

Communication / Digital / Ressources humaines

A L'ERE DE LA REVOLUTION DIGITALE, ENGAGEZ L'INTERNE !

**Comment mettre en place de nouvelles pratiques
de travail et de communication au service de
l'engagement des collaborateurs**

Isabelle Laurichesse Bouige

A l'ère de la révolution digitale, engagez l'interne

”Créez des liens, ils vous les rendront ”

Sommaire

A l'ère de la révolution digitale, engagez l'interne	2
Sommaire	3
Préface	5
1. Comprendre la révolution digitale, l'engagement des collaborateurs et les nouveaux défis de la communication interne	8
1.1 La révolution digitale : de quoi parle-t-on ?	8
1.1.1 De l'âge de la mobilité : naissance d'individus mobiles et équipés	8
1.1.3 De l'âge du partage : naissance d'individus mobilisés en réseaux	10
1.1.4 De l'âge des liens : naissance d'individus responsables	11
1.1.5 De l'âge des data : des individus augmentés	12
1.2 Engagement des collaborateurs, de quoi parle-t-on ?	14
1.2.1 Un niveau d'engagement des salariés en France très faible	14
1.2.2 Pourquoi l'engagement, c'est important ?	15
1.2.3 Définition d'un collaborateur engagé	16
1.3 Quels sont les défis de la communication interne ?	17
1.3.1 Revisiter l'espace et les modes de travail	18
1.3.2 Favoriser l'intelligence collective	20
1.3.3 Donner du sens	21
1.3.4 Créer des liens	23
1.3.5 Mettre en place des dispositifs de communication engageants	26
2. Etudier de nouvelles approches de communication inspirantes et alternatives au service de l'engagement	28
2.1 L'heure de la mobilité	29
2.1.1 Revisiter la workplace de son entreprise = le bureau devient une destination	29
2.1.2 Envoyer des collaborateurs dans un espace de corpoworking détenu par l'entreprise	30
2.1.3 Proposer à des télétravailleurs d'aller coworker dans des tiers lieux	32
2.2 L'heure de la collaboration mobile	32
2.2.1 Créer des groupes d'innovation transverses	32
2.2.2 Fluidifier les relations entre collaborateurs	33
2.3 L'heure du sens	35
2.3.1 Engagez sur le Why	35
2.3.2 Faire de ses collaborateurs des ambassadeurs de la culture d'entreprise	38
2.3.3 Communiquer sur la Raison sociétale de l'entreprise et ses enjeux	39
2.4 L'heure des liens	39
2.4.1 Nourrir le corps social autour d'un projet social	39
2.4.3 Cultiver la motivation	41
2.5 L'heure des dispositifs de communication engageants	43
2.5.1 Fédérer le corps social	43

3. Dir Com' Engagez-vous ! Soyez disruptifs.....	47
3.1 Evaluer la maturité digitale de la communication des organisations	47
3.1.1 Partager une vision avec la direction	48
3.1.2 Partager une vision avec les collaborateurs.....	51
3.2 Acculturer votre organisation au digital	54
3.2.1 Simplifier la vie des collaborateurs.....	56
3.3 Expérimenter en activant des processus digitaux.....	57
3.3.1 Favoriser la créativité en télétravaillant dans des tiers lieux	57
3.3.2 Fluidifier la coopération entre les collaborateurs.....	58
Conclusion	61
Bibliographie.....	64

Préface

*"Le Dircom doit être une éponge à tendances, tendances de la société en particulier, qui influencerait la manière dont les perceptions du public évoluent "*¹

Dans sa leçon de communication John F. Kennedy nous explique que le rôle de la communication est de capter les tendances de la société, de jouer le rôle d'éclaireur pour accompagner le changement et communiquer efficacement auprès de ses publics.

A l'ère de la révolution digitale, il est donc capitale pour tout communicant d'analyser ce qui se cache derrière cette expression.

S'il y a maintenant consensus sur le fait que la révolution digitale est d'abord une révolution culturelle qui donne naissance à des individus qui parlent un même langage, s'expriment de la même façon, partagent une même culture, il nous faut la définir et comprendre qui sont ces individus.

De quelle révolution culturelle parlons-nous ?

Dans la culture digitale il faut du nouveau, de l'instantanéité, de la mobilité.

Dans la culture digitale, on a une identité numérique, on remet en question les hiérarchies.

Dans la culture digitale, il faut faire simple et court si possible en 140 caractères.

Dans la culture digitale, il faut donner à voir. Il faut émouvoir.

Dans la culture digitale, on apprend en marchant, on croit en la sérendipité.

De quels individus parlons-nous ?

D'individus mobiles, informés, mobilisés, responsables, augmentés.

Face à cette nouvelle ère digitale, les efforts pour adapter les outils de communication aux attentes des individus se concentrent en priorité sur l'externe. Les entreprises repensent leur business modèle en fonction de leurs attentes et communiquent avec eux sur de nouveaux médias, de nouveaux outils collaboratifs et mobiles.

Qu'en est-il de la communication interne ?

De nouvelles pratiques de communication apparaissent dans certaines organisations.

On parle de réseau social d'entreprise, d'espace de corpoworking, de communautés de projets, de mécénat de compétences. Mais ces initiatives sont rares. Nos recherches, nos rencontres ont confirmé que le potentiel de ces nouveaux modes de communication apportés par les modèles collaboratifs (qui à l'extérieur amènent les individus à se mobiliser, à se connecter, à partager) est sous exploité en interne.

De façon générale, la communication interne n'est pas la priorité des stratégies de communication qui se consacrent d'abord aux clients externe de l'entreprise au lieu de s'adresser en priorité à ses collaborateurs, comme l'affirme Bruno Paillet² :

« Le rôle de la communication interne est de considérer les personnes comme les richesses de l'entreprise ; le paradoxe, c'est qu'on est aujourd'hui plus soucieux de séduire à l'extérieur, que de s'intéresser aux troupes, alors que ce sont elles qui sont les fondamentaux de l'entreprise ».

¹ John-F-Kennedy dans sa leçon de communication.

² Président de cabinet Conseil et Annonceurs Associés.

Manuel Diaz³ va dans son sens en nous expliquant le décalage d'attentions que les entreprises portent à leurs clients par rapport à celui porté aux collaborateurs.



- Comment communiquer efficacement avec nos collaborateurs autant que nous le faisons avec nos clients ?
- Comment réfléchir à une expérience employée cohérente avec la promesse faite au client ?

Sébastien Bazin⁴, PDG d'AccorHotels est clair :

”C’est une expérience collaborateurs du même niveau que celle proposée aux clients. ”

D’où notre problématique : à l’ère de la révolution digitale, comment mettre en place des pratiques de travail et de communication disruptives au service de l’engagement des collaborateurs pour leur proposer cette expérience 5 étoiles ?

Pour y répondre, nous allons d’abord comprendre qui sont ces individus portés par la révolution digitale et leurs attentes en tant que collaborateurs dans les entreprises. Nous en déduirons les défis pour la communication interne. Des défis qui réinterrogent profondément les fondamentaux et le positionnement de la fonction au sein de l’entreprise.

Nous nous intéresserons ensuite aux pratiques de communication et de travail disruptives au service de l’engagement des collaborateurs constatées dans des entreprises du CAC 40, dans des PME et dans l’association « Passerelles et compétences » à travers cinq tendances clés qui bouleversent le métier :

- 1) La mobilité
- 2) L’intelligence collective
- 3) Le sens
- 4) Les liens
- 5) Des dispositifs de communication engageants

Fort de ces témoignages, nous proposerons des préconisations pour que la fonction communication interne passe de l’énonciation à la conversation avec tous les collaborateurs de l’entreprise.

³ Manuel Diaz, Président agence Emakina France

⁴ Sébastien Bazin, PDG AccorHotels, rencontré le 3 juin 2016

Nous ferons des recommandations pour que la communication interne impulse et accompagne le changement au service de l'engagement du corps social et qu'elle crée via une symétrie des attentions une expérience collaborateur fortement liée à l'expérience client et in fine à la performance économique de l'entreprise.



symétrie des attentions

1. Comprendre la révolution digitale, l'engagement des collaborateurs et les nouveaux défis de la communication interne

Communiquer, c'est créer du commun ce qui implique de comprendre ce qui caractérise la révolution digitale.

Elle se caractérise par cinq phénomènes concomitants :

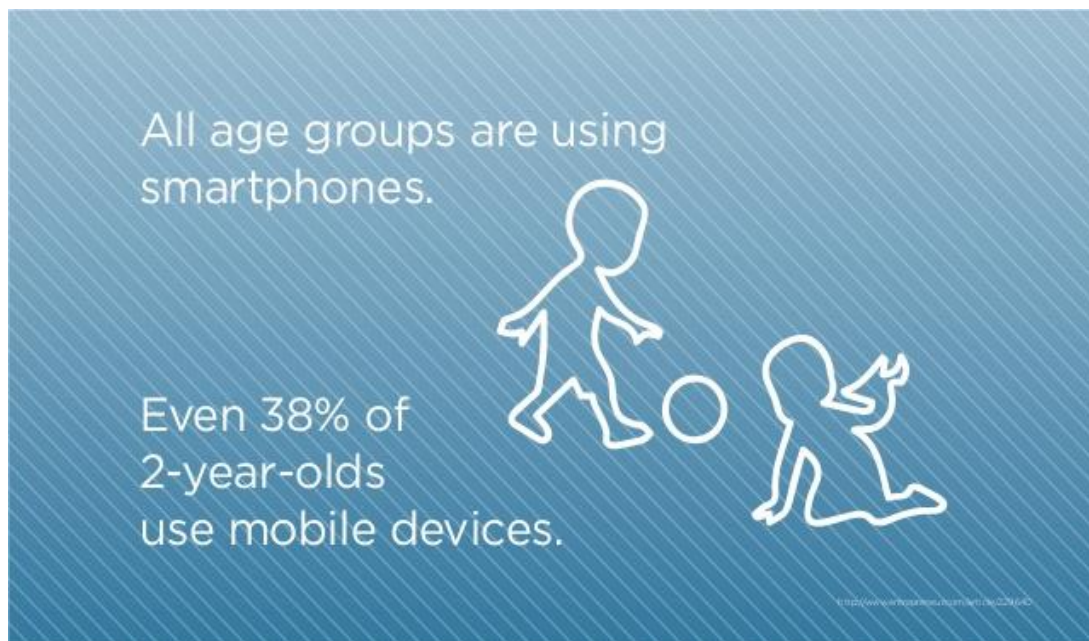
- l'âge de la mobilité
- l'âge de l'accès
- l'âge du partage
- l'âge des liens
- l'âge de la data

Et donne naissance à des individus que tout communicant doit écouter pour les faire adhérer aux messages qu'il promeut.

