engagement »**. Je suis donc persuadé qu'il y a moyen de faire évoluer une culture organisationnelle du bas vers le haut. Parce qu'il y a deux possibilités : ou alors l'organisation a, à sa tête, un excellent CEO qui inspire et qui personnifie les valeurs de l'organisation qui, dès lors, feront tâche d'huile, mais en Belgique on ne peut pas dire qu'il y en ait des masses, ou alors, on inverse la vapeur, on commence tout petit dans un département qui servira de modèle pour inspirer et pour motiver les autres à la façon d'un jeu de dominos. La première possibilité est « top down », la seconde possibilité est « **bottom up** ». Si on choisit pour la deuxième possibilité, il est important d'y joindre régulièrement des moments « top down » avec le partage de « success Stories » que l'on va même **institutionnaliser**.

Si je fais une petite évaluation de ces 15 années de carrière, je crois que nous sommes obligés de changer plus vite : il ne s'agit pas uniquement d'accélérer pour être plus rapide, parce que le marché est plus rapide, parce que le consommateur fonctionne plus vite, parce que les parties prenantes réagissent plus vite, parce que les concurrents réagissent plus vite.

Je vais donner un exemple de la vitesse à laquelle le marché change : il y a 10 ans, personne n'avait de Smartphone, et tout le monde voulait un petit téléphone portable. En 2014, tout le monde s'est mis à faire des photos avec son GSM, l'année d'après tout le monde faisait des selfies, et ces selfies ont eu une telle influence sur ce qui se passe, qu'ils ont obligé certaines organisations d'adapter leurs pratiques et de modifier la taille des portables. **Les organisations changent parce qu'elles sont forcées de changer, parce que le statu quo n'est plus accepté.**

Malheureusement parce qu'une organisation cotée en Bourse qui n'affiche pas un résultat positif, mais tout simplement un résultat égal à zéro, soit un statu quo, fera la « une » le lendemain de notre quotidien financier avec un titre stipulant que cette organisation va mal. Et j'estime qu'il est vraiment regrettable que les journalistes financiers suivent cette accélération effrénée comme étant le benchmark du succès organisationnel, comme si une organisation qui se porte bien aujourd'hui et qui maintient sa course sans perte de vitesse ni croissance spectaculaire, mais avec un même résultat n'assurait pas sa pérennité. C'est une vision journalistique qui ne s'inscrit absolument pas dans une perspective de durabilité. Pousser la croissance continue et parfois même extrême, est totalement contraire à une vision durable de l'économie. Parce qu'une organisation qui veut s'inscrire dans une vision de durabilité, elle sera obligée d'investir pour atteindre ses nouveaux objectifs. Cela implique qu'elle ne fera bien entendu pas de bénéfices mirobolants. **Mais tant que les bourses n'obligeront pas à coupler les résultats financiers et les résultats en termes de responsabilité sociale, de CSR, on ne fera pas changer les mentalités.**

Cette accélération se traduit donc également dans les pratiques journalistiques : là où auparavant une information pertinente d'une organisation pouvait faire un sujet du journal télévisé du soir, il sera aujourd'hui repris lors d'un journal à 10 heures ou 11 heures du matin, si vraiment l'information est importante, elle survivra jusqu'au journal de midi, mais pas plus loin. L'information se partage donc plus vite, mais l'évolution doit se faire plus rapidement aussi car, comme elle ne survit pas longtemps, elle doit le plus vite possible être remplacée par une autre. J'ajouterais que non seulement l'évolution est plus rapide, mais elle est aussi plus véhémente. Mais ce n'est pas parce que l'information est rapide, que l'information est volatile, que pour autant l'information ne sera pas retenue, qu'elle ne sera pas mémorisée. Nous disposons actuellement d'une très large palette d'instruments pour communiquer. Il est donc très important de planifier les messages en les faisant jouer les uns avec les autres dans une optique de mégaphone. Ainsi, si j'arrive à être pris dans les news de sept heures du matin, j'y serai encore à huit heures du matin. Mais sans doute plus à 10 heures. Par contre, je me retrouverai dans les quotidiens en ligne, surtout si j'y ajoute une vidéo. Si je peux encore ajouter un peu de contenu, je pourrais peut-être encore être repris dans le quotidien papier du lendemain. Et donc, d'un point de vue journalistique, l'histoire s'arrête ici. Mais grâce à la dimension en ligne, **j'ai la possibilité de faire perdurer mon histoire sur mes propres canaux** : mon site Web, et les médias sociaux. Je pourrai donc la revitaliser de temps à autre, et comme elle se trouve en ligne, elle ne disparaît jamais. Et je peux à tout moment la réutiliser. Et elle fera bien entendu partie de l'écheveau que je suis en train de tisser avec toutes les histoires qui s'ajoutent au fur et à mesure. C'est ici que réside la complexité de ce type de communication aujourd'hui : gérer le timing, les instruments, l'histoire ad hoc dans le cadre de l'histoire plus large, et l'évaluation de tout cela. Auparavant, on pouvait mesurer l'effet d'une information sur une durée de cinq jours en moyenne. Maintenant, c'est bien plus difficile parce qu'il y a justement cette dimension **d'entrelacement et de renforcement des histoires**. L'évaluation de la communication n'est donc plus un instantané d'une situation parce que chaque situation est influencée par celles qui l'ont précédée et celles qui vont suivre.

Cela m'amène à dire qu'il faut bien entendu avoir un monitoring, une veille quotidienne pour pouvoir identifier les « **issues** » éventuelles, mais ce à quoi j'accorde beaucoup plus d'importance, c'est un rapportage trimestriel en fonction de différents critères : le « **tone of voice** » et les **valeurs organisationnelles**. En analysant ces deux critères sur une période de trois mois, il est possible de voir quels éléments de l'identité ont été activés et quel en a été **l'impact** sur l'image de l'organisation, de quelle manière tout ce qui a été écrit sur l'organisation a renforcé ou non l'image. J'estime qu'il est tout à fait irrelevante d'évaluer la qualité d'un directeur de communication au nombre de communiqués de presse qui ont été repris par les médias. **L'évaluation doit se faire par rapport à l'évolution de l'image et par rapport à ce que**

l'organisation veut être ou veut devenir. On peut très bien avoir obtenu 10.000 articles dont 70 % sont positifs, si aucun de ces 7000 articles ne parle de qui est l'organisation et de ce qu'elle veut devenir, c'est comme si on n'avait rien fait. La raison pour laquelle je parlais d'un rapportage trimestriel, c'est parce qu'il permet de tenir compte de l'impact à retardement de certaines histoires. Un très bel exemple pour illustrer mes propos : la stratégie de Colruyt qui ne parle que de trois choses : les prix les plus bas, la durabilité et le « employer care ». Je ne peux qu'espérer une chose : c'est qu'ils concentrent leur veille sur ces trois piliers, sur ces trois valeurs organisationnelles. Il y a d'autres organisations qui présentent également une identité très claire comme par exemple IKEA ou Ryan Air. Tous ces modèles utilisés par les agences de relations publiques pour valoriser et monnayer les articles de presse leur conférant une valeur financière médias équivalente au prix d'annonces publicitaires sont pour moi tout à fait inutilisables. Qu'est-ce que cela signifie d'avoir eu une couverture dans la presse et d'essayer de lui trouver un équivalent en monnaies sonnantes et trébuchantes ? Qu'essaie-t-on de comparer ? Un article rédactionnel de la main d'un journaliste qui aura de la crédibilité par rapport à une annonce publicitaire qui n'en a pas. Non : ce qui est important c'est de voir si le journaliste a bien compris le message et s'il fait passer les valeurs de l'organisation.

Si Colruyt lance un produit A et que tout le monde se met à parler de ce nouveau produit en y associant une valeur d'innovation, étant donné que cette valeur ne fait pas partie des valeurs organisationnelles de Colruyt, cela signifie pour l'organisation un élément très dissonant qui va perturber la stratégie de communication. C'est donc le rôle du responsable de la communication de veiller à ce que les valeurs organisationnelles soient toujours au centre de toutes les communications.

Nous nous trouvons ici au cœur même des **tensions entre le marketing et la communication.** Dès l'instant où l'on va considérer une marque comme une histoire de « branding », alors, je crois qu'à terme cela ne rapportera rien. Parce que la pérennité de la marque sera tributaire des budgets qu'on veut bien lui allouer et sera tributaire de l'intérêt que lui portera ou non le CEO. Dès l'instant où une organisation souhaite consolider son portfolio de marques, la marque dont il était question risque un futur très volatile. Un label, un logo, un nom de marque, tous ces éléments peuvent en fait être plus facilement modifiés et transformés qu'on ne pourrait le penser en interne de prime abord. Et en ce qui concerne la communication marketing externe, il s'agit alors d'une intervention cosmétique qui consiste à lier le client à la marque. Je ne crois pas en cette relation de dépendance entre une marque et un consommateur, même s'il est loyal. Lorsqu'on parle de communication, on parle de relations. Si on utilise une marque comme l'action principale à laquelle est rattachée le client, alors je ne crois pas qu'à long terme le client puisse vraiment construire une relation. Certainement plus aujourd'hui. Parce que le consommateur d'aujourd'hui est également beaucoup plus volatile. Il dispose aussi d'un choix beaucoup plus large, et il a moins tendance à pardonner les faux pas. Si on se rappelle les personnalités en qui on faisait confiance le siècle dernier : il s'agissait du prêtre, du banquier, de l'avocat ou du notaire, et du professeur. Aujourd'hui, il n'y a plus aucune confiance dans un banquier ni dans un notaire, il n'y a plus de prêtres, et les enseignants sont moqués. Et c'est pareil au niveau des organisations : si l'on va positionner les marques comme étant l'institution ultime et non pas comme étant le moyen pour construire une relation, pour faciliter cette relation, lui donner un langage, alors on est mal parti. La dimension « branding » est devenue beaucoup trop complexe, beaucoup trop onéreuse pour la volatilité que l'on va en obtenir. C'est ce que je vis aujourd'hui dans l'organisation où je travaille : elle a traversé toute cette situation de « branding » avec des présentations très sophistiquées venant de diverses agences, alors qu'il s'agit simplement de construire une histoire avec notre client et de lui offrir les vacances auxquelles il aspire. Et **la marque est un moyen pour communiquer parmi tous les autres moyens de communication pour construire une relation avec le client.** Je sais qu'il y a eu beaucoup de mouvements, beaucoup d'écoles, beaucoup de théories. Prenons Unilever

où le CEO a décidé de consolider ses marques au niveau international et qui tout d'un coup décide au niveau local de recréer des marques sous prétexte que certains segments ethniques ne suivaient pas. Ce ne sont pas les marques qui vont résoudre une rupture de communication entre une organisation et un certain segment de la population. Les marques peuvent être utilisées comme moyen de construire une relation avec un segment de la population mais il faut que cela corresponde à une certaine valeur de l'organisation. Cela ne peut pas être simplement un but marketing, un but de vente, un but pour faire des bénéfices.

C'est ça la différence entre la communication et marketing. C'est une histoire de valeurs.

Comme communicant, je me compare parfois à « SpongeBob » : je suis capable d'absorber énormément d'informations et en fonction du timing, du public cible, des instruments et de l'histoire, il y a moyen de presser l'éponge et d'en sortir quelque chose. Cela implique qu'il me faut passer par tous les départements d'une organisation pour absorber un maximum d'informations. Et de même, il faut pouvoir faire bon usage d'une liberté que l'on doit pouvoir recevoir grâce à la relation qu'on a réussi à construire en interne. Et enfin, il faut également absorber des informations par le biais d'une veille de ce qui se passe dans l'environnement de l'organisation. Et alors, au bon moment, il faut presser l'éponge. Et cela montre la relation que je souhaite construire avec l'organisation et avec toutes ses parties prenantes : c'est du « give and take ».

C'est la raison pour laquelle j'ai été ravi d'être invité pour prendre part à la **participation active** de cette **fondation en communication Corporate**. Elle avait été bousculée par des problèmes générationnels, par des problèmes d'ego qui ne voulaient pas accepter de voir que le marché avait changé depuis qu'ils l'avaient créée. Pour moi, il y a vraiment eu **deux moments de rupture sur le temps un peu plus long** en ce qui concerne la **communication en Belgique** : il y a eu la **crise de la dioxine** que j'ai vécue parce qu'à l'époque je travaillais au niveau du cabinet, et nous avons eu des sessions de travail à portes closes avec le CEO de l'organisation où tout avait commencé pour en tirer des enseignements. Une expérience passionnante et très humaine car elle avait été organisée de manière bidirectionnelle : que pouvait-on apprendre de ce CEO, mais aussi comment pouvait-on lui venir en aide d'un point de vue de la communication, de la perspective de la communication. Et il y a eu **l'accident ferroviaire à Wetteren** qui a donné lieu au même type de suivi : discussion à portes closes pour en tirer des enseignements de la perspective de la communication. En ce qui concerne cette seconde situation de crise, le responsable était persuadé avoir eu la bonne approche, mais ne pas avoir été compris par les médias. Il nous a donc demandé notre avis par rapport à son approche. Il nous a demandé de lui tenir un miroir, d'être comme un miroir pour lui par rapport à ses actions, par rapport aux décisions qu'il avait prises dans cette communication de crise. Et c'est cela la mission de cette **fondation** : pouvoir conseiller des décisionnaires à portes closes. Cette situation de confiance permet à tous les participants d'en tirer de riches enseignements. Parce qu'il ne s'agit pas d'un échange de bonnes pratiques ici : il s'agit vraiment de la déconstruction d'une situation en vue de l'analyser et d'en tirer les enseignements qui s'imposent. Ce type d'approche est suivi d'une séance plénière avec les membres de la fondation. Ainsi, nous organisons la nuit des porte-parole et trois à quatre événements où nous invitons les responsables de la communication et leur CEO. L'objectif, c'est de les sensibiliser à l'importance de la veille de certains sujets ou thèmes sensibles. Nous avons eu un thème où nous avons débattu du sponsoring sportif, longtemps vu comme une forme de mécénat alors qu'aujourd'hui il fonctionne de manière tout à fait différente et s'est fortement professionnalisé sous l'impact des budgets devenus colossaux dans certains sports. Ces événements permettent alors de sensibiliser le CEO à l'importance de certains thèmes, et ils permettent en même temps d'offrir au responsable de la communication l'argumentation nécessaire pour une réflexion dans sa propre organisation par rapport à ce thème et par rapport aux valeurs de l'organisation.

Lorsque je soulève cette **dimension associative**, il est certain qu'en Belgique on est confronté à une situation assez problématique. Nous avons d'une part l'UBA, l'union belge des annonceurs, qui organise des activités très pertinentes pour des professionnels juniors qui entrent dans le métier et qui doivent acquérir des compétences de base ou pour des professionnels qui doivent se réorienter et qui doivent acquérir des compétences dans un domaine vers lequel ils doivent évoluer. Les formations de l'UBA sont parfaites comme « eye opener » et pour acquérir des compétences de base dans un domaine spécifique, mais elles doivent être complétées par un coaching interne pour parfaire la formation et l'inscrire dans les besoins spécifiques de l'organisation. Aucune formation de l'UBA n'atteint vraiment le niveau du professionnel senior. Il est aussi vrai que l'ancienne association marketing, Stichting Marketing, devenue STIMA, connaît une crise existentielle et est allé se réfugier sous les ailes de l'UBA. Cela montre aussi que c'est le secteur marketing en Belgique qui se trouve dans une situation difficile que l'on pourrait comparer à une crise existentielle. L'association en relations publiques C² se situe dans une phase transitoire, elle vient d'un passé où tout était lourd, assez immobile, traditionnel, mais aussi où les contenus étaient déterminés par quelques agences qui utilisaient l'association pour faire leur publicité, et aujourd'hui, j'ai l'impression que l'association a pris une nouvelle voie, mais qu'elle a encore beaucoup à transformer pour atteindre un niveau professionnel qui pourra sans doute répondre aux attentes de ses membres. La différence entre C² et la fondation Stichting Corporate Communicatie dans laquelle je suis actif, c'est que C² part davantage de la perspective des agences de communication, et que la fondation dans laquelle je suis actif part de la perspective des organisations. Mais nous avons toutes deux les mêmes défis à relever : **les professionnels auxquels nous nous adressons ont tous un job différent, des titres différents, des appellations différentes ; ces professionnels n'ont ni le temps ni les moyens de se consacrer au développement d'une association professionnelle**, ce qui implique que c'est une occupation supplémentaire que l'on fait un petit peu « entre la soupe et les patates ». À cela s'ajoute que la commercialisation, la « marketingation » de formations n'est pas évidente pour la rendre financièrement rentable. L'UBA réussit à clore son année fiscale de manière tout juste positive grâce à la masse de formations qu'elle organise : la quantité de formations joue en sa faveur. Dès l'instant où l'on invite un orateur de qualité, il faut compter entre 3000 et 4000 €. Cela impose un certain volume pour lever les fonds, ce qui implique de construire un argumentaire convaincant. Si je réfère à la succession d'activités autour du thème du sponsoring sportif, cela a coûté énormément d'énergie et d'efforts à la fondation pour convaincre les organisations de s'inscrire et de participer aux formations. Celles qui ne s'inscrivent pas dans une optique de sponsoring sportif pensaient ne rien avoir à apprendre, il a fallu leur faire comprendre que la dimension « sportif » pouvait tout aussi bien être remplacée par « culturel » ou tout autre adjectif. Les organisations qui sponsorisent une équipe sportive depuis 30 ans ne voyaient pas la raison pour laquelle elles devaient venir, forte de leur tradition, de leurs habitudes, d'une presque institutionnalisation de leur sponsoring sportif : il a fallu beaucoup de doigté pour leur expliquer que le sponsoring de leurs prédécesseurs avait pris quelques rides et qu'il pouvait être très rentable d'entendre les bonnes pratiques de professionnels de haut vol. L'évaluation de la fondation a été de se demander si les membres actifs avaient encore la force et l'envie de renouveler cette expérience chronophage. Il est certain que la fondation peut encore croître, elle peut grandir, mais elle ne peut pas devenir trop grande parce que pour l'instant elle ne repose que sur des bénévoles. Ce qui est bien entendu un paradoxe : par notre participation bénévole nous souhaitons aider à la professionnalisation de notre profession. Mais nous sommes un peu les chausseurs qui sont mal chaussés. Et il est souvent très frustrant de voir la réaction de certains participants pour qui 175 € ou 200 € sont une somme qu'ils estiment très élevée alors qu'elle ne sert qu'à payer les orateurs externes et l'organisation de la réception. D'autre part c'est une réalité en Belgique : la majorité des départements en communication ne dispose que de budget très limité en ce qui concerne leur

professionnalisation, leur parcours en formation. Et je sais qu'ils doivent se justifier pour chaque euro en formation. D'autant que ce type de formation doit s'organiser en journée, parce que si on organise quelque chose en soirée, plus personne ne vient. Ce n'est pas parce qu'il y a ce type de difficultés que nous sommes démotivés, au contraire, notre motivation est de trouver des solutions, des pistes qui nous permettront de les convaincre à suivre nos formations. Et notre fondation est pratiquement exclusivement néerlandophone. Mais j'oubliais encore un type d'associations professionnelles dans notre discipline : c'est l'association qui regroupe les communicants en communication institutionnelle. Ce secteur-là dispose de façon structurelle et institutionnelle de budgets pour la formation de ces fonctionnaires. Je crois qu'en termes d'association saine et énergique, c'est cette association-là qui est en tête du peloton : c'est l'association Kortom. Elle organise des événements pour des tarifs qui défient toute concurrence. Comme je travaille dans le secteur « profit », je n'ai pas le droit de m'inscrire et de participer à leurs activités. Mais j'ai des collègues qui travaillent dans des institutions publiques qui s'y rendent et qui sont très satisfaits. Monter une association bilingue en Belgique est toujours un pari : dès l'instant où l'on utilise des études de cas, où l'on fait appel à des référents, où on utilise des exemples, où on pêche dans des titres médias, la moitié de l'auditoire décroche parce qu'il appartient à l'autre « culture ». Le gros problème en Belgique, c'est qu'on ne sait plus rien de ce qui se passe de l'autre côté de la frontière linguistique. J'ai droit de parole lorsque mon analyse me fait dire que ce sont deux communautés, deux « communities » séparées et différentes, parce que j'ai fonctionné en tant que porte-parole dans les deux parties linguistiques du pays, je suis un des rares à avoir pu tenir ce rôle dans les deux langues. Aujourd'hui en Belgique, une organisation qui doit entretenir des relations presse des deux côtés de la frontière linguistique, aura deux porte-parole : un porte-parole néerlandophone et un porte-parole francophone. Récemment, il y a eu la création du Belga Club, mais dès la première manifestation, on a vu dans la salle de groupes se créer sur la base des affinités linguistiques. Et donc automatiquement dès l'instant où l'on a besoin d'une masse critique pour pouvoir faire perdurer des activités sur un temps plus long, ça devient très compliqué. C'est la raison pour laquelle il est tellement compliqué de faire un travail de fond sur la professionnalisation de notre profession en Belgique. La scission linguistique est un frein énorme. Il faut tout dédoubler : en français et en néerlandais. Il y a eu une tentative d'organiser certaines choses en anglais, mais cela aussi a été très vite abandonné. La seule façon de réussir à monter ce type d'activités sans y perdre ses plumes, c'est de les organiser à un niveau davantage micro, à un niveau de quelques organisations qui acceptent de collaborer, de partager les frais, parce qu'on a réussi à les convaincre et à leur faire comprendre qu'elle allait être la valeur ajoutée d'investir dans ce type de formation pour chacune de ces organisations. Mais nous nous retrouvons face à des situations complètement aberrantes : les organisations sont tout à fait partantes pour déboursier 10.000 € ou même 20.000 € pour un tool, pour un instrument, pour un programme, pour un service de clipping à une agence, mais elles se font tirer l'oreille pour payer 200 € pour une formation professionnalisante.

Cela s'explique par l'approche que nous avons des formations : y va-t-on pour y apprendre quelque chose et le garder pour soi, où va-t-on le partager le lendemain avec ses collègues ? C'est tout un monde de différence. Et on se retrouve à nouveau au niveau de la culture organisationnelle de la collaboration et du partage. L'école ne nous a pas formé pour le partage ni pour la collaboration : les enfants, les adolescents, qui sont assis toute une journée sur les bancs de l'école, ils apprennent et puis ils doivent reproduire. Mais ils n'apprennent pas à s'apprendre quelque chose, ils n'apprennent pas à échanger, à partager la connaissance. Normal qu'une fois qu'on est dans la vie professionnelle on garde les mêmes réflexes qu'on a appris pendant au minimum 15 ans. Mais c'est toujours le cas même au niveau des dirigeants, même au niveau des directeurs : combien de décideurs qui participent à une réunion prennent le temps le lendemain d'aller faire un débriefing à leur équipe ? Lorsque je fais cette remarque à

quelqu'un qui occupe ce type de fonction, force m'est de devoir encore toujours constater en 2019 que ce décideur va me regarder avec des yeux ronds, et qu'il réagira tout étonné, et qu'il me dira avec un grand sourire : « je n'y avais encore jamais pensé ! ». Et cette situation, je l'ai malheureusement déjà vécue avec plusieurs collègues communicants. On apprend quelque chose, et puis on passe à autre chose. Et on ne pense pas aux autres. Évidemment, si celui qui suit une formation rentre dans son organisation « les mains vides » c'est-à-dire sans avoir accès à une présentation, un article, un texte, à une vidéo qu'il va pouvoir partager, c'est beaucoup plus difficile de franchir le pas vers un certain partage. Mais donc en fin de formation, lorsque je suis présent, je vais toujours insister sur le fait que ce qu'ils ont appris aujourd'hui, ils doivent l'appliquer demain de telle façon, après-demain de telle autre façon, enfin, il faut introduire la gamification jusque dans les formations pour les professionnels de la communication, et puis, de manière très scolaire, il faut leur expliquer comme un maître d'école que ce qu'ils ont appris aujourd'hui ils doivent aussi le partager avec leurs collaborateurs dans le département de la communication, et qu'avec leur CEO ils vont devoir partager ceci, et qu'ils vont devoir partager cela avec le directeur financier, le CFO, et qu'ils pourront encore partager ceci avec le directeur des ressources humaines. Cela semble risible, mais en fait, c'est à en pleurer. Que le responsable de la communication n'ait pas ce réflexe spontané, naturel, de rentrer dans son département et de partager avec ses parties prenantes les nouvelles connaissances qu'il vient de s'approprier. Cela me dépasse. Une partie de mon explication est que dès l'instant où l'on pense « formation », on pense « école » et que les systèmes institutionnalisés de l'apprentissage scolaire se remettent à fonctionner. Une autre explication est que la culture et la facilitation du « knowledge transfer », du transfert de connaissances sont encore des inconnues dans les organisations en Belgique. Et une troisième explication est l'approche très scolaire de la majorité des formations. Il est vraiment urgent de réfléchir à la manière dont les formations sont proposées aux professionnels.

Cela m'amène aussi à la réflexion qu'il y a toute une dimension linguistique liée à tout cela. Chaque organisation a sa propre « langue ». Cette métalangue doit tenir compte des valeurs organisationnelles : il faut donc qu'au sein de l'organisation tout le monde se mette d'accord sur la manière dont on va parler de et par ces valeurs organisationnelles. Et cela va de la manière dont on va construire sa communication via les e-mails internes et externes, le type de vocabulaire que l'on va utiliser pour présenter les activités propres à l'organisation, les actes que l'on va faire et ce que l'on va s'interdire de faire parce que cela ne correspond pas aux valeurs organisationnelles, de la même façon que l'on a des livres d'instruction pour l'utilisation du logo, chaque organisation devrait avoir un livre de bord, un livre d'instruction en ce qui concerne le métalangage verbal et non verbal de tous les membres de l'organisation. D'autre part, cette **metalangue** que l'on veut fixer, dont on veut en fixer les règles, les procédures et l'usage en interne, elle va devoir s'adapter une fois qu'on l'utilise à des fins externes : il va falloir adapter le vocabulaire, le vocable, la tournure de phrase, l'utilisation d'expressions propres à l'organisation, en fonction de son public cible, en fonction du média choisi. On n'utilisera pas la même structure de phrase pour un texte en ligne que pour un article rédactionnel sur format papier. On ne s'adressera pas de la même façon à un journaliste qu'à un homme politique ou qu'à un consommateur lambda. C'est la raison pour laquelle le « copier-coller » est tellement dangereux : ce qui fonctionne bien sur une page Web ne fonctionnera pas nécessairement bien dans un article rédactionnel. D'une page Facebook sur une page LinkedIn, ça ne fonctionne pas : ce sont des médias différents qui ont des fonctions différentes et qui sont lus différemment. Personne ne peut être spécialiste dans tous ces styles d'écriture, aussi est-il important d'en avoir conscience et de pouvoir faire appel aux spécialistes. Et invoquer des délais trop courts pour faire appel aux bons spécialistes, ce n'est pas une excuse, c'est la preuve qu'on n'a pas été capable de faire un bon planning. Dès l'instant où l'on connaît son message et que l'on a identifié les différents canaux que l'on va utiliser pour faire passer le message auprès des publics cibles, il

sera possible de réfléchir aux bons « tones of voice » et aux spécialistes à qui faire appel. Et la situation se corse dès l'instant où l'organisation doit communiquer aussi bien au nord qu'au sud du pays.

Et à ces deux niveaux linguistiques, on peut encore en ajouter un troisième : le fait qu'en fonction de la spécialité dont on a la responsabilité dans l'organisation, on va développer un métalangage spécialiste dans son métalangage organisationnel. Le responsable de la communication doit être à même de parler ces métalangages spécialistes : il doit être capable de mettre les accents « finances » avec le directeur financier, il doit être capable de mettre les accents « juridiques » avec le directeur « Legal », il doit être capable de mettre les accents « management » et « business » lorsqu'il siège au comité de direction.

Pour fermer la boucle, je dirais que si on appréhende le rôle et la fonction du responsable de la communication avec le sérieux qui s'impose, pour **servir l'organisation et faire passer sa raison d'être sociétale, on joue en quelque sorte le rôle d'un diplomate Corporate**. La différence avec le rôle du diplomate, c'est la durée des objectifs : elle est quand même plus courte dans les organisations qu'au niveau des états, mais cette durée plus longue, je la retrouve au niveau de la mission, de la vision et des valeurs organisationnelles.

Interview H14 – 1 heure 54'

Alost, 16 juillet 2019

J'ai terminé mes études en **2008**, j'ai fait un Master en administration publique, un Master en gestion des institutions. En janvier 2014, j'ai perdu mon frère. Cela m'a profondément marqué et depuis j'essaye de tirer le maximum de chaque événement parce qu'on ne sait jamais ce qui peut vous tomber dessus. Et depuis, je sais que ça peut sembler un cliché, mais j'ai vraiment cette conscience qu'on ne vit qu'une seule fois. On n'a qu'une seule vie. Et donc on doit faire en sorte de n'avoir jamais aucun regret de ce que l'on fait et de ce que l'on décide. Mais bien sûr, on sait qu'il y aura toujours des déceptions tout au long d'un parcours de vie. Mais je trouve que tout ce que l'on a soi-même en main, il faut en prendre soin et prendre ses décisions avec une visière ouverte, le regard large. Et ce qui est très important, c'est d'essayer d'accumuler un maximum d'expériences. Le fait de ne pas vouloir avoir de regrets, cela sous-entend une attitude par rapport au travail, une certaine déontologie du travail. Et pour être tout à fait honnête, c'est ce qui me différencie très fort de mes collègues et qui rend mon approche au travail très professionnelle : je me donne vraiment à fond dans mon travail. Là où certains mettent leurs limites, ne les franchissent pas, moi je ferai ce pas supplémentaire. Ce qui implique que les choses que je fais, que les activités que je réalise sont souvent considérées par mes pairs comme des succès, alors que moi, en toute honnêteté et sans fausse modestie, j'estime que c'est la chose la plus normale qui existe. Parce que c'est la suite logique de la manière dont j'appréhende mon travail. C'est le résultat d'une attitude professionnelle. Et je vois vraiment un lien direct entre cette attitude face au travail et ma philosophie de vie qui résulte de la perte de mon frère.

Mais pour revenir encore un instant à mes études, j'avais créé le club d'étudiants parce qu'il n'existait pas sous prétexte que ma promotion était trop petite, trop peu d'étudiants. J'étais président de l'association d'étudiants en administration publique, mais déjà lors de mes études secondaires j'étais le président du conseil des élèves. J'ai également été président du conseil des étudiants de l'association de l'université de Gand. J'ai toujours trouvé comme allant de soi que je prenne ce rôle de meneur. Et donc j'ai également étudié pendant un an aux États-Unis. C'était un programme d'échange en Alabama. En soi, les études n'étaient pas véritablement de haut niveau, mais ce qui a été extraordinaire, c'est que c'était l'année où Obama a été élu président des États-Unis. J'ai assisté à l'inauguration à Washington, j'étais à la première rangée lors de la **crise économique : c'était une année extraordinaire**. Une année pendant laquelle j'ai réuni énormément d'impressions, pendant laquelle j'ai rencontré et apprécié de très nombreuses

cultures : l'université où j'ai étudié est réputée pour être celle qui regroupe le plus de nationalités différentes. J'ai pu voir que pour essayer d'obtenir des accréditations, il faut passer par un nombre incalculable de procédures et de règles. Cela m'a un peu découragé pour essayer d'obtenir un second Master, mais cela été excessivement enrichissant d'un point de vue personnel. Et puis, il a fallu revenir en Belgique.

Nous sommes en **2009**, en plein milieu de la crise économique suite aux débâcles financières et bancaires. Mon premier choix était de pouvoir travailler dans un cabinet ministériel. Mais étant donné que suite à la crise un très grand nombre de personnes venant du privé avait sollicité pour entrer dans le secteur public, je n'arrivais pas à trouver moi-même un poste dans un cabinet. Et c'est la raison pour laquelle, malgré mon diplôme qui me prédestinait davantage pour une fonction dans le secteur public, j'ai commencé à chercher dans le secteur privé. Mon père était comptable et avait été directeur d'une agence de banque, et il m'avait donné le conseil suivant : « ne travaille jamais dans le secteur bancaire ». Et donc le 15 septembre 2009, sans en parler à mon père, j'ai signé mon premier contrat de travail dans une compagnie d'assurances avec des liens dans la finance. J'ai commencé dans cette première organisation dans le département des ressources humaines. Il s'agissait vraiment d'un job « démarrage carrière » parce qu'il fallait quand même que je commence à travailler. Il fallait que je comble le trou financier de mon aventure américaine. Mais je ne savais qu'à demi ce qui m'attendait. La compagnie d'assurances était une organisation de 6000 collaborateurs avec un bâtiment très impressionnant au cœur de Bruxelles. J'avais 25 ans et je faisais la route en transport en commun comme des centaines de milliers d'autres jusqu'à ce que je décide de déménager et de m'installer à Bruxelles.

Après 10 mois, le responsable des RH avait identifié un certain potentiel dans mon approche dynamique du travail. En parallèle à mon travail, j'entretenais également mon blog. Le directeur des RH, qui par ailleurs a été directeur RH de l'année, m'a conseillé de quitter son équipe et m'a orienté vers le département communication parce qu'il était d'avis que ce département avait besoin de « sang neuf ». C'est donc à cause ou grâce à lui que j'ai atterri dans la communication. Je n'ai donc aucun trajet préalable en ce qui concerne ma formation académique en communication. Je remarque aujourd'hui encore, dans mes contacts avec des étudiants en communication, que c'est là, dans **cette absence de formation académique en communication, mon grand avantage**. Je ne suis absolument pas « embêté » ou entravé par ce que « dictent » certaines théories des sciences de la communication. Je travaille donc uniquement sur base du « **trial and error** ». Et mon expérience me dit que c'est bien souvent le meilleur trajet que l'on puisse avoir. Parce qu'il s'agit toujours de regarder la réalité, de **tester ses idées à la réalité** qui nous entoure, et non pas de regarder des **concepts théoriques qui sont très souvent fortement éloignés de la réalité**. Cela me permet d'aborder toutes les problématiques de manière tout à fait libre et libéré de tout concept théorique. Je regarde donc le métier de communicant au départ d'une feuille blanche. Sans préjugés ni a priori.

2010, j'arrive donc dans ce département de communication. Même si l'organisation avait changé le nom de son ancienne enseigne, elle était encore toujours cette grande, mais vieille dame respectable, qui habitait cet incroyable bâtiment de marbre, avec des animaux empaillés dans le hall d'entrée : quelque chose qu'il est difficile d'encre s'imaginer aujourd'hui. Et pourtant, cela ne date que d'il y a 10 ans. **L'organisation a fait un énorme trajet de transformation depuis**. Mais il y a 10 ans, c'était encore un tout autre monde. **L'organisation d'alors n'est plus du tout l'organisation d'aujourd'hui**. Mais il s'agissait vraiment d'une organisation institutionnalisée et l'équipe de communication était une équipe traditionnelle, solide, fonctionnant comme un bloc, qui disposait d'expertises dans divers domaines : ils avaient une équipe qui travaillait sur les relations presse, une équipe de communication externe, une équipe de communication interne avec des responsables par unité de business pour développer les services internes de chacune des unités, ils avaient un responsable de la communication financière, un responsable de la communication stratégique, ils avaient une équipe qui ne

travaillait que sur la communication événementielle, ils avaient une équipe qui travaillait sur le sponsoring, ils avaient une équipe qui s'occupait de l'intranet, et ils avaient un caméraman. Toutes ces différentes équipes étaient coordonnées par une directrice de la communication : l'équivalent de 18 temps plein. Si je compare cette situation à la mienne aujourd'hui, nous sommes deux pour couvrir toute la région EMEA, on voit tout de suite qu'il s'agit d'une autre époque. Mais bien entendu, c'était une situation fantastique. Arrivé dans un département qui regroupe toutes ces expertises dans tous ces domaines différents, c'est une opportunité unique. Mais j'ai également très vite vu les **difficultés** que cela peut entraîner : chaque personne du département essayait par tous les moyens de prouver sa valeur ajoutée, ce qui veut dire que l'on voyait une machine bien huilée, qui réalisait un nombre impressionnant d'actions en communication, mais je me suis très vite posé la **question de l'efficacité et de l'efficience de ce département**. Surtout au sein d'une aussi grande organisation qui comptait un très grand nombre de sièges régionaux dans les différentes provinces belges. Déjà à ce moment-là, on pouvait remarquer que malgré l'ampleur du département et la force qu'il pouvait déployer grâce à un budget communication très conséquent, il y avait des **problèmes** qui commençaient à surgir en ce qui concerne la transmission de nos messages. Et en fait, c'était dû à l'ancienne culture qui prévalait toujours : et je ne dis pas cela de manière dénigrante, loin de là. En effet, toutes les activités en communication étaient très qualitatives, mais les canaux de communication choisis n'étaient plus utilisés de manière efficace comme cela avait été le cas pendant des décennies. L'accès à la communication et la mobilité des citoyens commençaient à « gripper », à entraver l'accès des médias traditionnels auprès des différents publics cibles. Ces derniers ne recevaient plus les messages comme par le passé parce que leur habitude de consommation des médias avait évolué. **L'approche organisationnelle était aussi excessivement « top down »**. **En termes managériaux, on dirait que l'approche était clairement « rouge »**. Et c'est cela que j'ai vraiment vu évoluer pendant les six ans que j'ai travaillés dans cette organisation. **L'orientation « top down » de la communication s'est petit à petit retirée de l'approche organisationnelle qu'a adoptée l'organisation**. Bien sûr, cette orientation « top down » est toujours importante, encore aujourd'hui, car le balancier est peut-être parti un petit peu trop dans l'autre direction, à un moment où on croyait qu'il n'était plus nécessaire de positionner le leadership, alors que c'est quelque chose que personnellement je trouve excessivement important et qui, à notre époque de « surabondance en communication » fait plus que jamais remonter l'adage qu'il faut quelqu'un qui indique la direction à prendre. Parce qu'il est vraiment crucial que tout le monde dans une organisation comprenne exactement où se situent les limites, les lignes à ne pas franchir, et quelle est la direction à suivre. Et la seule personne qui puisse le faire, c'est le CEO. Pour moi, c'est une chose très claire. Par le fait que je n'ai jamais eu de formation en communication, je viens de Flandre occidentale, j'aime que les choses soient simples. C'est tout simplement mon leitmotiv : « **keep it simple** » et je ne comprends toujours pas la raison pour laquelle les gens aiment à rendre les choses simples compliquées. Cela me dépasse. Et lorsque l'on me demande quel est mon job, j'essaye d'aller au cœur même de mon métier, de jeter tout le ballast par-dessus bord et de l'expliquer avec les mots les plus simples. En fait, pour toute communication, il faut toujours ramener le niveau du message à la dimension qu'on utiliserait pour expliquer quelque chose à sa grand-mère. Si on arrive à lui expliquer des choses très complexes et qu'elle les comprend, alors la communication est réussie. Parce qu'il est important que tout le monde comprenne bien le message qu'on veut faire passer. Et ce niveau de langage, il faut l'avoir en tête lorsqu'on s'adresse aux collaborateurs internes, lorsqu'on s'adresse aux journalistes, parce que de cette manière on rend le contenu abordable et compréhensif pour tout le monde. On ne risque pas d'avoir des erreurs d'interprétation. On ne risque pas d'exclure des parties prenantes. Pour moi, le fait d'appliquer cette **éthique du « soyons simple », une éthique simple à appliquer**, le fait d'avoir cette approche du métier, fait en sorte que lorsqu'on se retrouve comme jeune « bleu »

dans une équipe de communication comme celle que j'ai rencontrée en 2010, on est bluffé à cause de cette hyperspécialisation proclamée par chaque membre de l'équipe.

Maintenant, l'approche « top down » de l'organisation était solidement ancrée dans la culture organisationnelle et dans la culture de ce secteur économique. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit d'une organisation française, cette affiliation nationale joue un rôle très important. J'ai également travaillé pour une organisation belgo-brésilienne, maintenant je travaille pour une organisation belgo-suisse, les cultures organisationnelles sont très différentes. **Ce qui est typique pour une organisation française, c'est cette approche « top down ». La culture c'est : « le patron, le PDG c'est Dieu » et puis il y a le reste de l'organisation.** Et c'était vraiment le cas : le PDG en France travaillait dans un salon qui datait de Napoléon III. Aujourd'hui, on arrive difficilement à encore s'imaginer ce type de culture parce qu'il y a vraiment beaucoup de choses qui ont évolué en l'espace de 10 ans. Ainsi dans l'organisation ici en Belgique, il y avait encore un « top floor », un « executif floor » où était servi le dîner du CEO et de ceux qui étaient en grâce ce jour-là, avec argenterie et cristal. Tout ce **décorum** faisait partie de l'externalisation de la communication implicite de l'organisation. J'accorde énormément d'attention à tous les **aspects non verbaux** de la communication organisationnelle qui jouent un rôle souvent négligé au niveau du positionnement d'une organisation dans son environnement extérieur. En ce qui concerne cette organisation, il était clair que les temps étaient en train de changer et que cela n'allait pas pouvoir tenir, que cette ambiance « ancien régime » n'était plus en phase avec la réalité. Et donc l'externalisation, le positionnement organisationnel dans toutes ses formes : les bâtiments, le logo, les campagnes publicitaires, les accords sociaux et la communication traditionnelle qui avait eu ses meilleures années, tout cela atterrissait sur un trajet de changement. J'ai travaillé un an auprès du département de communication et j'ai vécu toute une série de transformations au sein même de ce département. Cela a commencé par le remplacement de la directrice de communication : **le nouveau directeur de la communication de l'organisation a mis en route la stratégie de la transformation organisationnelle.** Il est très clair qu'il avait été recruté pour cela. L'équipe de communication était très divisée à cause de la pression grandissante venant aussi bien de l'interne que de l'externe. Car c'est à ce moment-là que les réseaux sociaux ont connu leur explosion. Tout commençait à devenir très bidirectionnel et il y a en plus l'apparition d'une porosité entre l'interne et l'externe.