1.1 La révolution digitale : de quoi parle-t-on ?

1.1.1 De l'âge de la mobilité : naissance d'individus mobiles et équipés

Dès 2013, les ventes de smartphones et tablettes dépassent celles des PC⁵ et touchent toutes les catégories d'âge.



La mobilité bouleverse nos usages puisque déjà 50 % des connexions à internet passaient par le mobile dès janvier 2014.

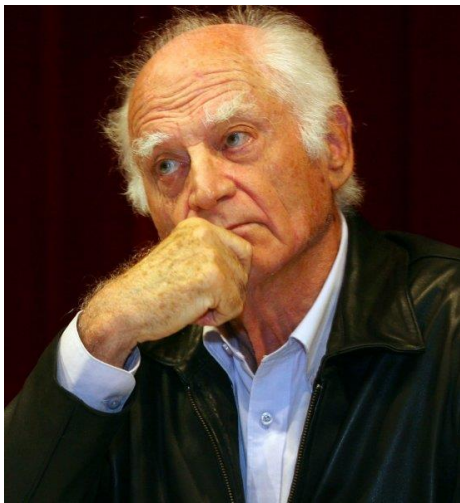
⁵ Cf. infographie ci dessous sur la déferlante mobile ci-dessous

En décembre de la même année, le Smartphone était devenu le 1^{er} écran en temps passé⁶. Ce "compagnon de vie" est devenu la télécommande de nos usages, de notre vie quotidienne, le prolongement presque naturel de la main.

Plus que jamais, les mains et l'intelligence sont liées. «Elle (en parlant de petite Poucette) tient en main ce monde nouveau», nous explique Michel Serres⁷

L'intelligence, la main et le smartphone

Quand Anaxagore écrivait que les mains sont la source de l'intelligence : «L'Homme pense parce qu'il a des mains, Aristote répliquait que ce n'est pas parce qu'il a des mains que l'homme est le plus intelligent des êtres mais c'est parce qu'il est le plus intelligent, qu'il a des mains». Cette main que la philosophe Paul Valéry qualifie de «philosophe» devient le médiateur de la connaissance.



”Par téléphone cellulaire, ils accèdent à toutes les personnes, par GPS, en tous lieux... Ils n'habitent plus le même espace... N'ayant plus la même tête que ses parents, il ou elle connaît autrement. ”

Michel Serres.

Des individus mobiles qui ont désormais la possibilité de se connecter quel que soit le lieu, quel que soit le moment, quel que soit le support/terminal utilisé, selon l'acronyme proposé par le consultant Xavier Dalloz : **ATAWAD** «Any time, anywhere, any device», «à tout moment, n'importe où, avec n'importe quel appareil».

1.1.2 «De l'âge de l'accès» : naissance d'individus informés

L'accès à l'information est devenu facile grâce au Web, Google dès 1998 organise l'information à l'échelle mondiale et la rend accessible à tous.

Lorsque Michel Serres rappelle que l'accès au savoir était le grand problème que rencontraient nos aïeux. Il exigeait des efforts, des voyages, du temps. Aujourd'hui, cet accès est immédiat. Il souligne la métamorphose de notre rapport à l'information et du potentiel que nous avons désormais tous accès. Il parle de la révolution numérique dont les conséquences sont comparables à celles de l'invention de l'écriture ou celles de l'imprimerie en leurs temps. Avec internet, c'est l'abolition des frontières géographiques, culturelles, générationnelles, sociales.

⁶ Source ICP Consulting

⁷ Serres, Michel. *Petite Poucette*. Editions le Pommier 2012

Actuellement, sur 7,357 milliards de personnes dans le monde, on dénombre 3,715 milliards d'internautes. Sur 3,715 milliards d'internautes, on compte 2,206 milliards d'utilisateurs des Réseaux Sociaux. Sur 2,206 milliards d'utilisateurs des réseaux sociaux, 1,925 sont actifs sur le mobile.⁸



La généralisation d'Internet, à la fin du XX^e siècle, a instauré «**l'âge de l'accès**», soit la possibilité de consulter, à distance, un volume infini d'informations numérisées.

L'information devenant accessible à tous, TOUT s'accélère. Quand il a fallu 38 ans à la radio pour atteindre 500 millions d'auditeurs, il n'a fallu que 3,5 ans à Facebook pour y arriver.⁹



1.1.3 De l'âge du partage : naissance d'individus mobilisés en réseaux



[Avec le web 2.0 arrivent les médias sociaux et des individus mobilisés.

Ce schéma, ci-contre, nous indique l'activité frénétique observée chaque minute sur internet en 2016.

Les individus découvrent le pouvoir de s'exprimer, de se transformer soi même en média, de s'organiser en réseau, de mobiliser].

⁸ Blog du modérateur

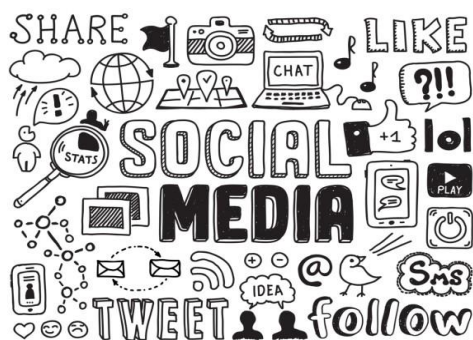
⁹ <http://fr.slideshare.net/ValaAfshar/50-stunning-mobile-statisticsvalaafshar>

En 2006, des blogs, des forums, des réseaux Sociaux sont apparus et les publics ont pris le pouvoir sur la parole. Les marchés sont devenus alors des conversations.

”90 % de ce qui est dit sur Coca-Cola n’est plus dit par Coca-Cola” affirmait son CEO Muthar Kent dès 2001.

Cette réalité connectée s’impose aux communicants qui ne sont plus propriétaires exclusifs de la communication. Laurent Saachi, Directeur de la communication chez Danone dans une interview pour les Alumni Sciences Po nous explique qu’aujourd’hui, deux-tiers des contenus concernant une entreprise sont produits par des personnes externes au service communication, « des publics multiples et hybrides, parmi lesquels les salariés ». D’une communication de masse à des masses de communicants dont les meilleurs porte paroles sont les collaborateurs, nous rappelle Bertrand Duperrin dans un de ses posts.¹⁰

L’avènement du web social répond à une logique de partage, de conversation, de créations de liens. Sur les Réseaux sociaux, on se regroupe par métiers, par centres d’intérêts, par convictions politiques, culturelles. C’est la prolifération des communautés.



« Likez-vous les uns autres » (comme je vous ai liké)

On se like, on commente, on partage.

C’est la course aux abonnés.

On va chercher :

- De l’engagement
- De l’envie
- De l’adhésion
- De la reconnaissance

1.1.4 De l’âge des liens : naissance d’individus responsables

Jeremy Rifkin, nous l’explique dans son ouvrage, «**l’âge de l’accès**», le capitalisme ne sera plus la règle suprême, il devra apprendre à cohabiter avec l’économie du partage. Pour Jeremy Rifkin, la propriété est en train de mourir et va être remplacée par un droit d’usage provisoire.



”Les réseaux prennent la place des marchés et la notion d’accès se substitue à celle de la propriété ”Jérémy Rifkin.

Consommer à l’ère de la révolution digitale, c’est optimiser l’usage d’un bien, le partager et finalement ne payer que pour la valeur du service rendu.

¹⁰ <http://www.duperrin.com/2015/10/08/quel-est-le-futur-du-dircom/>

Des milliers d'entreprises se sont déjà créés sur le principe de l'économie collaborative.

Prenons l'exemple du covoiturage : grâce à Internet, il est possible de voyager, d'aller travailler à un coût faible. Par ailleurs, les nouvelles générations ne veulent plus devenir propriétaires de voitures mais veulent avoir accès à la mobilité.

La réussite de **Frédéric Mazella**, Président, fondateur de BlaBlaCar témoigne de cette fabuleuse ascension de l'économie du partage.

Dans un post publié en début d'année sur LinkedIn, il nous dit : «Que se passe-t-il lorsque nous avons soudain la capacité de mettre en réseau un nombre illimité d'êtres humains ? Lorsque les coûts de transaction, le temps, ou la distance sont réduits à néant ? Et que le monde est instantanément accessible du bout de nos doigts sur nos smartphones ? L'Homme se retrouve alors libéré des contraintes historiques et fait ce qu'il sait faire de mieux : il échange, il partage. Il transparaît alors de ces échanges que chacun détient des actifs de grande valeur qui sont sous-utilisés et peuvent être utiles aux autres».

Selon une étude du cabinet PWC, le marché mondial de l'économie collaborative devrait atteindre près de 335 milliards de dollars d'ici à 2025, contre 15 milliards en 2014.



”Nous devons passer de la société des biens à la société des liens, au-delà d'un choc de compétitivité, notre pays à besoin d'un choc culturel” Jean-Paul Delevoye, Président du Conseil économique et environnemental au Forum changer d'ère en juin 2015.

- **Airbnb** lancée en 2008 compte 20 millions de clients, 800.000 logements dans près de 34.000 villes à travers le monde¹¹.
- **Blablacar** lancée en 2006 compte 1,5 million de personnes qui chaque mois ont recours à ce service pour se déplacer et le site évalue à 180 millions d'euros les économies réalisées par les conducteurs chaque année en partageant leur véhicule.¹²

1.1.5 De l'âge des data : des individus augmentés

”Data is the new oil”¹³ Clive Humby

L'utilisation des données dites Big data permettent de développer des services qui faciliteraient la vie.

Eric Sadin en doute et nous livre, dans son ouvrage, une vision alarmiste de l'utilisation de ces données dans notre vie quotidienne.

¹¹ Site Airbnb

¹² Site BlaBlaCar

¹³ Les données sont le nouveau pétrole



”Dorénavant, les flux de data témoignent de la quasi intégralité des phénomènes, s'érigent comme l'instance primordiale de l'intelligibilité du réel”

Eric Sadin - Sciences Pô février 2016

Dans son livre « la Vie algorithmique » Eric Sadin décrit un homme assisté dans toutes ses actions quotidiennes par une intelligence nichée dans les smartphones, les écrans, les murs de la maison.



On entre dans une nouvelle ère de l'histoire de la numérisation, qui voit une prolifération de capteurs et d'objets connectés enregistrer la plupart de nos gestes, nous explique Eric Sadin.

Notre smartphone nous géolocalise ; la montre connectée d'Apple enregistre nos constantes ; notre balance se transforme en coach numérique et nos fourchettes analysent notre alimentation en nous avertissant d'un rythme d'absorption trop rapide. Au final, nous ne cessons de disséminer des flux exponentiels de données qui sont traitées par des algorithmes de plus en plus sophistiqués, chargés de nous suggérer des offres et services personnalisés. Cette «intelligence des flux de data » entend optimiser, fluidifier et sécuriser notre vie quotidienne.

La data associée aux algorithmes va modifier le modèle des usages (anticipation, prédiction) et transformer les méthodes de travail et nos façons de communiquer auprès des publics.

En conclusion, la révolution digitale :

- donne naissance à des individus mobiles, informés en tout lieu, en tout temps, des individus mobilisés en réseaux, connectés, responsables, augmentés.
- « accélère le temps, donne de la puissance aux messages et aux réactions »¹⁴, multiplie les vecteurs de communication.
- oblige la communication interne à évoluer vers des modèles collaboratifs qui permettent à chaque individu de devenir un média potentiel pour l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.
« The staff is the new média » pour reprendre l'expression de Frédéric Abella sur son blog.¹⁵

Nous allons à présent nous intéresser à ces mêmes individus dans leur vie professionnelle.

¹⁴ Laurent Saachi, Emile Boutmy N°2 /été 2015

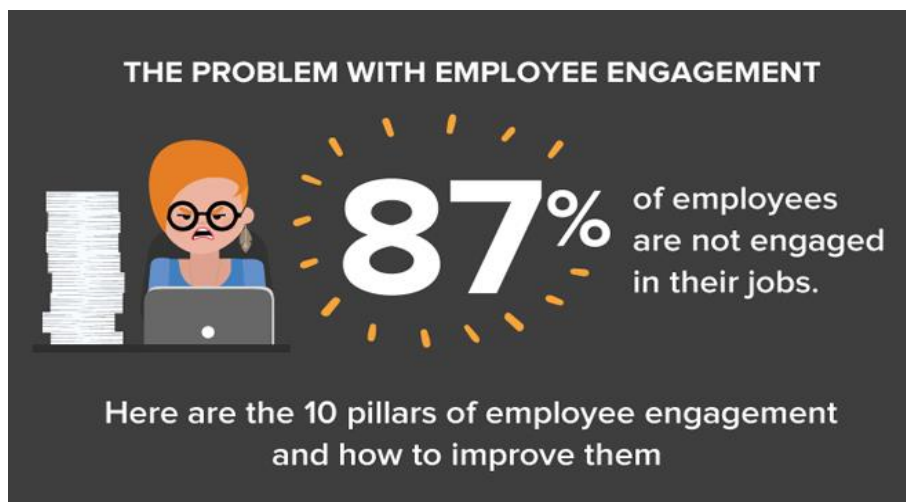
¹⁵<https://www.1min30.com/inbound-marketing/7-milliards-de-medias-5-actions-pour-changer-de-paradigme-7925>

Quelles sont leurs motivations ? Leurs aspirations ? Où se situe leur niveau d'engagement, notamment en France ?

1.2 Engagement des collaborateurs, de quoi parle-t-on ?



1.2.1 Un niveau d'engagement des salariés en France très faible



Une étude menée en 2015 par Steelcase et Ipsos auprès de 12 480 individus dans 17 pays¹⁶ montre qu'avec un taux de 54%, la France compte le plus grand nombre de travailleurs désengagés de tous les pays de cette étude.

Et pourtant, si on prenait en compte tous les points de contacts entre l'entreprise et les collaborateurs, les axes d'amélioration seraient infinis : expérience avec les autres collaborateurs, avec la hiérarchie, avec les procédures de validation, avec ses interactions avec les clients, avec les outils et son environnement de travail.

¹⁶ <http://info.steelcase.com/rapport-sur-lengagement-des-employ%C3%A9s-dans-les-espaces-de-travail-%C3%A0-travers-le-monde#introduction>

1.2.2 Pourquoi l'engagement, c'est important ?

Parce qu'un travailleur désengagé coûte cher, nuit aux objectifs de l'entreprise tout comme aux efforts des collaborateurs engagés, gaspille les ressources, ralentit l'exécution des projets.
Parce qu'un collaborateur engagé rend un client heureux.

Les chiffres clés ci-après le démontrent :



Nous allons à présent nous intéresser aux motivations des collaborateurs très engagés et ainsi définir ce vers quoi la fonction communication interne devra œuvrer pour communiquer efficacement avec ses collaborateurs.

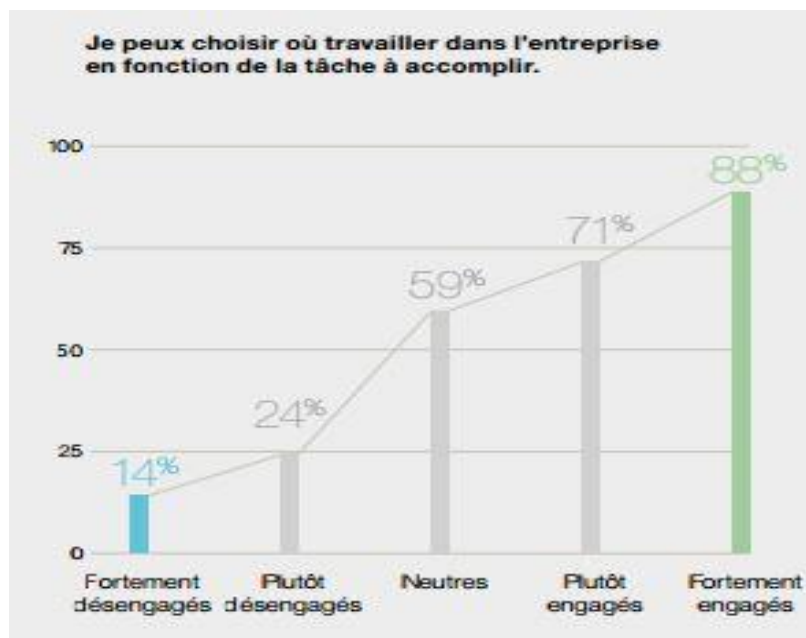
1.2.3 Définition d'un collaborateur engagé

Il existe des tas de définition de l'engagement dans l'entreprise et il est utopique de vouloir en donner une. Cependant dans ce contexte de révolution digitale que nous vivons, cette notion nous semble reposer sur 5 piliers que sont **la mobilité** au sein et en dehors de l'espace de travail, **la fierté d'appartenance**, **le management collaboratif**, **la quête de sens** et **la confiance**.

Les études menées par Steelcase | Ipsos et celle par The energy project¹⁷ sur les motivations des travailleurs engagés démontrent l'importance de ces 5 piliers.

Dans l'étude Steelcase | Ipsos citée précédemment, on apprend d'abord que les travailleurs les plus engagés sont les plus satisfaits vis-à-vis de leur espace de travail.

Pour 88 % d'entre eux, ils peuvent choisir où travailler dans l'entreprise en fonction de la tâche à accomplir (cf. graphe ci-dessous). Ils sont plus souvent équipés de téléphones et d'ordinateurs portables que de téléphones fixes et d'ordinateur de bureau. Ces travailleurs évoluent dans un écosystème de travail qui offre une diversité de destinations qui prennent en compte leurs besoins physiques, émotionnels et cognitifs.