Il devient donc très difficile d'attribuer par exemple le « employer engagement » et comme il n'y avait plus de stratégie à ce niveau, toute cette dimension interne a commencé à s'effriter. J'ai dû **coordonner l'étude pour mesurer l'engagement des collaborateurs.** J'avais 26 ans et je devais expliquer au CEO de mon organisation ce que ses propres collaborateurs disaient et pensaient de l'organisation. Je dois avouer que j'ai considéré cela comme une **opportunité d'apprentissage** : une expérience stratégique et une expérience avec le top management. Ce que j'en ai retenu [**learning**] **c'est la manière dont un CEO regarde son organisation, ainsi que le fait que le top management se voile la face et refuse de voir la vérité en face.** Il y avait toujours énormément de stress en ce qui concerne la manière dont on allait aborder le CEO car il était exclusivement entouré de gens qui lui donnaient toujours raison. On ne cessait donc de lui raconter des histoires qui ne correspondaient absolument pas à la réalité du terrain de son organisation. **Le fossé entre le top management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation ne cessait donc bien sûr de s'approfondir.** Et à un certain moment, il y a cette prise de conscience que le fossé est non seulement profond mais large et qu'il n'y a plus moyen de le franchir, qu'il n'y a plus moyen d'expliquer quoi que ce soit de ce qui se passe. **C'est ce qui a signifié le verdict vers la porte de sortie de ma [première] responsable de communication.** D'une part elle n'arrivait plus à expliquer la situation au CEO et d'autre part, elle avait perdu toute crédibilité auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Pour revenir à cette présentation, il y avait eu cette année-là une **chute significative des résultats de l'étude de l'engagement des collaborateurs**. L'année d'avant, les chiffres étaient encore un peu supérieurs à 75 % alors que la moyenne de toutes les années précédentes était de 83 %. J'ai dû rapporter un résultat inférieur à 65 % au niveau national. Cette étude qui avait lieu chaque année, était imposée au niveau international, et était organisée par un bureau d'audit international. Le directeur des ressources humaines s'était donc lui aussi retrouvé dans une situation très difficile. Il rapportait directement au CEO et il avait la responsabilité du département communication. Je me suis donc retrouvé au 10e étage, avec le CEO et le responsable des ressources humaines, lorsque j'ai voulu commencer ma présentation, le directeur RH a précisé qu'il souhaitait recadrer l'étude et le CEO l'a interrompu et m'a demandé de commencer. Là, j'ai compris que le directeur RH était « out ». **Il a été licencié la semaine suivante**. Ce genre de situation, c'est une leçon non seulement managériale, mais c'est une leçon de vie qu'on n'oublie pas. C'est un véritable « **reality check** ». Ma courbe d'apprentissage a connu à ce moment-là une envolée vertigineuse. On se rend compte **qu'à ce niveau-là de la hiérarchie, on ne fait pas de cadeaux et que certaines décisions sont inexorables**. Il y a des objectifs, il faut être performant, il faut prouver constamment sa valeur ajoutée, dès l'instant où celle-ci fait défaut, on est remplacé. Et c'est une attitude que je vois beaucoup trop peu auprès des communicants. Et pourtant, c'est ce qui faisait partie de l'ancienne culture : on fait de la communication, et la communication doit servir la communication. Ce que j'ai appris au 10e étage, **c'est que la communication, et encore plus la communication organisationnelle doit avoir un objectif final business : si la communication organisationnelle ne crée pas de valeur ajoutée pour le business, que ce soit de manière explicite ou de manière implicite par le biais de son soutien aux performances du business, tôt ou tard cela lui revient comme un boomerang**. Il est impératif que le responsable de la communication organisationnelle comprenne et parle le langage « business ». Si tel n'est pas le cas, si la communication reste dans sa bulle « communication pour la communication », non seulement elle ne va pas comprendre ce qui se passe autour d'elle, ce qui se passe dans l'organisation, mais personne ne comprendra ce qu'elle veut faire, ce qu'elle veut réaliser, ce qu'elle veut obtenir, parce que ces objectifs-là ne trouveront pas écho dans les objectifs organisationnels.

Je crois justement que nous sommes arrivés à un **tournant**, et que c'est cela **la plus grande transformation** : on dit toujours que la communication organisationnelle, c'est l'organisation d'abord et l'organisation avant tout. Récemment, j'ai donné un séminaire dans une haute école, et mon premier slide était : « **la communication organisationnelle, c'est d'abord le business** ». Une déclaration confrontante que j'ai illustré aux étudiants en leur présentant différentes études de cas, et je remarque également **ici au sein de mon organisation que sans cet adage il n'aurait jamais été question de communication organisationnelle dans mon organisation**. Certainement pas dans ma région, la région EMEA, Europe, Moyen-Orient et Afrique. Ceci est pour moi l'évolution la plus importante indépendamment des dimensions budgétaires qui sont sous pression. D'ailleurs, selon moi, si les budgets alloués à la communication ont à chaque fois été revus à la baisse, c'est bien souvent parce que les responsables de la communication n'étaient pas capables de traduire leurs besoins en objectifs business : ils n'arrivaient pas à trouver une concordance entre la stratégie de la communication et la stratégie de l'organisation. J'ai bien souvent vu des responsables de la communication perdre leur assurance dès l'instant où la conversation passait des thèmes communicationnels aux résultats financiers de l'organisation ou des business Units. **Lorsqu'on ne parle pas la même langue, il est difficile de faire valoir sa place dans l'organisation**. Lorsqu'on ne parle pas la langue de tous ses collègues, il n'est pas possible d'expliquer sa valeur ajoutée. Il n'est pas possible d'expliquer ce que l'on fait. Il n'est pas possible d'être crédible aux yeux des collègues. **Il faut pouvoir parler en termes d'avantage concurrentiel, il faut comprendre**

les évolutions des chiffres de vente, la manière dont est calculée la rentabilité des différents départements.

Je me rappelle que dans cette première organisation, le département de communication développait des campagnes très belles, mais qui n'apportaient rien au business. Il y a un fil rouge à travers ma carrière professionnelle, c'est que la vision de mes supérieurs a toujours été très réduite en ce qui concerne ce qu'est la communication, et ce que la communication peut apporter à l'organisation. Aussi bien dans cette première organisation active dans le secteur des assurances, qu'auprès de la seconde organisation, pourtant un leader sur le marché des brasseurs. **La vision qu'avaient mes supérieurs de la communication, leur vision de là où ils voulaient arriver avec leur organisation, tout cela était très limité.** De temps à autre, il y a quelqu'un qui se détache du lot, qui est visionnaire, qui a un esprit stratégique. Le problème bien souvent est que ce genre de personne est plus faible au niveau de l'exécution : ce type de responsable de la communication, très stratégique et très visionnaire, qui comprend parfaitement l'importance de la maîtrise du langage business, n'est pas toujours capable de traduire lui-même ce qu'il ressent. C'est ce que j'ai vécu avec le responsable de la communication dans cette première organisation. Quelqu'un de brillant mais qui n'arrivait pas à exprimer ses pensées stratégiques. Et cela résultait souvent dans une contradiction entre ce que le département de communication proposait et ce que les départements business souhaitaient. La discrédence se situe entre autres dans la **temporalité** : les unités business ne font pas de plans à long terme aussi, si le département de communication présente une excellente stratégie sur le temps long, cela ne donnera pas l'impression à l'unité business d'être comprise ni d'être soutenue dans ses efforts de réalisation des performances. Il faut d'abord que le département de communication prouve sa **valeur ajoutée** avant que de pouvoir compléter les besoins de base business sur le **temps court**, avec des dimensions d'image et de réputation sur le **temps long**. Il ne fait pas de doute que les « trackings » sur la réputation sont importants, mais ce n'est pas ce qui importe pour une unité business. Pour cette dernière, ce sont les chiffres qu'elle va devoir rapporter.

Donc **on a d'une part les unités business orientées court terme, orientées chiffre d'affaires et d'autre part on a une vision à long terme qui doit orienter l'organisation.** Il y a donc une tension entre la temporalité : le temps court et le temps long, et il y a une tension entre le business et la communication. Et dans l'organisation active dans le domaine des assurances, ces différentes composantes n'arrivaient jamais à se retrouver. Ainsi, lorsqu'en **2011** un autre directeur de communication est arrivé, visionnaire et stratégique, orienté vers l'environnement organisationnel plutôt que renfermé sur l'organisation, il a été décidé de positionner l'organisation dans la sphère publique, de travailler à un positionnement public dans la société. Il y a donc eu en 2011 une **prise de conscience que l'organisation devait jouer un rôle sociétal.** Une stratégie a donc été pensée et les différentes unités business y ont été intégrées. À ce moment-là, j'ai été promu **Public Affairs** manager et on m'a demandé de traduire cette stratégie pour les différentes parties prenantes, j'ai dû chercher des partenaires parmi nos parties prenantes externes, des O.N.G., des partis politiques, etc. et nous avons à la suite développé une stratégie de communication externe et une stratégie de communication interne. Pour la stratégie interne, nous avons différencié le top management, le middle management et les employés. Pour la stratégie externe, nous avons surtout tablé sur les journalistes des médias traditionnels, moins sur les médias sociaux. Nous sommes en **2012**, il y a eu cette erreur de jugement de ne vouloir communiquer que dans les « médias de qualité », les médias business et les médias finance. Nous avons laissé de côté les médias plus populaires. À l'époque, nous étions **leader en ce qui concerne les assurances automobiles en Belgique** et le second pilier concernait **les assurances vie.** Nous avons défini les deux thèmes suivants : le changement climatique et la durée de l'espérance de vie. Le premier thème sociétal, le changement climatique, faisait par exemple référence aux tempêtes de grêle qui pouvait apporter des dégâts à la carrosserie. Le

second thème sociétal, sur la durée de vie des belges, faisait référence aux nouvelles façons de cohabiter de manière intergénérationnelle. Nous avons donc ici **deux histoires très porteuses de sens**. Lorsque nous les avons **présentées au business**, leur réaction a été qu'ils n'allaient pas vendre un seul contrat d'assurance en plus avec ces « belles » histoires. Il y avait donc une **déconnexion flagrante entre le business et la communication**. Cela s'expliquait en partie par le fait que le **directeur de communication cherchait à se rapprocher du département marketing**. Ces deux départements travaillaient de plus en plus de manière intégrée, et le directeur de communication a misé toutes ses billes sur le mauvais cheval. **Il aurait dû chercher à se rapprocher des cellules business, du département des ventes**.

Et c'est ce que je remarque ici au sein de mon organisation également : je vois tous les jours que le **département marketing est de plus en plus désespéré**. Le département marketing est encore mis davantage sous pression que le département de communication. Nous arrivons vraiment un **renversement de la situation par rapport aux années 80 et 90** où le marketing a pris le pas sur la communication, lui prenant tous ses budgets. Le département marketing dans les années 1990 et jusqu'en 2010, parfois même 2015, avait la possibilité de s'arroger les résultats des ventes grâce aux chiffres rapportés de ses actions marketing. Cette **situation était étrangère à la communication** : la communication n'avait pas la possibilité de prouver les effets de ses actions en monnaies sonnantes et trébuchantes. Il n'était jamais possible de prouver un véritable retour sur l'investissement chiffré. Il n'était pas possible de présenter des « metrics » comme pouvaient le faire les collègues du département marketing. Pendant toute cette période il y a vraiment eu une attitude parfois de **mépris des responsables marketings par rapport aux responsables de la communication**. Un sentiment de supériorité. **Actuellement**, des départements de marketing se vident de leurs effectifs. Ils connaissent une véritable **implosion**. Je suis persuadé que le marketing en soi a une valeur ajoutée lorsque l'on parle de positionnement, de branding, mais **la question** qu'il faut se poser c'est si un responsable de la communication n'est pas capable de remplir cette fonction.

Pour revenir à ma première organisation, le directeur de la communication est allé droit dans le mur, et c'est alors qu'il a réalisé qu'il devait collaborer avec les unités business, avec le département de vente, les « sales units ». Cela s'est passé plus ou moins au moment où j'ai quitté l'organisation. Mais il y a quelques semaines, c'est lui qui a quitté l'organisation et qui y laisse une **structure** qui fonctionne particulièrement bien : son **titre** révèle tout : il était directeur de la communication organisationnelle, de la responsabilité sociale organisationnelle, et « brand ». Il avait donc tout simplement repris toute la dimension « **branding** » **du département marketing dans le département communication**. Ce qui fait sens. **Dès l'instant où l'on veut avoir la connexion non seulement avec la totalité de l'organisation, mais également avec le business, cela tombe sous le sens que toute la dimension « branding » fasse partie du département communication**. Si cela peut résoudre la problématique de la politique de marque d'une organisation, le département marketing se retrouve bien sûr orphelin d'une grande partie de ses activités ce qui implique également des restrictions budgétaires. Cette discussion sur la politique de marque, le « branding », est relancé avec l'attribution des plateformes sociales, des réseaux sociaux. De façon traditionnelle, la communication organisationnelle ne privilégie pas les contacts directs avec les clients. Or, les réseaux sociaux permettent ces contacts directs avec les clients. Je vois dans de nombreuses organisations de véritables conflits pour s'attribuer les activités et les budgets relatifs aux médias sociaux. En ce qui concerne ma première organisation, le dernier responsable de la communication a directement intégré les plateformes sociales au département de communication. Il a donc professionnalisé son équipe pour qu'elle soit capable d'appliquer toutes les étapes du « funnel », de l'image de l'entonnoir typique de la théorisation du marketing en ligne. Il n'a plus parlé de ligne de produits, mais il a parlé de **branding organisationnel sur les médias sociaux**. Cette approche permet vraiment de simplifier l'intégration de la démultiplication des canaux de communication.

Ce qui doit se passer est en fait très simple : en deux phrases, il est possible de décrire la stratégie. Le plus difficile, c'est d'y arriver car on ne part jamais d'une feuille blanche. **On emporte toujours tout un historique**, des relations personnelles, des ardoises et des comptes à rendre, des collègues récalcitrants, des syndicats vindicatifs... la mise en œuvre d'une stratégie doit tenir compte d'une panoplie de freins.

Quand je suis arrivé dans cette organisation spécialisée dans les assurances, le **régime était presque militariste : l'approche « top down »** amenait vraiment chaque collaborateur à suivre l'adage « pour vivre heureux, vivons cachés ». Cette attitude explique aussi sans doute la raison pour laquelle **ce type d'organisation vit avec un repli sur soi, très peu orientée vers l'extérieur**. Et en fait, lorsque nous avons commencé à travailler au **repositionnement** de l'organisation tenant compte de thèmes sociétaux importants dans le monde extérieur, j'ai réalisé que le volet **média** jouait un rôle important. Il y avait déjà un débat sociétal qui avait lieu dans l'espace public et l'organisation a voulu en faire part. L'objectif était donc prendre position parmi les acteurs du débat sociétal, ce qui explique la raison pour laquelle j'ai été de très **souvent interpellé par la presse dans mon rôle de responsable des public Affairs**, ce qui m'a amené à me dire que **ce rôle de public affairs était fortement lié au rôle de porte-parole**. Cela a alors amené la direction à me faire suivre une formation accélérée en relations presse afin d'acquérir les compétences de porte-parole. Cette formation m'a été donnée par les deux porte-paroles externes, un francophone et un néerlandophone, qui ont été ensuite remerciés pour leurs services. Je suis donc devenu à 29 ans le porte-parole de l'organisation, rôle que j'ai encore tenu **pendant trois ans et demi**.

À ce moment il y a eu de très nombreux changements au niveau de l'organisation. J'ai déjà mentionné le changement au niveau de la direction des ressources humaines, mais également le **CEO a été remplacé** : on est passé d'un aristocrate français à un CEO venant des Pays-Bas. Il était clair que l'organisation était à la recherche de son identité pour retrouver une nouvelle course et un nouvel élan dans un monde en transformation constante. Le directeur de la communication organisationnelle, CSR et brand a eu quelques arrêts de maladie consécutif, ce qui m'a amené à travailler en direct avec le CEO et le comité de direction. Cette ligne directe a bien fonctionné.

Une des premières choses que j'ai changées, c'est la communication quasi exclusive avec les médias business et finance. J'ai commandité une étude, et un des résultats était que 80 % de notre public cible consommait les titres dits « populaires ». Il était donc logique que notre communication ne réalise plus l'impact souhaité : nous n'utilisons pas la sélection de titres qui aurait dû nous permettre une communication efficace. Un véritable défi car l'organisation avait pour habitude un « tone of voice » très spécifique et orienté presse business et financière, avec un métalangage propre qui ne correspondait absolument pas au vocabulaire utilisé dans les titres populaires. Nous avons donc dû changer notre approche linguistique de la communication. Le fait de modifier notre langage, a été main dans la main avec une modification totale de la perspective communicationnelle : plutôt que de toujours partir de l'organisation et de parler de l'organisation, de ses performances, de ses réalisations, nous sommes partis de l'univers de nos publics cibles, de ce qu'ils pouvaient tirer comme avantage de notre organisation. Nous avons donc fait les choix de notre communication en fonction des intérêts de la cible, et non plus en fonction des intérêts de l'organisation. Des questions qui n'avaient jamais été posées dans le passé, des questions auxquelles le management n'avait pas toujours envie de répondre.

La **simplification langagière a été suivie de près par le département juridique pour qui chaque contact extérieur est une menace potentielle**, ou tout au moins comporte un certain risque pour l'organisation. L'avantage d'avoir pu travailler de très près avec des juristes, c'était qu'il était possible de définir de manière très spécifique et précise les risques qu'on encourait en utilisant tel mot plutôt qu'un autre. J'ai donc toujours trouvé leurs conseils, leurs avis et leurs règles de conduite très utiles pour la communication. Ils ont véritablement été mes alliés lorsque

j'ai préparé la liste des Q&A, questions-réponses placées sur notre site Web. Ce type d'exercice permet d'identifier les « issues » potentielles qui sont présentes dans le débat public, qui sont soulevées par l'opinion publique. Le fait de faire un travail de veille, d'identifier ce qui vit dans la société, d'analyser le niveau de risques et de connecter ses résultats aux lignes d'action et aux objectifs de l'organisation, permet tout un travail stratégique d'anticipation. Une manière très simple de préparer l'arsenal nécessaire en cas de communication de crise. Mais ici aussi j'ai toujours appliqué la même approche : « **keep it simple** ». Simplicité au niveau de la formulation des questions et des réponses [Q&A] sur le site web. Cela permet non seulement aux **clients** présents et potentiels de trouver directement les informations accessibles à leur niveau de compréhension, mais aussi aux **journalistes** de trouver l'information qu'ils vont pouvoir retravailler dans leurs articles rédactionnels sans avoir besoin d'un dictionnaire. Par cette approche, nous sommes passés d'une stratégie **réactive** à une stratégie **proactive**. Et cette transformation organisationnelle et stratégique, je peux la mettre à mon actif. Une transformation dont je ne suis pas peu **fier**. Et je suis d'autant plus fier que c'est aujourd'hui encore la stratégie qui est suivie par l'organisation. Elle utilise encore toujours une stratégie proactive en communication organisationnelle.

Je n'ai pas vraiment eu de difficultés à imposer cette vision de la communication organisationnelle auprès du comité de direction : je dirais que j'ai tout simplement suivi « **lead by example** », j'ai à chaque fois **montré et démontré ma plus-value**. Et je ne l'ai pas fait que dans la salle de réunion, je l'ai **également fait sur le terrain**. Ainsi je me suis retrouvé dans une collision en chaîne et j'ai utilisé cette situation pour me glisser dans ma fonction de porte-parole et pour expliquer le rôle de mon organisation dans ce cas bien précis. Un coup du sort, mais il a permis à mon organisation d'être reprise dans tous les médias du pays. Et brusquement l'organisation avait un visage. Cela n'a pas vraiment plu à mes collègues du département marketing, mais cela a montré combien **une communication authentique prévaut sur une communication policée et polie comme l'est celle de la communication marketing**. Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir des photos retouchées : un **témoignage** peut avoir un impact bien plus important. Et c'est ce que je préfère dans ma fonction : c'est cette quête **d'authenticité**. Par cette attitude proactive, j'ai également réussi à obtenir la crédibilité de la communication organisationnelle. Il est certain que ce n'est pas uniquement l'approche proactive, l'approche « no non-sense », l'approche « we can do » qui a amené cette **légitimité**, cela s'est fait **parce que l'approche s'est également traduite dans des résultats concrets**. Cela a été vraiment apprécié par les unités business et par les différentes agences réparties dans les provinces. Ce n'est pas simplement le fait de voir la communication, mais c'est le fait de voir les résultats de la communication qui mène à l'obtention d'une légitimité. Et on devient légitime dans sa fonction parce que l'on a obtenu la crédibilité auprès de ses collègues.

Il faut tenir compte du fait qu'aussi bien les unités business que le comité de direction, tous deux ont la mémoire courte : lorsqu'il s'agit de résultats, on regarde ceux qui viennent d'être obtenus par rapport à la projection de ceux que l'on va devoir obtenir dans les trois ou maximum six mois à venir. Même s'il y a des objectifs organisationnels à long terme, la légitimité de la communication se mesure à l'aune des résultats concrets. Et ce n'est pas différent dans mon organisation actuelle. Bien sûr il y a des plans stratégiques sur le temps long, mais nous ne savons absolument pas quelle sera la situation mondiale dans six mois. Mais attention : **il y a une grande différence entre ces plans stratégiques, avec des projections de chiffres sur un an, deux ans, trois ans, et à côté de cela, la vision. Mais la vision organisationnelle, c'est quelque chose de tout à fait différent d'un plan à long terme, même stratégique.** Et pour moi il importe davantage de bien comprendre la vision, les racines mêmes du leadership, de bien comprendre comment le CEO maîtrise le business. Quel est le mandat et quelle est la légitimité du CEO ? Comment traduit-t-il son job et la façon dont le business évolue ? C'est cela qui forme pour moi le **fil conducteur de la stratégie de la communication**

organisationnelle. Répondre à ces questions, c'est écrire la stratégie de communication organisationnelle. Parce que **s'il y a une déconnexion entre les messages organisationnels et l'action du CEO, c'est lui qui recevra l'addition finale.** Il vaut donc mieux que cette addition soit en faveur des efforts consentis par le département communication car il en dépend l'approbation des budgets, l'approbation des stratégies, l'approbation des messages. Il faut que le CEO soit en adéquation, en osmose avec la stratégie de communication organisationnelle.

Le fait de se retrouver dans un monde en **accélération** d'une part et en **transformation** d'autre part mène les organisations à beaucoup de **frustrations** car il n'est plus possible comme auparavant d'établir des plans stratégiques à long terme. Que ce soit au niveau business, que ce soit au niveau de la communication, nous sommes devenus beaucoup trop tributaires des tribulations du monde qui nous entoure. Les changements qu'on peut suivre par le biais d'une veille constante se situent tant au niveau économique, au niveau politique, qu'aux niveaux social, écologique et technologique. Ce n'est pas pour rien qu'on a inventé des modèles managériaux d'audit environnemental comme par exemple la PESTEL. Quelle que soit l'organisation, elle est dépendante de tous ces aspects extérieurs. Quelle organisation pouvait prévoir l'accélération dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui ? Raison pour laquelle il est très important pour une organisation de mettre en place une structure qui lui permette de réagir, d'être flexible, d'être « **agile** ». Comme je le dis toujours à mon président : « je suis ton premier défenseur, je suis ton premier allié et je suis le seul à toujours te dire la vérité, que tu apprécies mon honnêteté ou non ». Je suis sans doute le seul en interne à avoir un WhatsApp 1 to 1 avec mon CEO. Cela fait également partie du changement : nous privilégions une communication informelle entre nous. Quelque chose qui aurait été impensable auparavant. Nous avons vraiment une **relation interpersonnelle**, là où avant la **relation entre un CEO et le responsable de la communication organisationnelle** était une **relation inter-fonctionnelle**.

Je crois que l'institutionnalisation de la fonction de communication est en bonne voie de progression, mais nous n'y sommes pas encore en Belgique. Je ne sais même pas s'il est possible de citer trois organisations en Belgique où la communication organisationnelle est institutionnalisée de telle sorte qu'elle est entièrement « on board », incluse dans le comité exécutif, dans le comité de direction, dans toutes les décisions budgétaires et stratégiques.

Je ne sais pas si pour avoir une reconnaissance et une légitimité il faut nécessairement siéger dans le comité de direction, mais **il faut certainement faire partie du comité exécutif.** Au niveau global, ma N+1 responsable de la communication organisationnelle globale, est théoriquement membre du comité exécutif, mais dans la pratique, elle n'est jamais invitée pour participer au meeting, elle n'est pas « assise à la table où se prennent les décisions », elle ne fait donc pas partie de la coalition dominante. Personnellement, à mon niveau, je suis invité à participer aux réunions du niveau régional EMEA. Dès le début, j'ai insisté sur le fait que je devais y participer. Parce que **si je suis le premier fan et le protecteur de mon CEO, il doit à son tour être le premier à me soutenir, à appuyer mes propos.** C'était l'accord. Et c'est vrai que je suis le plus jeune à la table des décisionnaires et j'avoue sans rougir que 60 % des discussions qui sont menées dépassent mon entendement lorsqu'il s'agit de stratégies financières et d'investissement. Mais s'il y a une crise demain, tous les regards se tourneront vers moi. Et il est excessivement important que je sois à ce moment-là tout à fait au courant de ce qui se passe dans mon organisation. Le mois dernier, à l'initiative d'une décision du **niveau global**, nous avons organisé une simulation de crise avec la totalité du comité de direction. La conclusion a été frappante : **ils m'ont tous dit qu'ils réalisaient pour la toute première fois quelle était ma valeur ajoutée.** Ce type de simulation, imposée au niveau international, fait partie des dernières mesures qui nous ont été envoyées. Ce type de simulation **fait partie d'un audit.** Il permet d'évaluer la **résistance de la réputation de l'organisation**, une dimension très importante pour l'international. Il y était cette fois question d'un incendie et d'une fuite de data. Deux situations tout à fait plausibles. Et au final, c'est moi qui ai piloté les deux exercices. J'ai

donné des instructions au management team et il était donc plus que visible quels étaient ma valeur ajoutée et mon rôle dans l'organisation. Encore une fois, « the proof of the pudding is in the eating » : il faut toujours prouver sa valeur ajoutée. Et si on ne reçoit pas l'opportunité de le prouver, il faut créer la situation pour le prouver.

Il y a de fortes différences entre les régions du monde en ce qui concerne la place du responsable de la communication organisationnelle. Mon collègue de la région EPAC est déjà en place depuis cinq ans et il dispose d'une équipe de quatre personnes. Je parlerai ici d'un surnombre car ils ne sont que 200 personnes dans cette région. Ici, sur le site nous sommes 1100 ; en Belgique nous sommes 1500 ; pour la région nous comptons 4000 personnes avec 24 sites de production. Et nous représentons plus de la moitié du volume de l'organisation au niveau mondiale. Lorsqu'on sait que l'organisation au niveau mondial est le quatrième producteur de son secteur, cela montre directement l'importance de ma région. Et nous sommes encore toujours un segment en croissance. Le rôle de ma fonction est donc bien reconnu ici, dans ma région. Mais ce n'est pas nécessairement le cas dans les autres. Cela fait deux ans que je suis ici. J'ai donc eu le temps de faire une analyse approfondie de mon organisation. Et je réalise de plus en plus que le niveau global est déconnecté par rapport à la réalité des différentes régions. Le niveau global n'est plus connecté à la réalité du business et mon supérieur, la responsable de la communication organisationnelle globale, n'est pas invitée aux réunions du comité exécutif et ne reçoit donc pas d'informations directes du leadership global. Elle n'est pas en lien avec le business et tout ce qu'elle a construit sur ses 20 années de carrière dans l'organisation n'a pas évolué avec son temps. Résultat : notre intranet est obsolète, il date de 2010. Nous devons encore toujours produire un journal d'entreprise que personne ne lit. Nous avons une armoire qui contient les archives avec les exemplaires depuis sa création. Elle est pourtant très professionnelle et elle a beaucoup d'expertise. Mais son expertise est liée à la réalité de la communication d'il y a 20 ans. Et cela mène parfois à des situations douloureuses. Au début, j'entrais régulièrement en conflit avec elle. Mais j'ai choisi une autre stratégie : j'essaye aujourd'hui de l'inspirer, de l'enthousiasmer. Je ne dirais pas directement qu'il s'agit d'une différence générationnelle : c'est trop facile comme explication. Ce qui joue certainement c'est l'aspect culturel : en Suisse, là où se trouve le siège global, on est encore très traditionnel. Et on valorise également cette dimension traditionnelle. Alors que dans toutes les autres régions, l'aspect traditionnel est plutôt considéré comme un frein au développement et à l'avancement. Il ne faut pas être traditionnel pour le plaisir de la tradition, il faut que les choix que nous faisons soient pertinents par rapport à la réalité des marchés. Aussi longtemps que la tradition fait référence aux **racines profondes de l'organisation** et de son leadership, je trouve qu'elle est **légitime**. Ce qui importe pour moi, c'est la culture organisationnelle. Et l'histoire de l'organisation en fait partie. Mais on ne vit pas dans l'histoire. On vit dans le présent et on prépare son futur. Et ça c'est une dimension qui échappe à la responsable de la communication organisationnelle globale.

Je sais que mon nom circule pour devenir le prochain responsable de la communication organisationnelle globale. Cela vient du fait qu'en l'espace de deux ans, j'ai pu montrer et démontrer la manière dont l'organisation peut se développer, on voit les résultats de la dynamique de mon approche. Je suppose qu'il y a déjà des projections de ce que cela pourrait avoir comme impact si je devais appliquer mon approche dynamique au niveau global. Je suis certain que dans la constellation présente, nous sommes au total 16 personnes responsables de la communication organisationnelle de l'organisation, un nombre somme toute ridicule quand on pense que nous étions 18 dans la première organisation où j'ai travaillé, je suis donc certain que nous pourrions **avoir de meilleurs résultats avec** six personnes et avec la moitié de notre budget mondial. Parce que cela n'a rien à voir avec les « headcounts », avec les effectifs, cela a peut-être un peu à voir avec les budgets, mais cela a surtout à voir avec la mentalité, **les bons profils avec les bonnes compétences, le juste savoir-faire et se trouver au bon endroit dans**

l'organigramme. Cela a à voir avec la confiance que l'on vous donne dans votre région, cela a à voir avec la vitesse, l'agilité au travail, la réactivité aux événements extérieurs parce que nous sommes beaucoup trop lents à réagir par rapport à nos concurrents. Les compétences dont on doit pouvoir disposer ne sont **pas des compétences techniques** : je sais qu'à mon accent on peut identifier comme un flamand de Flandre occidentale, je n'ai certainement pas la meilleure plume : il y a de bien meilleurs copywriters que moi, mais ce n'est pas grave. L'accent, les qualités rédactionnelles, cela fait partie de la technicité de notre métier. Et il est vrai qu'avant, c'était des impératifs de notre métier : la parole et l'écriture. Ça passait ou ça cassait. Un profil atypique comme le mien n'aurait jamais été recruté avant. Les compétences d'un responsable de la communication aujourd'hui sont : **l'écoute**, être capable d'écouter et de comprendre la pertinence du business, **l'approche**, être abordable, joignable à n'importe quel moment. Cela semble une évidence, mais il ne faut pas essayer de contacter les responsables en Suisse après 17 heures ou le week-end. Or, aujourd'hui, on ne peut pas se permettre d'être aux abonnés absents. Une **crise** peut éclater à tout moment. Et à ce moment-là, c'est la rapidité de la réactivité qui fera la différence. Cela implique bien entendu une croissance de la pression : l'approche « **agile** » permet en effet une plus grande flexibilité, permet de faire plus avec moins d'effectifs, mais elle implique aussi une pression beaucoup plus grande sur chaque fonction et sur chaque personne. Cela a donc des implications au niveau personnel. L'ancien CEO qui siège actuellement dans le conseil d'administration a un jour confié dans une interview qu'il n'avait aucun hobby. Personnellement j'ai une vie privée qui subit de très fortes pressions. Et comme je l'ai dit au début de notre entretien, je sais qu'on a qu'une seule vie et c'est une dimension avec laquelle je suis encore toujours en lutte, je l'avoue. Il n'est absolument pas facile de trouver un équilibre entre les besoins familiaux et mes absences fréquentes, d'une part, et les opportunités professionnelles d'autre part. Les rencontres que je fais lors de mes déplacements aux quatre coins du globe forment un enrichissement intellectuel constant. Il est donc extrêmement difficile de rétablir la balance entre les deux.

C'est d'autant plus difficile qu'ici en Flandre on réfléchit très fort par rapport à l'esprit de clocher. On est très ancré dans le local, ce n'est pas une évidence que d'élargir sa réflexion à une dimension internationale. Tout le discours autour de l'identité est une dimension avec laquelle on est de plus en plus confronté en communication. Ainsi nous avons un site à Barcelone, nous avons eu une réunion de crise lors des émeutes liées à la crise politique en Catalogne car certains de nos collaborateurs avaient été molestés par la police. Comment réagir en tant qu'organisation dans ces cas-là. Actuellement, notre monde n'est absolument plus prévisible. Nous n'avons aucun plan de communication lié au Brexit. J'ai fait une proposition qui a été développée en l'espace de trois semaines. Il faut être beaucoup plus **réactif**, « responsive », et c'est une dimension qui a pris le pas sur la planification. Notre travail ne se prête plus à la planification. On parle d'obsolescence programmée, elle est également d'application lorsqu'il s'agit des plans organisationnels.

Étant donné qu'il est obligatoire d'être beaucoup plus réactif, il faut intégrer la réflexion stratégique à son quotidien. La réflexion stratégique doit devenir implicite et cela s'obtient en comprenant exactement les objectifs du leadership, en ayant de nombreux échanges avec eux. Mais il faut également être en connexion avec les collaborateurs de tous les niveaux, savoir ce qui se vit dans les différents départements, dans les différentes usines, sur les différents sites. Savoir comment les gens travaillent, connaître les différences culturelles, les comprendre et en tenir compte [MBWA]. Il est vrai que je voyage beaucoup, mais il est impossible de penser la communication organisationnelle sans **connaître les collaborateurs** de son organisation. Lorsque je vois les plans stratégiques de la communication globale de mon organisation, je ne vois absolument pas le reflet de mon organisation mais je vois l'image de ceux qui travaillent au top de l'organisation et qui ne savent absolument pas ou plus ce qui se passe dans leur organisation. On pourrait penser que la différenciation régionale est une faiblesse, parce qu'elle

empêche la création d'une stratégie de communication globale, mais je trouve justement que c'est une grande force de bénéficier d'un ancrage local.

Lorsque j'ai commencé ce métier, la fonction de communication se faisait derrière son bureau. C'est du passé. Pour comprendre la réalité de son organisation, il faut se déplacer, il faut aller parmi les collaborateurs, il faut échanger et leur parler. Il faut aller là où a lieu l'action. C'est de cette façon qu'on arrive à organiser et à construire la dimension « empowerment » des collaborateurs : l'autonomisation est au cœur même de la communication organisationnelle. S'imaginer que seuls les responsables de la communication sont des créateurs de contenu est obsolète. Tous les collaborateurs de l'organisation sont des créateurs de contenu. Et ce de manière soutenue sur les réseaux sociaux. Le rôle du responsable de la communication s'est « horizontalisé », il s'est généralisé à l'ensemble de l'organisation qui s'est mise à communiquer. Le responsable de la communication n'est plus un créateur de contenu, il est devenu un **curateur de contenu**. Nous sommes ceux qui allons évaluer ce qui se passe dans l'organisation et qui allons pousser à la dissémination des bonnes pratiques. Il arrive de moins en moins que je partage ces bonnes pratiques avec les autres régions au niveau global parce que ce qui est pertinent dans mon marché, dans la région EMEA, n'est absolument pas d'application dans les autres régions. Les marchés sont tellement spécifiques, ils évoluent de manière tellement différente, que cela ne ferait même pas sens de se partager ces pratiques qui pour nous sont bonnes mais ne sont pas pertinentes pour les autres. Là où le balancier s'était orienté vers la dimension globale, j'essaye dans la mesure du possible de le renvoyer au niveau régional ou local. Surtout en ce qui concerne la communication interne. Pour moi, il faut que l'organisation évolue vers une approche « **glocal** » : il faut privilégier les caractéristiques qui nous lient au niveau global et les identifier au niveau local afin de les mettre en œuvre au niveau local.

Ce qui est donc important pour moi c'est cette « **glocalité** » si vous me permettez l'expression, **c'est l'évolution du créateur au curateur**, mais c'est aussi la fierté : **être fier de ce que l'on fait. Et c'est le fil rouge que j'ai retrouvé dans les trois organisations dans lesquelles j'ai travaillé**, dans les assurances, dans la brasserie, et ici dans le secteur du chocolat. **Mais surtout dans des marchés qui sont en décroissance**, ce qui était le cas de mes deux premières organisations, **ce qui m'a le plus marqué, c'était le manque de confiance**.

Je me rappelle que dans la deuxième organisation, leader du marché des bières, il y avait beaucoup de retenue à communiquer avec fierté sur la marque phare, pourtant leader au niveau mondial, parce que le brasseur était passé d'une brasserie plus artisanale à une brasserie industrielle. Il n'y avait pas eu de réflexion stratégique pour repenser la dimension qualité en fonction d'une autre approche de production. Comme si la production de masse ne pouvait pas être garante d'une qualité constante. J'ai donc proposé le cheminement suivant : pourquoi la production de cette marque est-elle devenue une production de masse : parce qu'elle est un classique en son genre. Pourquoi est-elle classique en son genre : parce qu'elle est la marque favorite de tout un segment de la population. J'ai donc cassé le paradigme dominant « big is bad » par le biais d'une réflexion disruptive qui n'est toujours pas intégrée dans l'approche managériale malgré les prétentions à une approche « agile ». Je suis donc parti d'une approche « customer focus », des besoins et des souhaits du consommateur ou du client, plutôt que d'adopter une position « organisation focus ». Une approche qui n'est possible qu'à partir du moment où on a suffisamment **confiance** en soi et confiance en l'organisation.

Je disais donc **la dimension « glocal », l'évolution de créateur à curateur, la confiance en soi, le réseau personnel et les interactions personnelles, la rapidité de la réactivité, et enfin l'accessibilité**. Ce sont pour moi les **compétences** qui doivent être inhérentes à la fonction de responsable de la communication. Il faut pouvoir leur donner vie de façon **dynamique et enthousiaste**. Ce qui auparavant était considéré comme non professionnel et même amateuriste, est considéré aujourd'hui comme une force. On part aujourd'hui de plus en plus des caractéristiques personnelles de l'individu pour évaluer s'il correspond au profil d'une fonction.

Toutes les dimensions plus techniques de la fonction peuvent être outsourcées. Il y a suffisamment d'excellents copywriters en Belgique. Par contre, la dimension de porte-parole doit être idéalement maintenue à l'intérieur de l'organisation. Il est donc important de pouvoir identifier les personnes les mieux placées pour prendre la parole en fonction des « issues ». Ici encore, on voit la raison pour laquelle il est tellement important que le responsable de la communication connaisse les différentes parties prenantes internes à l'organisation. En cas de crise, il lui sera beaucoup plus simple d'intégrer le spécialiste dans la boucle de la communication de crise.

En ce qui concerne les Big Data, je n'ai pas encore été confronté à leur utilisation spécifique. Dans mon organisation, c'est davantage la tâche des responsables marketing de faire l'analyse et de tirer les conclusions des données massives que nous collectons pour les communiquer au département des ventes. Tout le monde est confronté à la surenchère d'information : je reviens ici à ce que je disais précédemment, le responsable de la communication ne doit pas être un des créateurs d'information, mais un des curateurs d'information. Cela signifie que le rôle du responsable de la communication s'est vraiment transformé. Les collaborateurs viennent me voir pour me dire qu'ils ont bien souvent deux inboxes pour leur mail, qu'ils travaillent avec l'instrument de la « Google Community » et avec les « Google handouts », qu'ils utilisent WhatsApp, les SMS, le smartphone, Messenger, Facebook, Twitter, Instagram : ils sont perdus. Les gens ne savent plus où donner de la tête. Le résultat est que les gens se désinscrivent, se désabonnent, se protègent comme ils le peuvent du **tsunami informationnel**. Un très grand nombre de messages ne sont même plus lus.

Je reviens donc à **mon principe de simplicité** : les gens ne lisent plus mais ils sont attentifs à la **parole directe**. Nous revenons donc au **contact personnel**, à l'importance de réunir les collaborateurs dans une salle pour écouter le message de leur CEO. Parce qu'écrire ce message avec une photo du CEO et le disséminer par le biais d'un des canaux que je viens de citer dans une newsletter, cela n'a plus aucun impact, pour les collaborateurs, ce message est synonyme de « communication écrite par le team communication ». **Les collaborateurs n'ont qu'un souhait : entendre un message authentique de leur leadership**. De là le danger d'avoir un leadership déconnecté de ses collaborateurs. Le **leadership** a toujours été important, mais aujourd'hui il **doit également intégrer les nouvelles compétences d'agilité et de volonté d'adopter cette flexibilité à son niveau**. J'ai beaucoup de chance de pouvoir travailler avec un président de région talentueux qui a fait toute sa trajectoire professionnelle au sein de cette organisation, partant d'une fonction dans le département des ventes pour accéder après 25 ans à cette position de président régional. Il a véritablement internalisé l'organisation, il la « respire ». Quand je suis arrivé il y a deux ans, la responsable de la communication organisationnelle Corporate globale m'a introduit comme étant le responsable de la communication qui allait tout transformer et qui allait apprendre à la région EMEA comment communiquer. Le CEO m'a donc considéré avec beaucoup de suspicion lors de mon arrivée. J'ai une ligne directe avec la VP, vice-présidente communication globale, et j'ai une **ligne directe** avec le président de la région EMEA. Si je traduis cela en termes de « client », mon seul véritable client c'est le président de la région et par extension, toute la région et ses parties prenantes internes et externes. Le conseil que j'avais reçu de la directrice des ressources humaines était **d'écouter les besoins de la région**, sachant que cette région est bonne pour plus de la moitié du volume mondial.