Les travailleurs fortement engagés et satisfaits ont aussi un **sentiment d'appartenance à l'entreprise et adhèrent à sa culture**. On leur donne la parole et ils se sentent partie prenante de la stratégie de l'entreprise, les relations sont basées sur **la confiance**.

Une autre étude réalisée par The Energy Project en partenariat avec The Harvard Business Review, menée auprès de 12.000 personnes à travers la planète souligne que **les individus trouvant du sens dans leur travail sont trois fois plus enclins à demeurer au sein de leur entreprise**.

On peut noter que cette recherche de sens va s'amplifier avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail.

¹⁷ <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>

2

**60% des membres de la génération Z
veulent que leur emploi
ait un impact sur le monde.**

www.superception.fr

Source : 1. Meet Generation Z, Project Everything
New Research About Millennials, Gen Z & Beyond

Définition d'un collaborateur engagé

Un collaborateur engagé dispose d'ordinateurs et téléphones portables et évolue dans un écosystème de travail organisé en fonction des usages.

Un collaborateur engagé adhère à la culture de l'entreprise.

Un collaborateur engagé préfère le management participatif au mode hiérarchique.

Un collaborateur engagé est en quête sens.

Un collaborateur engagé évolue dans un écosystème basé sur la confiance.

Maintenant que nous avons compris que la révolution digitale est avant tout une révolution culturelle composée d'individus mobiles, informés, mobilisés, connectés, augmentés, responsables qui obligent la communication interne à se réinventer pour aller chercher l'engagement de ses collaborateurs.

Maintenant que nous avons identifié les leviers de satisfactions des collaborateurs engagés, nous pouvons réfléchir aux défis qui s'imposent à la fonction communication interne.

1.3 Quels sont les défis de la communication interne ?

L'analyse des attentes des individus issus de la révolution de digitale et des motivations des collaborateurs engagés nous permettent d'identifier 5 défis que la communication interne va devoir relever :

- Revisiter l'espace et les modes de travail
- Favoriser l'intelligence collective
- Donner du sens
- Créer des liens
- Mettre en place des dispositifs de communication engageants

1.3.1 Revisiter l'espace et les modes de travail

"Le bureau devient une destination dans laquelle «je me concentre, je collabore, je communique et me ressourçe". Séverine Blanchard, HR innovations Manager - leader of the Orange Work.

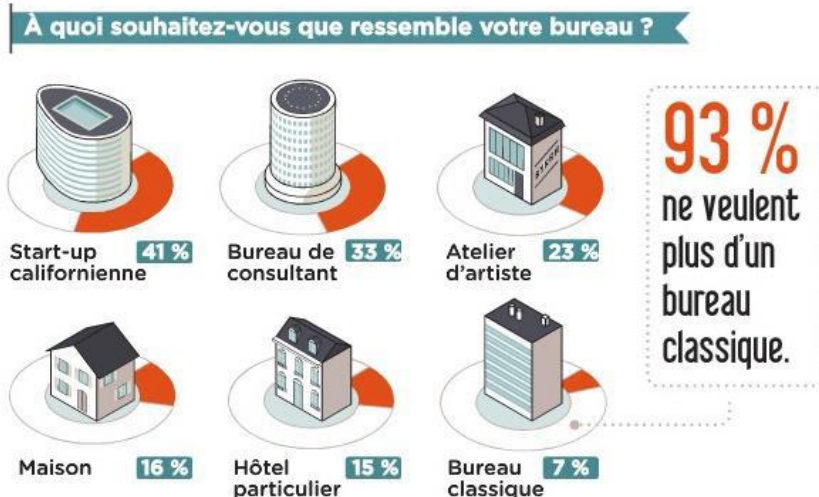
A ce jour cinq principaux constats :

- L'aménagement du lieu de travail n'a quasiment pas évolué depuis des décennies. 99 % des organisations de lieux de travail sont très binaires : des bureaux individuels et des salles de réunion.¹⁸

Stéphane Lafarge, Directeur Europe chez Herman Miller rencontré dans le cadre de ses recherches nous explique que le bureau, cet actif stratégique de l'entreprise tel qu'il a été conçu à l'ère industrielle, n'est plus adapté aux réalités du XXI^{ème} siècle. Souvent devenu trop cher pour les entreprises, difficile d'accès pour certains salariés, impersonnel, peu modulable et confortable, pensé en fonction des statuts et non des usages, le poste de travail est en train de disparaître pour laisser place à une nouvelle génération de bureaux partagés et flexibles, carrefours d'innovation et de collaboration.

- 93 % des jeunes actifs ne veulent plus d'un bureau classique¹⁹. Ils veulent du confort, un environnement agréable, plus propice au travail qu'un simple bureau accompagné d'une chaise.

★ LE BUREAU CLASSIQUE EN VOIE D'EXTINCTION



"Le bureau n'est plus un endroit mais une attitude, un besoin, un contexte". Manuel Diaz.

- L'aménagement des bureaux est devenu un critère décisif dans le choix de l'employeur pour 40 % des salariés²⁰.

¹⁸ <http://www.entreprise20.fr/2012/06/11/la-collaboration-et-la-productivite-passe-aussi-par-une-reorganisation-du-lieu-de-travail/>

¹⁹ Etude Chaire immobilière de l'ESSEC, juin 2013

²⁰ <http://www.altaide.com/blog/infographie-les-bureaux-de-demain/>

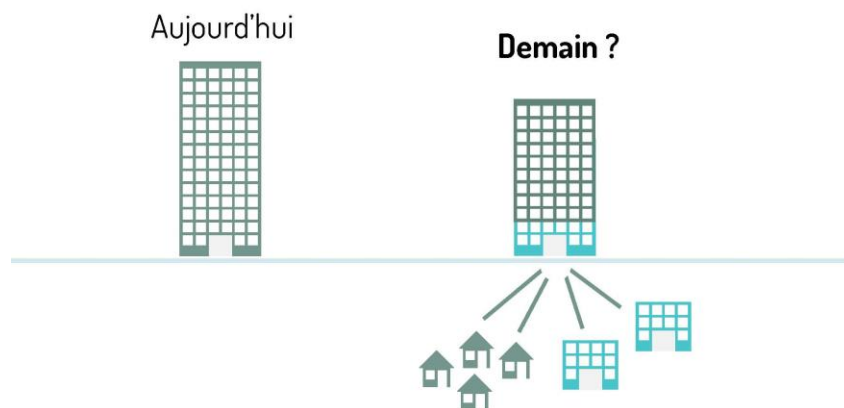
- **Aujourd'hui les français n'aiment plus travailler dans les bureaux. 52 % sont en télétravail (un pourcentage qui devrait augmenter de 8 points dans les cinq prochaines années)²¹.**
- **73 % des français privilégient les espaces de coworking²².**

Fort de ces constats, nous comprenons que la communication interne va devoir revisiter ses espaces de travail et accompagner la mobilité des collaborateurs en dehors de l'entreprise pour répondre à leurs attentes.

La communication interne devra s'appuyer sur la culture de l'entreprise, son identité, les spécificités et les activités de ses occupants pour co-crée un espace de travail idéal propice à l'innovation et au bien être des salariés.

L'enjeu : créer une expérience de travail naturellement plus humaine, construire un « Living Office » pour Hermann Miller ou une « worklife » pour Steelcase, dans lesquels plus personne n'est propriétaire de rien mais de tout, un écosystème dans lequel la communication interne va pouvoir faire vivre aux collaborateurs une aventure sociale.

LES MODES DE TRAVAIL EVOLUENT



ET LE BUREAU SE TRANSFORME



²¹ <http://www.altaide.com/blog/infographie-les-bureaux-de-demain/>

²² <http://www.altaide.com/blog/infographie-les-bureaux-de-demain/>

En conclusion, la communication interne se doit d'encadrer et de tirer parti de cette évolution des modes de travail qui ne doit plus être considérée comme une innovation mais un fait accompli.

1.3.2 Favoriser l'intelligence collective

”Quand les talons claquent, l'esprit se vide” Maréchal Lyauté.

La majorité des entreprises sont organisées à partir d'un modèle pyramidal, notamment en France. Comme l'explique, Dominique Martin²³ « la tradition de l'entreprise française n'est pas d'accepter le collectif, sauf à l'encadrer et le soumettre à l'autorité hiérarchique. Il faut donc ici accomplir une profonde révolution que les décennies du taylorisme ont retardée : la reconnaissance des collectifs comme acteurs de l'innovation et de la transformation des régulations organisationnelles ».

J .F. Nobel, cofondateur d'AOL l'exprime lors d'une soirée organisée par l'AFCI en 2014 : « **le modèle pyramidal est dépassé** : il ne produit guère de résultats probants sur le plan économique et provoque des tensions, des blocages du gâchis sur le plan humain ».



L'enjeu pour la communication est d'accompagner cette horizontalisation de la vie professionnelle qui prévaut sur le continent digital et qui n'existe pas ou peu au sein des entreprises.

L'information ne circule plus de la même façon qu'il y a 10 ans. Fini la cascade du haut vers le bas par grands silos de directions, des dirigeants vers les managers, vers les cadres puis enfin vers les employés.

L'information se diffuse via les liens de connexion entre les différents collaborateurs. Le rôle du manager devient un rôle de facilitateur, coordinateur de communautés de compétences.

Comme l'exprimait André Comte Sponville au Forum changer d'ère édition 2016, « **Plus de pouvoir de et moins de pouvoir sur** ». C'est l'équipe qui donne du sens au manager et l'enjeu de la communication interne est d'accompagner les managers dans cette évolution de leur rôle : du sachant au facilitant dans un monde de travail collaboratif, horizontal organisé en réseaux.

Un mouvement qui oblige les managers à des remises en cause très profondes.

²³ Dominique Martin, *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*. PUF, 1994

Le Directeur de la communication devient un créateur de liens qui offre à tous les collaborateurs, la possibilité de devenir des contributeurs et de formidables vecteurs de communication, aussi bien en interne qu'en externe.

Le défi pour la communication interne « unir les intelligences, les savoirs et les talents pour innover, réaliser et produire » Manuel Diaz.



1.3.3 Donner du sens



« Près des 2/3 des salariés se disent aujourd'hui en perte de sens dans leur emploi » Philippe Pinault.²⁴

Pourquoi la communication doit-elle retrouver du sens ?

Parce que les collaborateurs sont peu engagés parce qu'ils sont notamment en quête de sens et qu'il n'y a rien de plus fédérateur que le sens comme nous l'avons écrit précédemment.

"Une personne avec une croyance équivaut à 99 qui n'ont que des intérêts" John Stuart Mill

L'enjeu de la communication est de créer la confiance en donnant du sens.

²⁴ Philippe Pinault, nouveaux pouvoirs et modes de travail pour l'entreprise collaborative, mars 2013

Le rôle de la communication est de passer de l'énonciation à la conversation pour mobiliser, aller chercher l'adhésion sur le terrain du sens. Cette horizontalisation croissante de la vie professionnelle ramène la communication à son étymologie latine qui signifie : créer du commun en offrant aux collaborateurs une vision commune de leur avenir. Les «jeunes» vont permettre aux générations précédentes de retrouver ce qu'elles ont perdu **le sens** ! "Au-delà de la recherche d'un certain équilibre vie professionnelle – vie privée ou des causes qu'ils entendent servir, ils veulent d'abord et surtout répondre à la question du « pourquoi » ", explique Gérard Karsenti, PDG / CEO chez Hewlett Packard Enterprise France.

L'ouvrage de Christophe Lachnitt illustre aussi par de nombreux exemples comment la communication sur le sens est source d'efficacité. **Les entreprises qui surprennent aujourd'hui par leurs résultats et leurs modes d'organisation novateurs ont un dénominateur commun : les collaborateurs adhèrent au modèle proposé. Chez Google, Apple, WL Gore, Amazon on se lève pour accomplir une mission pas pour aller travailler, mais pour avoir un impact non seulement sur l'entreprise mais sur le client et parfois sur la société.**

Lors de son intervention à Sciences Po dans le cadre du Master en Communication en juillet 2015, Christophe Lachnitt insiste en répétant : "Rien n'est plus fédérateur que le sens" et il ajoute avec beaucoup d'humour : "Le sens évite que les parties prenantes ne soient comme ces couples qui font matelas commun mais rêvent à part".



« Sans âme, l'entreprise ne peut susciter aucune flamme ».

Christophe Lachnitt, Fondateur de Croisens et Auteur du livre « **Donner du sens, il vous le rendra** ».

Le rôle des communicants est de l'insuffler, de l'inspirer au sein de l'organisation. Ce qui compte au final ce n'est pas ce que nous faisons mais pourquoi nous le faisons. Nous travaillons parce que nous sommes motivés par quelque chose qui a du sens à nos yeux et par un dirigeant inspirant :

47 % des cadres français affirment que la réputation de leur PDG les incite à rester dans leur entreprise²⁵

L'engagement public du PDG est le nouveau mot d'ordre. Jérôme Barré, Directeur des ressources humaines chez Orange concluait le 21 juin dernier la 17^{ème} rencontre de l'observatoire des réseaux sociaux sur le thème de l'expérience employé en affirmant que l'attente première des salariés en 2016 est la quête de sens.

En conclusion, la compétence individuelle ne sera efficace que par sa capacité à s'exprimer au sein d'un collectif relié par des valeurs partagées. Des espaces de travail revisités en fonction de l'expérience employés, de nouveaux managers facilitateurs au service des équipes, une entreprise qui s'organise autour de projets porteurs de sens, une entreprise qui vit comme un organisme vivant autour du client.

Dans ce contexte, un autre enjeu de la communication est de créer du liant entre tous ses membres, de considérer les liens comme vecteur de performance.

²⁵ <http://s1.edi-static.fr/Img/INFOGRAPHIE/2015/7/256621/importance-reputation-entreprise-F.jpg>

1.3.4 Créer des liens

« Complémentarité du monde réelle et du monde virtuelle pour enrichir une relation ». Joel De Rosnay

Dès 2010, les pratiques du web 2.0 au service de la création de liens arrivent en communication interne. Les intranets forment des portails en s'ouvrant aux avis et commentaires. Des réseaux sociaux d'entreprise sont mis en place et dès 2015, **80 % des entreprises du CAC40 ont installé un réseau social.**²⁶ **Cependant on apprend également dans cet article que dans 80 % des cas ces mises en place ont été un échec. Ces outils se sont ajoutés à ceux existants sans de véritable stratégie de communication et d'accompagnement dans leur appropriation. Les informations sont principalement descendantes et les collaborateurs les considèrent comme des outils de consultation et non comme des outils de contribution.**

Nous comprenons alors que la création de liens ne se décrète pas, mais qu'elle s'accompagne. Les outils seuls ne suffisent pas à changer les comportements au sein des organisations. La communication interne doit avoir une véritable stratégie et ne pas penser en termes d'outils mais en fonction des besoins des collaborateurs et des usages attendus. Et ne pas oublier que la création de liens se construit dans la vie réelle et virtuelle que cette complémentarité est essentielle à la construction du collectif recherché par tout communicant.

Pourquoi la création de liens est elle stratégique pour la communication interne ?

J'ai regardé récemment une vidéo d'un Ted²⁷ à propos d'une étude menée sur 75 ans aux USA (Robert Waldinger : Qu'est-ce qui fait une vie réussie ?).

Elle démontre que c'est la Relation qui crée du Bonheur. Les personnes qui ont le plus de connexions, d'échanges, de relations et ce quelque soit leur métier ou leur niveau d'étude, sont les plus heureuses.

"Une belle vie est construite avec de belles relations" Robert Waldinger.



²⁶ Antoine Crochet, journal du net, 2015

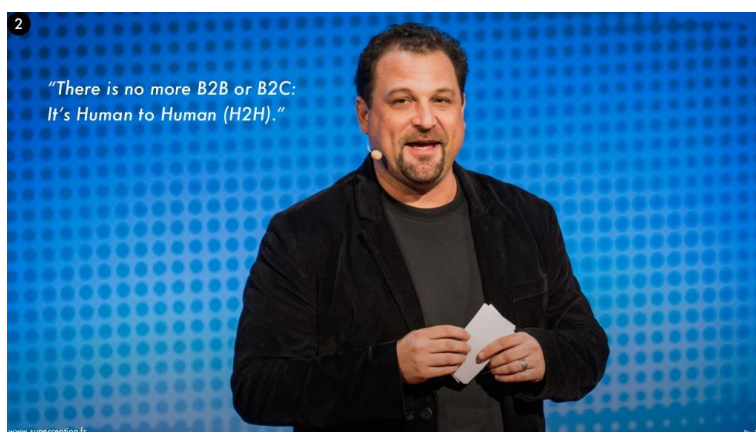
²⁷https://www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness/transcript?language=fr



Photo prise lors de l'intervention de Grégory Pouy, fondateur de la Mercatique à la Georges Washington University, le 15 juin 2016.

Parce que la communication ne doit plus contraindre mais convaincre.

Nous sommes passés d'un système d'entreprises à un système de relations, Bryan Kramer, CEO Pure Matter :



Parce que la création de liens dans la vie réelle favorise la confiance.

Comme le rappelle Michel Hervé²⁸, homme politique et entrepreneur «Un homme ne donne le meilleur de lui-même qu'à partir du moment où il prend conscience qu'on lui fait confiance»²⁹.

²⁸Pilier du mouvement Entreprise et Progrès, Michel Hervé a cosigné avec Thibaud Brière Le Pouvoir au-delà du pouvoir. L'exigence de démocratie dans toute organisation (François Bourin Editeur).

²⁹<http://www.challenges.fr/management/20160506.CHA8821/management-10-lecons-du-bonheur-en-entreprise.html>

La création de liens cultive la confiance, en libérant la parole des collaborateurs et en les plaçant au cœur de la stratégie de l'entreprise.



*"Faites que vos équipes se rencontrent et partagent,
pas seulement autour de projets, mais autour des envies
et des singularités de chaque individu"*

Frédéric Grémillon, Responsable Clientèle Professionnelle et Entreprise Groupe MACIF.

Nous sommes plus efficaces lorsque nous nous comprenons les uns les autres ; la création de liens entre collaborateurs contribue à cet objectif.