La **fonction** que j'occupe n'existait pas. Elle a été **créée** par le comité exécutif global. La raison pour laquelle cette décision a été prise, était liée à la reprise et à l'intégration d'un nouveau site, y compris les 300 collaborateurs. Cette situation a fait prendre conscience au comité exécutif international qu'il y avait vraiment un **besoin de renforcer** l'équipe en Belgique et par extension toute la région d'un expert en communication. Je peux donc dire que c'est une **opportunité « business »** qui est à l'origine de la création de la fonction communication dans mon organisation

au niveau de la région. Pas du tout une situation de crise. La situation de rachat a été présentée comme une opportunité, pas du tout comme un risque. Et je dirais que c'est un bel **exemple de la différence** entre une orientation « business » et une orientation « Corporate ». Dans une orientation « **Corporate** », une orientation organisationnelle, on voit dans chaque situation un **risque**. Et la réaction que l'on a, est d'essayer de contrer autant que possible le risque. Dans une orientation « **business** », on voit dans chaque situation une **opportunité**. Et cela a un très grand **impact** sur l'engagement des collaborateurs, **sur l'« employer engagement »**. Lorsque le **discours** présente une situation comme un risque, et que tous les messages vont dans le sens de la **diminution du risque**, ou lorsque le discours présente une situation comme une opportunité, et tous les messages présentent cette **opportunité comme un voyage, un « journey » auquel participe tous les collaborateurs**, quel discours le leadership va-t-il choisir ? C'est la raison qui me pousse à dire à chaque fois : « **business first** », d'abord le business parce qu'il ouvre des opportunités. J'ai suivi un Master exécutif à la Rotterdam school of management, chez Cees Van Riel, le gourou de la gestion de la réputation. Le premier séminaire a commencé par : « Corporate communication is Corporate first ». À l'opposé de mes convictions. Cette prise de position est tellement « Old School ». Mais je suis d'accord, lorsqu'il l'a lancé, il y a des années déjà, l'argument était tout à fait valide. Cela a très bien fonctionné en son temps. Mais cette doctrine ne fonctionne plus aujourd'hui, à l'heure actuelle, dans le contexte mondial dans lequel nous nous trouvons.

Le premier objectif de notre organisation, c'est de vendre les produits que nous produisons. C'est business d'abord.

Dans le contexte mondial actuel, je crois qu'au niveau global, au niveau international, les dimensions fake news peuvent jouer un rôle. Mais à un niveau local, à un niveau régional, c'est beaucoup moins le cas grâce justement à l'ancrage local dont nous bénéficions. Cet ancrage nous permet de très vite vérifier si une information est vraie ou fausse. Nous avons eu ce type de situation avec une information qui est partie d'un média allemand et qui en l'espace de quelques heures avait pris une ampleur mondiale. Il nous a suffi de vérifier avec nos collègues allemands d'où provenait cette information pour redresser la situation en l'espace de deux heures. C'est le résultat de la rapidité de cette réactivité qui a été rendue possible par la consolidation du réseau interpersonnel. Autre situation : nous avions une information qui devait absolument paraître dans la demi-heure qui suivait, je contacte la cellule globale qui me dit qu'il faut trois jours pour obtenir une approbation sur un communiqué de presse... l'information s'est retrouvée dans la demi-heure qui suivait en ligne. On utilise souvent l'image du collier des Alpes autour de la mentalité suisse pour expliquer leur attachement aux traditions : plus qu'une image, c'est une réalité. Nous avons un directeur média global : je ne vois aucune valeur ajoutée à cette fonction car la seule chose qu'il fait, c'est vérifier notre travail car le concept de « média global » n'existe plus dans ce monde de la digitalisation : c'est le « retail - detail » qui est un média global. Notre responsable « digital global » s'occupe de la gestion de nos comptes Twitter, Facebook et LinkedIn. N'est-ce pas sous-estimer le pouvoir de la digitalisation que de la cantonner à la gestion de trois plateformes sociales et la preuve ultime de la déconnexion entre le pouvoir au niveau global et la réalité des différentes régions ? Il est difficile de trouver des arguments pour excuser le fait que le département des ressources humaines ou le département responsable du « customer care » ne comprennent plus les besoins et les problèmes du business. Le business est vraiment devenu dominant dans tout ce qui se passe. Cela a sans doute aussi un lien avec l'émergence d'une plus grande transparence : cela permet à quelqu'un qui est intéressé par une organisation de mieux en comprendre le fonctionnement. Une attitude que l'on attend certainement de chacun de ses collaborateurs. Et le fonctionnement d'une organisation en expliquera la qualité ou même l'excellence de ce qu'elle produit. Et c'est quand même d'abord cette qualité ou même cette excellence qui fait que l'on choisit pour l'une ou pour l'autre organisation.

C'est ce que j'ai voulu dire lorsque je parlais de ma première organisation : nous avons une histoire CSR très forte, impactante, en adéquation avec les thèmes sociétaux du moment. Le gros problème, c'est que derrière les remboursements aux clients ne suivaient pas, les services promis ne correspondaient pas à la réalité du terrain. S'il y a bien une chose que la communication ne peut pas faire, c'est remplacer l'expérience du client. On ne peut pas se proclamer socialement responsable si des clients se retrouvent sur la rue parce qu'ils n'ont pas été dédommagés par leur compagnie d'assurance. Par le biais de ma veille, j'ai eu la possibilité de rapporter très rapidement ce type de « insights » à mon CEO de l'époque. Car à l'époque, j'étais le porte-parole : donc j'ai demandé à mon CEO de m'expliquer ce qu'il fallait que je rapporte à la presse qui n'allait pas tarder à me questionner sur ce sujet. Quelle que soit la valeur d'études sur la réputation, quelle que soit la valeur de campagnes d'image en vue de valoriser la réputation de l'organisation, c'est la réalité du quotidien qui renforce ou qui démolit la **réputation organisationnelle**. Pareil en ce qui concerne l'engagement des collaborateurs. Là aussi, on peut commander des études pour mesurer l'engagement des collaborateurs, on peut développer des campagnes de communication interne, c'est aussi la réalité du quotidien, de la vie au travail qui va renforcer ou diminuer **l'engagement des collaborateurs** par rapport à leur organisation. En un mot : « keep it simple ».

Si je devais utiliser une image pour caractériser le rôle de la fonction du communicant dans l'organisation, j'utiliserais celle de **l'Ange-Gardien**. Parce que je vois en première ligne la relation entre le CEO et le communicant pour garantir un pouvoir réel à la communication organisationnelle. Et dans cette relation entre partenaires, parce que je n'y vois pas directement la possibilité d'une véritable relation hiérarchique bien que la décision finale soit toujours entre les mains du CEO, il y a cette dimension de protection et de défense de part et d'autre. Mais je suis aussi le champion du département des ventes, en fait je dois être le champion de chaque département de l'organisation. Parce que je dois être le champion de mon organisation. Et j'utilise le terme « **champion** » dans le sens chevaleresque du terme. Parce que si ce rôle n'est pas rempli par le responsable de la communication, personne d'autre ne le remplira et les parties prenantes ne seront pas informées correctement. Et dans ce monde où tout va vite, si l'information n'est pas communiquée, on perd très vite sa place de **référence**. Il est donc important de développer les bonnes **procédures pour simplifier ce qui est déjà complexe** et qui ne cesse de se complexifier.

En théorie, cela pourrait sembler stratégiquement correct de créer une fonction « glocal média manager » : un responsable média au niveau international qui accorde la stratégie média aux réalités des différentes régions en vue de pouvoir vérifier si les objectifs de la communication stratégique globale ont été réalisés, objectifs eux-mêmes alignés aux piliers stratégiques de la stratégie organisationnelle. Et en vue de la réalisation de cette vision média, on va établir une classification des titres par région. Cette vision des choses aurait parfaitement fonctionné il y a 20 ans encore. Mais aujourd'hui, avec l'apparition des médias sociaux et l'accélération non seulement des informations mais aussi des activités, cela ne suffit plus de vérifier la réalisation des objectifs. Cette vision des choses ne permet pas une **réactivité rapide**, unique **garante de la pérennité de l'organisation**.

Il est impensable pour moi d'imaginer de travailler avec un CEO sans qu'il n'y ait une véritable « communion des esprits ». Dans la première organisation, je n'avais pas ce lien avec le CEO. Mais c'était au **début de ma carrière, je n'avais pas encore réalisé combien cette relation est cruciale pour permettre à la fonction de la communication organisationnelle de jouer pleinement son rôle**. Je le ressentais, mais ce n'est que par après que j'ai pu en mesurer toute l'importance. Mais cela a peut-être aussi expliqué la raison pour laquelle les CEO avec lesquels je n'avais pas ce contact, n'ont en fait été que des passants dans l'organisation, comme ce CEO des Pays-Bas. Mais **il faut aussi se rendre compte que si la pression a fortement augmenté sur les épaules du responsable de la communication, il en est de même au niveau du CEO**.

Il doit être et empathique et savvy au niveau du business et résistant au stress : le CEO doit être un superhéro. Pour continuer sur l'image : je suis le « Robin » de « Batman », son « side-kick ».

Aujourd'hui j'ai un collaborateur dont les talents sont reconnus par tous et toutes dans l'organisation : un Millenial qui, malgré les propositions d'autres départements, a décidé de continuer à travailler avec moi parce qu'il apprécie **la célérité, la rapidité, la vitesse que j'utilise dans toutes les actions**. C'est un super doué qui parle sept langues, qui a étudié en France et en Allemagne, est originaire de Singapour, habite Bruxelles et travaille pour nous. Il a une soif d'apprendre, une grande curiosité intellectuelle, et nous travaillons vraiment en binôme. Une attitude très collégiale également appliquée par mon CEO. Pour lui, tous les collaborateurs sont importants et ont une valeur ajoutée pour l'organisation.

Je l'ai qualifié de « **Millenial** » : mais c'est un terme tellement galvaudé. J'ai encore connu un monde sans ordinateur, lui, non. J'ai vu l'émergence de l'Internet et j'ai appris la dactylo sur un clavier, lui, non. Et cette différence fondamentale se ressent dans l'attitude par rapport aux canaux de communication. Si pour moi la télévision pourrait encore jouer un rôle, pour lui, non. Ce qui est important pour lui, c'est YouTube. Pas la télévision. Et il est pourtant bien mieux informé que moi de ce qui se passe dans le monde. Mais il va puiser ses informations auprès de médias internationaux. Et il va utiliser toute une série de filtres qui vont lui permettre de faire **la sélection et l'agrégation des informations les plus pertinentes** pour lui. Et cela lui permet d'être très « **business savvy** » parce qu'il est « **business eager** », cela lui permet de ne rien considérer comme acquis et d'être toujours à la recherche de la « **next new thing** », de ce qui n'existe pas encore, ou de ce qui est en train d'émerger, de ce qui est encore une tendance. Ce n'est pas à lui qu'il faut expliquer les avantages de la digitalisation. Il la vit au jour le jour dans son quotidien. Et il ne doit pas m'en convaincre, je suis convaincu. Par contre, il me faut encore toujours convaincre ma responsable de la communication organisationnelle globale de la valeur ajoutée de la digitalisation et de la plus-value des médias sociaux.

Il est donc important de pouvoir **intégrer la communication dans ces organisations en pleine transformation**. Il y a un schéma que j'ai beaucoup apprécié dans le séminaire organisé par Cees Van Riel : un schéma qui permettait de tout appréhender. Il y avait l'identité organisationnelle, qui est la traduction des valeurs organisationnelles, et ensuite il y a la réputation qui est la perception qu'a le monde extérieur de l'organisation. Comme la perception est égale à la réalité, il y a un fossé entre les deux, entre l'identité et la réputation. Le chemin pour aller de l'un à l'autre, c'est la stratégie organisationnelle. Le rôle de la communication dans ce schéma c'est d'être le pont entre la réputation d'où tout part, et d'ainsi retourner vers les valeurs organisationnelles. Et tout cela est nourri par le biais des canaux internes et externes. Pour moi, ce schéma n'est pas correct : **ce qui est central, ce sont les valeurs de l'organisation, et tout part des valeurs organisationnelles**. Et d'après moi, c'est le shift qui est en train de se réaliser actuellement. Il ne peut pas y avoir de différence entre la stratégie business et la stratégie de communication. Les thèmes, les sujets abordés par ces deux stratégies doivent être identiques. Si ce n'est pas le cas, les parties prenantes réceptionneront autant de messages différents qui peuvent être contradictoires.

C'est ce qui était la situation ici avant que je n'y commence : les messages étaient envoyés au départ de la cellule de communication globale vers les différentes régions. Ces messages n'étaient absolument pas connectés aux messages « business » aussi tout le monde se posait la question : « sur quelle planète vivent-ils en Suisse ? ». J'ai réussi à renverser la vapeur et je vois que les articles les plus utilisés sur notre intranet sont les articles qui viennent de ma région : ce sont les articles les plus « likés » et ce sont eux qui comptent le plus de commentaires. Étant donné qu'en plus nous sommes la plus grande région, nos articles se retrouvent en tête de liste. Un casse-tête pour la cellule globale qui ne peut pas comprendre que l'on peut également produire du contenu de qualité quand on est dans une démarche de réactivité rapide. Pour eux,

on ne peut produire de la qualité que si on a passé au moins une semaine à réfléchir. Comme si la réflexion et le temps de réflexion devaient se planifier, comme si la réflexion n'était pas une compagne de tous les temps. Et c'est quelque chose que je **regrette**, mais c'est un **constat** : la communication et les communicants doivent doublement trouver leur valeur ajoutée et leur légitimité, ce qui n'est pas le cas des autres fonctions de l'organisation. Comme s'il y avait une plus grande valeur ajoutée aux activités du département marketing ou du département juridique. Deux départements qui partent toujours d'une perspective de risques et non pas d'une perspective d'opportunités. Mais ils bénéficient encore et toujours d'une certaine autorité que je lie au concept de « **dépendance** ». Tout le monde croit de lui-même qu'il est capable de très bien communiquer, alors que les non-juristes sont très conscients de n'avoir aucune connaissance en droit. Mais heureusement, cet état de fait est en train d'évoluer : oui, tout le monde est en train de communiquer, ce qui nous amène au niveau de la création de contenus, mais à la création suit la dimension du **curateur**, et ce rôle est tenu par le responsable de la communication. Cela signifie que l'ancien **rôle du responsable de communication** a disparu et qu'il **est en train de se réinventer**. Je comparerai cette situation à celle du photographe : tout le monde est devenu photographe. Il y a donc une « démocratisation » de certaines activités de la fonction, une « port of entry » accessible à tous au niveau de l'exécution, mais toutes ces exécutions, tous ces contenus doivent être évalués professionnellement par un professionnel de la communication. Et c'est là le nouveau rôle du communicant.

À mes yeux, comme je le disais au début de notre entretien, c'est un avantage de ne pas avoir suivi des études en sciences de la communication parce que je ne suis pas tenu, je ne suis pas lié aux théories et aux modèles qui actuellement sont encore toujours le reflet d'une situation qui n'est plus la réalité : dans ma deuxième organisation j'ai beaucoup travaillé avec des stagiaires qui venaient de l'université et qui me faisaient part des théories et des modèles appris, tous datant d'avant la digitalisation. Or cela a modifié considérablement les pratiques de la communication organisationnelle. Je devais donc à chaque fois leur demander d'oublier ces références qui n'étaient plus d'application dans la réalité organisationnelle d'aujourd'hui. Et je les envoyais sur le terrain, loin d'un bureau et de tableaux à remplir. Les formations en communication devraient davantage mettre l'accent sur des contenus économiques, psychologiques, sociologiques et technologiques. Les **formations devraient également davantage s'orienter vers le développement intellectuel de la pensée et de la réflexion plutôt que de formater des étudiants à suivre servilement la succession de slides comme si dans la réalité d'une organisation chaque action est automatiquement suivie d'une autre selon un plan préalablement établi**. Cette façon de former les futurs communicants les isole totalement de la réalité et de l'environnement organisationnel : notre réalité est la confrontation à une succession constante d'imprévus qui bouleversent la planification linéaire. Il faut préparer les futurs communicants à l'impossibilité du contrôle par l'organisation de l'ensemble des activités qui influencent les activités de l'organisation. **La vie en organisation n'est pas égale à la succession tranquille d'un fleuve de slides** pour paraphraser un titre célèbre. Il y a donc également un fossé qui se creuse entre les formations académiques ou professionnalisantes et la réalité sur le terrain. Le danger actuellement, c'est que comme chaque génération essaye toujours de s'opposer à la génération précédente, **la jeune génération** actuelle s'oppose aux générations précédentes en adoptant une **attitude à nouveau traditionaliste**. Cette attitude renforce encore l'approche des formations académiques et professionnalisantes. **De là aussi le besoin qu'ont les jeunes aujourd'hui à se voir présenter les tâches à réaliser de manière séquentielle et à vouloir remplir des formulaires préétablis leur permettant de ne pas devoir utiliser leur potentiel de réflexivité. Un formatage qui est en parfaite adéquation avec l'approche multitâche où on ne demande pas de questionner l'approche, de la remettre en question, mais de l'appliquer et si possible, d'exceller dans son application.**

Ce qui est important c'est d'apprendre à réfléchir. Affiner sa réflexion par rapport au positionnement de l'organisation, par rapport au mapping des parties prenantes, par rapport aux forces et aux faiblesses, développer différents scénarios de stratégie de communication par rapport aux résultats de la réflexion, établir des connexions entre les différentes parties prenantes internes et externes : tout un travail **d'abstraction** au départ de la réalité organisationnelle. Et cette réalité elle est **multisensorielle** : il faut lire, il faut regarder, il faut ressentir de manière **multidisciplinaire et multidimensionnelle**. Cela veut dire que la vie professionnelle et la vie privée sont de plus en plus perméables, ce qui est moins un problème pour moi que pour mes proches. Un défi pour lequel je n'ai pas encore trouvé de réponse.

Interview H15 – 1 heure 22'

Knokke, 26 juillet 2019

J'ai une formation économie langues modernes, sans être l'étudiant le plus brillant, ni être l'étudiant le plus sportif, mais en étant toujours très impliqué dans les mouvements de la jeunesse, et en étant fan de foot. J'ai toujours été attiré par les cours qui étaient basés sur des histoires : le cours d'histoire, la langue et la littérature néerlandaise étaient mes cours de prédilection. Quand est arrivé le choix de mes études supérieures, comme je voulais avoir un Master, je croyais choisir pour une formation en histoire, mais voyant le peu de débouchés professionnels, j'ai choisi pour une formation en science politique. À l'époque, la formation en sciences de la communication n'existait pas encore en tant que telle à l'université. Il fallait d'abord commencer par Sciences-Po, et les sciences de la communication étaient une des options. Comme cela n'a pas été un succès retentissant, j'ai décidé de passer à une formation professionnalisante plutôt qu'une formation académique. J'ai donc fait la formation en gestion de la communication. J'ai d'abord eu un sentiment d'échec mais, la formation s'est avérée tellement intéressante, que ce sentiment a très vite disparu. C'est là que je me suis rendu compte de l'intérêt que j'avais pour la communication. Ce sont surtout les études de cas, tout cet aspect pratique, qui m'a montré que j'allais pouvoir y déployer mes compétences. À l'époque, il n'était pas encore question de médias sociaux. Et l'aspect médias que l'on appelle maintenant traditionnels était un domaine qui m'intéressait aussi. En dernière année, il y a eu diverses journées avec des experts et des orateurs externes. Ils venaient présenter leurs pratiques professionnelles dans les agences de communication, mais également en études de marché ou dans les départements marketing d'entreprises très diverses aussi bien commerciales que non commerciales. Cela m'a permis de découvrir la palette très large des différents métiers de la communication en organisation. J'y ai puisé énormément d'inspiration. Et donc c'est là que m'est venue l'idée de vouloir travailler comme professionnel dans la communication, mais vraiment de la perspective de l'organisation, et non pas du point de vue de l'agence. Ce qui m'intéressait davantage du point de vue de l'organisation, c'est que l'on a la possibilité d'aller vraiment en profondeur dans les lignes d'activités d'une organisation, que l'on peut expérimenter toutes sortes d'actions, et cela me semblait plus intéressant que de devoir à chaque fois me replonger dans une nouvelle organisation, ce qui est bien entendu le quotidien des agences. J'avais aussi, lors d'une de ces présentations, découvert ce qu'était l'esprit de compétition, et aussi toute la dimension des compétitions inter-agences, et cela ne m'interpellait absolument pas. Donc pour moi c'était clair : je voulais pouvoir bien maîtriser un sujet et l'amener plus loin.

Après mon Bachelor, j'ai fait le Master en sciences de la communication à l'université. Cela n'a posé aucun problème, à la différence de la première tentative quatre ans plus tôt. C'est la psychologie évolutionnaire qui m'a le plus interpellé, ce qui pourrait sembler contradictoire avec le fait que c'était ce genre de cours qui m'avait empêché de faire mon Bachelor à l'université. Mais, ce cours de psychologie évolutionnaire était donné dans le cadre d'un cours sur la communication 3.0, et donc la dimension de psychologie évolutionnaire était combinée

à une dimension de communication pour expliquer les effets de la communication sur les êtres humains. Je me suis donc rendu compte que la communication c'était bien plus que les relations presse, et c'est à ce moment-là que j'ai entendu une intervention de Dennis Claus, un expert en étude de marché, et maintenant CEO à New York du bureau d'études de marché Insights. Son histoire faisait écho au cours dont je viens de parler, démontrant dans la pratique toutes ces théories qui nous avaient été présentées. J'ai fait mon mémoire sur le city-marketing à la côte belge, donnant à cette dimension une perspective plus organisationnelle. J'y ai fait une réflexion entre l'identité et l'image de la côte belge. J'ai fait une étude qualitative suivie d'une étude quantitative, avec 800 enquêtes. Une des conclusions était que l'image négative de certaines villes balnéaires provenait des retombées de la presse et des retombées médiatiques de programmes populaires à la télévision. La sélection des images présentées dans ces programmes faisait en sorte que la perception, soit l'image, était renforcée de manière soit positive soit négative, et à cela s'ajoutait que la majorité des villes balnéaires de la côte belge ne communiquait pas. La raison pour laquelle il n'y avait pas de communication des villes balnéaires, c'était simplement qu'elles attiraient suffisamment de touristes. Donc : pourquoi communiquer ? J'ai donc pu identifier une très grande discrédance. J'ai présenté mon mémoire au collègue du bourgmestre qui a été tellement intéressé par mon projet qu'ils ont fini par le mettre en œuvre, ce dont je ne suis pas peu fier.

Je suis allé travailler en **2008** pour la ville de Courtrai dans le centre de l'innovation qui est un spin off de l'université de Louvain, financé par des fonds européens. L'objectif de ce centre et d'offrir des conseils en communication à des PME ou à des start-ups à des tarifs concurrentiels. J'étais frais émule de l'université, sans aucune expérience, et je devais conseiller des entreprises dans leur stratégie de communication. Il y avait une procédure en place : je devais établir trois rendez-vous successifs, identifier le problème, écrire un plan de communication que je devais présenter et remettre à chacune de ces entreprises. Je n'avais donc aucune mise en œuvre à effectuer. J'avais un coach, mais celui-ci n'avait aucune expérience en communication. J'avais donc été embauché pour amener la dimension communication. Un peu après ils ont pris un profil communication plus senior, ils ont également engagé un profil management, et ensuite un profil plus technique. J'ai fait ça pendant un **an**. C'était très intéressant, et super mal payé. L'avantage, c'était que, en fonction de la problématique des clients chez qui je passais, je pouvais leur faire une proposition d'un plan de communication idéale, étant donné que je ne devais pas m'occuper de la mise en œuvre. Bien sûr, j'essayais d'être le plus réaliste possible, mais comme je ne devais pas prendre sur moi le suivi, je n'ai jamais su si les clients que j'ai conseillés pendant cette période-là, ont vraiment mis en œuvre ce que je leur avais conseillé de faire.

Ensuite, en **2009**, je suis passé à la ville de Bruges où j'ai eu la fonction de responsable « City marketing ». C'était tout à fait en ligne avec mon mémoire. Il y avait un examen d'entrée pour obtenir un certain statut de fonctionnaire. Nous étions 75 candidats. J'étais le premier. J'aurais donc pu rester fonctionnaire à la ville de Bruges toute ma vie. J'y suis resté **deux ans**. Je suis arrivé dans une équipe de 10 chapeauté par un directeur de la communication. Un an plus tard, le directeur de communication part pour plus d'un mois en vacances et me désigne comme responsable de la communication en son absence, alors que certains de mes collègues étaient en place depuis bien plus de 10 ans. Aucun n'a émis d'objection. Cela montre l'absence de dynamique dans l'équipe. J'ai donc eu l'opportunité de monter toutes sortes de nouveaux projets : j'ai obtenu un budget pour développer un tout nouveau site Web pour la ville, j'ai également accompagné en 2010-11 le développement d'une autoroute entre Bruges et la côte d'un point de vue de la communication interne et de la communication B-2-B, et ensuite de la communication vers le grand public. Ce type de communication se rapproche très fort du modèle informationnel, modèle unidirectionnelle donc, et cela m'intéressait moyennement. Ces campagnes beaucoup plus institutionnelles, si elles sont très importantes, une fois qu'on en a

fait quelques-unes, on a tout vu. Pareil au niveau du site Web, j'aurais aimé y apporter plus d'innovation, mais il fallait absolument qu'il soit construit d'un point de vue de l'information de la ville vers les visiteurs, plutôt que de partir des besoins et du type de recherche que font les visiteurs sur un site Web d'une ville. Plutôt que de tout intégrer, la ville avait pris le parti d'avoir un site unidirectionnel avec à côté une plateforme regroupant toutes les questions et réponses, plateforme qui bien sûr n'était absolument pas liée au site Web. Un projet digital qui aurait pu être très porteur et innovateur, mais qui ne bénéficiait pas d'une vision digitale venant des décideurs.

Ce que j'en ai tiré, c'est que cette dimension communication institutionnelle, ce n'était pas vraiment pour moi. Mais d'autre part, j'ai appris beaucoup en ce qui concerne la presse, les relations médias, et même une certaine dimension de Spinning. Apprendre à formuler un message de telle façon que la presse embrasse et relaie le message, ça c'est une dimension que j'y ai apprise et que j'ai pu appliquer par la suite. En ce qui concerne ce projet digital du site Web, même s'il m'a frustré à certains moments, il a eu son importance de par le fait que je n'avais aucun background digital. J'ai eu l'opportunité de suivre différentes **formations** qui prenaient à chaque fois une journée complète, ainsi que des congrès sur les derniers développements en ce qui concernait les médias sociaux et les possibilités des plateformes digitales. En 2011, j'ai commencé à titre personnel à avoir un compte Twitter, c'est encore assez rare à l'époque. J'étais déjà depuis un certain temps sur Facebook, mais la ville de Bruges n'était pas sur Facebook. J'ai donc écrit une note présentant la stratégie digitale de la ville de Bruges sur Facebook et sur Twitter à côté du site Web. J'ai donc demandé un budget formation afin de me spécialiser, budget qui a été approuvé. Pendant un an, j'ai suivi toutes les 3, 4 semaines une formation qui me professionnalisait d'un point de vue de la communication digitale. Je suis aussi allé écouter Steven Van Belleghem, qui avait lancé le concept du « **conversation manager** » en Belgique. C'est par son entremise que j'ai rencontré le CEO de mon organisation. En 2011, avec un partenaire, mon CEO a racheté ce club. En octobre **2011**, Steven m'a appelé parce qu'il savait que ces deux partenaires cherchaient quelqu'un qui pouvait les aider à développer une stratégie digitale liée au club de sport. Tous deux souhaitaient utiliser les réseaux sociaux pour faciliter la reprise du club : l'un a une très forte orientation internationale, et il a certainement été inspiré par ce qu'il avait vu auprès d'autres clubs de sport à dimension internationale, je pense à des clubs américains qui font partie du NBA par exemple, et ils en ont longuement discuté. Leur idée correspondait très fort à ce que Steven avait développé dans son livre « the conversation manager », ils s'étaient contactés les uns les autres, et c'est ainsi que je suis venu solliciter ici.

Et c'est ainsi que j'ai commencé comme premier conversation manager dans ce sport belge. Cette fonction n'existait encore nulle part. C'était un tout nouveau job.

J'ai commencé en octobre 2011 : j'ai renouvelé le site Web, j'ai créé la page Facebook, j'ai créé le compte Twitter, j'ai fait en sorte que ce soit connu, apprécié, suivi, partagé. Il y avait **deux** personnes dans le service communication ici. Une personne qui s'occupait des relations presse et médias, et moi qui m'occupais des réseaux sociaux. J'ai également fait évoluer le logo, ce qui a impliqué un rebranding fondamental de l'organisation. Pour ce faire, nous avons travaillé avec une agence de communication. Non seulement nous avons obtenu notre logo, mais également notre baseline que nous retrouvons sur toutes les communications de l'organisation aussi bien en interne qu'en externe. Et quand je dis toutes, ce sont toutes les formes de communication, jusqu'à la façade de notre bâtiment central. À l'époque, pour situer le succès de cette approche, nous avons plus de suiveurs sur les réseaux sociaux que les Diables rouges, l'équipe de football national. Par la suite, ils nous ont rattrapés puis ils nous ont dépassés. Mais cela signifie que je suis quand même à la base d'un travail de pionnier. Toutes les « hypes » qui ont entouré l'équipe de football national ont découlé du travail que j'ai fait alors que personne ne se rendait compte à l'époque de l'importance que ces réseaux sociaux allaient avoir dans ce domaine spécifique

qu'est le sport. Je crois même que nous étions les premiers à atteindre un tel niveau de professionnalité au niveau du Benelux.

Je crois qu'en fait j'ai **combiné** ce que j'avais vu auprès d'autres organisations qui avaient déjà atteint un tel niveau de professionnalisme mais à un niveau organisationnel, à un niveau Corporate, comme par exemple Mobile Viking qui avait rendu l'Internet sur les téléphones mobiles abordable au portefeuille de chacun : la 3G devenait abordable au commun des mortels ce qui a fait que les jeunes ont commencé à acheter des iPhones en Belgique alors qu'avant c'était impensable, parce que beaucoup trop cher. L'abonnement pour l'Internet passait brusquement de 100 € à 10 € par mois. Ce provider organisait également tout son support technique sur les médias sociaux. Je crois que j'en ai appris beaucoup : si des organisations commerciales étaient capables d'organiser leur service clientèle en utilisant les médias sociaux, cela devait être tout autant possible pour un club de sport. Parce que nous aussi, **nous visons l'interaction** avec les supporters et ce, pas uniquement tous les 15 jours lorsqu'on se retrouve dans le stade, mais de façon quotidienne. Je dirais même **24/7**. Parce que le **supporter** d'un club ne l'est pas uniquement quand son club joue, mais il **l'est en permanence**. Je voulais aussi que la communication ne soit pas unidirectionnelle, mais que les supporters soient aussi capables de nous envoyer leurs messages, leurs questions, leurs suggestions.

Si cette nouvelle façon de communiquer a connu un tel succès, c'est parce que nous l'avons introduit auprès d'un public qui ne s'attendait pas à ce que nous le fassions, mais qui était déjà habitué à l'utiliser avec d'autres organisations et d'autres parties prenantes. Il y avait donc une demande latente. Même si comparaison n'est pas raison, je vois que les organisations qu'elles soient commerciales ou non commerciales, qui ont suivi le même chemin que nous, ont eu plus de difficultés à se développer et à construire des suiveurs loyaux que nous. C'est lié à la nature même de l'organisation. L'engagement de nos supporters est tel, que dès l'instant où on leur a donné la possibilité de nous suivre de manière quotidienne, ils se sont engouffrés dans cette opportunité. Il y a moins de demande pour un contact quotidien et je dirais, bidirectionnel, avec une organisation comme la multinationale Unilever. Si je prends la page Facebook du club, en un an de temps, nous avons obtenu plus de 100.000 suiveurs. Cela montre bien que le timing était parfait. C'est donc une combinaison entre l'offre et la demande. Et le fait de pouvoir faire appel à ce type de communication pour entrer en contact avec le club a également changé la manière dont les supporters communiquent avec le club. C'est une présentation que je fais de temps à autre.

En 2004, 2005, le club a gagné pour la dernière fois avant 2015. Tout au long de ces 11 années, la plus forte progression de supporters a été entre 2011 et 2015 : ils sont passés de 12.000 à 24.000. Tous nos abonnements sont vendus. Je crois donc, surtout si je compare le nombre d'abonnements que nous vendons par rapport à nos concurrents, que le lien, et la loyauté de nos supporters s'est renforcée à cause de la conversation, de la communication bidirectionnelle sur les réseaux sociaux. Je le remarque lorsque j'organise des polls sur Internet, comme par exemple sur le site de la VRT, lorsqu'il y a un joueur de mon club qui se retrouve parmi les réponses, il se retrouvera pratiquement toujours parmi les vainqueurs. J'attribue ces résultats au fait que nos supporters sont éduqués de telle sorte qu'ils sont solidaires de manière très active à leur club sur toutes les plateformes sociales et sur l'Internet de manière générale. Cet investissement que nous avons fait dans les médias digitaux nous a permis de construire une **identité crédible en ligne**. Et cette présence en ligne **fait** véritablement **partie de notre ADN**. Toute cette communication en ligne est vraiment le suivi de toutes les expériences que nos supporters peuvent vivre en participant aux activités du club.

Cela a également modifié la manière dont nous communiquons avec la presse : lorsque nous annonçons l'arrivée d'un nouveau joueur, nous ne le faisons plus par le biais d'une conférence

de presse, mais nous le faisons en ligne : vidéo, content management, photos, c'est de là que partent les messages. La communication digitale fait partie intégrante de l'organisation.

Même si le club existait avant 2011, le fait d'avoir de nouvelles personnes à sa tête, le fait que je l'ai rejoint dès le départ, on peut vraiment considérer que d'un point de vue organisationnel, **il s'agit ici d'une nouvelle organisation**. À l'époque, je sais que nous faisons la réflexion de vouloir être considéré comme le « **Apple des clubs sportifs en Belgique** ». Nous voulions donc que les supporters de clubs de sport nous perçoivent comme un club innovatif, trendy et à la pointe des nouvelles technologies. Si j'ai **un regret**, c'est de ne pas avoir fait une mesure zéro, de départ auprès d'autres supporters afin de pouvoir mesurer les avancées depuis 2011. Nous l'avons fait auprès des nôtres. De manière systématique, chaque année, j'organise des études de marché pour suivre **l'évolution des effets** de notre communication auprès des différentes parties prenantes. Ce qui m'intéresse est de savoir si cette perception de club technologique, innovatif, digital qui organise à côté de ses compétitions sportives, des sport labs, est toujours bien perçue, y compris par la population de manière générale. Et les résultats sont toujours positifs : **notre identité correspond donc bien à l'image que nous donnons de nous**. Ainsi, nous collectons énormément de données massives qui proviennent de nos joueurs afin de suivre leur condition physique après les entraînements et qui détermineront leur alimentation, leur entraînement. Cela n'entre absolument pas en ligne de compte dans ce que je fais au niveau de la communication, mais le fait que nous suivions de cette façon nos joueurs est bien entendu visible, nos supporters le voient et cela renforce notre image de club à la pointe de la technologie. Cela fait partie d'un nouveau domaine : les **sport sciences**. Cela fait que lorsqu'une équipe de sport étrangère est en déplacement en Belgique, elle vient automatiquement chez nous pour parler de **bonnes pratiques**. Cela signifie bien sûr que notre réputation dépasse les frontières.

Jusqu'en **2014**, nous étions deux, puis je suis passé responsable de la communication et aujourd'hui, nous sommes **huit**. Pour ne donner qu'un seul exemple, nous avons une application qui a déjà été téléchargée 90.000 fois, et de manière hebdomadaire, nous avons une audience de quelque 400.000 personnes. Nos vidéos connaissent vraiment beaucoup de succès. Entre 2011 et 2014, nous utilisions encore toujours les canaux de communication assez traditionnels, comme par exemple les communiqués de presse, mais aujourd'hui, si j'envoie encore un communiqué de presse par mois, c'est beaucoup. Tout se fait par le biais de nos propres canaux de communication, par le biais de nos plateformes, et tous les contenus sont partagés ou sont repris par la presse et ensuite disséminés. Je peux vraiment dire qu'il y a eu un **shift** dans la manière de communiquer. Et nous partons actuellement de nos propres forces. Là où auparavant nous devions demander à la presse de vouloir servir d'intermédiaire vers nos fans, ce qui signifie bien entendu que nous perdions le contrôle du contenu, car c'était toujours le journaliste qui décidait du ton de la communication, aujourd'hui, je garde le contrôle de mon message, je contrôle le contenu et les plateformes puisqu'elles sont celles de mon organisation. Grâce à cette base de fans qui nous suivent et que nous avons construite ces premières années, nous sommes à même de toucher notre public cible sans intermédiaires. Bien entendu, il est important de toujours agrandir son audience, et c'est la raison pour laquelle nous continuons d'utiliser les médias traditionnels. Mais, les relations avec la presse ont évolué : ce sont eux qui sont demandeurs. Ainsi, lorsque nous sommes partis à l'étranger pour les entraînements, nous avons réalisé nos propres vidéos, que nous avons envoyées aux rédactions qui les ont utilisées telles quelles. Il s'agit bien entendu de contenus qui ne recèlent pas de nouvelles fracassantes : il s'agit de contenus qui sont en ligne avec ce que l'on appelle maintenant le Storytelling.

Si dans ce cas-ci nous gardons le contrôle sur le contenu, il y a bien entendu toute une série de petits sites Internet qui font de l'agrégation très folklorique d'information qu'ils glanent à droite et à gauche et qui fabriquent du contenu que l'on pourrait comparer aux « **fake news** ». Étant donné que tous ensemble ils touchent une forte proportion de la population, ces **fake news** se propagent à grande vitesse. Ils lancent des rumeurs sur des rachats de joueurs, sur des

remplacements etc. Entre clubs, ces pratiques n'ont pas lieu. Nous ne parlons pas les uns des autres si ce n'est pour annoncer un match. Mais nous ne nous comparons pas les uns aux autres. Ce n'est pas comme aux États-Unis, ce n'est pas le style. En ce qui concerne les **bonnes pratiques, on ne s'échange pas vraiment d'information au niveau national**. Sans vouloir paraître arrogant, je ne crois pas vraiment pouvoir apprendre quelque chose en ce qui concerne mon approche de la communication venant de mes collègues en Belgique. Par contre, je sais que je peux apprendre beaucoup de choses de mes collègues à l'étranger. Ainsi, lorsque nous faisons des déplacements, lorsque les joueurs sont à l'étranger, j'organise toujours mais déplacement de sorte que je peux rencontrer mon collègue, que je peux voir la manière dont cela se passe chez eux. Je disais que nous sommes huit, au Royaume-Uni, les grands clubs disposent de 40 personnes rien que pour les médias sociaux. Leur équipe qui s'occupe des médias sociaux, je pense ici à Arsenal, est aussi importante que l'équipe digitale de la BBC. Non seulement le nombre de supporters est plus important, mais ils ont également une audience en Chine, en Indonésie, et il faut avoir des spécialistes qui parlent la langue de ces supporters-là. Ce n'est pas le cas de la Belgique. Tous les fans sont en Belgique. Et encore, ici aussi, nous voyons combien la Belgique est divisée : nous sommes un club flamand et dans la répartition de nos fans, nous comptons 93 % de fans flamands et 7 % de fans francophones.

Mais je ne peux vraiment pas me plaindre : le département communication est un département qui compte au sein de notre organisation. J'ai un budget conséquent qui me permet de développer les initiatives que je propose au comité de direction. On m'implique dans chaque décision à prendre. Pour toute décision managériale, ou pour toute décision qui a trait à nos joueurs, ce que l'on pourrait comparer au P de produit, dans une perspective marketing, la communication fait toujours partie du processus décisionnel. Pourtant, je ne fais **pas** partie du comité de direction. Même si l'organisation a une structure assez horizontale, je me trouve dans une situation de « middle management », mais je rapporte **directement** au CEO pour une partie de mes tâches, et au COO pour tout ce qui est plus événementiel. Je me trouve donc dans une situation privilégiée. Cette dernière année, nous avons développé de nouvelles applications sans qu'il n'y ait le moindre problème pour obtenir le financement et le budget nécessaire. Cela souligne l'importance qui est conférée à la dimension communication dans l'organisation. Tout comme d'ailleurs le fait que nous sommes passés de deux à huit personnes dans la cellule communication. Mais cela s'explique aussi par le fait **qu'avant**, il y avait beaucoup plus d'activités qui étaient développées en externe. **Maintenant**, nous faisons beaucoup plus de choses en interne. Nous développons davantage nos propres outils communicationnels. Je pense par exemple à la production de contenus vidéo qui sont partagés sur les différentes plateformes en ligne. Si je traduis la production de vidéo en journée de travail, nous arrivons facilement à 150 journées de travail. Nous avons donc fait le calcul, et il était financièrement plus intéressant d'ouvrir le poste en interne que de toujours travailler avec des externes. Pareil en ce qui concerne le développement graphique. Ce n'est donc pas que nous sommes une très grande équipe, mais nous sommes une équipe très professionnelle qui continue à se professionnaliser. Nous avons donc un « webmaster », un concepteur graphique, un producteur vidéo, une personne responsable des réseaux sociaux, enfin, toutes sortes de personnes qui se sont rajoutées de manière organique. Je ne veux pas paraître orgueilleux en disant que c'est moi qui ai entièrement dessiné la structure du département communication, c'est plutôt en fonction des besoins : quand je suis passé directeur de la communication, j'ai dit qu'il me fallait quelqu'un pour me remplacer dans la fonction que j'occupais précédemment. Puis, en continuant à me **professionnaliser**, et à développer une stratégie de communication en ligne avec la mission et la vision de l'organisation, j'ai identifié les rôles nécessaires pour compléter le travail à faire. Comme je l'ai dit, pour certaines fonctions, il m'a suffi de présenter la facture de l'agence externe pour convaincre le comité de direction de recruter quelqu'un en interne. Et alors, l'arrivée d'un **COO**,

responsable des partenariats stratégiques, a été une nouvelle étape dans notre professionnalisation et dans le recrutement d'autres profils correspondants.