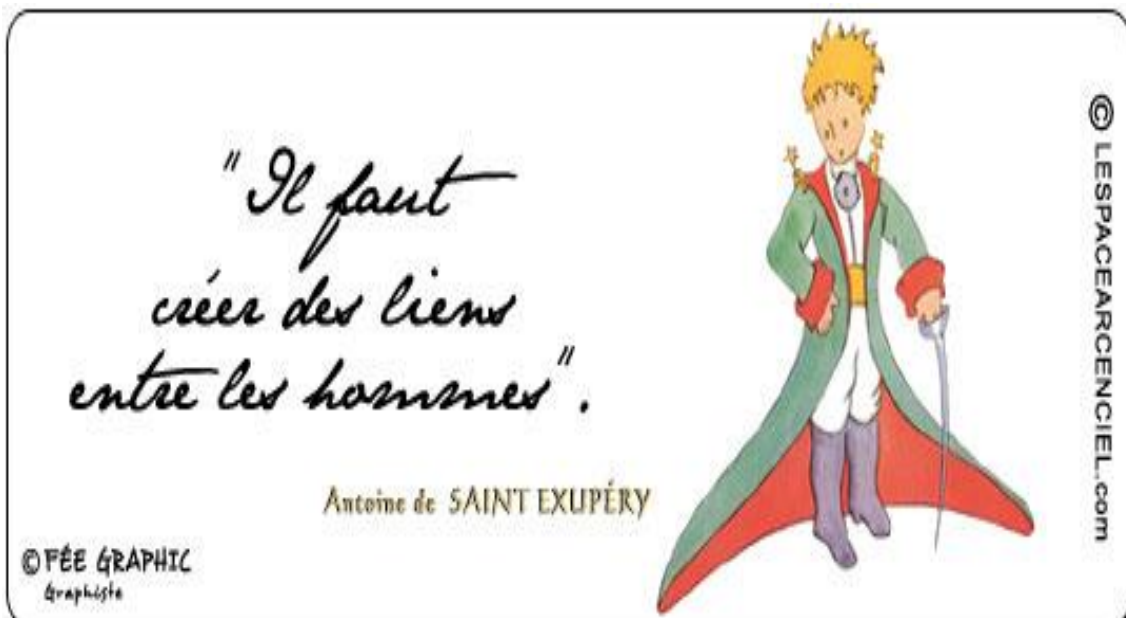
Parce que la création de liens renforce le sentiment d'appartenance en créant des liens interpersonnels.

« Comme les individus s'efforcent a priori spontanément de trouver un équilibre entre leur travail et leur vie sociale, les solutions de travail collaboratif bien conduites améliorent la vie de l'organisation et la performance au travail, en favorisant l'interconnexion des connaissances, des compétences et des affects » affirme Isabelle Comtet dans son ouvrage sur les environnements collaboratifs de travail au service de l'intelligence économique.

Parce que la création de liens apporte de l'horizontalité en facilitant les rapports entre différents managers de différents pays et leurs collaborateurs par la transversalité des outils qui abolissent les frontières hiérarchiques et nationales, ils stimulent la créativité et facilitent l'émergence des idées.

Parce que la création de liens est au service de la connaissance.

77% des entreprises ont augmenté la rapidité d'accès au savoir grâce à ces outils collaboratifs créateurs de liens selon une enquête de McKinsey.



1.3.5 Mettre en place des dispositifs de communication engageants

« Saviez-vous que le temps d'attention de la jeune génération est passé de 12 secondes à 8,25 secondes ces 15 dernières années » cf. infographie ci-dessous

Il faut produire des images, des vidéos :

"Le cœur est l'autoroute vers le cerveau " Abraham Lincoln

Pour laisser une trace :

Dans le livre de Christophe Lachnitt « Donner du sens, il vous me rendra » on apprend que nous serions stimulés par 3.000 messages par jour. Or il nous est impossible de tous les assimiler. Pour cela, il faut connaître intimement ses publics pour concevoir les messages qui retiendront leur attention, les toucheront.

La révolution digitale, c'est le règne de l'éphémère, de la civilisation Snapchat du nom de l'application mobile permettant de partager des photos avec ses amis qui s'autodétruisent après quelques secondes.

Dans ce contexte, la clé du succès, c'est l'émotion.

D'après une expérience menée par le centre de recherche appliquée sur le cerveau de l'université de Seattle, on retiendrait 10 %, 72 heures après, d'une information reçue oralement alors qu'on retient 65 % si une photo est ajoutée à la présentation³⁰.

L'enjeu de la communication est donc de produire du contenu qui sera mémorisé, de favoriser l'association de messages à des images, des photos, de produire des vidéos qui feront écho à notre expérience et nous toucheront.

³⁰ <http://www.observatoireb2vdesmemoires.fr/les-memoires/la-science-de-la-memoire/le-cerveau-et-la-memoire>



Saviez-vous que la jeune génération check sa boîte mail 30 fois par heure et son téléphone 1.500 fois par semaine ! D'après l'infographie ci-contre.

En matière de vidéo, les Milléniales peuvent se laisser tenter jusqu'à 2,7 minutes de contenus sans décrocher, en moyenne.

Sans oublier que les jeunes préfèrent les images au texte.

En conclusion :

- Produire des vidéos.
- Etre clair, concis et attendrissant dans son message et miser sur la vidéo pour capter l'attention dans les 8 premières secondes.
- Faire d'une information, une nouvelle, nous conseille Hedi Kaddour dans son atelier d'écriture, raconter une histoire sans avoir l'impression d'en raconter une.
- Parler le Pic speech : les émoticônes devenus un nouveau langage favorisant l'engagement.
- Car aujourd'hui, Pour que quelque chose soit passionnant, "il suffit de le regarder longtemps" Thu Trin Bouvier lors de son intervention à Sciences Po au printemps 2016.

2. Etudier de nouvelles approches de communication inspirantes et alternatives au service de l'engagement

Après avoir compris les défis de la communication interne, nous avons cherché des cas pratiques pour illustrer **comment résoudre chacun de ses défis de façon concrète**.

Dans cette deuxième partie, nous partageons douze approches de communication sous forme de témoignages. Ceux-ci offrent des espaces d'expérimentations dont les enseignements, les bonnes idées sont des pistes concrètes à explorer pour être au service de l'engagement de ses collaborateurs.

Ces témoignages sont le fruit d'entretiens, de lectures, de rencontres, d'ateliers débat, de suivi de compte Twitter de spécialistes de ces sujets que vous retrouverez en annexe, d'exemples repris par des intervenants de l'Executive Master Communication de la promo 4.

L'objectif est d'ouvrir le champ des possibles des actions de communication interne en s'inspirant de pratiques innovantes au service des attentes des collaborateurs.

Ci-dessous un schéma reprenant les 12 témoignages présentant de nouvelles initiatives de communication interne à partir des 5 enjeux retenus pour la fonction communication

- ✓ Mobilité
- ✓ Intelligence collective
- ✓ Sens
- ✓ Liens
- ✓ Dispositifs engageants



2.1 L'heure de la mobilité

Il convient d'abord de considérer l'espace de travail dans lequel évoluent les collaborateurs comme le lieu de vie du corps social, espace stratégique pour la fonction communication interne.

2.1.1 Revisiter la workplace de son entreprise = le bureau devient une destination

Avec le terme workplace, le bureau devient un ensemble de destinations offertes au collaborateur.

Elle lui offre un écosystème de lieux et de services facilitant l'intelligence collective et l'efficacité individuelle.

Pour illustrer ce propos, nous partageons avec vous la création de la workplace de Linkbynet, société d'infogérance, créée en 2000, basée à Saint Denis (93), dans le quartier Pleyel. Le bâtiment comprend un terrain de basket ainsi qu'un petit jardin, idéal pour les barbecues et réunions l'été.

Ses deux fondateurs Patrick et Stephane Aisenberg ont conçu un espace de travail pour et avec leurs collaborateurs.

Témoignage N°1 | Visite du siège social Linkbynet, nommé LBN Valley³¹



Contexte :

Une société qui rassemble 260 collaborateurs. Une croissance annuelle moyenne d'environ 30% et un CA sur l'année 2013 de 34 millions d'euros

Le bâtiment, labellisé Minergie (label d'efficacité énergétique) a été conçu avec la volonté de reproduire un esprit start-up. Il se divise en open spaces plus ou moins grands en fonction de la taille des équipes qui y siègent. Ce bâtiment de 4000 m² est réparti sur 3 étages avec un code couleur reconnaissable rouge, orange et jaune et incite aux gestes verts : tri sélectif : cartouches, canettes et petites bouteilles. A chaque étage, un espace de repos. Des volets qui automatiquement se ferment en fonction de la lumière.

Afin de préserver le confort des collaborateurs, pas de sonneries de téléphone mais des pop-up qui s'affichent sur les écrans. Les collaborateurs décrochent en utilisant leurs casques.

On y découvre :

- A l'accueil, un toboggan qui relie le rez-de-chaussée au 2e étage
- Une bibliothèque collaborative dans la cafétéria
- Un vaste aquarium dans la grande salle de réunion
- Une cuisine partagée
- Une salle de sport bien équipée
- Une décoration peu commune pour des sanitaires d'entreprise
- 7 salles de travail conçues par des collaborateurs volontaires
- Une galerie d'art pour les photographes amateurs
- Des bureaux nomades pour les clients, collaborateurs d'autres sites
- Des touches de street art dans les cages d'escalier
- Les bureaux de la direction dans l'open space

³¹ Reportage photos réalisés le 9 juin

Le siège social de Linkbynet³² concilie écologie, détente avec performance économique et satisfaction des collaborateurs.

”C'est agréable de travailler dans une bonne ambiance. Et puis, faire des efforts pour respecter l'environnement, c'est plutôt bien... si ce n'est pas trop contraignant ” juge un employé.

Chez Linkbynet, tout le monde est propriétaire de tout, chaque lieu a un rôle. Tous les collaborateurs se sont appropriés les lieux et ça marche.

D'après une enquête de satisfaction interne, 90 % des collaborateurs sont satisfaits de travailler au sein de cette société.