Et c'est vrai qu'ici je parle beaucoup de **professionnalisation**, comme si ça allait de soi, mais en fait c'est compliqué et difficile. Comme on connaît une croissance très rapide et qu'en Belgique, je crois pouvoir dire que nous sommes vraiment à la pointe de ce qui peut se faire en matière de communication dans le domaine sportif, domaine dans lequel il est impossible de prévoir ce qui va se passer demain, il est difficile de planifier des formations professionnelles extérieures. Du coup, ce n'est peut-être pas très correct, et ce n'est peut-être pas la bonne approche, mais c'est la seule qui me paraît viable : nous attendons de l'équipe qu'ils se professionnalisent eux-mêmes, en lisant, en suivant ce que font nos concurrents à l'étranger, en suivant certains sites ou certains blogs, et qu'ainsi, non seulement ils arrivent à se tenir au courant, à savoir ce qui se développe aujourd'hui, mais qu'éventuellement, si vraiment ils identifient une formation qui leur permettra de passer à une vitesse supérieure, à en faire la demande. Mais je dirais que de manière générale, je crois pouvoir parler pour toute mon équipe, on est davantage dans l'optique : « j'essaie de faire tourner la boutique et j'essaie de me professionnaliser dans mes temps libres ». Et ce que je dis pour les membres de mon équipe s'applique de la même façon pour moi. La semaine ne compte que sept jours, et il faut tenir compte du fait que les matchs se déroulent le week-end. J'essaie donc surtout d'apprendre lorsque nous nous trouvons à l'étranger : j'apprends le plus de ce que font les responsables de la communication des pays étrangers. Cela me permet de mesurer les activités que je mets en place avec celles qui sont organisées par des clubs qui disposent de budgets bien plus importants que les miens. Une excellente manière de réunir les **bonnes pratiques**, de faire des évaluations et des « **benchmarks** », d'identifier les **nouvelles tendances**, d'amener de **nouvelles idées** et d'essayer de se différencier ici en Belgique. Ce sont ces moments-là que je privilégie pour faire des retours sur la stratégie à long terme. Parce que pour moi, réfléchir sur le temps long, c'est essentiel. Nous avons nos valeurs qui ont été définies de manière très stricte. Cela signifie que nous savons parfaitement ce que doit être le rayonnement de l'organisation et ce que nous ne voulons pas comme association. Dans tout ce que nous faisons, mon **rôle principal** consiste à veiller à ce que nos valeurs soient traduites dans toutes les activités de l'organisation. Je pense ainsi à ce que nos joueurs vont dire lors d'interviews, parce qu'ils sont **nos premiers ambassadeurs**, c'est également ce que dira le coach lors d'une conférence de presse aux journalistes qui l'assaillent de questions, mais tout autant ce que dira **le CEO** tout à l'heure lors de la conférence de presse pour laquelle il faut encore que je le briefe, ou **les films** que nous mettons en ligne, etc. Il y avait un article dans la presse cette semaine précisant le montant que nous avons obtenu avec le transfert de certains joueurs vers d'autres clubs, il est évident que nous allons essayer d'attirer d'autres joueurs pour un montant moindre, tout en ayant comme objectif d'obtenir de meilleurs résultats lors de la saison prochaine, cette dimension-là, fait également partie de la stratégie à long terme de l'organisation. Et mon rôle, en tant que directeur de la communication, c'est de faire **grandir** l'organisation en arrivant à toucher un public de plus en plus large. Mais bien sûr, il y a aussi une dimension financière, le fait d'attirer des partenaires qui permettront à l'organisation de réaliser ses objectifs. **Mon rôle ne se cantonne pas uniquement à une dimension « communication pour la communication », mais également à une réflexion stratégique sur le rôle de la communication en vue de réaliser les objectifs à long terme de l'organisation. Je dirais qu'il s'agit ici du rôle « managérial » de cette fonction de communication.** Car en effet, c'est la communication qui permettra de créer une plus-value financière liée à l'organisation, parce que c'est par le biais de la communication que nous pourrons informer d'abord, convaincre ensuite les **partenaires financiers dont nous avons besoin pour assurer la pérennité de l'organisation**. Une des raisons pour laquelle nous avons réussi à obtenir un partenariat financièrement très intéressant pour l'organisation, c'est parce que ce nouveau partenaire a été très sensible à l'audience que

nous obtenons avec notre communication digitale. Parce que cette audience, elle ne se réduit pas uniquement à des contacts, mais elle se traduit surtout par un véritable engagement de ceux qui nous suivent. Nous avons vraiment pu créer une relation émotionnelle entre l'organisation et ses fans. Et nous savons que la communication qui est vue sur nos **propres canaux digitaux** aura un impact de loin supérieur à n'importe quelle communication que nous pourrions avoir dans les médias traditionnels. Et donc, les partenaires qui s'associent à notre organisation, bénéficient d'une visibilité non seulement quantitative, mais également qualitative de par cette **relation émotionnelle**. Ce que je dis est peut-être un petit peu chaotique, parce que je passe d'une idée à l'autre, mais en parlant de cette dimension financière qui est liée à mon rôle de communicant, cela me rappelle une présentation que j'ai suivie lors de mes études où il était question d'un shift au niveau de la consommation des médias, surtout en ce qui concernait la façon dont le consommateur « consommait » le média télévision. Plutôt que de suivre les programmes et d'être obligé de regarder les spots publicitaires en temps réel, il y avait à l'époque une nouvelle tendance à enregistrer les programmes, à les regarder au moment où cela convenait le mieux, et à supprimer les créneaux publicitaires. Quand je pense à ça et que je compare cette situation qui ne s'est pas améliorée en ce qui concerne la consommation de médias en temps réel, je constate que nous sommes en position privilégiée : pour quelle raison regarde-t-on encore un programme en temps réel ? Parce que ce programme me permet **d'entrer en interaction** avec d'autres, en envoyant des SMS, en échangeant sur d'autres écrans avec ceux qui font partie de ce « noyau d'amis » les impressions que l'on a en temps réel et qu'on a envie de partager à ce moment-là, parce qu'on ne veut pas avoir de « spoilers », on veut vivre les moments forts du programme **en temps réel**. Et c'est ce qu'offre le sport. Les matchs de compétition, nos fans veulent les voir en temps réel. Et c'est en cela que nous avons une position privilégiée par rapport à plein d'autres organisations.

C'est donc vraiment un mouvement qui va de l'intérieur de l'organisation vers le monde extérieur, mais en même temps, en tant qu'organisation, on subit aussi toutes les modifications qui ont lieu à l'extérieur, dans la société. Et ce mouvement, il s'est accéléré. Il y a 10 ans, quand j'ai commencé ici, si une action avait lieu par exemple le lundi, nous avions la possibilité d'en préparer la communication, de prévoir par exemple un film, de se préparer pour une interview, de réunir des informations complémentaires pour pouvoir contextualiser l'action, nous avions la possibilité de faire ça, d'étaler ce temps de préparation sur une à deux journées. Aujourd'hui, avec les médias sociaux, c'est devenu totalement impossible. Il suffit que quelqu'un passe, prenne une photo de quelque chose, le mette en ligne, et les réseaux s'enflamment. Une action qui a lieu aujourd'hui, doit être communiquée aujourd'hui. Le mouvement de l'intérieur de l'organisation vers l'extérieur, vers la société, ce mouvement-là s'est accéléré. En ce qui concerne le mouvement contraire, de l'extérieur, de la société vers l'organisation, j'ai l'impression que pour l'instant ça se calme un peu. En faisant une rapide rétrospective, il y a eu Facebook, puis Twitter, puis Instagram, sans oublier YouTube : tout cela s'est suivi très, très vite. Et il a fallu aussi apporter à chacune de ces nouvelles plateformes une réponse immédiate. Aujourd'hui, j'ai comme l'impression que tout le monde, et avec tout le monde je veux dire aussi bien l'individu que l'organisation, que tous nous nous posons la question de savoir si nous souhaitons vraiment partager et donc aussi perdre nos contenus sur des plateformes tierces plutôt que de les garder sur des supports « owned ». A un certain moment, nous nous sommes fait la réflexion de savoir s'il ne serait pas plus intéressant de faire un live stream de nos propres matchs sur nos propres applications, plutôt que de les avoir sur Facebook live. On se demandait s'il ne serait pas plus relevant d'annoncer des changements sur nos propres applications plutôt que de le faire sur ces plateformes qui ne sont pas les nôtres. La question qui se pose est de savoir si les gens vont vouloir s'enregistrer sur nos applications. Cela nous permettrait de disposer nous-mêmes et directement de toutes ces données massives, ces « Big Data » qui maintenant sont entre les mains de quelques monopoles américains, les GAFA. Ce qui retient,

ce qui freine le monde Corporate, le monde des organisations, à passer le cap et à créer ses propres canaux, c'est une vraie réflexion : je crois que nous sommes tous en train de nous demander comment développer le meilleur moyen pour récolter toutes ces données avec lesquelles il y a moyen de faire énormément de choses, même en tenant compte et en respectant scrupuleusement la loi sur la protection des données, la GDPR. C'est donc une réflexion stratégique qui s'impose. Parce qu'on ne prend pas ce type de décision à la légère. Nous avons plus de 400.000 suiveurs sur Facebook, toutes les data qui sont derrière ces 400.000 suiveurs sont la propriété de Facebook. Nous avons 100.000 fans qui nous suivent sur notre application, même en respectant la réglementation européenne, j'ai la possibilité de développer des communications très ciblées dont je verrai directement l'impact et le résultat en analysant les données. Je dirais donc qu'il y a comme une prise de conscience qui a mis du temps à émerger auprès de tous ceux qui se sont précipités sur l'utilisation des réseaux sociaux. Je parle ici bien entendu de l'utilisation professionnelle de ces plateformes. Au départ, on n'en a vu que l'avantage conversationnel : il y avait brusquement un nouvel univers qui s'ouvrait et qui permettait aux organisations de converser avec ceux et celles qui étaient intéressés par ce que fait l'organisation. On a donc vu émerger ici les « conversation managers » comme moi. C'est ce que j'étais quand j'ai commencé ici, c'est la raison pour laquelle on m'a engagé au départ. Et puis petit à petit, on s'est rendu compte que derrière ces conversations, derrière tous ces échanges, derrière tous ces contacts, il y avait des données. Des données qui étaient collectées, des données qui étaient analysées par les propriétaires de ces plateformes qu'ils ont utilisées pour développer un tout nouveau business modèle. Et c'est ainsi qu'il y a eu cette prise de conscience de l'importance de ces données. De l'importance non seulement dans le sens qualitatif du terme, mais également d'un point de vue quantitatif. De là bien sûr que nous utilisons tous le terme « Big Data ». Donc, ce qui a commencé par le contenu à évoluer aujourd'hui vers une toute nouvelle dimension, la dimension des données. Ce qui nous était apparu comme étant faussement « notre » canal de Broadcast, avec comme avantage supplémentaire, le fait qu'il y avait tout à coup la possibilité d'avoir une communication bidirectionnelle, nous apparaît aujourd'hui comme une vache à lait de données massives qui est utilisée, « marketée » par deux ou trois superpuissances qui s'enrichissent à nos dépens : aussi bien nous les organisations que nos suiveurs. Je suis persuadé que cette prise de conscience est assez largement partagée par tous ceux qui comme moi utilisent ces plateformes. Bien sûr, l'apparition de cette nouvelle dimension a également occasionné l'émergence de la nécessité de nouvelles compétences. Nous avons engagé un « fan relations manager » qui n'est pas un informaticien mais qui a pour tâche d'analyser toutes les données qui entrent à travers les différentes plateformes. L'objectif est d'enrichir les profils de ceux qui utilisent ces plateformes, afin de pouvoir leur envoyer dans un premier temps des messages plus ciblés et plus pertinents, dans une approche automatisée de « one to one ». D'un point de vue programmatique, nous sommes déjà à ce point avancés, qu'il nous est tout à fait possible d'attribuer des codes à nos différents utilisateurs, afin de pouvoir leur envoyer des messages ciblés qui permettront d'optimiser leur expérience utilisateur. Cela signifie bien entendu que nous devons réfléchir en amont aux différentes actions de nos utilisateurs, et que nous devons décider des messages que nous souhaitons leur envoyer en fonction du comportement qu'ils présentent, en comparant ce dernier avec celui que nous avions prévu. En fonction des différences entre ces deux points : ce qu'il fait et ce que nous avions prévu qu'ils feraient, les utilisateurs recevront un certain type de message. Cela signifie bien entendu encore une fois, que la profession ne reste pas immobile. Ce n'est bien entendu pas moi qui programme. Mais c'est à moi d'identifier les nouvelles possibilités de communication, et de demander à mon équipe de les développer. Cette attitude proactive je la retrouve auprès de chacun de mes collaborateurs. Il faut dire que nous avons la chance d'être une équipe assez jeune : entre 30 et maximum 45 ans. La culture de l'équipe c'est que tout le monde a des idées, et qu'on a tous envie « d'y aller ». C'est une atmosphère très

stimulante. Comme tout le monde participe dans un esprit de collaboration, on a une chaîne de décision assez courte : il suffit que quelqu'un lance une idée aujourd'hui, pour que tout le monde y réfléchisse, qu'on envisage les applications, les coûts, et que dans les jours qui suivent une décision soit prise. Si par exemple quelqu'un trouve un programme qui permet d'envoyer 10.000 e-mails par jour plutôt que 5000, 15 jours plus tard ce nouveau programme pourra être acheté et mis en œuvre. Cela permet à chacun de vraiment se sentir impliqué dans l'histoire de l'organisation. Il ne faut pas oublier que le département de communication se trouve vraiment à la croisée de toutes les autres activités de l'organisation. Je me trouve aussi bien impliqué dans des partenariats avec des médias, que dans des développements avec l'équipe de ventes, que dans des partenariats digitaux avec des partenaires stratégiques, que dans des développements à dimension plus managériale ou financière : tout converge vers la communication et repart de la communication vers l'extérieur. Et cela a des implications : il faut une attitude très ouverte pour accueillir les idées qui viennent de l'extérieur, pour pouvoir rapidement en analyser la pertinence et l'éventuelle application dans un de ces domaines dans lesquels nous sommes impliqués. Donc quelque part, et cela pourrait paraître contradictoire par rapport à tout ce que j'ai dit jusqu'à présent, avec la digitalisation, l'accélération, les possibilités d'automatisation, il n'empêche que mon métier, c'est avant tout un métier de relations humaines. Ainsi, même si j'avais peut-être tendance à minimiser l'importance des médias traditionnels, j'accorde beaucoup d'importance aux relations personnelles avec la presse. Cela me permet par exemple d'appeler un journaliste ou un rédacteur pour lui demander de faire accompagner le compte rendu d'un match de certaines informations que je lui fournirai à ce moment-là. Nous savons tous qu'un journaliste ne met pas nécessairement les mêmes accents sur les aspects des valeurs d'une organisation que ceux que l'organisation souhaite mettre en avant. Donc pour obtenir que cela soit davantage le cas, il est impératif de soigner cette dimension humaine dans les relations presse. Il faut bien sûr savoir que mon organisation se retrouve quotidiennement dans la presse belge. Il n'y a en Belgique aucune organisation qui peut se targuer d'avoir ce statut. Sur les 10 à 11 ans que je suis ici, il ne s'est pas passé un jour sans qu'on ne soit repris dans la presse belge. Même s'il ne s'agit que de quatre lignes, mais on est tous les jours dans la presse. Donc pour faire en sorte que les messages soient en ligne avec nos valeurs, il est vraiment important de pouvoir se permettre de faire certaines petites interventions. Et ce que je dis ici par rapport aux journalistes, s'applique tout autant à tous nos autres stakeholders. Ainsi, lorsque nous envisageons le lancement de, prenons, un merchandising, nous ferons d'abord une sélection des influenceurs avec lesquels nous échangerons nos idées, une sorte de test qualitatif, ce qui augmente cette dimension d'engagement et de soutien auprès de cette partie de notre cible, qui se sentira encore plus stimulée pour parler de nous.

C'est vrai, maintenant que je trace et retrace tout ce qui fait mon quotidien, je me rends compte que ma vie professionnelle joue un rôle prédominant. Je n'ai pas l'impression qu'à court terme ou même à moyen terme, cela puisse présenter un problème. J'ai deux enfants, lorsqu'il y a un match le soir, je libère du temps en journée pour le passer avec eux, puis je repars, et c'est vrai que c'est une vie assez chahutée. Heureusement mon épouse a des horaires « traditionnels » ce qui fait que nous avons pu trouver un modus operandi. Heureusement, parce que vraiment ma vie privée et ma vie professionnelle courent l'une dans l'autre. Pareil en vacances, je suis toujours joignable. Mais c'est bien entendu aussi parce que nous avons évolué d'une petite PME, où tout le monde faisait un petit peu de tout, à une plus grosse structure. En fait, aujourd'hui, j'ai beaucoup plus la possibilité de me libérer qu'il y a trois ans par exemple. La raison en est que le département de communication s'est professionnalisé. J'ai aujourd'hui la possibilité de déléguer certaines de mes tâches. **Ça aussi, c'est une évolution que l'on traverse en tant qu'organisation.** À mesure que l'organisation croît, on aura de plus en plus de personnes qui la rejoindront, les différentes fonctions se professionnaliseront, les activités se différencieront de par leur complexité croissante, et il y aura automatiquement une possibilité de déléguer les

activités en développant en parallèle toute une dimension plus stratégique. Là où je devais combiner stratégie et tactique, je peux aujourd'hui davantage me consacrer à l'aspect plus stratégique de ma fonction. J'ai donc la possibilité de faire plus en profondeur. Tout en voyant combien tout s'accélère. Et se diversifie. Mais je crois aussi que nous arrivons petit à petit à un moment où on finira par dire « stop ! » Parce que ça ne pourra pas continuer comme ça éternellement. On arrivera à un certain moment à la limite de ce que nous pouvons faire. Maintenir 24 heures sur 24 ce niveau de « state of alert » ce n'est pas possible. On se retrouve actuellement dans une **période de la communication où il y a eu plus de changement sur les 10 dernières années que sur les 50 années qui ont précédé**. Je crois vraiment que **les organisations sont en train de se préparer pour que ce niveau d'alerte, ce sentiment d'urgence commence à se stabiliser, voir même à ce qu'on essaye de pouvoir le contrôler**. C'est un sentiment bien entendu, parce que je sais bien que **ce niveau d'alerte ou d'urgence, il est tributaire de ce qui se passe à l'extérieur de l'organisation**. Que l'organisation n'a donc aucun pouvoir par rapport aux événements extérieurs. Mais je crois qu'il y a comme un **contre mouvement qui est en train d'apparaître**. J'ai cité comme exemple le fait que les organisations se questionnent par rapport au développement d'applications propres en complément des plateformes sur les médias sociaux. Cet exemple je le reprends pour illustrer comment je vois comment les organisations pourraient essayer de reprendre un certain contrôle sur les flux croissant des activités. Autre exemple, le fait qu'il y a comme une sorte de fatigue par rapport à l'utilisation qui était presque « obligée » d'un suivi constant de ce qui se passe sur Facebook. Au lieu d'aller 20 à 30 fois par jour sur la plateforme, on n'y va encore quatre ou cinq fois. On pourrait répliquer qu'Instagram a pris le relais de Facebook, et qu'après Instagram il y aura encore autre chose, mais je pense quand même qu'il y aura une sorte **d'hygiène** d'utilisation des médias sociaux. Encore une fois c'est ce que je pense, mais je peux bien sûr me tromper. Quoi que, quand je regarde la nouvelle génération des communicants, j'ai l'impression qu'ils ont d'emblée trouvé un meilleur équilibre pour leur vie privée. Quand je pense aux stagiaires que j'ai eus les 2, 3 dernières années, je peux dire qu'ils mettaient la priorité sur leur temps personnel plutôt que sur la chance qui leur était offerte de pouvoir vivre des expériences professionnelles assez uniques. Donc oui, je crois qu'il y a une prise de conscience de l'importance d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, et que la nouvelle génération voyant ce que font leurs aînés, a pris un autre parti. Je ne dis pas que c'est mal, loin de là, je constate simplement une autre attitude par rapport à l'application dans la vie professionnelle au profit de la mise en avant de la vie privée. Et c'est pourquoi je pense aussi que, par rapport à cette prise de conscience, cette accélération presque forcenée que nous avons connue les 10 dernières années sera quelque peu freinée. On revient de ce **mythe du « travail fait le bonheur »** qui impliquait pratiquement que même à 11 heures du soir, il fallait encore répondre à des mails qui entraient. Il y a d'ailleurs une tendance auprès de plus en plus d'organisations de faire en sorte que les boîtes courriels ne soient plus utilisées après une certaine heure. Parce que bien entendu, s'il y a des gens qui correspondent encore via le mail tard le soir, c'est parce qu'ils partent du principe qu'ils recevront encore des réponses. Certaines organisations pour qui le personnel est important, prennent donc la décision d'organiser le temps du travail et de libérer un vrai temps privé. Je dirais que c'est vraiment lié à la **culture organisationnelle**. Pour une entreprise multinationale, avec des sites répartis partout dans le monde, je peux m'imaginer que c'est plus compliqué que pour une organisation qui travaille de façon très locale. Quant à nous ici, étant donné que nous avons des activités qui, de par leur nature même, se déroulent le soir, il serait inconcevable de ne pas communiquer à ces moments-là. Mais indépendamment de mon organisation, lorsque je pense à cette dimension de la culture organisationnelle, la seule personne que je vois capable d'y apporter une véritable modification, c'est le CEO. C'est le seul qui peut véritablement amener une organisation à repenser une partie de sa culture. Et je veux illustrer combien c'est compliqué : j'ai décidé il y a peu de masquer ma présence sur **WhatsApp**, un médium que

j'utilise de manière professionnelle pour **communiquer en temps réel avec les journalistes**. La semaine dernière à 20h45 un journaliste m'envoie une question. 20 minutes plus tard il me renvoie un message avec trois ? Parce que je n'avais pas répondu immédiatement à sa question. Précédemment, il aurait pu savoir si j'avais été en ligne et si j'avais eu la possibilité de voir sa question, et il aurait pu donner une explication à l'absence de ma réponse : à savoir s'il ne répond pas c'est qu'il n'a pas envie de me répondre, ou qu'il a décidé de m'ignorer. Or, en **masquant** mon activité sur ce réseau social, **je réécris les règles du jeu** qui sont celles que nous suivons déjà depuis un certain temps. Et donc, je le perturbe. Ceci pour illustrer combien il est difficile de modifier des comportements non seulement dans des situations personnelles, mais également dans des situations professionnelles. Mais en ce qui me concerne, il s'agit pour moi d'essayer de construire un espace privé séparé de l'espace professionnel en ce qui concerne la possibilité d'interactions professionnelles dans le cadre de ma vie privée. Mais je décide encore toujours d'avoir un regard sur ce qui se passe dans l'espace professionnel lorsque je suis dans mon espace privé. Il est donc très difficile de trouver une bonne balance. J'essaie dans un premier temps de ne plus me sentir forcé à réagir dans l'urgence, de façon immédiate. Et je crois qu'il y a de plus en plus de confrères, de collègues qui suivent cette même évolution.

Pour conclure, parce que j'ai un briefing avec mon CEO qui m'attend, je vais essayer de résumer ce que la communication est pour mon organisation avec l'image d'un filtre qui va soit amplifier soit réduire soit rediriger l'impact des messages de l'organisation vers le monde extérieur, mais tout autant les messages du monde extérieur sur l'organisation vers le monde extérieur. Pour moi, une organisation qui n'aurait pas de communication, est une organisation qui serait à l'identique des autres mais sans savoir quelle est sa raison d'être.

Interview H16 – 1 heure 26'

Gand 17 juillet 2019

Cela fait **10 ans** que je suis actif dans la communication. Mes premières expériences, je les ai faites dans des agences de relations publiques. J'avais donc un rôle de consultant. Cela fait **trois ans** que je suis passé du côté de l'organisation. Ma première constatation, c'est qu'il y règne une **toute autre dynamique** : ce que j'avais ressenti comme expérience lorsque j'étais consultant c'était que je disposais de toute une variation de clients. Dans la **première agence** où je travaillais, nos interlocuteurs du côté organisation étaient essentiellement des directeurs de marketing : toutes les dimensions relations publiques étaient entre les mains des responsables marketing. **Typique de ces situations structurelles dans ces organisations**, c'est qu'il n'y avait pas de personnes spécifiques pour la fonction communication ou pour la fonction relations publiques. Les aspects organisationnels de la communication étaient subordonnés à toute la dimension marketing. Dans la **seconde agence**, j'ai eu beaucoup plus de contact avec la communication Corporate parce que les clients de cette seconde agence avaient des structures organisationnelles qui reconnaissaient la fonction du directeur de communication organisationnelle ou Corporate. Et là, **la dynamique entre l'agence et le client était très différente. Dans les organisations où la communication est considérée comme la propriété presque exclusive du marketing, elle est considérée comme accessoire : elle ne sert qu'à pousser les ventes. Dès l'instant où l'on a affaire à des directeurs de communication ou des directeurs de relations publiques, on se rend compte que dans l'organisation il y a une prise de conscience de l'enjeu de la réputation de l'organisation aussi bien du point de vue interne que du point de vue externe avec toutes les parties prenantes. Cela permet des réflexions en profondeur, des discussions sur les valeurs organisationnelles qui sont le porte-drapeau de l'organisation, un discours diamétralement opposé aux injonctions mercantiles des produits.** Plutôt que d'avoir des réunions qui portent sur les parts de marché et les avantages concurrentiels des nouveautés technologiques ou autres développements, des

marques de l'organisation, on va avoir un véritable **échange sur la raison d'être et la « licence to operate » de l'organisation**. On passe aussi à une autre dimension du Storytelling. Et c'est aussi cette dimension qui m'a interpellé dès le début de mes études.

Dans l'organisation où je travaille actuellement, nous avons encore une autre dynamique. Je travaille dans une multinationale. Au niveau des **États-Unis**, nous avons tout un département de communication Corporate qui est responsable de la communication interne, de la communication externe et des « investor relations », et à côté de ce département, nous avons le marketing : séparés l'un de l'autre avec des objectifs bien distincts. Ce qui est assez **étonnant**, c'est quand on passe **au niveau international**, ce qui englobe tous les pays du monde à l'exclusion des États-Unis d'Amérique et du Canada, **la ligne du rapportage se situe non pas en ligne directe avec la communication Corporate, mais sous le marketing**. Mon « N+1 » est un SVP, un Senior Vice President marketing, alors que mon interlocuteur de prédilection est le SVP communication Corporate. Une situation assez paradoxale, d'autant que mon budget est issu du budget global marketing et non pas du budget communication Corporate. La raison de cette **situation paradoxale provient, je crois, d'une évolution historique et d'une attitude laxiste pour faciliter le développement organisationnel : essayer de trouver la situation la plus pragmatique possible au niveau mondial. En réunissant les équipes marketing et les équipes de communication corporate au niveau « local » dans tous les autres pays du monde, on facilite et on simplifie la ligne du rapportage vers le « haut ». Il ne s'agit ici donc pas de réfléchir à l'efficacité d'un point de vue du contenu, mais à l'efficacité économique de l'organisation. Cette structure, même si elle ne fait pas sens d'un point de vue du contenu, elle permet évidemment de réduire le nombre de contacts vers le haut de l'organisation**. En voyant l'évolution de ces dernières années, au sein de cette organisation, il me semblerait être plus pertinent de **réunir à un niveau supérieur** le département communication Corporate et le département marketing. Ce qui me pousse à arriver à cette conclusion, c'est que dans les faits, **nous devons par la force des choses, continuellement travailler ensemble**. Nous sommes obligés **d'intégrer** un très grand nombre de nos activités. Il est certain que les **finalités de nos actions sont très différentes**, mais **en scindant** de la sorte **ces fonctions organisationnelles, on provoque davantage une situation de combat perpétuel pour obtenir des budgets, plutôt que de favoriser une harmonisation des efforts pour permettre à l'organisation de perdurer**. Même si les finalités sont différentes, au niveau méso, tous nos efforts convergent vers la pérennité de l'organisation. Et je le ressens au niveau local dans lequel je me situe : même si de facto nous ne sommes qu'une seule équipe, **marketing et communication Corporate, il y a sans cesse une dualité, qui devient parfois une rivalité, dans la définition des priorités**. La raison en est simple : au sein de la même équipe, nous avons des KPI très différents à atteindre. Alors qu'en fait, si nous pouvions travailler ensemble, en toute solidarité, nous pourrions **nous aider mutuellement à atteindre ces objectifs chiffrés**. Il tombe sous le sens que notre site Web n'aurait pas la même efficacité sans le travail en SEO et en content marketing qui se retrouvent dans mon portefeuille d'activités, mais il s'agit de vases communicants : si le site Web n'est pas optimisé d'un point de vue technique, le contenu que j'y placerai pourra être aussi relevant que possible, il ne sera pas performant. Il serait donc beaucoup plus logique d'être plus conséquent au niveau de la structure organisationnelle. Cette analyse que je viens de faire, elle repose sur mes observations. J'ai déjà posé plusieurs fois la question, mais les réponses que j'ai obtenues étaient toujours très vagues. Je ne sais pas si c'est parce que l'historique de la construction organisationnelle n'a pas été tracé et est tombée dans l'oubli, ou s'il s'agit d'un phénomène de langue de bois. Je pencherais davantage pour la seconde option, parce que c'est souvent le cas avec des organisations américaines. **Au niveau de la structure organisationnelle aux États-Unis et au Canada, il est clair qu'ils travaillent en silos sans s'en cacher**. Par contre, **au niveau du Benelux par exemple, nous sommes sans doute une des équipes les plus intégrées de la zone internationale au niveau mondial parce**

que nous avons eu la chance il y a trois ans et demi, quand j'ai commencé, d'avoir un nouveau responsable du marketing qui auparavant était l'assistant du directeur de marketing, de n'être que trois, d'avoir grandi ensemble vers une équipe de 7 personnes et d'avoir donc pu construire la base même d'une collaboration intégrée en partant de zéro. Étant donné la taille de la cellule, nous avons dès le départ considéré que nous étions une équipe. Même si à l'époque, je ne rapportais pas au directeur de marketing mais bien un directeur de relations publiques qui « flottait » sans très bien savoir où se situait cette fonction. Mais le départ de cette personne a simplifié la structure et nous a permis de bien définir notre vision. J'ai clairement signifié que cela ne me dérangeait absolument pas de rapporter au responsable marketing régional avec lequel je travaillais déjà main dans la main depuis que j'avais commencé à travailler dans l'organisation. Cela me semblait plus logique vu les habitudes de travail en bonne entente qui s'étaient installées entre nous. Il m'aurait paru artificiel d'à nouveau ajouter une fonction intermédiaire sous prétexte d'avoir alors la dénomination « relations publiques ». La proposition a été très bien reçue : toutes les actions sont rapportées au directeur marketing Benelux en France. Une **situation pragmatique** mais qui **facilite les transferts** d'information et qui quelque part **institutionnalise une collaboration de fait** entre les actions marketing et les actions en communication Corporate. Nous sommes bien plus des « peers », que des frères ennemis et je ne peux que constater que cela fonctionne bien. Donc, **historiquement le marketing et la communication Corporate étaient considérés comme deux entités bien séparées l'une de l'autre, la structure organisationnelle s'était institutionnalisée de la sorte**, avec deux départements bien distincts, avec des vice-présidents à la tête de ces deux structures organisationnelles, mais **dès l'instant où l'organisation s'est internationalisée**, la réalité du terrain a fait que **cette structure institutionnalisée a été contournée par les acteurs** en fonction d'un certain **pragmatisme** et en fonction des **évolutions ad hoc** : le départ de certaines personnes qui occupaient des fonctions « clés » d'un point de vue institutionnel, mais qui d'un point de vue fonctionnel ne remplissaient pas le rôle qui leur était assigné. Je dirais donc qu'il s'agissait ici d'une sélection presque naturelle dès l'instant où on s'éloignait du « pouvoir » : même si la vision globale de l'organisation était d'avoir deux départements, la pratique des actions organisationnelles faisait que, dans le quotidien de l'organisation, on travaillait en tant qu'une seule équipe et non pas en tant que deux teams dissociés. J'ai donc fait une proposition qui a permis à l'organisation au niveau de ma région de réduire les coûts en mettant en place un nouveau système de rapportage qui faisait l'épargne d'une fonction de « directeur des relations publiques pour la zone internationale » qui avaient été vidée de sa substance. Par la suite, **l'organisation a créé de nouvelles fonctions : un « Digital marketing Director » et un « PR Director »** mais sans la dimension « People management » et tous les deux doivent servir de facilitateurs entre la zone internationale et les États-Unis et vice versa. **Je ne rapporte pas à ces fonctions**, elles sont davantage des **partenaires business avec lesquels je travaille** : ces fonctions ont été créées pour faciliter notre travail ainsi que pour faciliter la communication avec les États-Unis. En effet, cette communication est chronophage parce que **les États-Unis ont tendance à oublier que la zone internationale, c'est le reste du monde**. Je m'explique : au niveau des États-Unis, ils avaient fait une nouvelle vidéo Corporate qui portait sur « work happy ». Dans la vidéo, ils utilisent un idiomatique typique pour les États-Unis : « It's not always puppy and rainbow » et que montrent-ils ? Un chiot et un arc-en-ciel. C'était une scène qui ne durait qu'une fraction de seconde, et nous devons adapter la vidéo pour nos marchés locaux. Nous leur avons fait savoir que cette scène ne faisait pas sens parce que c'est une expression que nous n'utilisons pas : cet exemple pour illustrer combien **les États-Unis sont centrés sur eux-mêmes et ne réfléchissent pas aux implications que certains choix peuvent avoir dès l'instant où on doit les mettre en pratique à un niveau mondial**. C'est la raison pour laquelle il est important d'avoir un intermédiaire entre les États-Unis et le reste du monde qui est impliqué dans tous les

développements au niveau des États-Unis et qui a le pouvoir décisionnel de pouvoir freiner certains élans et d'introduire la perspective internationale dans les développements de la communication organisationnelle.

Ce qu'ils ont fait pour la communication Corporate, ils l'ont également fait pour le marketing digital. Là aussi, il y a un combat permanent pour obtenir des ressources et des budgets : les États-Unis ont toujours la priorité, et la zone internationale doit jouer des coudes pour obtenir une part des budgets. Si les innovations technologiques sont pensées aux États-Unis, ce n'est pas une raison pour y utiliser la presque totalité du budget car ces innovations devront également trouver leur entrée dans la zone internationale. Et là aussi, on rencontre cette même **position americano centrée** : les innovations sont développées en anglais et si je prends simplement la situation en Belgique, notre site Web peut être consulté dans trois langues. Une dimension à laquelle ils n'ont absolument pas pensé. Cela a bien entendu des applications au niveau budgétaire : il faut pouvoir trouver des ressources supplémentaires pour pallier un oubli de la maison-mère. Ce directeur du marketing digital a donc la même fonction que le directeur des RP : faire entendre la voix de la zone internationale et se battre pour obtenir les ressources nécessaires afin d'atteindre les KPI fixés par les États-Unis.

Ces deux fonctions sont occupées par des Européens qui travaillent au départ de Londres. Pour des Américains, un choix, une alliance presque naturelle : pour eux, l'Europe, c'est le Royaume-Uni. Alors que d'un point de vue du chiffre d'affaires, celui-ci est fait sur le continent européen. Et là aussi, je ressens un clivage entre le Royaume-Uni qui a parfois tendance à se miroiter aux États-Unis, et le reste de l'Europe. **Les Anglais sont les moins européens de l'Europe**. Et le Brexit n'arrange pas les choses. C'est une tension avec laquelle il faut tenir compte. On voit donc que les développements technologiques sont plus omniprésents dans toute cette partie anglo-saxonne à laquelle j'ajoute aussi l'Australie. On peut donc constater l'émergence d'une tripartite « États-Unis, Royaume-Uni, Australie » avec des priorités et des développements qui ne sont pas nécessairement parallèles à ceux des autres pays du monde. Je pense par exemple aux podcasts, instruments utilisés au niveau de la communication organisationnelle qui sont très populaires dans les pays anglo-saxons. De là, l'injonction de les utiliser dans tous les autres pays. Mais si je regarde la situation **en Belgique**, combien de podcasts d'un certain niveau existe-t-il ? Pratiquement aucun. Il y a donc très peu d'empathie pour la situation des autres pays : une sorte d'incompréhension que ce qui pour eux est une évidence ne l'est absolument pas dans un autre pays. Autre référence, le Google search engine : évidemment, c'est d'abord les États-Unis qui apparaissent en tête de recherche, suivi par le Royaume-Uni ; l'Australie est pratiquement tout à fait en fin de course, et entre les deux il y a les pays européens. Et bien entendu, les États-Unis annoncent beaucoup plus d'innovations. Le continent européen n'est pas encore aussi développé : ils ont toujours un pas d'avance, nous sommes toujours un peu à la traîne. Et cela se traduit bien entendu dans les résultats des moteurs de recherche. En termes d'adaptation digitale, la **Belgique** fait souvent figure de **dinosaure** : nous adoptons très lentement les nouvelles technologies. Si on regarde la situation de **Twitter** par exemple, l'usage de Twitter aux Pays-Bas comparé à l'usage de Twitter en Belgique, c'est une toute autre dynamique. Là aussi, nous sommes à la traîne. Nous ne sommes toujours pas dans un mouvement de dynamique digitale, nous sommes encore toujours dans une situation de surplace. Pourtant, d'un point de vue technologique, nous avons de très belles réalisations en Belgique. Mais quand il s'agit **d'adoption technologique, nous sommes lents** : cela s'est par exemple aussi traduit dans l'utilisation du smartphone. C'est en partie lié à l'infrastructure technologique développée au niveau national : je pense aux débats interminables qui ont lieu pour l'instant par rapport à l'adoption de la 5G. Dans d'autres pays, les décisions sont déjà tombées depuis longtemps. Mais à côté de la dimension des institutions nationales, les ministères, l'administration publique, tout ce cadre institutionnel qui freine plus qu'il ne booste les développements technologiques et économiques, il y a aussi la nature même du belge. **Le**

belge est par nature un attentiste, il est sceptique par rapport à la dimension de l'innovation, il est prudent dans l'adoption de nouveaux comportements.

J'ai également eu ce type de ressenti et d'expériences dans la première agence où j'ai travaillé. On était en **2010**, j'y avais également fait mon stage lors de mes études en gestion de la communication, et fort de cette première expérience pourtant assez courte, j'avais décidé d'écrire mon mémoire de fin d'études sur la manière dont on touchait les journalistes par le biais des médias sociaux, un phénomène en pleine émergence en Belgique à ce moment, et comme ils étaient intéressés par mon profil, ils m'avaient offert un contrat d'embauche. Leur objectif était que je continue à développer ces compétences en médias sociaux, et qu'avec un consultant senior je construisse toute une approche « innovante » et qui permettrait à l'agence de se positionner et de se profiler sur le marché, en attaquant ce nouveau domaine des relations média. Mais ce qui semblait au départ être une volonté dynamique de développer quelque chose rapidement en vue de se positionner, s'est tout aussi rapidement avéré être un projet à aborder doucement, sans précipitation alors que nous, nous voulions vraiment foncer. C'est donc symptomatique de l'attitude du belge : d'un côté il y a cette volonté d'aller de l'avant, d'évoluer, d'innover, et puis d'autre part cette position prudente, sceptique par rapport aux nouveaux développements. Alors que tout le monde au départ était très enthousiaste, j'entendais des commentaires du style « *oui, mais, Facebook et Twitter, est-ce que c'est bien certain que cela va continuer, que cela va prendre une telle ampleur, que cela va vraiment changer les relations que l'on a avec les journalistes ?* ». Et ce projet qui devait nous différencier, a été garé sur une voie de garage. C'est la raison pour laquelle au bout de 10 mois, j'ai quitté cette agence. Je me suis très vite rendu compte qu'on allait rater le coche. Une retenue qui n'est pas de mise à l'époque de la mondialisation. Et c'est une position que j'ai reconnu dans presque toutes les agences en relations publiques plus traditionnelles, une position qui perdure encore aujourd'hui auprès de certaines, et non des moindres. Je pense à des agences comme Porter Novelli ou encore Hill & Knowlton qui avaient participé à une compétition que nous avions lancée, et qui nous ont fait des propositions qui dataient d'un autre âge. En soi, la **réflexion stratégique de ces agences est très poussée, est très professionnelle, mais elle repose sur une approche des relations, par exemple avec la presse, très traditionnelle. Pareil en ce qui concerne les propositions qu'ils font au niveau du stakeholder management : elles sont mûrement réfléchies, mais aujourd'hui, il y a d'autres pistes pour atteindre, pour motiver, pour influencer et pour persuader les parties prenantes que les médias traditionnels.** Bien sûr les médias continuent à jouer leur rôle, ils sont toujours importants, mais il y a aujourd'hui d'autres canaux qui doivent être activés. Ces agences RP donnent l'impression de s'être réfugiées dans une tour d'ivoire, d'avoir fait comme un repli sur elles-mêmes, abandonnant de ce fait tout un territoire aux agences de publicité qui, elles, ont eu ce réflexe existentiel de se remettre en question pour assurer leur pérennité.