2.1.2 Envoyer des collaborateurs dans un espace de corpworking détenu par l'entreprise

Ce témoignage reporte l'expérience de collaborateurs regroupés le temps d'un projet dans un autre lieu que celui du siège, dans un espace de corpworking.³³

Témoignages N°2 | Présentation de la Villa Bonne Nouvelle d'Orange «Théâtraliser la sérendipité»



Trois équipes projet Orange ainsi que des start-up sont réunies sur un plateau de 350 m² rue Mazagran à Paris dans un univers permettant la souplesse, l'ouverture et la collaboration, au cœur de la «Silicon Sentier».

- Plateau de 60 places
- Trois salles de réunions
- Un accès libre de 7h à 21h
- Un espace modulable

³² <https://youtu.be/XW90bTGDv0U>, Aisenberg Patrick, conférence sur le travail et le bien-être, 19 septembre 2014

³³ Le corpworking, terme inventé par LBMG et issu de la contraction de corporate coworking consiste à créer dans une entreprise une dynamique présentant les mêmes caractéristiques que le coworking : .partage des ressources, communauté de travail et d'échanges afin d'en faire un laboratoire de transformation pour l'entreprise.

- Pas de bureau fixe
- Un espace détente
- Une cuisine communautaire pouvant accueillir 14 convives
- Une zone lounge avec TV
- Un accès free wifi, café à disposition.



Cet espace permet d'accueillir des équipes le temps d'un projet d'une durée maximum de 9 mois ou pour des opérations flash (séminaire de quelques jours). A l'issue de leur projet, les équipes ont vocation à retourner dans leur lieu d'origine pour diffuser ces nouveaux modes de communication et de travail.

Trois principes régissent ce lieu :

- **L'échange** : tous les maillons de l'équipe projet sont présents (IT, marketing, design, technique..) : Un espace façonné pour favoriser la sérendipité : du mobilier sur roulettes, un espace full wifi, aucune connexion filaire, avec des équipes équipées de solutions de communication totalement mobiles (soft-phone remplace le téléphone fixe), des murs de questions/réponses
Une vraie cuisine, un vrai salon, des bureaux en hauteur favorisant les stand-up meetings et des bureaux classiques.
- **L'ouverture** : cohabitation avec des start-up en lien ou pas avec les projets, organisation d'évènements, d'expositions. Chaque trimestre un nouveau créateur expose ses œuvres.
- **La modularité** : l'espace peut être reconfiguré en temps réel : une partie du plateau peut par exemple être réaménagée en salle de réunion : un jeu de rideau permet de compartimenter le lieu ou au contraire de l'ouvrir complètement

La mission de la Villa Bonne nouvelle est d'être un incubateur pour de nouvelles pratiques collaboratives et managériales. Elle est animée par une feel good manager Ava Virgitti qui nous explique qu'après deux saisons de fonctionnement "**L'espace est capacitant mais il doit être accompagné**".

Ne pas surestimer le rôle de l'espace de travail qui doit être incarné pour favoriser son appropriation, pour créer du liant, des liens entre les membres.

Sa mission : accompagner les équipes dans leur appropriation du lieu, diffuser les bonnes pratiques de la villa Bonne Nouvelle en interne et en externe, connecter les hommes, les projets et l'écosystème, animer la communauté, faciliter les rencontres.

Dans ces conditions espace de travail + communicants, ça fonctionne...

Le projet Orange et moi dont l'objectif était de proposer un espace client Smartphone du même niveau que celui accessible depuis un ordinateur a eu trois semaines d'avance sur son planning³⁴...

Dans cette dynamique de favoriser la mobilité pour mobiliser, la communication peut aussi inciter des collaborateurs à aller travailler dans des espaces de coworking.

2.1.3 Proposer à des télétravailleurs d'aller coworker dans des tiers lieux

Témoignages N°3 | Rencontre avec Michael Schwartz, cofondateur de la Cordée

La cordée est une communauté de travailleurs nomades (freelances, entrepreneurs, télétravailleurs) qui travaillent quotidiennement ou ponctuellement au sein de trois espaces de travail, se retrouvent lors de nombreux événements et partagent compétences, contacts et coups de mains. Convivialité et dynamisme, sont les maîtres mots de l'espace de coworking, Michael Schwartz.

Il accueille dans ses espaces, des salariés de la SNCF, d'April, de la BNP. Leur but est de les mettre en contact avec un écosystème créatif, avec un mélange de métiers et une collaboration poussée à l'extrême.

"L'enjeu, c'est de constituer des communautés à taille humaine et d'amener des acteurs de l'économie traditionnelle à l'économie collaborative", Michael Schwartz³⁵

Des communautés mélangeant des télétravailleurs, des artisans, des chercheurs d'emploi, des start-upers, des auto-entrepreneurs, des étudiants au service de la créativité et l'ouverture.

2.2 L'heure de la collaboration mobile

2.2.1 Créer des groupes d'innovation transverses

Témoignages N°4 | Retour d'expérience de Christoph Collignon, DG d'IMA Technologie «On utilise l'intelligence de nos collaborateurs»



Contexte

IMA Tech, société de relations clients basée à Nantes composée de 400 salariés, créée en 1999.

«Leur truc» : «la libération» : une démarche pour diminuer le poids hiérarchique, qui fait confiance à chacun sur sa capacité à innover, à développer son activité.

Chez IMA Tech, l'enjeu de la communication est de créer la meilleure relation possible à l'intérieur de l'entreprise pour favoriser la confiance et permettre l'innovation.

³⁴ Interview de Severine Blanchard, HR innovation Manager chez Orange, mars 2016

³⁵ Berretti Pierre, Bloch Alain, Homo numericus au travail, Economica, mars 2016

Le droit à l'erreur pour de vrai, "on n'a pas d'exigence de réussite", "Tout aveu de faiblesse sera sanctionné par un coup de main".

Christophe Collignon veut ancrer la cohérence des libertés individuelles dans un engagement pour l'intérêt général. L'enjeu est de **favoriser l'engagement des collaborateurs**, pour qu'ils ne soient pas juste des participants mais des acteurs à part entière qui s'impliquent pour IMAtch et pour eux.

L'innovation va donc être animée avec un LAB, des formations à la créativité et une démarche plus accompagnée.

En 2015, on comptait 40 groupes d'innovation transverses dans lesquels, les collaborateurs ont la liberté de se tromper, de faire un autre job que celui décrit dans leur fiche de poste.

2.2.2 Fluidifier les relations entre collaborateurs

Témoignage N°5 | Facebook at work, Gare & Connections

Interview JDN Julien Laseicherre, responsable de Facebook at work région EMEA
Rencontre avec Julien Ducreux, responsable expérience client digitale
chez SNCF Gares & Connexions

"Facebook at Work n'est pas un réseau social d'entreprise" mais plus globalement un outil de collaboration et de productivité, précise Julien Laseicherre.

GARES &
CONNEXIONS



Ce témoignage résume d'une part, l'interview faite par le JDN de Julien Laseicherre³⁶ de Facebook en avril 2016 et d'autre part, la rencontre avec Julien Ducreux le 10 mai 2016 de Gare et Connections.

Julien Laseicherre interviewé dans le journal du net rappelle que la mission de Facebook est de connecter le monde, les personnes. « Nous enregistrons aujourd'hui 1,5 milliard de membres sur notre réseau social. Mais il faut savoir que nous utilisons, aussi, Facebook en interne presque depuis la création de la société pour travailler, communiquer et collaborer. Grâce à cette expérience, nous avons compris qu'une entreprise ouverte était aussi une entreprise productive, plus rapide, et capable de sortir des innovations avant les autres. Cet outil nous a permis de conserver notre agilité alors même que Facebook devenait un grand groupe. Nous comptons aujourd'hui 10 000 salariés ».

Facebook at Work repose sur trois grands piliers :

- Le profil Facebook qui permet aux collègues de se connecter entre eux. Cette fonctionnalité dépasse celle d'un annuaire d'entreprise. Au-delà de l'identité d'un collaborateur, elle fournit une vue dynamique de son profil : son activité sur le réseau, les groupes auxquels il appartient, les personnes qui le suivent.
- Le groupe, celui-ci pourra être totalement ouvert à tous les salariés d'une entreprise, ou fermé, avec pour les non-membres l'accès uniquement à son objet et aux noms des personnes qui le composent. Cet espace peut être aussi secret c'est-à-dire visible uniquement de ses membres. Le groupe permet de gérer des projets, traiter l'opérationnel.

³⁶<http://www.journaldunet.com/solutions/cloud-computing/1164275-avec-facebook-at-work-nous-voulons-connecter-3-milliards-de-professionnels/>

- Le Work Chat propose une messagerie instantanée par texte, voix ou vidéo, avec à la clé une fonction de partage d'écran.

«Facebook at Work est "mobile first" est disponible en mode web, avec la possibilité de créer une URL de type nomdelentreprise.facebook.com. Mais il fait aussi l'objet d'apps dédiées pour Android et iOS. Autre élément différenciant, l'intégralité du contenu est indexé. Et nul besoin d'avoir un compte sur Facebook pour utiliser Facebook at Work». Facebook at work est hébergé sur des serveurs différents sans aucune passerelle avec la version grand public. C'est l'entreprise qui est propriétaire de ses données. Une console d'administration permet de contrôler utilisateurs, contenus, groupes. Enfin l'outil s'intègre avec l'annuaire d'entreprise et son SSO.