Cela a une **conséquence** qui, à mes yeux, est **cruciale** : pour obtenir une aide extérieure [outsourcing], on devra, par la force des choses, faire appel à ces agences de publicité qui se reprofilent comme agences de communication intégrée, mais elles n'ont pas perdu leur raison d'être qui est, bien entendu, une vocation de développer une communication « commerciale » et qui n'ont pas l'expertise de la dimension communication Corporate, avec tout ce que cela entraîne au niveau du soutien de la réputation d'une organisation. Ces agences-là travaillent toujours dans une perspective **unidirectionnelle** axée sur les ventes, beaucoup plus suivant une approche « **push** », alors que **nous, dans une perspective de communication Corporate, on cherche davantage une approche « pull », une approche bidirectionnelle, qui est à la recherche de l'engagement de l'autre dans une conversation qui devrait s'inscrire sur le long terme.**

Le fait que les agences en relations publiques n'ont pas anticipé cette évolution, qu'elles n'ont pas saisi le moment, qu'elles ont abandonné ce territoire de la communication sur les réseaux

sociaux aux agences de publicité, cette situation est pour moi la raison qui **explique pourquoi les réseaux sociaux n'ont pas réussi à atteindre leur objectif de « conversation » entre toutes les parties prenantes**. Si je prends **Twitter**, je fais directement la comparaison avec un cimetière digital, et cela ne m'étonne absolument pas que les gens décrochent. La **valeur** d'un canal comme Twitter **décroît** fortement à cause de la multiplication des **messages commerciaux unidirectionnels** qui y sont placés par l'intermédiaire d'agences qui n'ont pas le réflexe « relations publiques ». Alors que les réseaux sociaux se voulaient être l'endroit où chacun allait pouvoir débattre d'idées, ils sont de facto devenus une plateforme supplémentaire où les entreprises débattent leurs marchandises dans un esprit mercantile. Cela se traduit aussi par toutes les innovations technologiques qui y sont annoncées et qui permettent, par exemple par le biais d'un RSS feed, de télécharger les tweets. Bien sûr, toutes ces applications facilitent l'usage de ces médias sociaux. Mais les interactions qui étaient la raison d'être même des réseaux sociaux ont fait place à une **succession de messages commerciaux qui ne génèrent plus aucune interaction**. On est retombé dans **l'approche unidirectionnelle**. Pareil en ce qui concerne Facebook une fois qu'ils ont lancé leur modèle de génération de revenus avec les annonces Facebook. La plateforme sociale s'est muée en un canal publicitaire et même si le volet publicitaire se traduit de manière différente, par le biais de Storytelling, de contenus vidéo, les utilisateurs de Facebook ne sont pas aveugles et traduisent ces messages comme étant des annonces publicitaires et non pas des histoires authentiques comme on pouvait s'attendre à en rencontrer sur ce type de plateforme sociale. De là une lassitude, et même parfois carrément un dégoût de la part de certaines cibles, surtout venant des jeunes.

Et pourtant, quand on adopte une posture organisationnelle, il y a moyen de créer des histoires authentiques. Je me rappelle que pour un client dans le secteur laitier, j'avais développé une vidéo Corporate qui mettait en scène un « melkboer », qui est la personne qui va collecter le lait chez les fermiers, un métier en voie de disparition chez nous. La vidéo consistait à lui laisser le champ libre, à lui donner la possibilité de raconter son histoire. On n'a pas écrit de scénario, on lui a laissé toute latitude pour raconter son expérience, son vécu, sa tristesse de voir son métier disparaître. Il racontait la dure réalité des fermes laitières qui ferment les unes après les autres, la dure réalité des fermiers qui ne trouvent personne pour leur succéder. Il expliquait son rôle social, ses relations personnelles avec les fermiers. Cette vidéo est pour moi un bel exemple de ce que doit être le Storytelling : il ne s'agissait pas de construction d'image, mais il s'agissait de partager une histoire authentique avec, bien entendu, de temps à autre le nom de l'organisation qui apparaissait sur l'écran, mais là aussi, sans qu'il n'y ait une mise en scène. Il portait les vêtements qu'il portait tous les jours. Et cousu sur la poche de son bleu travail, il y a le logo de l'organisation. A un certain moment on voyait le camion à l'écran, et là aussi, il y avait le nom de l'organisation. Mais cette vidéo était tournée dans une perspective qui se rapprochait d'un reportage journalistique. Nous avons d'ailleurs envoyé ce film à la rédaction de la télévision belge, avant que de poster la vidéo sur notre canal YouTube, et les journalistes de la télévision belge nous ont demandé d'attendre avant de mettre notre vidéo en ligne parce qu'ils souhaitaient faire de leur côté un reportage similaire. Le résultat de leur reportage était pratiquement identique au nôtre. Et ça a été pour moi la preuve que l'approche que nous avons adoptée était la bonne. Une approche qui avait été possible parce que je travaillais dans une agence en relations publiques qui avait cette approche organisationnelle, un résultat qui n'aurait jamais pu être obtenu s'il avait été développé par une agence de publicité.

C'est une expérience que j'ai vécue personnellement car lorsque l'agence de publicité Famous a décidé d'ouvrir un bureau en relations publiques, ils m'ont approché pour que je développe tout le volet Corporate. J'étais enthousiaste de pouvoir participer à cette aventure, j'étais surtout très enthousiaste de pouvoir travailler avec une équipe reconnue comme étant très créative, j'étais vraiment persuadé que j'allais pouvoir faire entendre ma voix. Mais hélas, je me suis très vite rendu compte que les créatifs en agence de publicité n'ont aucune affinité avec ce type de

discours organisationnel. Lorsqu'ils développent un concept créatif, ils ont beaucoup de difficultés à prendre de la hauteur et à envisager ne soit ce que la moindre petite modification à ce concept, argumentant que s'ils apportent une modification, l'idée ne sera plus leur idée. Une dynamique qui pour moi, est très compliqué et difficile à comprendre. Parce que si l'entente était excellente avec la cellule stratégique, ainsi qu'avec le CEO de l'agence, le courant ne passait pas avec les équipes créatives. Avec le recul, je crois que la mécompréhension provenait du fait qu'ils n'avaient pas modifié l'attitude qu'ils avaient par rapport aux commerciaux de l'agence : le fonctionnement était simple, développer le concept, et le commercial devait le vendre au client. Alors que pour moi, la relation avec le client connaissait une traduction différente, beaucoup plus basée sur le relationnel, sur le long terme, sur la confiance. Nous avons donc adopté des regards qui étaient incompatibles. Pour eux, dès l'instant où ils avaient pondu une bonne idée, cela devait être hyper simple pour moi de pouvoir faire en sorte qu'elle paraisse dans la presse. Ils ne faisaient donc pas la distinction entre une annonce de publicité qui paraît parce que l'emplacement média a été acheté, et un communiqué de presse dont la valeur sera évaluée par le journaliste ou par le rédacteur en chef, sans certitude de paraître. Donc, dès l'instant où un concept qu'ils avaient développé n'était pas repris, ils me cataloguaient comme un incapable. Pareil au niveau de la créativité, alors que dans l'agence précédente j'avais été amené à développer des concepts « créatifs », comme je ne sortais pas d'une Académie, je ne pouvais pas être capable d'une quelconque créativité. Je ne m'étais absolument pas attendu à autant de préjugés de la part de personnes dites créatives : cela été une assez grande désillusion. Je m'étais attendu à plus d'empathie, à une plus grande ouverture d'esprit. Ce qui parle en leur faveur, c'est qu'ils doivent répondre à des exigences incroyables : être capables de pondre pratiquement chaque heure un nouveau concept, aussi créatif que possible, pour un client différent, dans un secteur différent. Je n'envie absolument pas leur métier. Ils sont vraiment mis sous pression, la latte est très haute. Ce n'est pas évident, car c'est bien sûr la seule chose qu'ils font : ce n'est pas que je veuille diminuer leur rôle, au contraire, je veux souligner combien ce métier est « monocorde ». Dans mon rôle de directeur de la communication, j'ai un éventail très large d'activités très diverses. Je passe d'une réunion avec le comité de direction à la rédaction d'un communiqué de presse, à la réflexion pour un nouveau plan de communication, à la mise en œuvre d'un événement : une succession d'activités qui permet de mettre en exergue différentes facettes de mon identité professionnelle, dont parfois la dimension de la créativité. Alors que pour un créatif en agence, la journée est excessivement planifiée, structurée : de 9 à 10 heures ils doivent réfléchir à un concept pour le client A, de 10 à 12 heures, ils doivent réfléchir à un concept pour le client B, à 13 heures ils ont un briefing pour le client C, à 14 heures ils doivent présenter le concept du client A à leur directeur de création : le rythme imposé formate automatiquement le comportement de ces créatifs. Et il ne faut pas oublier qu'à part les Awards, ils ne bénéficient que de très peu de reconnaissance. C'est bien la raison pour laquelle ils veulent absolument la publication de leur nom à côté des campagnes de publicité. C'est ce qui fait leur réputation dans le milieu.

La reconnaissance se traduisait de manière très différente : quand j'étais en agence, elle venait des clients. Et aujourd'hui, elle me vient de la cellule « business ». Une situation spécifique à mon organisation. Parce que d'une part, je travaille main dans la main avec l'équipe marketing, mais d'autre part, tout ce que je développe, je le fais pour la cellule business qui comporte un centre de services et qui coordonne le terrain. Pour être complet, je dois ajouter qu'au **niveau de la zone internationale, la direction marketing et la direction business rapportent au CFO, alors que la direction communication Corporate rapporte directement au CEO.** Cela a pour conséquence que ma fonction a des répercussions sur les deux niveaux, au niveau du CFO et au niveau du CEO. Cela implique donc une dynamique différente en ce qui concerne

le stakeholder management interne : je suis souvent témoin des guerres de pouvoir, des jeux d'influence.

Quand j'ai commencé il y a un peu plus de trois ans, nous formions donc une nouvelle équipe marketing. Il faut savoir que la cellule business avait déjà connu une succession d'équipes marketing et avait donc une lassitude certaine de devoir à nouveau réexpliquer le fonctionnement de la structure. Au début, l'entente n'était pas vraiment cordiale. Ils ne voyaient pas d'un très bon œil cette nouvelle équipe arriver et de notre côté, ça nous a pris du temps à instaurer la confiance. Je me rappelle qu'à une des toutes premières réunions, le directeur business m'avait demandé de manière un peu agressive **ce que j'avais l'intention de faire**. Je lui ai répondu qu'il n'allait sans doute pas me voir beaucoup les premiers mois, car j'avais besoin d'analyser le terrain, d'analyser ce qui avait été fait jusqu'à présent, de prendre connaissance des besoins de chacune des parties prenantes, de faire une évaluation de ce qui avait été développé jusqu'à présent, et en fonction de tout cela, de définir mon approche à moi et de quelle manière elle pouvait se différencier de ce qui avait été fait jusqu'à présent. Bref, de **réfléchir à une approche qui permettrait de travailler ensemble** et de réaliser ainsi les résultats escomptés. Pour moi, cela sous-entendait aussi de pouvoir accompagner pendant une journée les collègues de l'équipe business, dans une méthode de « **shadowing** » pour mieux m'approprier leur état d'esprit. Je crois que j'ai fourni la bonne réponse qui a servi de base pour la confiance qui s'est instaurée au fur et à mesure des années. Et c'est la raison pour laquelle je ressens beaucoup plus de **reconnaissance** venant de l'équipe business, que venant de la ligne Corporate. Ce qu'ils apprécient beaucoup, c'est que régulièrement je les mets au défi, je les challenge parce que je veux que mes idées soient porteuses pour le business, ce qui pour moi est prioritaire. Mon objectif n'est pas de plaire en interne, mais de faire en sorte que les différents objectifs soient réalisés et atteints. J'ai toujours ce **reflexe de mesurer la stratégie et le plan de communication aux résultats que le business va devoir réaliser**. Et je ne l'entends pas en termes « marketing », non, j'essaie de voir de quelle manière la communication Corporate va pouvoir apporter cette plus-value au business. Ce n'est pas une posture facile à tenir par rapport à la ligne Corporate qui me fournit mes budgets. Il me serait beaucoup plus facile d'appliquer à la lettre les demandes qui me proviennent de la ligne Corporate, sans me poser de questions par rapport à l'efficacité que cela pourrait apporter au business. **Mais ce n'est pas ainsi que je considère la vraie fonction de la communication organisationnelle**. On ne fait pas de la communication pour le plaisir de la communication, ce n'est pas de l'art pour l'art, on est là pour la pérennité de l'organisation. Il se fait que cette pérennité elle passe par le business. C'est la raison pour laquelle je trouve normal **d'assurer cette liaison qui ne s'inscrit pourtant absolument pas dans la structure de l'organisation**. Mais c'est la raison pour laquelle j'ai donc plus de reconnaissance du business que de ma ligne Corporate. J'ai vraiment cette volonté de comprendre le business ce qui explique la raison pour laquelle j'ai régulièrement des questions à leur poser. La plus belle preuve de **confiance** a été ce jour où la directrice du département business a planifié un meeting de trois heures pour m'expliquer de A à Z tout le fonctionnement de son département : le calcul des fees, tout jusque dans le plus petit détail. Là, je me suis vraiment rendu compte qu'on était devenu de vrais partenaires. Je ne pouvais pas avoir de plus belle preuve de **respect**.

Dans une structure internationale, **la communication** a un rôle extraordinaire à jouer : elle sert à connecter les directions générales du siège central avec tous les départements des unités au niveau national ou local. Au niveau de la direction générale, les décisions qui sont prises ne sont pas toujours en adéquation avec les réalités du terrain, avec les réalités de chacun des pays. **La communication organisationnelle à un véritable niveau stratégique servira d'antenne pour identifier les problèmes de « déconnexion »**. En recevant les briefings du haut, et en étant vraiment à l'écoute des besoins du business, c'est le communicant qui

sera en première ligne pour faire le diagnostic entre ces deux « mondes ». Cela sous-entend que le communicant doit être au courant et doit être conscient des enjeux : ils peuvent être de nature **législative**, je pense par exemple au fait que la loi n'est pas pareille dans tous les pays, et qu'elle peut avoir des conséquences énormes sur la possibilité ou non de la mise en place de certaines actions, ils peuvent être de nature **financière**, je pense aux différences de niveau de budgets alloués pour la mise en place de certains projets, ils peuvent être de nature **politique**, je pense au lobby, aux actions de lobbying qui peuvent être également très différentes d'un pays à l'autre, qui peuvent avoir un impact très puissant dans certains pays, et n'être qu'à un stade embryonnaire dans d'autres avec toutes les conséquences que cela peut avoir pour une organisation. Il y a également la différence d'un pays à l'autre de ce que nous appelons nos « LoB », les « Lines of Business ». Ainsi, la **technologie** prend une grande part de nos activités dans les pays anglo-saxons et en Allemagne, alors qu'en Belgique, c'est une start-up. Donc lorsqu'une campagne de grande envergure débarque des États-Unis, il faut que j'essaie de leur faire comprendre que le marché n'est pas encore prêt chez nous. Et c'est alors que commence le jeu des pouvoirs : les États-Unis décident de couper tous les budgets en communication tant que le business n'a pas prouvé qu'il était prometteur, ce qui m'oblige, moi, à monter sur les barricades et à essayer d'argumenter que, sans budget, cette division ne pourra pas obtenir de résultats, et que donc **le budget communication est nécessaire en amont, pas uniquement en aval. Une attitude typiquement américaine : il faut d'abord prouver qu'on le mérite avant de recevoir. Cela signifie qu'aux yeux des Américains, la communication est encore toujours considérée comme un coût et non pas comme un investissement.**

Et la situation se corse encore parce que le département communication en se professionnalisant, en disposant de nouveaux instruments digitaux, devient lui-même un service qui va indirectement générer du chiffre d'affaires. Je m'explique : avec tous les instruments d'analyse de données massives, de big data dont on dispose grâce au développement technologique, et qui sont connectés à notre système CRM, il va nous être possible de tracer tous les leads que nous avons générés et que nous avons passés au business, et de voir ce que le business en aura fait. Cela nous permettra de faire des analyses de performance sur les stratégies de communication qui nous fournissent les leads les plus porteurs, mais tout autant d'analyser les performances de nos collègues de l'autre département et de leur faire des recommandations stratégiques en vue d'optimiser leurs résultats aussi. **Cette année** déjà, j'ai fait une analyse sur le rendement des investissements que nous avons faits sur notre site **Web** pour le rendre plus performant au niveau de la génération des leads. Donc aujourd'hui, je suis capable de **monétiser la valeur des leads générés par ma communication**. Et cela me permet de faire des choix stratégiques comme de développer un plan de communication. Il y a donc moyen de prendre des décisions de manière beaucoup plus ciblée. C'est un véritable **shift** qui a lieu actuellement vers ce que certains appellent le « **performance marketing** ». Cela permet d'évaluer jusqu'à un chiffre après la virgule le retour sur l'investissement. Si je ne peux qu'applaudir cette évolution, je suis aussi conscient du **danger** qu'elle contient : au niveau supérieur, ravi de recevoir des chiffres, des diagrammes, des performances. Mais **on demande ce type d'approche pour toutes les actions** entreprises. S'il est possible de l'appliquer au niveau de la génération de leads digitaux, il est **impossible de le faire sur une campagne de Storytelling**. Là, je mettrai davantage l'accent sur une approche SEA porteuse. Et là, il s'agit d'une **combinaison entre une histoire solide et des mots-clés porteurs**. La sélection de ces mots-clés n'est jamais qu'une solution **à court terme** : ces mots-clés sont **liés à une page bien spécifique**. Et cette page va **générer à son tour des leads** si le contenu qui s'y trouve est pertinent. Mais évidemment, ce contenu ne sera pertinent que sur une période donnée. Donc ici, c'est un travail entre la communication et le business qui se fait en interaction sur le temps court.

Mais il faut faire en sorte que **ces histoires successives forment sur le temps long une histoire consistante en ligne avec la vision et les valeurs de l'organisation**. Et ça c'est mon rôle en tant que responsable de la communication de veiller à ce que les actions sur le temps court qui favorisent la génération de chiffre d'affaires pour le département business soient en ligne avec une stratégie de contenu sur le temps long. Donc il s'agit de bien plus que simplement de la notoriété de marque. Il s'agit aussi de la **réputation de l'organisation**. Et j'ai bien souvent l'impression qu'avec ce shift qui consiste à faire du « **performance marketing** », on ne voit plus que le court terme, cette génération de chiffre d'affaires immédiate, et que l'on perd de vue l'ensemble sur le temps long. Et il est vrai que comme l'organisation tente à avoir une orientation davantage court terme en période de chiffre d'affaires positif, cela entraîne une **attitude en dominos** de tous les collaborateurs qui fonctionnent dans cette même approche sur le temps court. Je vois mon collègue du département digital qui investit très fort sur ce type d'action, parce qu'il sait qu'il pourra faire un rapport très élogieux de ses actions à la fin de l'année. Mais étant donné qu'il ne travaille pas en termes de loyauté pour l'organisation, mais qu'il a un plan de carrière qui fait que d'ici trois à cinq ans il ne sera plus dans cette organisation-ci, peu lui chaud que ses actions sur le court terme portent préjudice à la réputation de l'organisation sur le temps long.

Je trouve que c'est **mon rôle**, en tant que responsable de la communication, de veiller à cette dimension du temps long. Et j'ai beaucoup de chance : le directeur marketing pense comme moi, lui aussi a ce réflexe de la pérennité de l'organisation. Donc il freine de temps à autre les shifts de budget vers le département digital et fait des injections régulières dans le suivi de ma stratégie de communication Corporate. Il est conscient du **caractère volatile** du type de relation générée par les leads digitaux. Les **clics** qui mènent un prospect dans le « funnel » digital sont une **succession d'actions mécaniques** qui ne font intervenir aucune action humaine. Le **danger** réside donc dans le fait qu'un prospect qui a cliqué sur une page ne se rappellera pas nécessairement les valeurs ni la réputation de l'organisation qui sont derrière le produit qu'il a choisi suite à une action sur le temps court en ligne. À la limite, il n'y a même pas d'intérêt de savoir qui est l'organisation derrière le business qu'on vient de faire. Cela signifie que lorsque ce cycle de business se renouvellera, il n'y aura **pas eu d'éléments de fidélisation**, et que donc toute la procédure devra reprendre à zéro. Ça c'est le **danger** de ces actions sur le temps court, qui ne visent qu'une génération **immédiate** de chiffre d'affaires, sans penser à la construction d'une relation basée sur la réputation et les valeurs de l'organisation qui ne peut que se faire sur le temps long. Maintenant que j'y pense, je peux faire un parallèle avec un Cool Blue et un magasin d'électroménager classique : dans un magasin d'électro, je vais avoir une interaction avec un vendeur, mais je sais que je paierai plus que sur le site de Cool Blue. Donc il y a une évaluation à faire sur la plus-value que me donnera la relation personnelle avec le vendeur par rapport à l'achat anonyme en ligne. Personnellement, j'entreprends toujours des négociations avec le vendeur. Parce que je sais que si j'ai un problème, je pourrai retourner vers le vendeur, alors que lorsqu'on a un problème avec un produit acheté en ligne, ce n'est absolument pas évident de bénéficier d'un service après-vente.

Pour moi, c'est ça le **rôle de la communication** : donner une valeur ajoutée qui est en ligne avec les valeurs de l'organisation. Travailler sur la réputation, sur ce qui fait la différence. Bien sûr, tout le volet de la communication en ligne joue son rôle et il est certain qu'il faut faire tout un travail de mots-clés et d'optimisation des moteurs de recherche, parce que l'objectif c'est de rester sur cette première page de Google, les suivantes étant le cimetière de l'Internet. Cela montre **combien le métier de communicant a évolué ces dernières années** : ce que j'ai décrit ici, je n'aurais jamais pensé être capable de le réaliser en sortant des études. **Il y a toute la dimension managériale, il y a toute la dimension purement business, et il y a toute cette dimension de la technologie digitale, de la compréhension des Big data, des algorithmes, des dash boards.**

Une dimension à laquelle bien peu pense : c'est aussi le **danger** d'investir dans ces plateformes sociales. En investissant dans une page Facebook, on est sur un terrain qu'on « loue », pas du tout sur un terrain dont on est propriétaire. Je vois des organisations qui investissent et qui construisent des châteaux sur un terrain qui ne leur appartient pas. Si le propriétaire du terrain décide à un certain moment de le reprendre, tous les investissements sont perdus et il ne reste aucunes traces. Je vois parfois des collègues qui haussent les épaules lorsque j'utilise cette image, mais c'est pourtant ce qui s'est passé avec les organisations qui ont investi dans la plateforme Netlog dans les années 2005... c'est pourquoi j'insiste toujours beaucoup à **investir surtout dans nos propres médias**, dans nos propres plateformes, et donc de privilégier notre site Web. Mes collègues qui travaillent sur le digital croient à fond dans les réseaux sociaux, à quoi je leur réplique qu'il n'y a pas moyen de bâtir une réflexion avec certitude étant donné que Google aussi bien que Facebook changent constamment les formules de leurs **algorithmes**. Donc se baser sur des calculs qui sont faits sur des bases très meubles, cela me semble quand même très risqué. D'autre part, c'est un fait qu'il faut suivre les tendances, même si en Belgique on est toujours à la traîne, et la dernière tendance à la mode, c'est de poser une question à Google. Avant, on introduisait des mots-clés, ensuite on tapait des questions, maintenant, on dicte à voix haute ce qu'on veut savoir. Mais cela signifie que le **contenu** que l'on place **en ligne doit être pensé en fonction du type de** questions, en fonction de la manière dont les prospects potentiels partent à la **recherche** de ce que vous pouvez leur offrir. La formulation du contenu en ligne doit être en adéquation aux questions orales qui sont posées sur Google. Un nouveau **shift** qu'il faut intégrer à l'approche communicationnelle.

Le responsable de la communication doit constamment être à l'affût des moindres modifications qui peuvent avoir un impact sur la rentabilité des investissements communicationnels. L'avantage de travailler dans une **organisation américaine**, c'est qu'ils font eux-mêmes un travail de veille continue et qu'ils **partagent l'analyse de leurs observations**. Tous les deux ans, il y a un « Summit » où les bonnes pratiques sont échangées. Nous disposons aussi d'une bibliothèque en ligne illimitée. Les efforts de professionnalisation se font en permanence. **Lectures, discussions, échanges, réseautage : tout est bon pour apprendre**. J'essaie de participer aux activités de réseautage organisées par les associations professionnelles en communication, mais l'offre en Belgique est vraiment décevante. J'avais assisté au congrès de l'association belge en relations publiques il y a deux ans, et je n'en revenais pas d'entendre ces histoires « Caliméro » du responsable des relations publiques face au directeur marketing ! Au lieu d'avoir un discours portant sur les bonnes pratiques du « comment travailler ensemble », il n'y avait que des expériences de « nous » versus « eux ». Pour moi, une situation révolue. J'y suis retourné cette année, mais j'ai eu le même sentiment de me retrouver face à un discours démodé, même décalé, qui parlait des relations presse traditionnelles.

Si je fais une rétrospective sur les 10 dernières années, j'ai vu l'émergence du volet du « content marketing », tout est devenu digital, il y a moyen d'obtenir beaucoup plus d'information, et des informations assez ciblées, il faut donc être beaucoup plus occupé avec les datas, ces mêmes données massives peuvent être également une source très intéressante pour raconter des histoires, je pense à la campagne qui a été développée par le WWF, une O.N.G. qui a très bien compris l'approche relations publiques, une campagne qui portait sur le tigre comme espèce en voie d'extinction, et qui faisait le parallèle entre le danger de la disparition du tigre et le fait qu'il y avait beaucoup de noms de famille qui étaient également en voie de disparition. Ils ont acheté la banque de données de tous les noms de famille en Belgique, ils en ont regardé la fréquence, et ils ont envoyé un message à toutes les familles dont le nom était en voie de disparition. Cette action de marketing direct était couplée à une action sur le site Web : il y avait moyen d'entrer son nom de famille sur le site et de voir combien de personnes en Belgique portent encore le même nom de famille. Une dimension qui s'inscrit dans cette autre tendance en émergence qu'est la gamification. L'objectif final était bien entendu une collecte de fonds. Une campagne

qui a eu un succès sans précédent et qui a été basé sur une utilisation stratégique et intelligente des Big Data. Autre tendance qui a émergé : l'utilisation d'influenceurs. Mais ce qui est beaucoup **plus stratégique**, c'est l'utilisation du CRM : c'est aussi une source de données sous-utilisée. Combien de fois les organisations n'organisent-elles pas des enquêtes qui permettent de collecter une foule de données dont seulement la partie émergente de l'iceberg sera utilisée ? Plutôt que d'organiser une agrégation de toutes ces informations qui pourraient parfaitement servir au service de communication pour nourrir les contenus des messages sur les différentes plateformes. Mais cela implique que le communicant doit parler le langage du business et doit être capable de le convaincre de, par exemple, prévoir une ou deux questions supplémentaires sur un formulaire d'enquête. Tous **ces éléments montrent bien combien la fonction de la communication, et le rôle du responsable de la communication ont évolué.**

Non seulement on doit disposer de bien plus de compétences et de beaucoup plus de connaissances parce que le savoir s'est étendu, mais il faut également avoir des affinités avec la dimension digitale. Si la base n'est pas différente de ce qu'elle était il y a 10 ans, s'il faut toujours être aussi curieux, c'est surtout la quantité de choses qu'il faut être capable de comprendre qui a changé.

Le responsable de la communication, c'est comme un bambin de deux ans : c'est quelqu'un qui tout le temps pose la question : « pourquoi ? ». Avoir cette envie de comprendre, d'apprendre. Ma posture au sein de l'organisation, elle n'est pas différente de celle que j'avais quand j'étais consultant en agence. J'estime qu'un responsable de la communication dans une organisation doit avoir cette même posture qu'a le consultant. Et **il faut oser mettre le business au défi, le challenger**. J'ai l'impression qu'il y a 10 ou 15 ans, le communicant en organisation prenait moins l'initiative [stratégique] que cela n'est le cas aujourd'hui. Je crois qu'il était plus « **complaisant** » par rapport aux demandes [tactiques] des différents départements. Bien sûr, de temps à autre, moi aussi je dois simplement exécuter ce que l'on me demande de faire. Mais, si je ne suis pas convaincu de ce que l'on me demande, je prends sur moi de réagir et d'expliquer pourquoi je ne suis pas convaincu. Je vais l'illustrer avec un exemple très simple : une succursale s'ouvre dans une province. La demande est simple : écrire un communiqué de presse parlant de cette succursale qui s'ouvre dans cette province. Plutôt que d'exécuter cette demande, j'ai proposé d'écrire un communiqué de presse décrivant la situation économique de cette province, les conditions de travail dans cette province, la situation des ouvriers dans cette province, et presque incidemment, les opportunités qui allaient être générées par l'ouverture de cette succursale. Et je remarque que les générations qui me précèdent auront plus facilement tendance à répondre littéralement à la demande de communiqué de presse, de façon très factuelle, alors que ma génération aura davantage tendance à essayer d'en faire toute une histoire, d'y rajouter un volet de Storytelling. C'est une approche qui demande bien entendu plus de temps et plus d'efforts mais qui génère plus de résultats. Bien sûr, aujourd'hui on dispose plus facilement des données qui permettent de nourrir ces différents contenus. Donc les réflexes que j'ai sont des réflexes qui sont liés à un contexte à un moment donné. Pour les communicants d'autres générations, c'est une compétence qu'ils ont été obligés d'acquérir : c'est différent.

Ce qui m'inquiète un peu par rapport à toutes ces données massives, ce sont les données erronées parce que l'information n'a été remplie qu'à moitié, parce que des informations venant de sources différentes auront été agrégées... cela sous-entend une dimension déontologique de ne pas utiliser ce type de données. L'attrait de le faire est bien entendu très grand. Mais il faut avoir cette fierté et cette conscience professionnelle de séparer le vrai du faux. Un outil que nous utilisons régulièrement, c'est ce que nous pouvons sortir de Google Analytics. Encore une fois, il faut le faire avec prudence. Là aussi, l'aspect déontologique est important. Mais ce type d'information peut générer du contenu de manière très facile, et c'est du contenu qui peut être très pertinent. Un communicant doit être constamment à la recherche de sources pouvant lui fournir du contenu qu'il pourra retravailler en fonction de sa stratégie.

Je pense soudainement à une situation qui illustre parfaitement combien la fonction même du communicant en organisation est méconnue, même par le directeur des ressources humaines. Je me rappelle que lorsque j'ai sollicité ici, une de mes conditions était d'avoir une voiture de société. Lors d'un des entretiens d'embauche avec le DRH, il m'a demandé la raison pour laquelle je souhaitais une voiture. Je l'ai regardé avec étonnement et je lui ai répliqué que nous n'avions pas moins de 10 sites répartis géographiquement sur toute la Belgique et que je trouvais crucial de savoir ce qui vivait auprès des collaborateurs. Que j'avais donc l'intention de **me déplacer pour pouvoir aller à leur rencontre**. Le DRH a répliqué qu'il ne s'était absolument pas attendu à ce que la fonction de responsable de la communication soit combinée avec des déplacements sur les différents sites pour aller à la rencontre des collaborateurs. [MBWA] Sur ce, je lui ai répondu qu'il était DRH, et que je me demandais pourquoi lui avait besoin d'une voiture de société, ce qui l'a laissé interloqué car il n'avait aucun argument à avancer. Est-ce que mon prédécesseur se rendait ainsi auprès des collaborateurs ? Non. Mais c'est ma vision des choses, c'est la façon dont je veux remplir ma fonction. Je bloque régulièrement des journées entières pour **aller sur les différents sites**, et plutôt que de travailler de mon bureau, je travaille de ces sites. Cela me permet bien souvent de vérifier si des **histoires** peuvent être glanées, que je classe dans un dossier spécifique, et que je ressors en fonction des thématiques de la newsletter interne. Cela me permet de **détecter des dysfonctionnements, des besoins, des attentes** auxquelles je réponds d'une façon beaucoup plus pointue parce que je comprends d'où elles viennent et je comprends leurs conséquences. Pour moi, la fonction de responsable de la communication elle n'est pas cloisonnée dans un endroit bien spécifique de l'organisation, mais elle doit avoir sa visibilité partout où est l'organisation. Quand j'étais consultant, j'ai eu comme client Pfizer et à l'époque, on m'appelait le Luc Allo de Pfizer parce que je me rendais sur les différents sites pour aller interviewer les gens. À une certaine époque, j'y ai même travaillé deux jours par semaine. Et le midi, je déjeunais toujours avec d'autres collaborateurs. J'étais bien souvent le plus jeune et au bout de quelques mois, ça n'étonnait plus personne que je pose tant de questions sur leur travail, sur leurs expériences professionnelles. Après ces déjeuners, je me rendais chez le directeur de la communication Corporate avec toute une série d'information et d'histoires pour leur newsletter interne. Au début, les gens étaient étonnés, parfois un peu réticents, mais au fil du temps, les uns venaient me raconter leur histoire, et les autres m'indiquaient encore d'autres comme ayant une histoire intéressante à raconter. Et les collaborateurs étaient très fiers de pouvoir lire leurs expériences dans le journal interne de leur organisation. Cette **fierté** se traduisait par une **reconnaissance de l'importance de la fonction de communication dans leur organisation** et par une forme de respect vis-à-vis de mon rôle de consultant au sein de l'organisation.

Aujourd'hui, je sens encore toujours que certains départements ne reconnaissent pas ma fonction à sa juste valeur. Au niveau des départements des ressources humaines et juridique, les collègues sont toujours persuadés qu'ils seraient tout à fait capables eux-mêmes de soigner leur communication. Je sais que j'ai obtenu une légitimité aux yeux du département business. Mais que ce soit pour le département des RH ou le département juridique, quand il y a quelque chose à communiquer, je suis le dernier maillon de la chaîne. Et alors, bien sûr, j'ai beaucoup de choses à redresser. Mais à ma question de savoir la raison pour laquelle ils n'ont pas demandé mon avis, je n'ai jamais de réponse. Ils sont encore enfermés dans la mentalité « **Old School** » où la communication se réduit à être capable d'écrire un texte et à avoir la parole facile. Or, si pour la dimension de la communication interne, je pourrais tirer un parallèle avec une profession de « **journaliste d'organisation** », mon rôle au sein de l'organisation est bien plus large que cela. Sans oublier la dimension de la rentabilité qu'il faut pouvoir prouver, ce qui n'est pas toujours possible. Et sur cette dimension-là, dans la rivalité avec le marketing, on perd à tous les coups. Le marketing a et aura toujours tous les atouts en main pour prouver qu'il génère du chiffre d'affaires. Aussi, plutôt que de le considérer comme un ennemi, il faut tâcher de

sceller des alliances. On y gagne, car lorsqu'on présente des résultats ensemble, on peut expliquer comment le marketing apporte sa plus-value de manière **quantitative**, et comment la communication apporte sa valeur ajoutée de manière **qualitative**. Pour illustrer ce propos, un exemple : j'avais développé un blog qui avait son contenu différencié de celui du site Web. Le département marketing a annoncé qu'il avait eu 5000 leads via le site Web alors que moi je n'avais pu en générer que 100 par le biais du blog. Par contre, une analyse plus pointue a pu démontrer que de mes 100 il y avait en pourcentage plus de potentiel que des 5000. Plutôt que de prendre une posture de « Caliméro », nous avons rapporté ensemble ces résultats qui permettaient de différencier les deux approches complémentaires. Il faut donc essayer d'optimiser toutes les potentialités de la communication organisationnelle. Pour m'aider dans mes réflexions, je fais facilement appel au **modèle « RepTrak » du « Reputation Institute »**. J'y place mes axes « contenu », ça ce sont les axes qui renforcent ou qui détruisent la réputation de l'organisation, et j'y inscris mes objectifs de couverture afin de pouvoir définir les priorités. Je me suis aidé de ce modèle pour faire un audit de la communication organisationnelle de Pfizer et de ses concurrents. Ce modèle m'a permis d'identifier que l'organisation ne parlait jamais de son département R&D, ni de ses innovations, ni de la dimension employabilité alors qu'ils sont un des plus grands employeurs de Belgique. Par contre, ils parlaient énormément de leurs produits. Et en plaçant l'analyse de leurs concurrents à côté de la leur, cela a permis de débloquent certaines décisions et certains budgets. Et c'est souvent le propos de ces organisations qui sont orientées vers les ventes de mettre l'accent sur la communication sur leurs produits. Mais dès l'instant où il s'agit de recrutement, la dimension produits, qui est davantage sur le court terme, n'aura pas de rôle décisif. Il est nécessaire d'avoir une communication qui s'inscrit sur le long terme, et qui met en avant les valeurs de l'organisation.

Au sein de mon **organisation**, il est clair que la structure est **top down**, mais, au niveau local, nous avons notre mot à dire. Si les grandes lignes stratégiques sont décidées au niveau des États-Unis, au niveau local, nous avons toute latitude pour définir la mise en place des actions de communication. Pour utiliser une image, mon département au sein de l'organisation est comme un jardin d'enfants, bien délimité par une clôture. Au début, comme un bambin, on part à la découverte et il arrive qu'on en franchisse les limites. À ce moment-là on se fait gronder : on dispose d'un grand terrain de jeu, mais il est interdit de colorier en dehors des lignes. Je dirais que le but du jeu c'est de se trouver un partenaire, de forger des alliances, pour déplacer ensemble les piquets de la clôture. Ce sont bien souvent des collègues du département business. La situation idéale, c'est que la superficie de ce jardin d'enfants qui correspond au département communication, corresponde exactement à la superficie de l'organisation. Dans une situation idéale, le bureau du responsable de communication se trouve à côté du bureau du CEO. Ce qui est le cas aux États-Unis d'ailleurs. Ce qui est crucial : le responsable de la communication doit être le premier à savoir ce qui se passe, ce qui est en train de bouger et pourquoi. Ici en Belgique, mon bureau n'est pas à côté du bureau de la direction générale, mais c'est tout simplement parce que la directrice générale n'a pas bureau fixe. Je dirais qu'elle partage cette vision d'avoir un accès direct avec tous les différents sites, et tous les jours elle est ailleurs. Mais bon, si le responsable de la communication ne reçoit pas d'input venant de la direction générale, c'est à lui à aller à la recherche de cette information.

Et la façon d'aller à la recherche de cette information, ce n'est pas lors de mes études que je l'ai appris car à l'époque, toute cette dimension de la digitalisation, on n'en parlait pas encore. La formation en gestion de la communication était très théorique avec trop peu d'ouverture vers la pratique. J'ai vraiment appris le métier en le faisant. Je me rappelle avoir eu un collègue qui était vraiment accro à ces modèles théoriques. Je suis d'avis que les modèles peuvent nous aider au niveau de nos réflexions, ils nous offrent un canevas pour structurer nos idées. Mais si on utilise toujours le même modèle, on finira par formater sa propre réflexion. C'est contre-productif et freine la créativité. Je préfère de loin me baser sur mon intuition, sur ma curiosité

et vérifier mes hypothèses par la suite. Je vais encore tirer un parallèle avec les journalistes : si on demande à un journaliste la raison pour laquelle il a fait tel choix au niveau des sujets qu'il a développés, il ne pourra pas ramener ses choix à des modèles théoriques. Ce n'est pas que la théorie est inutile, loin de là, mais il faut aussi tenir compte de l'accélération des changements. Ce qui semble être une fiction aujourd'hui peut-être la réalité de demain. Comme les algorithmes de Google ou l'évolution des médias. Quand on voit combien les rédactions se sont réduites comme des peaux de chagrin, quand on voit l'hécatombe des titres de la presse verticale, c'est bien la preuve qu'il faut pouvoir constamment se réinventer par rapport aux flux des transformations. Je crois qu'il serait plus pertinent de davantage développer les « soft Skills » pendant les formations, surtout en ce qui concerne **l'adaptation face au changement. Parce que ce changement, il est constant.**

Malgré le fait que je dispose d'une curiosité très éveillée, j'arrive à trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En grande partie parce que j'arrive à fermer les portes mentales une fois que je suis chez moi. Je peux aussi régler un maximum tous mes appels téléphoniques quand je suis en voiture. Et si je fais une journée de 10 heures, je commencerai un peu plus tard où je terminerai un petit peu plus tôt les jours qui suivent. Cette balance, c'est le résultat du « give and take ». C'est la recherche d'une efficacité et je n'ai pas vraiment de problème pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de dérives. Pendant les vacances par exemple, je vais jeter un œil sur mes mails, je n'y répondrai pas, mais je tiens quand même à l'œil ce qui se passe. Cela me donne beaucoup plus de quiétude que si je ne les consultais pas. Je sais que je suis en vacances mais en même temps, je suis rassuré de savoir que tout se passe bien et que je peux compter sur mes collègues. Mais évidemment, quand on porte certaines responsabilités, ce n'est pas comme un manteau qu'on accroche au porte-manteau.

Je me sens bien dans cette organisation, mais je serais incapable de dire où je serai dans deux ans. Le désavantage de travailler en organisation, c'est que tout est très structuré, c'est que l'on travaille dans le même secteur. C'est ce que j'appréciais le plus dans mon travail de consultant : le fait d'être confronté à toutes sortes de secteurs très différents, ce qui est intellectuellement parlant très enrichissant. Surtout si l'on a des clients aussi bien dans le secteur B2C que dans le secteur B2B. Tout dépendra de la façon dont va évoluer mon job et comment évoluera la ligne du rapportage : est-ce qu'il y aura une évolution vers le business, ce qui m'ouvrirait de nouvelles pistes et de plus grandes opportunités, ou est-ce que je vais rester dans le carcan de la ligne Corporate ? Car bien sûr, quand on travaille dans une multinationale américaine qui a pour vocation de développer tous ses instruments elle-même, tout prend du temps ce qui peut être frustrant. Parce qu'on a l'envie de développer des choses, on a des idées d'innovation, mais tout doit passer par le moulin des États-Unis, et c'est une meule qui tourne lentement. Ce qui est paradoxal à notre époque digitale.

Interview H17 – 2 heures 08'

Gand, 17 juillet 2019

Parfait, nous allons donc commencer avec le début : aussi longtemps que je peux m'en rappeler, j'ai eu des affinités avec les ordinateurs et j'ai vu une **foule de choses qui ont changé**. J'ai encore utilisé l'ordinateur et la ligne de téléphone pour pouvoir me connecter à l'Internet début des années 2000. Ce qui impliquait que **lorsque j'étais « en ligne », personne d'autre ne pouvait utiliser la ligne de téléphone**. Et **aujourd'hui**, on est arrivé à une situation où **tout le monde est en connexion continue avec tout le monde**. Ce qui m'a toujours passionné dans l'univers « en ligne » c'est le fait qu'on peut y faire des découvertes extraordinaires. Et au plus on découvre de nouvelles choses, au plus on a de questions, et au plus on peut trouver de réponses. Pour moi, qui aime partir à la recherche de nouvelles informations, c'était une explosion d'information par opposition à une recherche beaucoup plus statique dans une

bibliothèque. **L'accessibilité de l'information** est un potentiel extraordinaire. Mais ce que j'apprécie énormément, c'est d'avoir pu vivre les deux situations : **l'avant et l'après Internet**. La raison pour laquelle je trouve cela très important dans ma profession de communicant aujourd'hui, c'est parce que cela me permet de **comprendre** les différentes générations : celles qui ne l'ont pas vécu et celles qui l'ont vécu, ce passage vers l'accessibilité de toute l'information à tout moment et à tout endroit. Je peux beaucoup mieux me rendre compte de ce que cela a dû représenter comme **transformation de l'esprit** auprès de toutes les générations qui m'ont précédé. Comprendre son public cible, réussir à s'imaginer son univers, c'est une des caractéristiques les plus importantes d'un communicant.

Si je prends ma situation personnelle, j'ai un frère de 35 ans qui a une approche très fonctionnelle et classique de l'Internet, et l'Internet n'est absolument pas intégré dans sa vie. J'ai 30 ans, si je ne devais plus avoir l'Internet, je ne sais même pas comment je devrais commencer à gérer mon agenda : un très grand nombre de choses pratiques sont déléguées à des instruments sur Internet. Mais je ne dois certainement pas expliquer à mon plus jeune frère ou à ma plus jeune sœur, qui ont 21 et 17 ans, qu'avant, je suis encore allé dans une agence de banque pour consulter mon compte d'épargne. Une banque, pour eux, c'est quelque chose qui se passe en ligne. Je me trouve donc juste à cheval entre ces deux générations. Et si je prends encore un cas extrême, dans certains pays asiatiques, les plus jeunes ne savent même plus utiliser un ordinateur parce que tout se passe sur leur smartphone : tout à portée de la main et au bout des doigts. Le **résultat** de cette situation de tout avoir **immédiatement** à portée de la main, **accessible** à tout moment, à tout endroit, quand on le veut, c'est que tout le monde est devenu très **impatient**, c'est qu'on veut tout de suite une solution à n'importe quel problème. Autre résultat, c'est la connectivité poussée à l'extrême. L'Internet est totalement **intégré** dans la vie de cette nouvelle génération. À la limite, il n'y a même **plus de séparation entre la vie physique et la vie virtuelle**. Ils passent de l'une à l'autre d'un battement de paupières.

J'ai donc choisi l'option informatique pour mes deux dernières années d'humanité, mais ce n'était absolument pas l'univers des ordinateurs comme je me l'étais imaginé : j'ai dû apprendre à programmer ce qui était quelque chose de tout à fait différent. La dimension du réseautage, la dimension communicationnelle qu'offre la connectivité, c'est cette dimension-là qui m'interpellait. Donc je me suis rendu compte qu'il allait falloir me réorienter. Et donc lorsque j'ai dû faire mon choix pour les études supérieures en 2006, 2007, je ne savais pas très bien ce qu'il allait falloir choisir. J'ai donc fait une première année en histoire. En soi, intéressant, mais je ne voyais pas directement de débouchés professionnels intéressants pour moi. S'il était pertinent pour moi avec ces études de comprendre d'où on venait, je trouvais qu'il était plus passionnant d'essayer de voir où cela allait nous mener. Et c'est la raison pour laquelle j'ai commencé à m'orienter vers des études en communication. J'ai hésité entre communication et sociologie. Ce qui m'intéressait surtout c'était de pouvoir acquérir suffisamment de connaissances pour mieux comprendre l'impact de la société sur l'humain. Et j'ai décidé de faire des études en communication. Ce qui m'a particulièrement intéressé, c'était l'étude des médias : on est en **2010**, et le paysage médiatique en Belgique connaît une véritable transformation et un développement en ligne. Cette dimension de planification des médias a été pour moi une fenêtre sur un Nouveau Monde. Je me rappelle que lors d'une étude de cas j'ai été le premier à dire : « oui mais pour cette recommandation médias, il va falloir utiliser les google ads ». Personne dans mon groupe qui savait de quoi il s'agissait, comment cela se planifiait ou s'achetait. Ce qui m'avait le plus interloqué, c'est que lors de la présentation, le prof n'en savait pas plus que les étudiants.

Aujourd'hui, dans ma fonction de global media manager dans le secteur des revêtements de sol, le moteur de recherche Google est devenu un instrument central. Google est devenu l'équivalent d'un magasin, mais dans une réalité virtuelle : les gens posent des questions à ce moteur de recherche comme ils en poseraient à un vendeur dans un magasin. Pour moi, c'est ce qui fait la

plus grande différence entre tous les instruments de communication, tous les canaux de communication et le moteur de recherche : ce dernier permet de donner une réponse de 1 à 1. Et à la fin de mes études de communication, j'avais déjà pris conscience de **l'impact qu'allait avoir Google sur le comportement de recherche des consommateurs**. Et Google a mis en place toute une batterie d'instruments lui permettant d'asseoir son monopole comme par exemple ses académies et ses formations, ses centres business dans le cœur des villes qui accueillent des entrepreneurs. Comme toute l'information et les formations se trouvent aussi en ligne, il suffit d'un peu de discipline pour s'approprier ces compétences et il y a moyen de les valoriser en passant des « examens » organisés chez et par Google.

Lors de mon stage je me suis également plongé dans l'analyse des sites Web et cela m'a conforté dans mon orientation : analyse des **Big Data**, réflexion, conclusion, action, évaluation et optimisation. Il est extraordinaire de pouvoir développer des réflexions sur base d'autant de données. Il ne s'agit pas simplement d'intuition : ce sont des faits, il y a des preuves, ces données existent, impossible de les ignorer. Pendant **sept ans**, j'ai travaillé dans différentes agences spécialisées dans la communication digitale, ce qui m'a permis d'analyser les données de toute une panoplie de clients, des clients de toutes tailles, dans tous les secteurs d'activité. Ce qui a été très enrichissant, a été de voir comment les organisations appréhendent la communication et quelle place elles accordent à la communication digitale. Lorsque j'ai commencé, en **2011**, la communication digitale n'occupait qu'une petite place, mais au fil des années, j'ai vu ce pourcentage croître jusqu'à ce que certaines organisations décident d'abord de leur approche digitale et puis répartissent le reste de leur budget sur les autres **instruments**, pour autant qu'il reste encore du budget. Un des grands avantages de la communication digitale, c'est le fait que l'on peut mesurer le comportement de la cible visée et qu'il est très facile de déplacer le budget. La transformation digitale dans le monde des médias amène par exemple les chaînes de télévision à développer les « smart ads » : nous arrivons presque au point de basculement où la dimension hors ligne et la dimension en ligne fusionnent, ne font plus qu'une. L'affichage se digitalise, achat d'espace radio via les programmatiques : les deux univers se rapprochent et on arrive bientôt au moment où tout ce qui est inventorié comme étant disponible pourra être acheté à tout moment et directement par le biais d'une plateforme du style « Double clic ». Les plans médias qui s'étaient étalés sur plusieurs mois, parfois même sur une année, c'est du passé : on évolue de plus en plus vers de l'achat médias ad hoc. Cela signifie une **révolution** dans un des métiers de la communication. Là où avant il fallait préparer des mois à l'avance une campagne, réserver des mois à l'avance des emplacements préférentiels, il est possible à l'instant où je parle de décider d'une campagne digitale, de passer à la réservation des espaces et d'avoir une campagne dès demain matin. Lorsqu'on parle d'une **accélération**, on n'en trouve difficilement une aussi rapide que celle-ci.

La **raison** principale pour laquelle ces clients faisaient appel à l'agence digitale, c'était pour la réalisation d'objectifs de marketing : **l'obtention de plus de « leads »**. Cela a été très souvent le cœur même de mon travail : j'appelle cela du « **performance marketing** ». Je connais la valeur d'un « lead », j'investis telle somme et je sais que par tranche de 100 € je vais réaliser un lead. Si un lead a une valeur de 150 €, je n'hésite pas : j'ai un excellent retour sur l'investissement. Je travaillais donc vraiment sur une niche, sur des segments bien spécifiques de la population. Parce que ça aussi, c'est une évolution : au début, les clients nous demandaient une couverture la plus large possible. Par la suite, les clients ont commencé à me demander de toucher telle ou telle partie de leur cible. Il y a donc cette prise de conscience qu'en utilisant la communication digitale à bon escient, on peut vraiment travailler au plus fin sur des individus spécifiques qui correspondent à la cible que s'est définie l'organisation. Une possibilité qui a été rendue possible par l'apparition de l'Internet. Le résultat obtenu par des organisations comme Google ou Facebook, qui détiennent le monopole des Big Data, est aussi époustouflant qu'il est **effrayant**. Quelle que soit l'organisation, dès l'instant où l'on veut développer une

communication digitale, on est forcé de passer par eux. Les GAFAs ont développé un monopole du pouvoir de la donnée massive.

Or, d'après moi, la communication en ligne n'est pas pertinente pour toutes les organisations. Pour certaines organisations qui vendent des produits appartenant au groupe FMCG à consommation et à rotation rapide, une présence hors ligne est indispensable. Parce qu'il est nécessaire d'accaparer l'attention des consommateurs pour rester présent dans le portfolio des marques à notoriété spontanée. Mon organisation vend des revêtements pour sol. Nous n'avons donc certainement pas besoin de crier de manière continue pour attirer l'attention. Nous n'avons pas, non plus, l'obligation ni la nécessité de toucher ou de couvrir la totalité de la population belge. Nous avons fait des études de marché pour savoir à partir de quand, dans le processus de décision d'achat, le client potentiel commence à considérer un certain nombre d'organisations comme pouvant répondre à ses besoins en matière de, dans notre cas, revêtements de sol. Les résultats de cette recherche nous ont appris qu'il y a, en moyenne, 8 % des Belges qui actuellement sont dans cette phase de leur processus de décision d'achat, et qu'il importe donc pour nous de pouvoir identifier ces 8 %, de les interpeller, d'attirer leur attention, et surtout de leur apporter un message qui fait sens pour eux. En d'autres termes, si d'un point de vue du choix médias, nous devons choisir pour la télévision, étant donné que cela nous permet de couvrir pratiquement 100 % de la population, nous jetterions 92 % de notre budget par les fenêtres. Et pourtant, nous utilisons la télévision comme médium. La raison en est un héritage **historique** : cela fait 21 ans que mon organisation sponsorise une équipe cycliste. Il est impossible de mesurer le retour sur l'investissement.

Avant de commencer à travailler pour mon organisation, j'ai travaillé comme consultant aux Pays-Bas. Lorsque j'ai annoncé que je les quittais pour mon organisation, ils n'ont pas associé mon organisation à son secteur d'activité, mais à l'équipe cycliste. Et leurs questions suivantes étaient de me demander quelle était en fait la véritable activité de mon organisation. C'est là pour la première fois que j'ai eu un sérieux doute quant à la pertinence de l'investissement dans le sponsoring sportif. Après plus de 20 ans d'investissements, il est certain que mon organisation bénéficie d'une notoriété certaine, mais je suis très dubitatif quant à la réelle attribution du secteur d'activité de mon organisation. Après 20 ans, on a enfin ajouté au nom de l'organisation le terme « floor », le mot « sol ». D'autre part, lorsque des gens décident d'acheter ou de renouveler leurs revêtements de sol, ils partent rarement avec une liste de cinq noms d'organisation. Bien souvent, ils n'en connaissent aucun, essaient le terme générique qui l'emporte : ils veulent du parquet, ils veulent des dalles. Lorsqu'ils partent à la recherche d'organisation pouvant leur procurer le revêtement de sol dont ils rêvent, ils verront apparaître les noms des organisations. Le fait de voir le nom de mon organisation amènera auprès de la majorité d'entre eux un sentiment de reconnaissance : ça, j'en suis convaincu, c'est la mémorisation spontanée par rapport à la mémorisation aidée. Et là, on a déjà gagné un point par rapport à la concurrence. Mais ce que je décris ici est impossible à mesurer. A posteriori, il est impossible de demander à un prospect qui entre pour la première fois chez nous si, quand il a vu sur la première page du moteur de recherche apparaître les différentes organisations, il a reconnu la nôtre et si cela lui a soit inspiré confiance, soit rassuré, et si c'est grâce à cette reconnaissance qu'il est là aujourd'hui. Il est certain que nous aurons encore de nombreuses discussions à ce sujet en interne. Mais comme je le disais, il s'agit d'un héritage historique, il est à l'heure actuelle impossible d'arrêter le sponsoring de cette équipe cycliste car le CEO reste et demeure un fan inconditionnel de cette équipe. De plus, la stratégie de sponsoring est considérée comme un « customer engagement », quelque chose qui nous lie à notre clientèle. Mais cela reste quand même un engagement cher payé.

Je reviens à mes 8 % qui sont « ready to market », dans le processus de décision d'achat, prêts à passer à l'acte d'achat. Pour certains, la communication sponsoring aura eu un effet positif, pour d'autres, qui n'ont aucun intérêt pour sport cycliste, cela n'aura eu aucun effet. Étant donné

qu'il s'agit d'un grand pourcentage de notre budget, nous essayons bien sûr d'optimiser cet investissement de la manière la plus efficace possible. Nous avons créé différentes persona, pour notre typologie de clients, et en fonction des **mots-clés** utilisés pour la recherche, ou en fonction de la **page visitée précédemment**, le visiteur aura une annonce personnalisée, et dans certains cas, cette personnalisation aura un lien avec le sport cycliste. Heureusement, la Belgique est réputée pour son appréciation pour le sport cycliste et nous pouvons également raconter une **histoire authentique**. Parce que cela fait déjà 20 ans que nous lions le nom de notre organisation à cette équipe cycliste. Nous avons donc construit une **crédibilité** en investissant à long terme dans cette stratégie de communication. Mais il faut tenir compte du fait que je suis responsable des médias pour 14 pays et que la Belgique ne représente qu'une infime fraction de notre chiffre d'affaires. C'est la raison pour laquelle je disais que c'était cher payé car les autres pays ne connaissent pas le même engouement pour le sport cycliste que celui que nous connaissons en Belgique. Un de nos plus grands marchés est le Royaume-Uni, le sport cycliste y est négligeable. Si je prends la Pologne, un des pays où la croissance est la plus importante pour notre organisation, nos actions de sponsoring y sont tout à fait inutiles.

Dans mon organisation, nous avons trois unités de business et je travaille pour l'unité spécialisée dans les sols, qui produit des revêtements vendus sous le nom de nos marques premiums ou sous le label d'une enseigne de grande distribution, en « private label ». Je travaille dans l'équipe marketing, dans l'équipe « consommateurs », donc dans le segment B2C. Nous avons décidé d'appeler l'équipe du nom de « consommateurs » parce qu'avant nous étions connus sous l'appellation d'équipe digitale. Mais en fait, ce que nous faisons, c'est une réflexion qui permet d'accompagner au plus près les consommateurs pour qu'ils puissent faire un choix judicieux de revêtements de sol en fonction de leurs besoins, de leurs attentes et de leur budget. Pour nous, c'est notre mission. La manière la plus efficace de réaliser notre mission, c'est d'utiliser une approche digitale. Une approche que j'applique au niveau mondial. J'établis les stratégies médias pour la France, le Royaume-Uni, la Belgique, les Pays-Bas, l'Espagne, la Tchéquie, la Slovaquie, la Hongrie, la Russie, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, le Danemark, la Suède, la Norvège, soit 14 pays où je vise et j'atteins ces 8 % de la population qui ont un projet concret de processus de décision d'achat d'un revêtement de sol. Au niveau de la stratégie de vente, nous disposons d'un réseau physique de revendeurs indépendants. En Belgique, ils sont 500 et avec aucun d'entre eux nous n'avons de contrats d'exclusivité. Nous sommes donc très dépendants d'eux en ce qui concerne la composition de leur assortiment et leur argumentaire de vente. Cela implique qu'il est crucial d'entretenir d'excellentes relations avec ces parties prenantes. Lorsqu'il y a deux ans nous avons décidé de consacrer la totalité du budget à une communication en ligne, la **communication digitale étant beaucoup moins visible que la communication traditionnelle**, certains revendeurs ont été persuadés que nous ne communiquions plus. Dès l'instant où toute cette dimension de communication marketing a **disparu**, j'ai eu un **rôle important à jouer pour expliquer notre stratégie digitale** qui est beaucoup **plus complexe** : il s'agit d'expliquer le fonctionnement des Google ads, le SEA donc, mais aussi le SEO, les algorithmes utilisés par Facebook, Instagram, Pinterest à des indépendants qui ont en moyenne entre 50 et 55 ans. Qui n'ont jamais rien connu d'autre que leur magasin et la communication marketing qui faisaient venir les clients chez eux. Difficile de faire comprendre quelque chose **d'abstrait** à des gens pour qui seule la perception compte. J'ai donc retourné le problème de la façon suivante : je suis parti de leur constat qu'ils ne nous voyaient plus. Je leur ai ensuite posé la question s'ils envisageaient d'acheter un revêtement de sol. Comme tous m'ont répondu que non, j'ai réagi : « *parfait ! Notre stratégie est gagnante : nous ne voulons pas vous atteindre parce que vous ne voulez pas acheter de revêtements de sol.* » Il s'agissait donc d'expliquer la stratégie « **pull** » À des gens qui n'ont jamais connu et vécu que la stratégie « **push** ».

La technologie ne s'arrête pas, les développements technologiques permettent aujourd'hui des mesures qui auraient été impossibles il y a un an seulement. La technologie nous permet maintenant de **tracer** si quelqu'un qui a cliqué sur une bannière est également allé auprès d'un de nos revendeurs. Cela peut se tracer par le biais des **Big data de Google Maps**. Une réalité qui peut faire froid dans le dos mais qui est peut-être moins inclusive que ce qui est paru la semaine dernière concernant Google Chrome et les écoutes de conversations à domicile. Je comprends que cela choque, même si Google anonymise toutes les données. Mais il ne faut pas oublier que dès l'instant où on fait des recherches par le biais de Google, l'organisation **Google sait** parfaitement ce qui est dans notre « set de considération », ce qui nous intéresse, ce que nous envisageons ou aimerions envisager. **Pareil pour Facebook**. Toutes les informations, toutes les **traces** que nous laissons sur Google et sur Facebook, ce **sont des données qui servent de transaction avec les organisations** qui souhaitent contacter ceux et celles qui sont à la recherche d'une solution qu'elles peuvent leur apporter. Et c'est ainsi que l'on voit apparaître sur sa page Facebook, sur son fils Instagram ou sur la page de résultats de recherche, des annonces correspondants à des recherches ou à des mots-clés qu'on a semés comme le Petit Poucet.

Nous avons l'impression que la confiance de la direction dans notre stratégie digitale est en train de croître. Et en parallèle, la communication vers nos revendeurs s'est réorientée vers une communication personnelle assurée par la force de vente, et nous avons également une équipe B2B qui assure le suivi avec les revendeurs via les mails. Et ceci est un assez grand problème : la dimension personnelle de la volonté d'une orientation 1 sur 1 est bien entendu absente dans un échange très linéaire de mails. La communication externe doit évoluer vers davantage de cohérence et de consistance entre l'approche « **pull** » appliquée envers les 8 % de consommateurs sur le point d'acheter des revêtements de sol, l'approche « **push** » qui est adoptée vis-à-vis des revendeurs par l'équipe B2B, et l'approche « **relationnelle** » adoptée par la force de vente vis-à-vis des revendeurs. Pour l'instant, il n'y a **pas de véritable coordination au niveau de la communication externe**. Pour l'instant, ce devrait être le directeur de marketing, mais **la communication n'est pas le centre de gravité du marketing**. De plus, il s'agirait de coordonner des actions de communication digitale, de communication marketing et de communication de vente : un **exercice assez périlleux** parce que d'une part le responsable du marketing devrait intervenir auprès des forces de vente qui incombe au département des ventes, et parce que d'autre part il ne s'est pas encore vraiment familiarisé avec la communication digitale. Le département marketing compte 60 personnes. Ces 60 personnes sont réparties sur les trois unités, donc sur trois marchés différents. Elles travaillent sur les applications des actions marketing sur le terrain. Elles n'ont donc que très peu de contacts avec la dimension digitale. Mais même s'il y a une grande méconnaissance par rapport à ce que mon équipe et moi, nous faisons, nous nous rendons compte que nous bénéficions quand même d'une certaine crédibilité. Donc oui, il y a une reconnaissance, mais je regrette toujours qu'en plus il y a cette méconnaissance du monde digital et de ses possibilités. Et d'après moi, cela n'a rien à voir avec la dimension de génération. Parce qu'il y a aussi des jeunes collègues qui ne s'intéressent pas du tout à notre approche. Le mouvement doit bien entendu venir des deux côtés : nous devons faire un effort pour présenter des choses parfois assez complexes de manière la plus simple possible, la plus compréhensible possible. Il s'agit donc de présenter les évolutions de la communication aux parties prenantes internes pour qu'elles puissent les intégrer et les internaliser à leurs propres pratiques professionnelles. Je travaille souvent par analogie, et lorsque **je donne des formations** je réfère à l'univers de mon auditoire : je leur demande qui a acheté dernièrement quelque chose sur un site populaire, je demande qui a connu l'époque où il fallait porter ses virements à la banque, je demande qui a encore porté ses virements à la banque et je demande ensuite qui porte encore ses virements à la banque. Par ces exemples très simples, je montre combien certains secteurs ont changé. Et je transpose à notre organisation en disant

que nous souhaitons sans doute que chez nous, dans notre organisation, rien ne change, que tout reste comme cela a toujours été. **Mais** que nous ne pouvons pas nous mettre la tête dans le sable : parce que si nous préférons ne pas changer, nos parties prenantes externes changent ou ont déjà changé. Et si nous voulons garder la **connexion avec le monde extérieur**, si nous voulons continuer à maintenir notre position dans le marché, **nous allons tous être obligés de nous aligner**. En parlant simplement, j'arrive très souvent à ramener tout le monde sur une même ligne. Car nous devons nous rendre à l'évidence : une partie de notre clientèle achète des recouvrements de sol en ligne, sur notre Web shop, sans même l'avoir vu ni touché. Ou alors après avoir fait du « window shop ». Je pense également que la dimension des « ratings » et celle des recommandations sur des sites de comparaison jouent un rôle important dans les décisions que prennent les internautes. C'est un élément que je n'ai pas encore ajouté à notre Web shop. Mais je l'envisage car des études font penser que les témoignages, les recommandations et les évaluations, les « social proofs », lorsqu'ils sont publiés avec le nom de leur auteur, ajoutent beaucoup à l'authenticité et à la crédibilité de la marque et, par extension, à celles de l'organisation. Et cela joue également un rôle positif sur l'ordre d'apparition des résultats de recherche. Même un esprit très critique se laissera inconsciemment influencer s'il voit qu'un grand nombre de personnes recommande un produit plutôt qu'un autre. Nous sommes donc arrivés à un point où, **dans notre société, on accorde plus de crédibilité au grand nombre d'inconnus qu'à une ou deux personnes de notre entourage direct**. De plus, ce système est accessible à tous, à n'importe quel moment, il joue entièrement sur la dimension de la « **convenience** », de la facilité, du minimum d'effort. Tout ce qui permet de faciliter la vie du public cible, de lui offrir un accès plus rapide, sont les choses qui font ou feront la différence par rapport aux concurrents. Ce n'est plus la notoriété ultime qui fait la différence, car les multinationales comme Nike ou Coca-Cola sont constamment sous le feu des critiques. Il y a bien toujours quelque chose à trouver, un sous-traitant frauduleux, un employé maltraité ou sous payé... car lorsqu'un géant comme Coca-Cola met l'accent sur ses programmes CSR de diminution du plastique, leurs produits se vendent encore toujours dans des bouteilles de plastique. Et actuellement, dans notre société, il y a énormément de contre-mouvements, de **mouvements civiques**, de **mouvements de pression**. Les organisations qui arrivent à tirer leur épingle hors du jeu, ce sont les organisations qui non seulement affichent des valeurs organisationnelles, mais qui vivent leurs valeurs organisationnelles. Les consommateurs en ont assez de ces fausses histoires écologiques ou durables. **Ils veulent des preuves. C'est pourquoi nous voyons de plus en plus des organisations plus locales ou régionales, je dirais presque à taille humaine, qui émergent. Ces organisations se construisent sur une vision réfléchie, sur une mission qui s'ancre beaucoup plus dans la proximité et dans l'authenticité.**

Et il faut trouver un bon **équilibre entre la communication organisationnelle et la communication marketing**. Je pars toujours d'informations chiffrées, je pars toujours des Big Data. Sur la base d'études menées auprès de nos consommateurs, nous avons pu identifier que notre organisation était perçue comme étant la seule organisation ayant un **label EU** pour ses revêtements de sols. Nous avons également un **label scandinave**, reconnaissance difficile à obtenir, résultat d'efforts continus en ce qui concerne l'approche organisationnelle de **responsabilité sociale** dans les dimensions de **l'écologie** et de la **durabilité**. Nos labels ne sont certainement pas des expressions de « green washing », mais sont en adéquation avec nos valeurs organisationnelles. Nous pourrions penser que ceci pourrait former le fil rouge de la communication organisationnelle mais sur la base de nos études, **il semble que cela laisse notre consommateur totalement indifférent**. Lors de l'achat d'un revêtement de sol, sa dimension écologique est le tout dernier critère de choix qui influence sa décision d'achat. Que penser du fait que cette valeur organisationnelle, mise en action dans l'ensemble du processus de production de l'organisation, reconnue par des organismes indépendants, est sinon ignorée, du moins laissée-pour-compte par le consommateur client ? Doit-elle être intégrée dans la

communication organisationnelle ? Si elle ne joue aucun rôle dans le processus de décision d'achat, doit-on la mettre en évidence ? Bien sûr, il y a toujours une niche de la population pour qui cette dimension de l'écologie et de la durabilité est importante. Si je regarde au niveau des 14 pays, les résultats de la recherche montraient que cette dimension d'écologie et de durabilité avait un rôle certain dans les pays scandinaves. Nous avons donc utilisé notre label écologique nordic sur notre site Web. Il sera donc visible pour tous ceux qui entreprennent une recherche en ligne. Mais nous n'allons pas l'utiliser dans une communication active. La valeur organisationnelle sert de socle mais n'est pas la pointe du message. La pointe du message reste « product driven ». **Parce que l'organisation est orientée « vente ».**

L'organisation dispose d'un département recherche et développement très conséquent. Ce département R&D est à la pointe de l'innovation et c'est donc ce département qui décide du prochain lancement de produits. C'est ce département qui décide quelle sera la prochaine innovation qui devra être positionnée dans le marché. L'innovation peut se traduire par un nouveau produit, par un nouveau processus de production, mais aussi par un nouveau design. Ce département part uniquement de ses propres recherches, c'est-à-dire qu'il n'inclut aucune dimension « consommateur ». Les décisions imposées par ce département R&D sont donc des recherches qui suivent le modèle « **inside out** » plutôt que de suivre le modèle « **outside in** » incluant les développements environnementaux, les développements sociétaux, les développements extérieurs qui influencent tous les acteurs, y compris les organisations. Il s'agit donc dans mon organisation d'un panel d'experts qui travaillent depuis des années dans l'organisation, qui sont tellement impliqués par et dans les processus organisationnels, qu'ils sont aveugles et sourds à tout ce qui n'est pas initié par l'organisation. Ils sont littéralement « le nez dans le guidon ». Je ne critique nullement la qualité de la recherche qu'ils font, ni l'expertise de ces collègues : cela ne fait aucun doute. Par contre, ce que je questionne ici, c'est le « sens de la réalité ». Le problème des « experts » c'est la réduction de la vision : ils creusent et vont en profondeur, devenant exactement ce que l'on attend d'eux, des experts sur un terrain excessivement bien délimité, mais en creusant, ils perdent de vue l'étendue du terrain sur lequel ils sont en train de creuser, perdant ainsi le sens de l'orientation, le sens des réalités extérieures au « trou d'expertise » qu'ils sont en train de creuser. Je trouve parfois effrayant l'assurance avec laquelle les experts de mon organisation proclament le prochain grand succès de l'organisation. Malgré le fait que ces décisions sont prises à un niveau décisionnel auquel je n'ai pas accès, j'entends néanmoins organiser des coalitions au sein de l'organisation pour faire valoir mon point de vue. Il s'agit donc de bien comprendre les jeux de pouvoir dans mon organisation pour décider des alliances à sceller. Étant donné que les décisions du département R&D sont imposées à tous les départements de l'organisation, les alliances peuvent se nouer non seulement à **différents niveaux hiérarchiques**, mais également à **différents niveaux de manière horizontale**, s'étalant sur les différents départements. L'alliance la plus évidente se trouve au niveau du département marketing : c'est le département recherche et développement qui impose au développement marketing ses lignes stratégiques. Dès l'instant où je peux produire, sur la base des Big Data que j'analyse constamment, un argumentaire qui prouve que l'innovation imposée par le département recherche et développement comme étant le message clé qui va devoir être positionné dans le marché pour faire la différence, est fallacieuse, et n'interpellerà en rien les parties prenantes, je peux produire les munitions nécessaires au département marketing pour contrer une décision qui lui est imposée, et pour prouver qu'il a lui aussi une valeur ajoutée organisationnelle en ce qui concerne la pérennité de l'organisation. Cela signifie que **la réflexion d'un responsable de la communication peut changer la donne dans le jeu de pouvoir**, cela signifie **qu'une argumentation stratégique que seul peut faire un responsable de la communication peut modifier les relations de dépendance entre les différents acteurs d'une organisation.**

Je n'aurais jamais pu imaginer qu'un responsable de la communication puisse endosser ce rôle-là dans une organisation. Il est bien sûr impensable d'entrer dans un conflit ouvert en interne. Je vais donc **proposer une stratégie de détournement : proposer que dorénavant chaque innovation du département recherche et développement avant que d'être imposée à l'ensemble de l'organisation comme étant le prochain développement, soit d'abord testée.** Il s'agit donc de jouer serré pour élaborer des coalitions. D'un point de vue de la communication, il est crucial pour moi que les innovations du département R&D puissent être traduites en « Storytelling » pertinent pour les parties prenantes : bien entendu le consommateur final, mais aussi les revendeurs qu'il va falloir convaincre d'élargir leur assortiment, et s'il s'agit d'une réelle innovation, les journalistes.

Cette situation met en lumière une faiblesse de l'organisation : l'approche en **silo**. Une innovation, une fois qu'elle est présentée comme étant la prochaine « success story » de l'organisation, implique que le département R&D s'y est consacré pendant au minimum un an. Cela signifie que pendant plus d'un an, ce département a travaillé dans un « isolement » total, séparé du reste de l'organisation. Pour que des innovations apportent une réelle valeur ajoutée à l'organisation, il ne faut pas seulement qu'elles permettent à l'organisation de briller pour la qualité de cette innovation, mais il faut également qu'elles apportent une valeur ajoutée aux parties prenantes pour lesquelles elles ont été développées. Cela signifie une réflexion non seulement d'experts en recherche et développement, mais une réflexion stratégique plus large, englobant différents départements de l'organisation. Il y a donc clairement un problème au niveau de la structure organisationnelle.

Bien sûr, ces experts partent d'études internationales sur les « tendances sociétales ». Des études internationales sur les mouvements sociétaux. Ainsi, il y a trois ans, les études de tendances sociales ont identifié un intérêt particulier pour l'or. Le département recherche et développement a donc mis au point un processus de production qui permet d'ajouter une couche spécifique au revêtement de sol lui conférant un rendu proche de l'or. Une prouesse au niveau technologique et technique. Un revêtement de sol qui n'a pas représenté de bénéfices au niveau du chiffre d'affaires, mais qui a été un « statement » de l'organisation. Une façon de se différencier et de se positionner. Il y a donc une très grande confiance de la part de la direction générale pour ce département R&D. Il a permis de lancer des innovations qui ont été reprises par l'ensemble du marché et il a également développé des innovations qui ont permis à l'organisation de prouver qu'elle était capable de prouesses technologiques. La vision est donc une vision d'innovation, détachée de la réalité du consommateur et détachée d'une vision hélicoptère de l'organisation : c'est à chaque fois à la **communication** de trouver une astuce pour **relier l'innovation au marché**. Mais cela ne fait pas partie du « Storytelling » de l'organisation. Ces innovations s'adressent en premier lieu à des publics et des segments très niches, très spécifiques, alors que la production de nos revêtements de sol a pour objectif de s'adresser à un public très large. Il y a donc une divergence de positionnement. Car si nos produits sont vendus sous un label de marques Premium, les produits en eux-mêmes ne sont pas des produits premium mais des produits grands publics. Ce qui est d'ailleurs renforcé par le fait que nous produisons également pour des marques « produits blancs ».

Les **changements** dans l'organisation se font **lentement**, mais comme par exemple au niveau de la communication interne, nous voyons **qu'une fois le mouvement commencé, il perdure**. Comme je l'ai dit, l'organisation est divisée en trois unités qui représentent chacune un type de revêtement de sol, unités qui présentent de sérieuses rivalités surtout au niveau des équipes marketing, mais qui travaillent toutes les trois avec beaucoup de passion. Cela implique que nous devons vraiment prendre position et développer un argumentaire très fort pour contrer certaines demandes. Je vais donc toujours « faire parler les données massives » pour déterminer s'il y a ou non la possibilité de trouver un moyen de rejoindre le « customer journey » avant de confirmer notre accord de participer à la stratégie de communication en support d'un lancement

de produit. Parce que j'estime qu'il faut pouvoir intégrer chacun des fils d'histoire pour créer une trame solide. Et cette intégration, elle doit se faire aux trois niveaux : au niveau de l'organisation, au niveau des revendeurs et au niveau des consommateurs.

Par rapport à ces jeux de pouvoir, nous essayons d'être la « voix de la raison ». Quand des décisions doivent être prises, nous voulons amener les décisionnaires à les prendre de manière rationnelle plutôt qu'émotionnelle en se posant systématiquement la question de la valeur ajoutée de ce qu'ils veulent approuver. Si l'organisation a besoin d'innovation, il nous semble pertinent d'évaluer la valeur ajoutée des innovations financées. De ne pas les financer « pour l'innovation uniquement », mais en fonction d'analyses de marché. Du point de vue de la communication, le jeu de pouvoir devrait se jouer en alliance avec le directeur du marketing et le directeur des ventes. Heureusement, mon N +1 a un accès direct au CEO ce qui permet certaines discussions informelles car sa position du directeur de marketing est très politisée du fait qu'il a besoin du soutien de divers départements de l'organisation et opte souvent pour une position très neutre en cas de discussion ou en cas de conflit. Ce n'est pas une fonction facile à gérer : non seulement il y a cette dimension de négociation et de diplomatie en interne de manière transversale, mais il y a également la gestion d'une équipe de 60 personnes. Et bien entendu, il y a le reportage au comité de direction.

Dans mon équipe, nous avons également une personne qui est responsable des relations publiques. En fait, dès l'instant où la communication devra d'une manière ou d'une autre toucher le consommateur, nous en sommes responsables. Et nous travaillons en collaboration avec l'équipe « brand » responsable de la communication organisationnelle. Cette équipe se trouve dans une unité plus créative où se trouve également notre studio. En fait, un niveau plus macro, nous avons un « **content core** » qui regroupe l'ensemble B2B et B2C de manière transversale et qui travaille avec un Brand manager et une équipe créative. La création de cet organe « content core » vient de mon N +1 dans un souci de plus grande efficacité. **Avant** sa création, toute équipe qui souhaitait que soient par exemple prises des photos pour illustrer un prospectus, en faisait la demande auprès de l'équipe créative. Il n'y avait aucune coordination. Quand il s'en est rendu compte, mon N +1 a donc suggéré de créer une structure permettant de coordonner les demandes des différentes équipes. À la base, cette structure s'est donc manifestée de façon très **organique**. Elle n'est d'ailleurs actuellement **toujours pas reprise dans notre organigramme**. Mais tous les collaborateurs qui, d'une façon ou d'une autre, interviennent au niveau de la communication en font partie et se réunissent à des moments spécifiques pour la planification des actions et des activités. Étant donné qu'une de nos valeurs organisationnelles est l'entreprenariat, **ce type d'initiative est très apprécié par la direction générale. L'organe « content core » fonctionne actuellement comme une sorte d'agence de communication interne**. Les différentes équipes du département marketing viennent nous voir dès l'instant où elles ont un besoin de développements créatifs, nous filtrons les demandes, nous les agrégeons de manière transversale, B2B et B2C, nous préparons les briefings, nous suivons les équipes créatives et de cette façon-là, il n'y a plus de « campagne sauvage », toutes les activités de communication sont regroupées, structurées, coordonnées, et même évaluées pour les équipes du département marketing que nous pourrions en quelque sorte considérer comme nos clients internes. Avant sa création, tout le monde dans l'organisation pouvait « jouer » au communicant. Depuis la création de cet organe, la fonction de « communicant » a été attribuée aux spécialistes qui en font partie. **Sa création et la structure qu'elle a mise en place ont donc permis la professionnalisation de la communication au sein de l'organisation**. Ce qui est assez étonnant, c'est que cet organe soit vraiment le fruit du hasard, qu'il soit **issu d'un mouvement « grassroots »**, d'une initiative personnelle. **Lorsque nous avons gagné un Award, il y a brusquement eu un regain d'intérêt pour nos activités de communication. J'ai vraiment l'impression que cela a accru la confiance dans notre approche. Et cela surtout apporté**

une légitimité à ma fonction car c'était une récompense pour la communication digitale. À moi maintenant de tabler sur cette crédibilité nouvellement acquise.

C'est la première fois que je travaille du côté organisationnel, avant, j'avais toujours travaillé du côté agence. Je travaille actuellement, dans mon équipe, avec des gens très professionnels, très capables, très compétents. Et cela m'a vraiment positivement surpris. Car l'expérience que j'avais eue des clients pour lesquels j'avais dû travailler ne m'avait pas laissé une image très positive du niveau de professionnalisation du côté organisation. L'avantage de travailler en organisation, c'est que l'on peut vraiment travailler en profondeur.

Je reste en contact avec mes anciens collègues d'agence car j'estime qu'il est très important de pouvoir continuer à échanger entre pairs sur le développement des technologies que nous suivons. Je suis assez déçu du niveau de l'offre des associations professionnelles, raison pour laquelle je ne suis plus affilié à aucune d'entre elles. Pour me maintenir à niveau, je préfère donc faire appel à mon réseau. C'est là que peuvent s'échanger les bonnes pratiques, les expériences positives ou négatives.

J'essaye également autant que possible de partager ces expériences, bonnes ou mauvaises, positives ou négatives, en interne. Ainsi, j'avais essayé de lancer des Pinterest ads, de la publicité sur la plateforme Pinterest, mais cela ne s'est pas avéré un succès. J'ai donc préparé une communication interne pour **expliquer** l'initiative et ses résultats **de manière très transparente** à l'ensemble des collaborateurs. En communiquant de manière proactive en interne, j'espère d'une part **éduquer** mes collègues, mais d'autre part je **démontre également mon expertise** dans mon domaine. Je prouve également mon approche professionnelle en rapportant que je teste, que je mesure, que j'analyse. Et d'un point de vue du positionnement de mon équipe, j'illustre combien nous sommes **agiles et flexibles. Ces différents éléments amènent la confiance, qui va nourrir la crédibilité, qui va asseoir la légitimité.** Un mouvement récent dans l'organisation qui contre l'approche organisationnelle traditionnelle qui était « top down ». Même si les directives venant du haut sont toujours présentes, **il y a de plus en plus de mouvements horizontaux qui émergent dans un souci d'une plus grande efficacité et d'une meilleure efficacité.** Car bien entendu, si l'apparition de ces mouvements est tolérée, leur développement doit être argumenté et il est obligatoire de prouver leur efficacité pour qu'ils puissent subsister. Dans mon cas, ma grande force est de disposer des données massives et de pouvoir m'en servir pour prouver la légitimité de mes propos. Le fait de pouvoir construire mon argumentaire en utilisant les mêmes arguments de « **bottom Line** », de résultats financiers que le management, est un avantage considérable. Il me permet de parler le même langage que les décisionnaires. Cela aussi ajoute à ma crédibilité. La raison d'être de la fonction communication, c'est de présenter les opportunités et les effets de la communication en utilisant le même langage que le management. Et ce langage est un langage qui utilise les chiffres. Le responsable de la communication doit donc être capable de traduire une histoire qui à la base est inintelligible de façon telle que le management non seulement la comprenne, mais soit persuadé de son bien-fondé. Pouvoir établir une base construite au départ de data représente à mes yeux la garantie la plus solide. **Convaincre le top management, cela se fait avec des chiffres.**

Interview H18 – 1 heure 49'
Gand, 20 juin 2019

Lors de mes humanités déjà, cette envie d'étudier la communication était présente, nourrie par un cours sur les médias et la publicité. La décision de suivre une formation en gestion de la communication s'est donc précisée quand j'avais 16 ans. J'ai choisi de faire un parcours par le biais des hautes écoles parce que je n'étais pas vraiment un étudiant de haut vol, mais je l'ai complété avec un Master en sciences de la communication à l'université de Gand. Une approche

beaucoup plus théorique que je ne l'avais pensé de prime abord, mais très complémentaire à l'approche plus pragmatique de mon Bachelor. Une fois que je me suis orienté vers une carrière professionnelle, j'ai remarqué combien les annonces de recrutement indiquent la nécessité d'avoir un Master pour solliciter. En ce qui concerne le démarrage professionnel en communication, le Bachelor professionnel offre toutes les garanties d'un bon départ parce qu'il pourvoit en un paquet « kit all-in » qui peut être mis en place directement. Le Master académique permet lui d'acquérir de nouveaux réflexes en ce qui concerne la réflexion, l'anticipation plus contrôlée, et une meilleure maîtrise des aspects méthodologiques. Par le biais de mon stage j'avais fait une première expérience dans le domaine de la communication événementielle. Une expérience qui m'avait montré que lorsqu'on commence dans la communication, on est appelé à faire tout et n'importe quoi. J'ai également vu que dans une agence orientée « événements » la majorité des collaborateurs sont confinés dans des fonctions d'exécution et qu'il n'y a que quelques personnes qui s'occupent de la dimension stratégique. J'ai fait un autre stage en agence de publicité dans la cellule qui s'occupait exclusivement de la gestion des réseaux sociaux du portefeuille de leurs clients. C'était en **2012**, les médias sociaux étaient une hype, toutes les organisations voulaient y être présentes. À l'époque, Facebook n'était pas la multinationale monopolistique que nous connaissons aujourd'hui et développer des campagnes sur cette plateforme était plus intéressant que ce ne l'est aujourd'hui à cause de l'opacité de la mécanique des algorithmes. Je dirais que j'ai vraiment fait le stage dans la « place to be » qui travaillait sur les budgets et les annonceurs qui ont fait un travail de pionnier en la matière. Il s'agissait essentiellement de marques actives dans le segment « FMCG », le « Fast Moving Consumers Goods », et dans le segment B2C, comme les marques télécom, électroménager ou énergie.

C'était donc le tout début de l'approche sur les réseaux sociaux avec les premiers pas dans sa professionnalisation : l'apprentissage de la mise en place des plans de contenu hebdomadaires, la collecte des « insights » pour le développement de petites histoires pertinentes pour le public cible actif sur ces plateformes sociales, une approche segmentée et différenciée en fonction du positionnement de chacune des marques. Je dirais que le développement de la professionnalisation de l'approche communicationnelle sur les réseaux sociaux en **Belgique** a démarré au sein de ces quelques agences qui avaient pris le « lead », cette position qui tire tous les suiveurs vers le haut. J'ai remarqué que **dans les organisations**, les Brand managers n'étaient **pas très familiers** aux réseaux sociaux, de là une sorte de **procuration** aux agences pour déblayer le terrain et préparer une réflexion stratégique qui permette une professionnalisation de l'approche. Du point de vue des **organisations, poussées par la hype, il y avait une injonction, une obligation, une nécessité à être présentes sur les réseaux sociaux**, mais il y avait une totale ignorance du comment s'y prendre. Les agences qui se sont positionnées dans cette niche ont eu carte blanche au début des années **2010**. Au début, les annonces que nous placions sur les réseaux sociaux comme Facebook étaient gratuites : Facebook n'avait pas encore mis son business model lucratif au point, et c'est cette situation qui a occasionné la perception que communiquer sur les réseaux sociaux est gratuit. C'est en **2014** que Facebook a annoncé que les messages et les annonces commerciaux seraient **payants**. Les annonceurs ont commencé à se poser des questions : aussi longtemps qu'il n'y avait que la création et la production des annonces à payer, il n'y avait aucun problème, mais **maintenant que les réseaux sociaux devenaient un espace médias payant comme tous les autres espaces médias de nos médias de masse, c'était une autre histoire**. Les annonceurs souhaitaient pouvoir disposer des mêmes **informations chiffrées** que celles qu'ils recevaient des agences média **en ce qui concerne les audiences médias**. Il y avait donc une claire **demande de prouver le ROI, le retour sur l'investissement**. Vendre les réseaux sociaux comme faisant partie de la stratégie de Branding ne suffisait plus. Il y a donc eu un **shift** au niveau des annonceurs présents sur les réseaux sociaux : les petits annonceurs ont préféré investir dans les canaux de communication

dits « traditionnels » dont ils étaient certains des retours sur l'investissement comme par exemple la communication sur le point de vente. Sont donc restés actifs sur les réseaux sociaux les annonceurs dont les budgets étaient plus conséquents.

De mon stage je suis passé à un premier job dans une agence média dans le département commercial. En travaillant sur le terrain, j'ai réalisé en direct **l'évolution du « hors ligne » versus le « en ligne »**. Je devais vendre de l'espace médias dans la rubrique immobilier et mes prospects me faisaient savoir qu'ils préféraient investir dans des annonces en ligne, sur des sites dont le contenu était lié directement avec le marché de l'immobilier plutôt que d'investir dans une annonce dans un quotidien, même s'il s'agissait d'un quotidien haut de gamme. Une expérience où je me suis rendu compte que la vente pure et dure n'était pas ma tasse de thé, mais une expérience très enrichissante. Et je suis repassé dans l'agence où j'avais fait mon stage parce qu'elle venait de gagner une compétition qui nécessitait un profil « account Social média ».

Pour moi c'était clair, le futur serait digital. J'ai donc travaillé sur de très belles enseignes du côté agence et j'ai réalisé qu'être de l'autre côté de la barrière, du côté client, du côté organisation devait toutefois présenter pas mal d'avantages parce que c'était là que se décidait la manière dont les budgets de communication seraient répartis. Quand j'avais des discussions avec mes clients, j'essayais souvent d'argumenter en faveur de certains choix médias en fonction de leurs objectifs de communication. Je me rendais compte par le biais de leurs réponses qu'il n'y avait pas toujours eu de réflexion stratégique très poussée en amont. Que les décisions prises par certains de mes clients ne leur appartenaient pas mais leur avaient été imposées par le **département marketing**. Cela m'a permis très vite de comprendre que **la communication en organisation n'était pas univoque dans le sens où elle occupait des places différentes en fonction de l'utilisation que l'organisation souhaite en faire**. Mais à ce moment-là, je n'étais encore entré en contact avec la dimension de la communication dite marketing, ou également appelée communication commerciale.

Après deux ans en agence, j'ai donc fait le pas et j'ai commencé à travailler dans l'organisation où je suis toujours, dans le secteur bancaire. Je reviens encore une dernière fois sur mes motivations de faire le pas vers l'organisation : il y avait eu très rapidement une fatigue par rapport aux communications commerciales sur des plateformes comme Facebook venant de leurs plus jeunes utilisateurs qui commençaient par ailleurs à la quitter au profit d'autres plateformes parce que leurs parents s'y retrouvaient aussi. Ce n'est donc **pas comparable à l'évolution de la communication commerciale dans les autres médias de masse** : l'évolution sur les réseaux sociaux est une évolution fulgurante. Mais ces réseaux sociaux sont tout autant un **canal très volatile, très peu stable** pour y construire toute une stratégie de marque. J'avais donc quelques difficultés à concevoir l'obligation de devoir proposer à un client **d'investir pour sa marque sur les réseaux sociaux** parce que pour moi cela n'avait **pas de sens sur le long terme**.

Nous sommes en **2014**, cela fait cinq ans que je travaille dans cette organisation. J'ai commencé dans une fonction « communication digitale » et j'ai d'abord travaillé sur la dimension « paid search », l'utilisation commerciale des moteurs de recherche. À cette époque émergeait le nouveau modèle d'achat médias : l'achat médias programmatique ainsi que l'achat basé sur les enchères. J'ai bluffé au moment de mon entretien d'embauche car si j'étais au courant de ce que c'était, je ne l'avais jamais appliqué moi-même. Heureusement, Google dispose de tout un arsenal de tutoriaux gratuits en ligne, pareil en ce qui concerne YouTube. Il y a moyen de tout apprendre en s'asseyant derrière son écran. De plus je pouvais disposer d'un petit budget professionnalisation qui m'a également permis de suivre quelques formations externes très ciblées. Au sein de l'organisation, personne ne disposait de la moindre expertise en la matière. J'étais le tout premier même si je succédais à une jeune femme qui avait fait un travail de pionnière et qui m'a laissé sa place parce qu'elle est partie travailler dans une entreprise

spécialisée dans les **Big Data** : elle avait identifié ce marché qui devait connaître une croissance exponentielle à partir de **2015, 2016**.

Heureusement, elle n'est partie qu'au bout d'un mois et c'est elle qui m'a permis de comprendre comment fonctionne l'organisation et quelles en étaient les attentes en ce qui concerne le développement de cette cellule. Si j'ai donc été préparé d'un point de vue de la structure organisationnelle, par contre je n'avais pas du tout été préparé à ce que l'on attendait de moi d'un point de vue du contenu du job ou de la fonction. **L'agence** avec laquelle mon organisation travaille a été d'un grand secours : ce sont vraiment les collègues de cette agence qui m'ont **formé**. Bien entendu, chaque médaille a ses revers : ils m'ont formé en fonction de ce qui était important pour eux. Ce n'était donc certainement pas une aide désintéressée, je la qualifierais davantage **d'instrumentale**, mais elle m'a permis d'être en selle rapidement. La raison pour laquelle mon **organisation avait décidé de créer cette cellule** et ces fonctions au sein de cette cellule, résultait d'une réflexion et d'une **volonté de devenir de plus en plus autonome des agences extérieures** avec lesquelles l'organisation travaillait. Il y a également une volonté de **réduction des coûts**, une volonté d'être **propriétaire de tous les comptes sur les réseaux sociaux** - ce qui est une vue de l'esprit bien entendu car lorsqu'on ouvre un compte sur une plateforme sociale, ce compte appartient à la plateforme sociale, une évidence qui ne semble pas évidente pour toutes les organisations-.

Lorsque j'ai commencé j'étais davantage un contrôleur de la répartition des budgets sur les différentes plateformes sociales par l'agence. La dimension programmatique occupait 50 % de mon temps. Je crois qu'avec le temps cette proportion va encore augmenter. J'ai donc vu sur ces cinq années **combien cette fonction est devenue plus technique, plus spécialisée, plus renfermée aussi** à l'image d'une « black box », d'une boîte noire. Avant l'apparition de l'Internet, il n'était pas possible de calculer un retour sur l'investissement précis de l'investissement publicitaire dans les médias de masse. À moins éventuellement d'utiliser un coupon-réponse et de faire une analyse du retour de ce dernier. L'Internet a fait son apparition, puis les médias sociaux avec l'apparition des possibilités de calcul de visiteurs et de clics. Si je parle de **boîte noire**, c'est que très vite on s'est rendu compte qu'il y avait un monde de différence entre les résultats du nombre de visiteurs et les résultats du nombre de clics. Ces informations étant entre les mains des agences, il n'est donc **pas possible de toujours bien tout tracer et de comprendre les mécanismes aussi bien des visiteurs que celui des algorithmes ou que celui des calculs du retour sur les investissements**. Notre plus grand concurrent à tout **internalisé**. Il dispose donc de toutes les données massives sur ses plateformes propres. Bien entendu, il n'a pas accès aux données massives sur les plateformes des médias sociaux. Ce que je trouve très positif, c'est d'avoir un bon contact avec mes alter egos du secteur bancaire. Bien sûr nous sommes concurrents mais nous sommes confrontés aux mêmes problèmes, aux mêmes « issues ». Lorsque je rencontre mes pairs lors d'événements communicationnels organisés par des associations ou par les médias, nous échangeons nos expériences sans trop entrer dans le détail. **La responsable média de ce concurrent est passée chez Google, mais avant ce transfert, elle avait internalisé la totalité des services médias au sein de son organisation**. Si les **avantages** sont indéniables d'un point de vue du contrôle des données massives, je vois toutefois un **inconvenient** : lorsque ces services sont internalisés, il est plus difficile de suivre les tendances, les hypes, les développements émergents.

Ce que j'ai pu remarquer sur ces cinq années, c'est que les médias digitaux ont pris une plus grande partie du gâteau. Les médias dits traditionnels ont connu de grosses défaites. Ça c'est ce qui concerne une partie prenante externe. En ce qui concerne la fonction de la communication au sein de l'organisation, elle occupe une place importante. Et la dimension de la communication digitale occupe une place croissante. En **2015**, il y a eu la volonté de recruter quelqu'un de beaucoup plus senior que moi afin de **chapeauter la totalité de la communication externe**. Un profil qui s'est avéré très difficile à trouver car cette personne

devait combiner une expertise dans la communication dite traditionnelle et dans la communication digitale. Mon N +1 a donc commencé en **2016**. Et pendant un an, en 2015, j'ai surtout travaillé en collaboration avec l'équipe marketing. Il faut savoir qu'au sein de l'organisation, cette équipe marketing vraiment conséquente, occupait l'étage entier d'une aile du bâtiment. Elle disposait aussi de son propre team de production. Elle faisait un peu penser à une agence de pub au sein de l'organisation. Mon bureau s'y trouvait également et cela facilitait beaucoup les échanges car le directeur de marketing était également versé en communication. Ca facilitait également la rédaction des briefings et ensuite la coordination de toutes les actions de communication externe pour tous les départements de l'organisation : il faut savoir que **l'organisation est active dans de très nombreux secteurs et qu'il est donc important de garder une vue d'ensemble des différentes activités afin de ne pas perdre de vue le résultat final de la construction d'image et de la réputation de l'organisation**. Cette façon d'organiser les activités de communication externe en collaboration avec le département marketing était en fait très « **Old School** » : en effet, elle partait de la structure même de l'organisation vers le monde extérieur. C'est ce qu'on appelle le mouvement « **inside out** » **alors qu'actuellement on sait combien il est important de partir du monde extérieur, de partir des besoins de son public cible, de ses différentes parties prenantes et d'y adapter sa communication**. Si cette approche purement marketing permettait une excellente vue d'ensemble, permettait de planifier les différentes actions de communication commerciale, permettait de faire en sorte que les différentes actions se succèdent réglées comme du papier à musique, elle ne tenait nullement compte des besoins des publics cibles : elle **partait uniquement des objectifs marketings**. Je donne un exemple : chaque année au mois de février, il y avait une campagne pour les expats. Pourquoi le mois de février et pas le mois de septembre ? Plus personne dans l'organisation de se rappeler de la véritable raison de ce choix. C'est ainsi. On suit les habitudes sans même les questionner, c'est comme ça parce que c'est comme ça depuis des années. Il y a sans doute eu une raison à un certain moment, mais cette raison elle s'est effacée de la mémoire organisationnelle. **Tant que cette structure mise en place servait de norme, de règle à suivre, tout se passait bien, jusqu'à la répartition budgétaire qui se faisait de manière tout à fait logique**. Je dispose également de mon propre budget pour toute la partie « paid search » de l'ensemble de tous les départements de l'organisation. J'avais donc cette partie bien spécifique de la communication que je gérais de manière transversale. Nous avions donc la liste des actions réparties sur la totalité de l'année, et régulièrement nous la passions en revue pour voir où nous en étions. Tout se faisait de manière assez **normée**, sans qu'on ne se pose véritablement de questions.

J'avouerai que lorsque **l'organisation a annoncé sa transformation vers une structure agile, tout a été révolutionné**. Il a fallu à nouveau solliciter pour sa fonction. De nombreux collègues ont remis leur démission, d'autres n'ont pas été recrutés dans les postes qui eux aussi se transformaient à l'image de la nouvelle culture organisationnelle. **Le top management nous a annoncé que d'un point de vue de la structure organisationnelle, nous allions copier le modèle Spotify ou le modèle Google**. On nous annonçait une toute **nouvelle culture organisationnelle beaucoup plus dynamique, beaucoup plus jeune, beaucoup plus flexible, beaucoup plus actuelle**. Et il est vrai que certaines de ces modifications et de ces transformations structurelles faisaient vraiment sens. Les différentes procédures que nous devions traverser dataient de temps révolus : elles nous faisaient perdre beaucoup de temps parce qu'elles nous obligeaient à passer par des étapes qui dataient d'une autre période, de la période d'avant la communication électronique.

La nouvelle structure a également permis de responsabiliser certaines fonctions. Ainsi par exemple la fonction de communication : là où auparavant il fallait obtenir l'aval du directeur de marketing, intéressé par la communication mais certainement pas un expert de la communication, maintenant, la ligne de décision est beaucoup plus courte. Cela permet d'avoir

des retours beaucoup plus pertinents et d'être plus efficace au niveau de la gestion du temps. **La totalité du département marketing comme il avait fonctionné pendant plus de 30 ans a été supprimé.** Fin 2017 il y a une grande fête, une fête d'adieu. À l'époque, je n'avais pas réalisé le **caractère radical de la transformation organisationnelle.** En 2018, nous sommes donc passés à la **structure agile qui divise l'organisation en différents « squads »,** les anciens départements. À la différence d'avant, les responsables marketing sont maintenant intégrés à ces Squads, mais malheureusement ils ne sont pas tous aussi versés en communication que ne l'était leur ancien directeur. Qui plus est, il n'y a **pas de responsable communication dans les Squads : la communication est un Squad à elle toute seule.** La structure dite « agile » permet donc par exemple à un Squad qui voit que le ciel est bleu qu'il lui faut dans les deux jours une action de communication pour sa ligne de produits surfant sur le temps estival pour endosser son message. Inutile de dire que ce type d'approche nous fait nous arracher les cheveux et génère énormément de conflits. Ce qui me fait dire que **je ne suis absolument pas un adepte de cette structure dite « agile ».** Je peux m'imaginer que pour une start-up c'est une structure idéale. Ou dans un monde idéal. Mais dans une structure aussi massive, aussi imposante que mon organisation, cela ne fonctionne pas. **Le fait d'avoir supprimé tout le niveau du « middle management » a retiré tout le niveau dans la structure organisationnelle qui était responsable du contrôle entre les injonctions du top management et l'exécution par l'ensemble des employés de l'organisation. Retirer cette articulation qui avait fait partie intégrante de l'organisation depuis des décennies et la remplacer par un modèle théorique était un pari plus qu'étonnant de la part de la direction générale. D'autant qu'il n'y avait pas eu de préparation, de séminaires, de formation à cette nouvelle culture dite agile.** À défaut d'avoir ce niveau intermédiaire qui sert d'organe de contrôle entre les directives et leur exécution, tout le monde faisait un petit peu ce qu'il pensait être juste et bon. Mais certainement au début de la transformation, toute approche stratégique était plus que diffuse. Comble de la situation, en ce qui concerne la communication du moins, **là où auparavant je négociais avec le directeur marketing qui coordonnait les stratégies des différentes lignes de produits des départements transversaux, maintenant je me retrouve confronté à des directeurs de Squad responsables de leur département qui veulent absolument interférer dans mon processus de communication.** Je n'ai donc vécu que les **désavantages qu'amène la mise en place d'une structure agile.** Lors de sa mise en place la stratégie globale de l'organisation s'est perdue et parfois même fourvoyée. Étant donné que le flux des demandes pour la communication externe ne passe plus par un « gatekeeper », rôle qui était joué auparavant par le directeur du marketing, les demandes provenant des différents Squads affluent à tout moment, sans suivre de planning bien précis ce qui occasionne un encombrement de l'agenda de l'équipe communication. Cela nous oblige aujourd'hui à utiliser des « time sheets » afin de prouver qu'il ne nous est plus possible d'encore accepter de briefing supplémentaire. Le gros problème, c'est que la cellule communication est à présent obligée de travailler avec des collègues qui n'ont absolument aucune idée du travail que nous faisons, qui ne le connaissent pas, qui ne le comprennent pas, et qui n'ont pas vraiment beaucoup de considération pour le travail ni pour sa fonction. Cela s'illustre par le fait qu'un briefing n'est jamais fixe, tout simplement parce que ces collègues changent régulièrement d'avis. **La pression ne cesse donc de monter, et la quantité de travail également.** Dans cette structure dite agile, il est très compliqué d'injecter une nouvelle forme de structure qui nous permettrait d'aligner davantage le travail que nous devons faire. Étant donné que chacun des Squads doit travailler selon cette méthode agile, ils essaient d'interpréter cette flexibilité en ayant une approche assez déstructurée, leur donnant l'impression d'être à l'écoute du monde extérieur. Et cette absence de structure rend le fonctionnement de l'organisation assez difficile à appréhender. Il faut bien entendu que nous prenions notre mal en patience, mais je suis persuadé qu'une **structure agile**

est une aberration et **ne fonctionne absolument pas en ce qui concerne la fonction de la communication dans une organisation.**

Comme je l'ai dit, une des premières conséquences a été que **la stratégie à long terme a été interrompue.** Les plans que nous avons ont été relégués dans les oubliettes. L'approche que nous avions auparavant n'était pas du tout une approche en silo : en travaillant en bonne entente, le département marketing et le département communication, nous avons réussi à développer une approche transversale, trans-départementale qui nous permettait d'avoir une vision globale des activités de la totalité de l'organisation. Maintenant, chaque unité qui s'appelle donc un Squad est responsable de son propre fonctionnement, se compose de diverses fonctions dont celle de data analyste, d'expert digital, et de spécialistes dans le domaine bancaire du Squad, et les 16 Squads s'adressent à nous comme des silos dans le plus beau désordre. Au niveau de l'organisation du top management, il y a également eu un rapprochement avec les Pays-Bas. Cela a bien entendu également occasionné le fait que la stratégie à long terme de la Belgique a été plus que bousculée. Simplement faire du « copier-coller » de la stratégie des Pays-Bas n'est pas une alternative viable. Les marchés sont trop différents. Ainsi, aux Pays-Bas, il n'est pas question de stratégie d'acquisition : ils n'ont aucun problème à attirer les clients. Alors qu'au niveau de la Belgique, nous sommes dans le top cinq, mais la concurrence est rude entre nous. Ce n'est donc pas que nous misons sur une stratégie de rétention, mais qu'il nous faut continuellement nous battre pour acquérir de nouveaux clients parce que depuis quelques années il est devenu de bon ton de faire du shopping au niveau de ses banques. Avoir pour positionnement de vouloir devenir la première institution financière digitale, c'est un très grand défi, mais essayer de le réaliser en supprimant la moitié de son département ICT, cela frôle l'inconséquence. De nombreuses choses restent sur les bureaux. Tout simplement parce que personne n'est là pour les reprendre et les mener à bien. Et cela se traduit également au niveau du mauvais fonctionnement de certaines parties de notre travail : alors que les informations sur les Big Data devaient provenir du département ICT, il y a bien souvent des ratés et nous devons parfois attendre très longtemps avant d'avoir les résultats sur lesquels nous devons construire certaines stratégies. Pareil au niveau de la maintenance de notre site Web, mais tout autant du développement de nos applications. Il est très difficile de savoir qui gère le flot des données technologiques. Lorsque des modifications doivent être apportées, personne ne sait sur quel serveur trouver l'information clé. Je n'ai pas pu mettre la main sur un plan du « backhand » du site Web sur lequel je travaille pour faire l'optimisation de certains mots-clés reliés aux « paid searches » sur les moteurs de recherche. J'ai également beaucoup de problèmes à gérer mes collègues de ma cellule communication qui travaillent sur la rédaction et le copywriting parce que tout le monde dans l'organisation se prend pour un copywriter. Sans parler bien entendu des actions qui commencent à se chevaucher : là où le directeur marketing ramenait tous les fils de l'écheveau vers lui et puis redistribuait en fonction d'un planning bien établi qui satisfaisait tout le monde, maintenant les responsables des Squads viennent quand cela leur semble opportun et nous avons parfois des briefings pour des lignes de produits assez similaires sur des publics cibles identiques. Je me retrouve donc dans des situations vraiment impossibles : il est également très difficile de les obliger à prévoir une réunion en même temps afin de discuter de leurs objectifs et de mieux planifier les actions. Je n'ai **pas encore réussi à obtenir suffisamment de crédibilité ou à obtenir une certaine « licence to operate » de la part de la direction générale afin** de réaliser ce qui semble pourtant couler de source : **organiser, coordonner, faire dialoguer.** Malheureusement, la nouvelle structure a **recréé des silos** et envisager une intégration ou une collaboration est impensable pour ces différentes équipes parce qu'elles ont chacune leur budget qu'elles refusent bien entendu de partager.

On dit parfois que l'argent est le nerf de la guerre : auparavant les budgets étaient réunis dans le département marketing. Maintenant chaque Squad est responsable de son propre budget. Cela fait vraiment penser à l'adage « **diviser pour mieux régner** ». Plutôt que d'avoir une tarte qui

était divisée en quartiers en fonction des objectifs sur lesquels tout le monde s'était mis d'accord, on se retrouve maintenant face à un tas de miettes. Cela fait aussi des investissements très fragmentés. **Il n'y a donc plus de vision globale qui permettrait ou qui permettrait d'optimiser les investissements.** Je suis donc toujours ébahi de voir ou d'entendre mon CEO encenser cette nouvelle approche comme si elle était la huitième merveille du monde. Alors que ce que je crains c'est qu'à cause de la fragmentation des budgets il n'y a plus la possibilité de travailler au niveau de la communication organisationnelle, il n'y a plus moyen de travailler sur de la communication Corporate, il n'y a plus moyen de communiquer l'image de notre organisation et cela, ça va nous revenir comme un boomerang. Parce qu'il n'y a rien de plus dangereux que de ne pas entretenir son image, **parce que son image, c'est sa réputation.**

La suppression de ce département marketing occasionne aussi beaucoup de perte de connaissances et de savoir : ainsi dernièrement, lors d'un briefing, je posais les questions habituelles par rapport à la cible, des informations que je voulais obtenir afin de pouvoir peaufiner le briefing. Impossible d'obtenir la moindre information, mon interlocuteur était totalement ignorant en la matière. Il avait été déplacé, travaillait avant sur une tout autre ligne de produits, il n'avait pas encore eu le temps d'approfondir la matière.

Il y a moins d'un mois, **j'ai été invité à une réunion « au top », qui visait à réfléchir aux possibilités qui s'offrent à nous d'encore diminuer les coûts, réduire les dépenses.** J'ai donc présenté la problématique de la fragmentation des budgets répartis maintenant sur les 16 Squads, argumentant qu'il serait beaucoup plus rentable de **rassembler tous ces budgets** éparés dans une seule enveloppe, de la mettre **sous la responsabilité de la division « expertise » communication**, et d'inviter les responsables des squads à nous présenter leurs projets dans un esprit de compétition. En présentant de véritables **stratégies**, avec les objectifs, le positionnement, le public cible, le message que l'on souhaite passer, cela obligerait les collaborateurs à réfléchir davantage d'un point de vue de leur public, cela permettrait de **recréer un planning global** afin de créer un **calendrier d'activités de communication** permettant au public cible de recevoir un flot d'information et de communication gérable. Cela permettrait aussi d'apprendre les uns des autres : nous voyons que les collaborateurs veulent à peu près tous la même chose. Et ce qu'ils nous demandent est vraiment trop basique. Il y a donc un **gros travail d'enseignement, de formation à la communication qui doit être fait.** Heureusement il y a quelques Squads qui fonctionnent assez bien. Ils pourraient donc servir de référence, et on pourrait partir de là pour développer des bonnes pratiques. Mais pour l'instant, j'ai parfois l'impression de me retrouver devant un client de PME qui démarre une affaire. Il n'y a **aucune attitude professionnelle par rapport à la communication.** Par exemple un directeur de Squad qui veut absolument une campagne d'abribus parce qu'il prend les transports en commun et qu'ainsi il pourra voir sa campagne en venant au bureau. **Le plus étonnant, c'est que je n'ai jamais eu de réaction à ma proposition. Le comble dans une structure qui se dit « agile ».** Mais, ce sera sans doute pour 2021.

Ce qui est **intéressant** par rapport à cette réunion qui regroupait des membres des directions de la Belgique et les Pays-Bas, c'est que **j'étais le seul le communicant.** J'ai eu mon temps de parole, il est certain qu'ils m'ont écouté avec beaucoup d'attention. Je ne sais pas s'ils ont vraiment compris mon argumentation. Mais la situation pour l'instant est très difficile car là où avant il y avait vraiment une expertise, des collègues qui avaient des années d'expérience d'abord marketing, et qui s'étaient ensuite spécialisés dans des dimensions comme le « **customer journey** » pour mieux comprendre le comportement de nos clients et des prospects, je rencontre maintenant des anciens courtiers d'assurances qui doivent se réorienter. **S'ils ont la connaissance des produits, ils n'ont aucune idée de la dimension de la communication. Cela prendra du temps.**

Une des raisons pour laquelle la direction générale a pris cette décision de transformer l'organisation, c'est la présence des GAFAs. Elles sont comme une épée de Damoclès qui pend

au-dessus du secteur financier européen. Heureusement, nous avons notre appareil législatif européen qui nous protège. La référence à Spotify c'est parce que cette organisation est réputée pour sa flexibilité, pour son agilité et qu'elle est donc un exemple facile à utiliser. Mais la raison principale de la réorganisation profonde de l'organisation on la retrouve bien entendu en réponse au marché actuel, à la rente excessivement basse, et à la **pression des « share holders »**. **La réorganisation avait déjà eu lieu aux Pays-Bas, elle a été copiée pour la Belgique.**

Tout comme la situation du marché est très différente aux Pays-Bas, la position de la fonction de la communication au sein de l'organisation aux Pays-Bas est aussi différente de celle de la Belgique. Je le sais parce que j'ai un meeting trimestriel avec mes homologues hollandais. L'objectif est de chercher des économies d'échelle, de voir s'il y a moyen de faire des choses ensemble toujours en vue d'économiser, de réduire les coûts. Mais cela reste très compliqué à cause des grandes différences entre les deux marchés. Il y a une différence de taille déjà : l'organisation est trois fois plus importante **aux Pays-Bas. Et là, chaque Squad a son expert en communication.** Cela signifie que le concept « agile » peut véritablement être mis en place étant donné que chaque Squad fonctionne comme une mini entreprise avec toutes les fonctions vitales organisationnelles. Je peux m'imaginer que là aussi il doit y avoir des conflits au niveau de la planification des activités. Mais le gros avantage c'est que chacun de mes homologues peut vraiment développer une stratégie propre à son unité. Au niveau de la mise en place, ils peuvent alors faire appel à une unité d'expertise « médias » qui travaille de façon transversale. Je suppose que c'est là que s'organise le planning en vue de réduire les doublons au niveau des activités de communication. Mais c'est également dans cette unité que sont définies les grandes lignes Corporate. L'unité rapporte aussi directement au CEO.

Pour ce qui est de mon organisation, ma N +1 rapporte directement au CEO, ce qui signifie que l'unité expertise communication, dans l'organigramme, est à côté de la direction générale. Évidemment, dans une approche agile, tout le monde est plus ou moins proche de la direction générale. Je pourrais le typer comme le « banquier type ». La première fois qu'il est venu à la rencontre des gens du département marketing, ça devait être il y a quatre ans je crois, il a commencé son discours par ces mots : « le département marketing, à mes yeux, est un coût inutile ». Le ton était donné. Bien sûr, il avait déjà la réorganisation en tête. Depuis, je sais qu'il a quelque peu revu sa vision des choses. J'ai déjà eu l'occasion d'échanger à trois ou quatre reprises avec lui. Et la dernière fois, il m'a confié avoir certains doutes par rapport à la pertinence de l'approche agile pure et dure. Non pas qu'il avouerait cela en pleine réunion, ou en séance plénière, mais le fait de voir qu'il doute, qu'il peut remettre en question des décisions qui ont été prises, ça je trouve que c'est positif.

Je sais que petit à petit je suis en train de construire ma réputation au sein de l'organisation. Je sais aussi que mon unité, avec celle des Pays-Bas, toutes deux, sont reconnues au niveau européen et nous servons bien souvent d'exemple. Je donne régulièrement des présentations en interne, enfin, quand mon planning m'en donne l'opportunité, et c'est ainsi que mon CEO m'a remarqué pour la première fois. Il y a quatre mois, je suis allé présenter à Milan l'approche telle que je l'applique dans mon organisation au niveau programmatique dans une optique de partage des bonnes pratiques, et lorsque mon collègue polonais a présenté à son tour, je me suis rendu compte que nous nous étions fait dépasser. Bien entendu, la situation n'est pas entièrement comparable : ils ont beaucoup moins de lignes de produits, le marché est plus récent, et il semblerait que la dimension de la RGPD soit moins stricte qu'elle ne l'est chez nous. Même si la Pologne fait partie de l'union européenne, ils ont une approche beaucoup plus souple de la dimension de la vie privée et de la manière de traiter les données. Ils ne sont pas suivis de la même façon que nous le sommes : **nous sentons très fort le regard perçant de l'union européenne par rapport à nos activités. Cela a bien entendu trait aux conséquences de la crise financière de 2008. Mais les procédures internes sont très strictes, tout est vérifié et révérifié pour empêcher la moindre faute.** Je trouve bien entendu que c'est très important,

mais parfois c'est tiré par les cheveux. Mais ça, c'est la **dimension des procédures**. Cela implique pas mal de choses au niveau de mes pratiques communicationnelles en programmation : là où auparavant tout était simple, il faut maintenant travailler avec des « cookies », des demandes spécifiques avec des « opt-in et opt-out » qui freinent bien souvent le comportement des visiteurs sur nos plateformes. Lorsque les cookies ne sont pas activés, il n'y a pas moyen de faire le tracking des visiteurs. Le résultat ne se fait pas attendre : le coût des campagnes passe de 150 € à 2000 € car bien entendu le coût des campagnes se calcule maintenant sur la base du nombre de visiteurs et de leur comportement. Ce sont des données techniques assez complexes, et cela a pris du temps avant que je n'arrive à le faire comprendre aux parties prenantes directement concernées. Mais il n'est pas évident d'expliquer que les chiffres que l'on reçoit et sur lesquels il faut rapporter ne sont en fait pas les chiffres réels de ce qui s'est passé en ligne. Parce qu'on croyait naturel qu'en ligne tout était connu. Ce n'est pas évident du tout expliquer. Nous travaillons avec adobe Analytics et avec adobe Facebook afin d'essayer de tirer quand même certains parallèles au niveau des chiffres. Mais de manière générale, on est passé d'un « drop » de 30 % à 50 % entre le nombre de visiteurs et le nombre de clics, mais depuis la législation européenne sur les cookies, on passe parfois même à 80 % pour certaines campagnes. À se demander s'il n'y a pas de « click farms » qui ont été mises sur le coup. Ce sont des problématiques qui ont émergé et ce sont des pratiques nocives, des malversations à dimension mondiale. Et il est très difficile de les identifier.

Cela fait déjà un peu plus d'un an que cette nouvelle structure a été mise en route et je me rends compte qu'au niveau des Squads il y a de plus en plus la prise de conscience de l'importance que je peux jouer en tant que responsable de la communication. Il y a toujours la guerre des egos, il y a des petits jeux de pouvoir, mais de façon générale je vois qu'il y a une évolution positive dans la manière dont nous commençons à fonctionner. Ce qui est parfois frustrant, c'est de voir l'hyperactivité de certains membres d'un Squad responsable d'un seul produit, leurs demandes parfois irréalistes, leur impatience de ne pas recevoir de réponse immédiate à leurs questions, alors que moi je dois jongler avec 80 lignes de produits différentes. Nous ne sommes que trois pour faire face à toutes les demandes. Le plus difficile à accepter, ce sont les critiques lorsque nous ne venons pas directement avec les chiffres alors qu'on sait pertinemment bien que dans le Squad il y a deux data analysts. Je me demande parfois vraiment quel est le rôle que doit jouer chacun des collaborateurs au sein de l'organisation actuellement. Il est clair que certains d'entre eux s'ennuient ou ne se sentent pas à leur place dans les différents jeux de rôle qui leur sont attribués avec l'approche agile. Chaque Squad dispose d'un responsable du Customer Journey, mais aux questions que certains de ces responsables peuvent poser par rapport à ce que c'est que le customer journey, il est clair qu'il y a de sérieux problème. **Il y a vraiment un problème d'expertise qui est la conséquence de l'implosion de la structure organisationnelle précédente.**

On essaie vraiment de reconstruire des points de repère sur la base d'activités récurrentes qui permettent de donner un certain tempo, un certain rythme comme par exemple la réunion récapitulative que je dois faire tous les 15 jours avec ma N+1, où les moments que je dois vraiment planifier pour remplir toutes mes feuilles de « time sheets ».

Le métier que je fais actuellement est en pleine professionnalisation : je sais que d'ici trois ans la manière dont l'achat programmatique se fera n'aura plus rien à voir avec l'approche d'aujourd'hui. Je suis persuadé que les agents programmatiques pour le Benelux et peut-être même au niveau de l'union européenne pourront se faire au départ d'un seul pays. Pareil au niveau du développement des contenus : aujourd'hui, les collègues qui me donnent les briefings et qui sont ceux qui décident de donner le feu vert ou pas à une campagne, sont totalement ignorants de tous les codes communicationnels. Ils ne disposent d'aucune compétence, d'aucun savoir-faire pour évaluer un concept créatif, une stratégie de communication à sa juste valeur. Je ne vois donc aucune raison à ne pas regrouper et centraliser le développement de ces

campagnes entre les mains de véritables experts de la communication. Auparavant, on disposait d'un certain temps, qui était devenu de plus en plus court, pour évaluer la stratégie et puis ensuite les développements créatifs. Actuellement, une fois que le briefing est donné, la machine est mise en route, comme sur un tapis roulant, il n'y a plus moyen de faire marche arrière. Cela aussi, c'est le résultat de cette approche dite **agile**. On va toujours de l'avant, on suit le flot, si ce n'est pas bien, ça ne fait rien, ce sera mieux la prochaine fois. Il n'y a donc plus cette approche critique, mais bien ce nouveau mantra : « **done is better than perfect** ». Mais cela ne va pas pouvoir durer : la qualité en prend un coup. Plutôt que de pouvoir travailler avec un photographe comme c'était le cas avant, je vais puiser dans une banque de données de photos de stock qui date de 2009 pour avoir des visuels.

La raison pour laquelle j'avais sollicité pour cette organisation, c'était parce que j'estimais que sa communication était différente de celle des autres organisations dans le secteur financier. Elle se distinguait. Cette distinction s'est évaporée dans les « loops » de l'approche agile.

Pareil au niveau de l'attitude professionnelle, de la dimension professionnalisation dans l'organisation. Il y a quelques mois j'ai organisé un « kick-off » communication avec deux ou trois représentants des 16 squads, les stratèges et les créatifs des agences externes avec lesquelles je travaille. L'objectif que je visais était de professionnaliser mes collaborateurs, mes collègues en matière de briefing. Je croyais que nous allions pouvoir travailler sur la totalité du briefing, mais face à la grande ignorance de la majorité de mes collègues internes, j'ai préféré ne prendre qu'une seule dimension du briefing, à savoir la définition du public cible. Pour résumer une longue histoire, j'ai proposé de travailler sur la création d'un « persona ». Je pensais en toute sincérité que mes collègues auraient les réflexes professionnels d'aller puiser dans les données de leurs analyses de CRM, de « customer relationship management » pour définir les traits de personnalité des persona qui correspondent à leur public cible. Quelle n'a pas été ma déception de voir leur approche amateuriste qui me rappelait les travaux de groupe lors de mon Bachelor professionnel. Les résultats étaient du type : « voici Maurice, il est plombier, il a 41 ans et deux filles ». Je me suis vraiment demandé si j'arriverais à relever le niveau de compétences professionnelles de mes collègues. Le directeur de création de l'agence m'a fait l'accolade et m'a avoué qu'il ne s'était pas attendu à cela non plus. Pour moi, la preuve la plus flagrante de la disparition de l'expertise hors de l'organisation. Bien sûr, il est facile de réécrire l'histoire a posteriori. Il aurait été stratégiquement plus judicieux de mettre quelqu'un de l'ancien département marketing à la tête de chacun des Squads. Mais bien sûr, je vois cela uniquement de la perspective de la communication. Je ne suis pas à même de faire une évaluation d'un point de vue de la valeur ajoutée pour la vente par exemple ou pour la rétention des clients ou pour la satisfaction des clients. L'évaluation que je fais, je la fais par rapport à la manière dont se déroule la communication interne et à la manière dont se structure l'élaboration de la communication externe. Hélas, pour l'instant c'est encore toujours le **chaos** qui règne, et il y a un manque d'expertise certain qui se fait ressentir. Certains profils sont vraiment recherchés comme par exemple celui de data analyste. Il est clair que nous en avons trop peu car un data analyste a lui-même différentes spécialités. Et il n'est pas évident d'avoir des représentants de chacune des spécialités dans chacun des Squads.

L'approche agile implique que chacun a un même droit de parole. Cela peut être très **positif** : ainsi demain nous avons une demi-journée d'échanges sur un thème précis. Pour ma part, je dois faire une présentation qui doit consister à expliquer le « road show » de la fonction du « paid search » dans l'organisation. L'idée sera que les collègues présents réagiront au contenu de ma présentation. On s'attend donc à ce que tout le monde témoigne d'une participation assertive, ouverte et participative. Le **désavantage**, c'est qu'on parle beaucoup, mais qu'il y a très peu de décisions qui sont prises. La raison en est souvent la structure horizontale qui empêche la prise de décision. Aussi on renvoie la patate chaude vers la direction pour que la décision y soit prise.

La fonction de la communication au sein de l'organisation n'est pas toujours comprise à sa juste valeur. Il me semble que **le concept même de communication est interprété de manière très variable**. Ainsi, pour certains de mes collègues, comme je suis expert en communication, je suis également capable de programmer, de placer du contenu sur des plateformes, de définir quels sont les contenus qui doivent être priorités par rapport à une certaine ligne de produits... on m'interpelle pour une foule d'activités qui ne sont absolument pas de mon ressort, ni de ma fonction, ni de mon expertise. Il y a donc vraiment une méconnaissance de ce que c'est que la communication au sein de l'organisation. La mission de mon organisation souligne la dimension de l'entraide. Mais il ne faut pas exagérer non plus. La nouvelle structure agile a secoué les cartes et pour l'instant, ce n'est pas très clair et il n'est pas aisé de définir les limites de la communication. Si je comprends parfaitement la manière dont on peut appliquer le concept « agile » à, par exemple, un département ICT, dans lequel on retrouve toute une série de projets bien délimités, dans lequel chacun peut se voir attribuer un rôle bien spécifique au sein du squad, et dans lequel chacun vise à réaliser le même objectif, parce que ne l'oublions pas, **le concept même de cette structure agile nous vient de la guerre du Vietnam où chacun devait pouvoir reprendre la place de l'autre s'il tombait au combat**, si je comprends cela je n'arrive pas à l'appliquer à ma cellule d'expertise communication car nous sommes trois, et il n'y a personne d'autre dans toute l'organisation qui est capable de reprendre notre place. Donc **la structure agile ne peut, de facto, s'appliquer à la communication de la façon dont elle a été mise en place dans l'organisation, d'autant que la communication ne vise pas un objectif unique comme il se traduit dans les différents Squads**.

Et en plus de la structure agile pour laquelle nous avons suivi un certain nombre de séminaires et de formations aux Pays-Bas pour pouvoir devenir « SCRUM master », il y a aussi le développement « T shape » qui implique qu'on doit pouvoir se professionnaliser sur différents terrains, mais aussi en profondeur. **On doit être à la fois un généraliste et un spécialiste**. Ainsi par exemple je dois me spécialiser dans toutes les applications de Google, je dois donc être l'expert Google de l'organisation, mais je dois également devenir un expert pour la programmation de questionnaires quantitatifs en ligne, c'est-à-dire que je vais devoir approfondir ma connaissance en méthodologie. Mais il faut quand même que j'avoue que **l'organisation continue à investir dans des formations intégrées de l'approche agile**. Nous avons eu une experte-coach en la matière qui est venue de Suède. Pour l'instant c'est une experte-coach qui nous vient de Londres. Elle est déjà là depuis quatre mois. Au départ, elle voulait absolument adapter la cellule communication à l'approche agile. Je crois maintenant qu'elle a fini par abandonner. **L'objectif de la direction générale** en mettant un coach en approche agile auprès de chaque Squad vise bien entendu à **nous forcer dans un certain « mind set » agile qui devrait être présent lors de chacune de nos activités. Ces coachs sont là pour voir si on respecte bien les différentes étapes et les différents points qui sont ceux de l'approche agile : le stand up, les cérémonies, les démos, les différents types de meetings etc.** A un certain moment, il fallait que je calcule le nombre d'heures que j'avais passées sur un projet. Mais pour moi, la journée ne se déroule pas comme un long fleuve tranquille. Je suis sans cesse sollicité sur toute une série de projets différents. Appliquer le système Scrum n'est donc pas une mince affaire. Heureusement une mes collaboratrices est très douée pour jouer le jeu. C'est elle qui tient le rôle du « P.O. » qui est un peu le gestionnaire de projet. Elle essaye de sauvegarder les apparences, pour que nous puissions gagner les points. Normalement, on ne peut pas dépasser les 120 points par jour. Comme je travaille sur des projets très différents, si je devais additionner les points de toutes les tâches que j'effectue par jour, je dépasserais la limite quotidienne quotidiennement. **Sans oublier le temps que l'on passe à calculer le temps qu'on doit compter : une histoire de fou**. Je crois en moyenne que je perds une demi-journée à calculer, à gérer, à rapporter, à modifier toutes sortes d'activités pour essayer de rester dans les cases de ces 120 points, pour justifier mes activités.

Mais je crois en effet que pour des départements, des squads, où tout est bien défini, où les collègues travaillent à un projet, cela doit sans doute leur faciliter la vie. Et encore une fois, comme l'approche a été reprise des Pays-Bas, dans un « copier-coller », je suppose que là-bas, comme la communication est intégrée dans chacun des Squad, ils ne sont pas confrontés aux commentaires comme ceux que je fais maintenant. Pour la Belgique, cela ne fonctionne pas bien. Mais quelque part, cela montre combien la fonction de communication est importante dans l'organisation et que je suis arrivé dans l'organisation un moment très challenging. Si je devais représenter la fonction de la communication par une image, j'utiliserais celle de la ruche et la communication, c'est ce qui permet d'amener toutes les informations de l'extérieur à l'intérieur de la ruche, mais inversement qui permet à la ruche d'exister en faisant sortir toutes ses abeilles qui pourront partir butiner de manière très ciblée grâce à toutes les informations qu'elles ont reçues. La communication, c'est la fenêtre vers l'extérieur qui apporte l'information à l'intérieur et qui lui permet de ressortir. Ainsi, en octobre, je vais organiser une série de sessions via une initiative que j'ai appelée la « communication academy » pour à nouveau essayer de remettre mes collègues à l'étrier. Je l'ai déjà organisée une paire de fois, et ce qui est très positif, c'est que non seulement toutes les chaises qui sont préparées sont occupées, mais qu'il y a également encore des collègues qui se tiennent debout au fond de la petite salle pour pouvoir suivre mes explications. Il y a donc un réel intérêt pour ce que signifie la communication. Une prise de conscience qui ne vient bien entendu pas du premier jour, mais qui est en train de croître. Les réactions sont positives, et c'est une dimension que j'apprécie beaucoup aussi à ma fonction, cette dimension de **formation**. Nous avons également développé un instrument, un « dash board », un **tableau de bord qui reprend tous les points de contact communicationnels que nous utilisons dans la communication externe digitale**, et qui permet un monitoring continu des résultats des différentes campagnes qui sont en train de se dérouler par Squad. Il y a parfois des **bugs** parce que comme les plateformes sociales modifient leurs **algorithmes**, il faut apporter ces modifications de façon manuelle. Les différents Squads ont reçu les codes d'accès, mais des 16 il n'y en a que trois qui l'utilisent, et encore, quand ils le consultent, ils me téléphonent pour que je leur explique ce qu'ils voient : les impressions, les clics, les « click-through-rates », CTR...

En ce qui concerne la communication externe, le CEO intervient très peu et donne carte blanche à ma N +1 qui siège également dans le comité de direction. Il n'a pas de véritable affinité avec la communication. Cela se traduit aussi parfois par des phrases un peu malheureuses lors d'interviews avec les journalistes. Là, c'est le rôle du département relations publiques d'organiser des sessions de training média. C'est ce département qui a pour tâche d'éteindre les petits feux. Ce qui n'empêche la présence de nombreux jeux de pouvoir. J'en reste pour l'instant encore épargné, mais je peux les voir se dérouler sous mes yeux. Avec l'introduction de la structure agile, l'organisation s'est transformée de façon physique également : plus de bureau fixe, des plateaux ouverts, et moins de bureaux et de chaises qu'il n'y a de nombre de collaborateurs parce qu'on estime qu'il y a toujours en moyenne 20 % du personnel qui fait soit du télétravail, soit est en réunion, soit est en déplacement. C'est la raison pour laquelle il y a différents petits salons parsemés sur les plateaux. On a donc passé un coup d'aspirateur pour redynamiser l'organisation. Comme toute la partie du Middle Management a été supprimée, il a été décidé également supprimer les bureaux de la direction générale. Comme la structure agile mène les personnes à davantage travailler ensemble, il y a beaucoup plus d'endroits physiques qui ont été créés pour favoriser ce travail en équipe. Cela permet de se mélanger aux différents Squads, une opportunité d'apprendre à les connaître de manière spontanée. Mais évidemment cela amène à plus de distractions : or une des lignes directrices de l'organisation c'est d'arrêter de chasser le lapin et de partir à la chasse à l'éléphant. En d'autres termes : faire la distinction entre les priorités et l'accessoire. Une distinction sage que j'applique aussi bien dans ma vie professionnelle que j'essaye de l'appliquer dans ma vie privée.

Interview H19 – 1 heure 17'

Gand 14 août 2019

J'ai l'envie de travailler dans la communication depuis l'adolescence, quand je faisais du bénévolat pour l'O.N.G. Unicef. J'ai siégé dans différents comités de l'organisation et j'avais vite compris qu'une organisation a besoin de quelqu'un qui était capable d'informer correctement le public ou les parties prenantes, qui était capable d'enthousiasmer, afin de faire connaître la stratégie organisationnelle qui permettrait de lier les parties prenantes à l'organisation sur le temps long. Cette vision m'intriguait et sa complexité m'attirait. Une fois que j'avais percé et mis à jour la raison d'être d'une O.N.G. comme Unicef, j'ai commencé à me questionner : les gens connaissent ces organisations parce qu'elles leur tirent la manche avec des billets de loterie, des BIC, des plantes, toutes sortes de choses qui peuvent générer des dons. Et je me disais qu'il devait bien y avoir une autre façon d'aborder tous ces éléments, sans encore savoir à l'époque que la communication organisationnelle allait m'apporter la réponse. Je savais qu'il devait y avoir une bonne histoire à la clé, et qu'il fallait trouver une façon pour l'amener avec les mots choisis auprès de la cible. C'est la raison pour laquelle j'ai fait des études de gestion de la communication. Et j'ai choisi la spécialisation relations publiques et communication institutionnelle parce que je voulais vraiment pouvoir percer les mécanismes qui permettraient d'apporter l'histoire et ses contenus auprès des parties prenantes. Pour moi, la communication ne commence pas auprès des organisations, mais elle commence auprès du public. Et donc, toujours avec Unicef en tête, je voulais renverser l'approche et je voulais parvenir à traduire le message de telle façon que le public soit émotionnellement touché et s'arrête, ne soit ce que le temps de 10 secondes, pour réfléchir à la problématique soulevée par l'organisation. C'était du Storytelling avant la lettre qui permet d'accroître l'impact de sorte que le message reste ancré et mémorisé plus longtemps. Le résultat est que le public peut décider en toute liberté de ce qu'il va faire avec le message : va-t-il lui apporter ses couleurs propres, va-t-il le passer à d'autres, va-t-il le mettre de côté ou va-t-il simplement l'oublier. C'est ainsi que cette fascination pour la communication a commencé. Il y avait dès le départ une dimension aussi bien propre à la psychologie qu'à la sociologie : quels sont les facteurs de succès d'un message ? Et, bien entendu, il y a aussi toute la dimension des instruments et de leur évaluation. Après mes études de gestion de la communication, j'ai commencé auprès de l'agence H&K à Bruxelles. Une agence internationale. J'ai commencé comme *account executive* dans le département belge de relations publiques de cette agence. J'avais une bonne dizaine de clients et j'avais deux personnes au-dessus de moi. Dès le début, j'ai pu écrire des communiqués de presse, préparer les dossiers de presse et pour ce faire, **on m'a conseillé de me plonger dans l'ADN de mes clients, dans leur raison d'être, dans leur « licence to operate ». Cela m'a permis de comprendre qu'il est impératif de bien saisir la mission, la vision et les valeurs d'une organisation pour être capable de développer une communication authentique.** J'ai aussi appris à connaître mes clients, ce qui les passionnait, ce qui leur tenait à cœur. Le fait de mieux les connaître, de mieux les comprendre, de savoir ce qui les motivait, m'a permis de les accompagner dans le développement de messages crédibles. Mon portefeuille de clients était très diversifié : il y avait des clients belges comme un TomTom, mais aussi des organisations américaines comme Adidas, des multinationales comme Boeing, mais bien entendu, pour tous ces clients, je soignais la dimension belge. Nos contacts se situaient très souvent au niveau de la « C-Suite », le comité de direction donc. Bien entendu, cela dépendait de la problématique : lorsqu'il s'agissait d'une campagne de marque, nous étions davantage en contact avec le directeur marketing, qui lui-même est en ligne directe avec le comité de direction. Par contre, pour des campagnes organisationnelles, pour des campagnes Corporate, là, le contact se faisait avec quelqu'un de la C-Suite, un décideur. Le fait que le directeur de marketing avec lequel

nous travaillions parfois était en ligne directe avec le comité de direction n'est pas une règle absolue. Du moins, certainement pas en Belgique. Et encore moins au niveau des PME où les structures sont davantage verticales qu'horizontales, ce qui implique que ce type de fonction ne siège pas à la table du comité de direction.

En évaluant le chemin que j'ai parcouru, je réalise quand même que petit à petit, de plus en plus d'organisations comprennent qu'il est important que la communication siège auprès du comité de direction, ou qu'elle conseille le comité de direction avant la prise des décisions. Il y a comme une légère tendance à introduire des structures plus horizontales et à quitter la structure verticale très hiérarchique. Comme la communication est multidisciplinaire, elle ne peut pas se concevoir isolée dans une organisation. Je vois donc un parallèle entre d'une part les organisations qui comprennent la réelle valeur de la communication pour l'organisation, et l'installation de structure plus horizontale au sein de ces mêmes organisations.

En agence, j'ai eu l'occasion de faire mes premières armes en communication : tout y est passé, les roadshows, la communication interne, la communication de crise, la gestion du changement et bien entendu toutes les campagnes classiques. J'ai donc pu avoir une expérience multiple en communication interne et en communication externe, avec toutes les parties prenantes possibles et imaginables. C'est ainsi que j'ai pu prendre conscience de la complexité de traduire un message pour différentes cibles. Parce que la communication organisationnelle, ce n'est pas un message pour une cible et un autre message pour une autre cible, mais c'est faire en sorte que le message dans sa totalité puisse être appréhendé par toutes les différentes parties prenantes en utilisant pour chacune d'entre elles le vocabulaire adapté. Ce n'est qu'ainsi que les parties prenantes seront capables de comprendre la raison d'être d'une organisation.

À mes yeux, **la communication est synonyme de changement**. La communication est toujours un vecteur de mise en activité de quelque chose. La communication introduit quelque chose, la communication fait qu'un mouvement perdure, la communication modifie une perception, la communication nuance une attitude : la communication permet donc toujours à une situation donnée de devenir une autre situation. **Étant donné que les organisations sont constamment en mouvement, que ce soit la croissance, l'évolution, la transformation, la restructuration, ou le repositionnement, la communication a un rôle crucial à jouer étant donné que c'est la communication qui actionne ce mouvement**. Pour moi, la communication est indissociable de l'organisation et vice et versa.

La communication, ce n'est pas écrire un communiqué de presse. La communication, c'est véritablement un coaching : **c'est le coaching d'une organisation**, d'une entreprise, d'une marque, et ce, non seulement dans leur manière de communiquer mais aussi dans le pourquoi. Expliquer la raison même du choix d'une structure, expliquer pourquoi une organisation est ce qu'elle est, expliquer ce que les gens doivent savoir de l'organisation et ce qu'ils doivent en retenir et pourquoi. Le fait d'être capable d'argumenter, d'expliquer aux différentes parties prenantes la raison d'être de l'organisation, c'est "dirigé" ou orchestré par la communication.

Si par le passé il fallait avoir des diplômes, de l'ancienneté, des années d'expérience, aujourd'hui, la nouvelle génération, beaucoup plus interactive, a beaucoup plus vite l'opportunité d'émettre son avis et d'intervenir au niveau des réflexions stratégiques. Bien sûr, il est important d'avoir une vision en ce qui concerne les relations interpersonnelles : ce n'est pas en quittant les bancs de l'école qu'on pourra directement émettre des avis pertinents. Mais dès l'instant où on commence à avoir une certaine **maturité** et où on comprend les mécanismes qui sont ceux d'une organisation, on peut se lancer. Quelque part, c'est un bon **test** : demander dans quelle mesure quelqu'un **comprend le fonctionnement de l'organisation** dans laquelle il travaille. Qui rapporte à qui, quelles sont les conséquences de cette structure, quelle autre structure permettrait d'être plus performant, comment se déroule la communication entre les départements, d'où cela provient-t-il, est-ce qu'on peut l'expliquer historiquement ou est-ce que

quelqu'un l'a imposé ? Quelqu'un qui est responsable de la communication devrait se poser toutes ces questions.

Là où je travaille actuellement, l'organisation existe déjà depuis 20 ans. Jusqu'à il y a un an et demi, il y avait une personne qui était responsable du marketing et de la communication. Et avec toutes les évolutions technologiques, et puis surtout la dimension de l'expérience de l'utilisateur, elle avait besoin de renfort. Je l'ai donc rejointe et nous sommes en ligne directe avec le CEO, et nous participons au comité de direction. Nous sommes même aujourd'hui quatre dans l'équipe. Nous avons un partenariat avec Gartner et notre CEO est un visionnaire. C'est quelqu'un qui abat un travail considérable, qui est « low profile », mais qui se laisse inspirer par des keynotes qu'il va suivre aux quatre coins du globe. C'est ainsi qu'il revient avec des idées qu'il va introduire et imposer à l'organisation. Il y a une très bonne interaction entre le CEO et la responsable marketing et communication. Pour nous, c'est très enrichissant de pouvoir avoir ces échanges avec le comité de direction. Et il est clair que la vision sur la communication a surtout été modifiée **sous l'influence du marché**, par les demandes du marché, par les développements de l'économie. Donc on en est arrivé à ce que le public soit éduqué par le biais d'expériences comme les auteurs Pine et Gilmore l'ont développé dans leur économie de l'expérience. Ce n'est certainement pas neuf, cela date des années 1990, mais c'est en train de prendre son essor. Et le CEO a décidé d'embrayer sur ce mouvement de l'expérience. Nous n'allons donc pas communiquer de manière traditionnelle, mais nous allons essayer d'immerger nos parties prenantes dans des activités qui leur permettront d'apprendre à travailler ou à utiliser ce que l'organisation peut leur apporter. Ainsi, les parties prenantes absorbent beaucoup mieux la communication ce qui en augmente l'impact et en prolonge la mémorisation. Il s'agit donc d'enthousiasmer notre public en lui apportant des expériences qui auront un effet en profondeur. Le marché et le marketing ne sont plus centrés sur les produits. Le marketing présente des solutions. Le marché, qu'il soit B2B ou B2C, a des attentes d'expériences personnalisées qui le convaincront des meilleures solutions. La communication produit, le client la trouvera sur l'Internet. Si on se base sur les études de comportement du consommateur, près de 70 % du processus de décision d'achat se fait sur la base d'informations qu'on trouve sur l'Internet. Cela fait que lorsque le client entre dans un magasin, il a une idée précise de ce qu'il vient acheter. Sa décision d'achat dépendra de l'expérience qu'il aura sur le point de vente. L'exemple type est le Apple Store : on n'y va pas pour aller admirer l'ordinateur, ceux qui y vont ne doivent plus être convaincus, ce sont des « brand loyals » qui connaissent les produits aussi bien que les vendeurs, s'ils y vont, c'est pour « inspirer, respirer, expirer » la marque. C'est pour l'expérience qu'ils vont y vivre. L'expérience va donc jouer sur les émotions de ce public : pourquoi l'acheter dans un Apple Store plutôt que dans un Media Mark ? C'est pour vivre cette expérience supplémentaire.

C'est d'autant plus important que l'offre, donc les solutions proposées par les organisations, sont de plus en plus similaires. La différence, c'est bien souvent le service après-vente sur la base des souhaits émis par le client. Là où le consommateur préférerait la solution la plus intéressante pour son porte-monnaie, on voit un shift vers une dimension de « convenance » et de tranquillité d'esprit pour lesquelles on donnera un prix un rien supérieur sans rechigner. Parce que la différence de prix est mise dans la balance avec les frustrations que l'on peut courir quand on se trouve face à un problème. Et pour faire son choix, le consommateur se repose de plus en plus sur l'avis de ceux qui l'ont précédé et qui laissent sur le net des traces de leurs expériences. Google Reviews, les **ratings** sont les premiers « gate keepers », ensuite, on commencera à poser des questions dans des cercles plus restreints. Le temps glorieux des forums où tout le monde posait toutes les questions possibles et imaginables en plein public est passé. Si **l'Internet** est un médium « one to many », il est aussi, c'est assez paradoxal, un **médium intimiste**. Tout ne doit pas se trouver sur un forum public, il y a d'autres endroits, plus sécurisés, plus vérifiés, où il sera possible d'obtenir une **information plus authentique**. C'est ce qui explique sans doute

l'explosion des groupes sur **WhatsApp**. C'est l'utilisation même du médium Internet qui est en train de changer : le médium devient plus adulte. Il arrive petit à petit dans sa phase de **maturité**. S'il a changé du tout au tout d'un point de vue technologique, la manière dont il est utilisé a, elle aussi, changé très fort. Il suffit de voir la façon dont fonctionnent les moteurs de recherche, la façon dont se modifient les **algorithmes**, l'arrivée de **l'intelligence artificielle**. D'ailleurs, Facebook l'a annoncé il y a peu : ils veulent aussi retourner à de plus petits groupes, à une dimension plus intimiste. Le business modèle de la publicité sur Facebook ne s'y est pas encore adapté, mais il suivra. Quand on voit la vitesse à laquelle les gilets jaunes se mobilisent **en ligne, pour l'organisation d'événements hors ligne**, cela montre une autre utilisation du médium Internet. Il y a donc une **nouvelle dynamique entre l'Internet et la vie réelle**. Il y a donc une prise de conscience que les réseaux sociaux sont excessivement **volatiles**, et que si on souhaite avoir un impact, il est obligatoire de faire suivre le message qui est passé sur les réseaux sociaux dans la vie réelle, hors ligne. En ayant une approche différenciée, on a la possibilité de créer un soutien plus large : une **stratégie** qui a également été adoptée par le mouvement écologique et climatique qui a organisé les différentes marches des jeunes dans les villes de Belgique. Ces transformations touchent toutes les parties prenantes : les organisations aussi bien que les individus, et ce, tant dans la sphère professionnelle que dans la sphère privée ou que dans la sphère politique ou encore dans la sphère publique. En devenant adulte, l'Internet se transforme, et transforme son usage. Là où, au départ, il y avait simplement une jeune fille de 15 à 16 ans en Suède qui manifestait une fois par semaine contre le changement climatique et qui diffusait ses messages sur les réseaux sociaux, il y a maintenant tout un mouvement qui se réunit et qui essaye de trouver écho auprès de notre monde politique. D'un mouvement **1 to 1**, on est passé à un mouvement **1 to many**, le mouvement se **structure**, le mouvement devient une **organisation** : c'est là la force d'avoir une combinaison entre le mouvement en ligne et le mouvement hors ligne dans la vie réelle. Et cela montre également combien l'Internet a évolué vers un médium adulte. Il est important que les organisations retirent des enseignements de cette évolution : en fonction des objectifs, il serait possible en s'y prenant de manière « authentique », de développer des communautés en ligne, ou de rejoindre des communautés en ligne qui pourraient fonctionner comme des « **mégaphones** », renforçant un concept cross média. J'essaie autant que possible de ne plus utiliser les termes « hors-ligne versus en ligne », parce qu'on évolue vers une approche cross média ou les deux s'entrelacent. Je parle donc davantage de présence physique et de présence virtuelle de l'organisation. Et je crois que c'est porteur lorsqu'on parle de « prototyping », de « datamining » : il y a déjà toute une panoplie d'instruments qui ont été développés, qui fonctionnent parfaitement en ligne, qui permettent de tabler sur cette dimension **d'expérience**. Je pense par exemple à la réalité augmentée qu'on peut « prototyper » en utilisant l'intelligence artificielle. Il doit y avoir des possibilités de réunir ces différentes communautés virtuelles pour créer des situations de « laboratoire » où les participants pourront débattre de questions de recherche organisationnelle ou marketing. Ceci pourrait être une application tout à fait pertinente et très rentable. Ainsi, un belge a lancé Addict Lab en Suisse qui réunit des communautés d'artistes, de peintres, de poètes, d'experts en communication, etc. qui débattent de topics multiples. C'est une évolution vers en quelque sorte la mise en place d'une intelligence collective. À côté de ces « Labs » virtuels, on peut également prévoir des « Labs » physiques, je pense à des bus, dans un concept de roadshow, pour permettre à ces différentes personnes de ces communautés virtuelles à passer à l'action dans une situation réelle. Pour moi, une des grandes lignes de force du futur, c'est cette approche transmédia. **Une cross-pollinisation qui permettra aux organisations plus visionnaires d'avoir un avantage concurrentiel inégalable.**

Bien entendu, toutes ces nouvelles technologies qui amènent toutes sortes de nouvelles applications, impliquent l'acquisition de nouvelles compétences. Comprendre les algorithmes, ou du moins la manière dont ils fonctionnent, savoir ce qu'il y a moyen d'obtenir par le biais du

datamining, comprendre les potentialités de l'intelligence artificielle : cela sous-entend être capable de traduire le langage des programmeurs, des ingénieurs, des experts en technologies. L'expert en communication doit donc être capable d'analyser, de comprendre et de transposer ces nouveaux savoirs dans son domaine, en vue de les traduire de manière stratégique. Cela implique évidemment beaucoup de lecture, participer à des congrès et à des événements, **sortir de sa zone de confort**. La vie professionnelle d'un communicant consiste à élargir constamment ses horizons. Il est impossible d'être expert dans tous ces domaines, mais un communicant doit être un généraliste dans chacun de ces domaines. Il faut suivre les tendances dans tous les domaines et les secteurs d'activité possibles : parce que ce qui émerge dans un secteur peut être l'innovation du siècle dans son secteur quelques mois plus tard. Il faut donc faire un monitoring et une veille continus, il faut faire une analyse de l'environnement macro de manière constante, il faut amener ces informations, les agréger afin d'être capable de conseiller le comité de direction, de leur faire prendre conscience des opportunités et des menaces qui découlent de toutes ces analyses. Ça aussi, c'est le rôle du responsable de la communication en organisation. Je suis un fervent utilisateur de l'analyse « **SWOT** » parce qu'elle permet de suivre l'évolution de l'organisation d'une part, mais aussi de celle du marché dans son sens large. Pour pouvoir faire cette dernière, il est nécessaire d'utiliser l'analyse « **PESTEL** » qui elle se situe vraiment au niveau de l'analyse de toutes les facettes de l'environnement dans lequel se meut l'organisation. En l'appliquant, on est capable de faire ce que j'appellerai du « issue management constructif » : parce que l'issue management, ce n'est pas que suivre des menaces potentielles qui pourraient avoir un impact sur l'organisation, et éventuellement même l'entraîner dans une crise. C'est également identifier les opportunités, les amener au niveau du comité de direction, afin que là puissent être prises les décisions nécessaires pour la pérennité de l'organisation. Je fais une actualisation semestrielle de ces deux instruments de recherche et d'analyse : la PESTEL et la SWOT. Et j'y couple toujours une présentation au comité de direction. Au niveau des opportunités et des menaces, j'essaie toujours de déjà amener des éléments de solution ou de développement. Pour ce faire, je me pose toujours la question de savoir si telle tendance est une menace ou une opportunité : l'intelligence artificielle par exemple, est-ce une menace ou une opportunité pour mon organisation et en fonction de ma réponse, j'essaie de voir ce que cela peut amener ou ce que cela peut impacter. J'essaie aussi d'illustrer ces propositions par des exemples que j'emprunte à d'autres secteurs. J'essaie enfin de suivre les tendances politiques pour voir si éventuellement le cadre législatif est en train de bouger. Tous ces éléments entrent en ligne de compte pour permettre à l'organisation d'être plus flexible, d'être plus « **agile** ». C'est le mot buzz au niveau organisationnel pour l'instant : toutes les organisations ne parlent plus que de ça, c'est comme s'il y avait un mouvement contagieux vers plus d'agilité. Un mouvement qui ne peut pourtant pas être pris à la légère : il a des implications en profondeur dans toute la structure de l'organisation. Ce n'est pas simplement le fait de pouvoir réagir rapidement aux opportunités qui se présentent, c'est vraiment toute une **philosophie organisationnelle**. Et je remarque que certaines organisations s'y méprennent et enclenchent la stratégie de changement sans véritablement en mesurer toutes les conséquences. Car cette nouvelle approche a un impact fort sur la manière dont chacun des collaborateurs dans l'organisation va devoir revoir sa manière de travailler. Et tout le monde n'est pas capable d'être « agile » comme l'entend cette approche managériale. J'ai l'impression que parfois certaines organisations l'introduisent uniquement pour pouvoir évaluer qui dans l'organisation y a encore sa place. Un détournement de la véritable raison d'être de cette vision organisationnelle. Et à ce moment-là, je parlerai davantage de « **disruption** ».

Un **communicant** doit donc pouvoir miser sur ces deux dimensions : d'une part son esprit analytique et synthétique, nourri par son besoin d'apprendre, de se perfectionner, et d'autre part, son intuition. Et en utilisant ces deux dimensions, il est toujours possible de définir des stratégies de communication organisationnelles sur le long terme, malgré toutes les injonctions

de changement et de transformation. Si on arrive à se protéger des effets pervers de la dimension disruptive, et si on embrasse les possibilités qu'apportent les traductions des opportunités et des menaces, on retourne à l'essence même du plan de communication et de sa stratégie qui est construit autour d'une **épine dorsale** sur laquelle vont s'accrocher tout ce qui vit dans l'environnement autour de l'organisation. C'est là que se situe cette flexibilité, cette « **agilité** ». Être capable **d'anticiper** parce qu'on est déjà préparé, parce qu'il y a déjà eu une réflexion en amont qui a été nourrie par ces réflexes de veille et d'analyse. Et cela ne se restreint pas au plan de communication de la gestion de crise qui est, le plus souvent, le premier pas dans cette attitude anticipative. Quelles sont les « polices » que l'on va activer si un scandale devait éclater dans une communauté virtuelle ? Des situations inimaginables il y a 10 ans : mais aujourd'hui, en une journée, le travail de toute une vie organisationnelle peut-être brisé, réputation, image, loyauté, il faut donc être attentif aux conversations virtuelles, de l'importance de la veille continue avec des outils performants et des systèmes d'alerte. Cela situe encore une fois la communication dans sa position stratégique au cœur de l'organisation.

Intrinsèquement, le **rôle de la communication** n'a, à mes yeux, pas changé. Ce qui a été bouleversé, c'est la **vitesse** à laquelle l'environnement fonctionne : tout va beaucoup plus vite, comme si le monde ne dormait plus. Il est donc important que l'équipe de communication soit constituée de profils complémentaires et qu'il y ait un profil « digital native » avec une sensibilité non seulement pour la dimension digitale, mais aussi pour l'interprétation des données massives qui peuvent y être récoltées. Comme tout va beaucoup plus vite, il est devenu impossible qu'une seule personne agisse de manière performante sur tous les domaines. Il est donc important de créer des alliances, de recruter ces profils complémentaires en vue de protéger l'organisation des disruptions. Pour moi, la communication organisationnelle est le moteur de cette approche stratégique dans un environnement qui arrive au bout de son accélération. Je crois que nous arrivons à une saturation au niveau de l'accélération continue. Ce qui me fait dire ça, c'est l'émergence de mouvements de « détox digitale ». Il y a une génération, qui n'est pas liée à une catégorie d'âge, mais davantage à une catégorie d'activités, dont une grande part se fait en ligne, qui montre une réelle prise de conscience de l'impact qu'a une connectivité continue sur le bien-être individuel, sur sa santé mentale et physique. Il y a auprès de cette génération, une soif de retour vers des situations réellement **authentiques**, de retour à des expériences qui se font dans la vie réelle, un besoin d'échapper à la **volatilité** de ce qui se passe dans la vie virtuelle. Dès l'instant où on est conscient que tout va trop vite, où on est dépassé, on n'a plus la possibilité de suivre, je vois qu'il y a cette tendance à dire : « halte-là, je fais un pas sur le côté ». C'est un réflexe que je qualifierais de sain parce que ceux qui passent à côté de cette conscientisation, courent le danger de la maladie moderne du burnout. Cela me ramène au début de mon histoire : tout tourne autour de l'authenticité. On ne peut pas être respecté si on n'est pas authentique. Le problème actuellement, c'est qu'il y a une telle injonction de **transparence** avec la possibilité d'avoir accès à toutes les informations, que les organisations se trouvent pour ainsi dire « dénudées ». Et c'est pourquoi la communication n'a jamais été aussi importante aujourd'hui : c'est elle qui transmet en interne et en externe la vision, la mission et les valeurs de l'organisation. En étant **authentique**, la communication permet une parfaite **adéquation** entre **l'identité** de l'organisation et **l'image** qu'en ont les parties prenantes. C'est là que la communication fait la différence.

S'il y a un auteur que j'aime bien lire et relire, c'est David Ogilvy : les citations qui saupoudrent ses livres sont tous des enseignements brillants par leur simplicité et leur authenticité. Quand je le lis, j'ai vraiment ce sentiment : « Trust me, it will be all right ! ». Et oui, j'ai vraiment envie de lui faire confiance et de me dire que tout ira bien. Et c'est pareil au niveau des organisations : si j'ai ce sentiment de confiance par rapport au discours de l'organisation, je me dirai qu'elle pourra m'aider à trouver la solution que je cherche. Parce qu'encore une fois, du point de vue des parties prenantes, le choix pour une organisation se fera sur la base de la combinaison «

transparence et droiture organisationnelle » et « solutions apportées ». Ce ne sont plus la qualité et le service qui font la différence : ça ce sont des données qui sont standards maintenant. S'il n'y a pas ça, on n'est même pas repris dans la « long list ». Mais ce seront la réputation, la confiance que l'on peut faire à l'organisation, l'expérience de tiers que l'on va glaner sur le net. Et je vois l'émergence de l'intérêt pour la dimension éthique d'une organisation : quelque chose dont on parlait à peine il y a 20 ans. Je ne dispose pas de tous les détails ni de l'ancienneté nécessaire, mais j'ai l'impression que ce concept d'authenticité avait connu une importance dans les années 1980, puis qu'il avait sombré dans une zone d'ombre, et qu'il a resurgi ces cinq dernières années suite à ces mouvements d'accélération. Je crois que c'est également lié aux développements technologiques tels les blocs Chain et l'intelligence artificielle qui ne feront que souligner l'importance de cette authenticité. Et ça souligne l'importance de la communication organisationnelle.

Je remarque auprès de collègues de ma génération que le choix d'une organisation, pour y travailler en tant que responsable de la communication, se fait de plus en plus sur la base de cette dimension éthique. On cherche un lien personnel entre ses valeurs propres et celles de l'organisation. Et j'ai comme l'impression qu'il y a peut-être un gap entre ma génération et celle qui arrive maintenant sur le marché du travail. La génération intermédiaire me semble moins idéaliste et plus opportuniste, moins engagée par rapport à l'organisation, alors que les tous jeunes semblent présenter ces besoins que je qualifierais d'éthiques que je retrouve auprès de pas mal de communicants de ma génération. Mais encore une fois, il est impossible de généraliser cette constatation : c'est mon point de vue, c'est tout. Et mon point de vue par rapport à la profession, c'est qu'elle ne s'arrête jamais : on est communicant 24 heures sur 24. Ça ne s'arrête jamais : la curiosité et la soif d'apprendre, je ne les désactive pas en sortant de mon organisation. Ce n'est pas comme un bleu de travail qu'on enfile. C'est une passion. Mais bien sûr, il faut introduire des temps de pause. Mais la communication fait simplement partie de ma vie. Pareil pour mon CEO. Et le fait qu'il partage cette vision fait qu'il y a une vraie crédibilité et une légitimité de la fonction de la communication dans l'organisation. Je vois auprès des collaborateurs, et nous sommes plus ou moins 80 pour l'instant, que les fonctions de communication et de marketing sont toutes deux considérées comme celles qui permettront au business de fonctionner. Mes collègues viennent vers moi pour me demander comment traduire leur message auprès de leur cible. On fonctionne vraiment comme un « Hub » qui est connecté avec tous les départements de l'organisation, sans restriction. L'avantage est que la structure de l'organisation est très horizontale. Nous sommes de tous les conseils. La communication est vraiment considérée comme un des maillons de l'ADN de l'organisation.

Pas plus tard qu'hier, je donnais une présentation sur le SEM, le « search engine marketing » pour lequel le site Web fonctionnait comme moteur. Le contenu, toutes ces pages, en sont les roues. Si le moteur ne fonctionne pas, les roues ne tourneront pas. Ça c'est au niveau **micro**. Au niveau de l'organisation, le moteur, c'est la communication, et les roues, ce sont tous les départements. Cela signifie que la communication fait démarrer mais tout autant peut arrêter des mouvements dans l'organisation. De temps à autre, il faut remplacer l'huile : ça ce sont les formations continues, les analyses en continu. Parfois le moteur fait des ratés : sommes-nous en overdrive, sommes-nous en quatrième vitesse alors qu'on devrait être en cinquième ou plutôt en troisième ? Je crois qu'avec cette image, il y a moyen d'illustrer tous les processus qui gravitent autour de la communication. Et pour moi, le business est la puissance qui résulte du mouvement. Tout commence avec la vision, la conviction et la passion de celui qui imagine le moteur qu'il va utiliser pour réaliser ses objectifs. Il faudra informer, sensibiliser, enthousiasmer avant même que de pouvoir vendre. Et en tant que moteur, la communication sera à même de lancer, d'accélérer, de décélérer si nécessaire.

Et pourtant, je me rends compte qu'il est tout à fait possible à des organisations d'exister sans avoir cette vision de la communication. Mais ce sont des organisations qui ont des raisons d'être

qui répondent à d'autres injonctions : comme les organisations d'audit, où les bureaux de comptabilité. Ce sont des organisations qui « doivent » exister et fonctionner à cause de notre cadre juridique et légal. La loi dicte qu'on est obligé d'avoir un audit financier annuel. Les organisations qui sont en charge de ces audits existent non pas parce qu'il y avait au départ un CEO visionnaire, mais parce qu'il y a des institutions qui les ont constituées. La seule raison d'être de la communication dans ce type d'organisation, se situe à un niveau opérationnel : ici, la communication est vraiment subordonnée à un département RH ou à un département marketing, la communication suit des processus exécutifs et normés stricts et purs.

Je vois donc une **différence au niveau de la longueur du processus communicationnel** : dans une situation purement **opérationnelle**, lorsqu'il s'agit d'exécuter et d'informer, le processus sera court et unidirectionnel. Par contre, dans une situation **stratégique** qui implique une conscientisation et où la réflexion de la communication accompagne la réflexion des décideurs, le processus sera plus long et il inclura une bi-directionnalité. En effet, la communication va accompagner dans les deux directions un trajet complexe qui aura un impact non seulement sur la connaissance, mais aussi sur l'attitude et le comportement des parties prenantes. Il n'y a donc pas qu'un volet information, mais il y a donc un volet conscientisation, sensibilisation, accompagnement dans la modification des attitudes, explications et justifications de la modification du comportement. Et ici, je reviens ce que je disais tout à fait au début, pour moi la communication est synonyme de changement. Les deux vont toujours de pair.

Ce que je n'avais pas encore souligné, c'est aussi l'importance, en tant qu'organisation, d'avoir des partenariats non seulement dans son secteur d'activité, mais aussi avec le monde académique. Parce qu'il est important de pouvoir partager les bonnes pratiques. Je trouve que les wikis sont très utiles pour ce partage, mais tout autant les formations internes. Chaque collaborateur dispose d'un budget pour ses formations qu'il choisit librement. Cela cadre dans la vision « employer branding », du développement des talents de chacun des collaborateurs. Les valeurs de l'organisation ont été définies par le CEO qui estime que pour réussir, il faut s'entourer de gens talentueux. Et en ce qui concerne le département de communication, s'il y a 20 ou 30 ans, le responsable de la communication était un **généraliste**, il y a eu une tendance dans les années 2000 à aller davantage vers des **spécialistes**, à engager des communicants spécialistes dans certains domaines parce qu'il y avait l'émergence des nouvelles technologies. Aujourd'hui, je crois qu'on est face à un retour au **généraliste**. **Le communicant doit avoir une vision holistique de l'organisation et il se fera seconder par des spécialistes dans des domaines qui sont en évolution constante d'un point de vue technologique et qui se fragmentent sans cesse.**

Je reviens encore un instant sur l'usage que je fais du mot « **marketing** ». S'il est vrai que dans mon organisation, le marketing et la communication vont main dans la main, ce n'est pas parce que la communication se réduit à de la communication marketing, que du contraire. Mais c'est d'avantage une attitude pragmatique : « what's in a name ? » que je rencontre bien souvent dans d'autres organisations en Belgique. Quand on regarde la dimension « content marketing » et qu'on la compare à ce que font les relations publiques, on se demande parfois où sont les différences. Quand on parle de marketing digital, toute la dimension qui se rapporte au « funnel » implique que le marketing et la communication aillent main dans la main pour ensuite faire passer les résultats vers la vente. Là, on est en effet dans une dimension communication marketing. Par contre, la dimension qui opère sur les réseaux sociaux, si elle est vue sur le long terme, elle se rapproche très fort du Storytelling digital qu'on trouve en relations publiques. C'est pourquoi je faisais aussi allusion à la **longueur du processus communicationnel** qui permet justement de faire la différence entre d'une part la communication marketing et la communication organisationnelle. Étant donné que **les silos ont tendance à disparaître, ce que j'applaudis, les cloisonnements entre les disciplines s'estompent également**. Et cette

tendance s'inscrit dans la mouvance des changements qui interpellent toutes les organisations à l'heure actuelle. Il est difficile de ne pas rencontrer un collègue sans que le mot « **change management** » ne tombe. J'ai vraiment l'impression que la majorité des organisations en Belgique se trouvent dans cette situation : introduction de plus de flexibilité, de plus d'agilité, introduction d'une vision du changement qui fait de plus en plus partie de la manière dont fonctionne une organisation.

À titre de boutade, comme je trouve qu'il est vraiment très difficile de définir la communication, je dirais que la communication c'est comme Dieu : tout le monde le connaît, mais personne ne peut dire qui il est. Pareil pour la communication, elle est partout, mais personne ne peut la définir avec exactitude, ou plutôt, chacun aura sa propre définition de ce qu'elle est.