Dans ce contexte, nous avons voulu connaître les raisons du dernier venu français Gare & Connexions. **Gares & Connexions** est une branche de la SNCF chargée de gérer et de développer les gares voyageurs du réseau ferré national. Elle gère 3000 gares et se compose de 3 filiales :

- **AREP** est un bureau d'études impliqué dans la construction et la rénovation des gares. Il offre des solutions architecturales ou d'ingénierie sur l'accueil et la gestion des foules, sur les ambiances et le confort des lieux de transit¹⁴.
- **A2C** assure la conception, la réalisation, la commercialisation et la gestion des ensembles immobiliers à dominante commerciale dans l'univers des gares¹⁵.
- **PARVIS**, elle-même filiale de AREP, assiste les maîtres d'ouvrage et conduit les opérations immobilières, depuis le contrôle du coût, de la qualité et des délais jusqu'aux enjeux juridiques.

La branche emploie près de 4 000 collaborateurs répartis dans quatre familles de métiers : développement (29 %), exploitation / commercialisation (7 %), gestion de site / patrimoine (19 %), maintenance / travaux (45 %).

Pour Julien Ducreux, il faut trouver une solution qui permette de communiquer avec les collaborateurs des filiales et créer une identité commune. Il s'agit de réfléchir à une solution qui permette de gagner en souplesse, en agilité qui offre un territoire de communication commun à tous.

La solution Facebook at work, adopté par le groupe Lagardère Active (Elle, Paris Match, le JDD, Europe 1), par le Club med l'a séduit. De la fonction « like » au « chat » en passant par la présentation, la version professionnelle de Facebook reprend les mêmes codes que la version grand public.

Cette version pro du réseau social est très simple d'utilisation, ce qui permet de gagner du temps sur la formation. Il facilite le partage des idées, des meilleures pratiques, de manière transversale ³⁷
En 2 mois, 50 % des collaborateurs se sont inscrits nous explique Julien Ducreux.

A terme, il espère que toute communication passera par la plateforme sur laquelle on pourra bientôt réserver des salles de réunion.

Il nous a avertis de l'importance d'encadrer le top management dans l'appropriation de l'outil et de mettre en garde des « like » des managers qui peuvent être interprétées comme des validations.

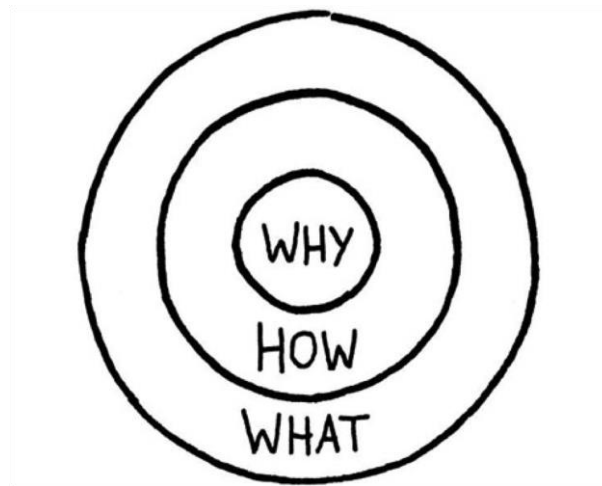


³⁷ Entretien avril 2016 avec Julien Ducreux, Responsable expérience client digitale chez SNCF Gares&Connexions

2.3 L'heure du sens

2.3.1 Engagez sur le Why

Start with why comme nous l'explique dans son Ted Talk Simon Sinek³⁸

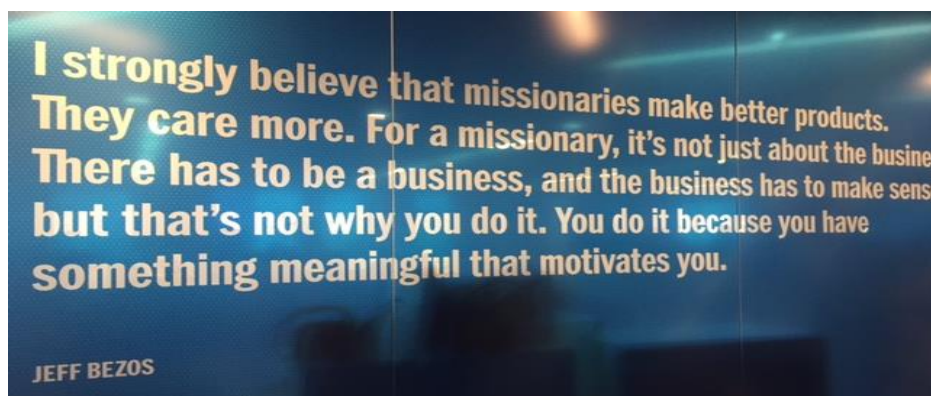


«Il se trouve que tous les grands leaders et organisations qui inspirent le monde, que ce soit Apple, ou Martin Luther King ou les frères Wright, ils pensent, agissent et communiquent tous de la même manière». Pourquoi ? Comment ? Quoi ?

«Qu'il s'agisse d'individus ou d'organisations, nous suivons les leaders, non parce qu'on doit le faire, mais parce qu'on veut le faire. Nous suivons les leaders, pas pour eux, mais pour nous-mêmes. Et c'est ceux qui commencent avec le "pourquoi" qui sont capables d'inspirer ceux qui les entourent ou de trouver ceux qui les inspirent».

Que ce soit, Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, Sébastien Bazin, PDG D'Accorhotels, Frédéric Mazzella, fondateur de Blablacar, ils adoptent toujours la même approche lors de leurs entretiens. Ils décrivent toujours leur entreprise en lui donnant du sens et non en citant ses activités, sa performance sur son marché, ses objectifs...

Sur l'un des murs Washington Post, on a pu lire lors de notre visite le 15 juin, une citation de Jeff Bezos qui souligne l'importance d'engager sur le Why.



³⁸ https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/transcript?language=fr

Et à nous de conclure sur le management par le sens avec Walsh, coach de la meilleure équipe de football américaine :

« Au delà d'un standard de performance et d'une méthodologie, un dirigeant doit propager ses convictions, ses valeurs et sa philosophie »

Une entreprise est un organisme vivant que les communicants doivent nourrir, guider et développer.

L'objectif de la communication interne est d'avoir une grande ambition sur le champ culturel :

- Communiquer partout sur ce qui est pérenne (la vision, l'ambition) et sur ce qui est conjoncturel (conduite de projets).
- Savoir décliner une stratégie de communication localement quand l'ambition globale est trop éloignée du terrain pour se donner une perspective commune moins universelle mais ancrée dans la réalité.

Pour illustrer l'heure du sens, nous avons choisi l'histoire **de Starbucks** et de **Howard Schultz**, consacré dirigeant de l'année en 2001 par le magazine Fortune.

Celui-ci rejoint l'enseigne en 1982 alors qu'elle ne compte que 4 magasins de vente de grains de café. Il est alors convaincu que le fait de boire un café peut permettre aux gens de créer des communautés locales.

Les dirigeants de Starbucks ne croyant pas à sa vision, Schultz crée sa propre entreprise de bars à café. Et rachète Starbucks en 1987 en développant sa vision. En 2000, Il se retire de la direction générale après avoir fait passer ses ventes de 1 million à 2 milliards de dollars en treize ans pour se concentrer sur ses activités philanthropiques. En 2008, alors que Starbucks est entrée dans une spirale négative, il reprend la direction en mettant en application son crédo :

"Nous sommes convaincus chez Starbucks que notre mission est d'excéder les attentes de nos clients, alors que nous devons d'abord excéder les attentes de nos collaborateurs "

Témoignage N°6 | Starbucks L'histoire d'un DG engagé

"Starbucks n'est pas une entreprise de café qui sert des gens mais une entreprise humaine qui sert du café" Howard Schultz³⁹

L'aura de la marque nous explique Howard Schultz interviewé en 2013 par Christophe Lachnitt à Seattle s'est créée par la qualité des relations humaines dans nos magasins ; peu de publicité et des investissements dans la formation des collaborateurs supérieurs à ceux du marketing.



³⁹ Entretien de Christophe Lachnitt d'Howard Schultz en mars 2013 à Seattle

Cette fierté d'appartenance se décline dans les filiales comme l'exprime Olivier de Mendez, Directeur Général de Starbucks France au Salon Stratégie Clients, avril 2015.

«Chaque jour, nous allons travailler avec deux objectifs en tête : partager un café de qualité avec nos amis et participer à rendre le monde un peu meilleur. **Notre mission** inspirer et enrichir l'esprit au gré des rencontres, café après café, dans chacun des quartiers où nous sommes implantés...

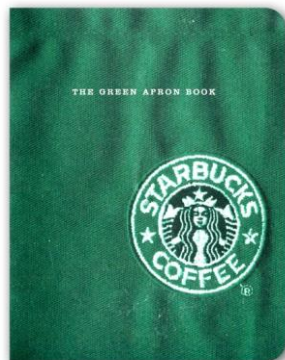
Être une entreprise qui favorise les rapports humains, un lieu à mi chemin entre le travail et la maison, un lieu de conversation et d'échanges ».

Des collaborateurs fiers d'incarner la marque, de porter son logo, Olivier Mendez ajoute :

«Les collaborateurs qui nous rejoignent viennent tout d'abord pour la marque, puis ils restent pour les valeurs».⁴⁰

L'enjeu de la communication est de bâtir sur la durée une culture d'entreprise fondée sur la confiance en développant par exemple des outils inspirants qui véhiculent les valeurs de l'entreprise.

Ci-dessous quelques exemples d'outils de communication interne déployés en France :



The green apron book :

Bible interne remis à tout nouveau collaborateur et qui explique les 5 valeurs de l'entreprise :

- Engagement
- Passion
- Qualité de l'accueil
- Sincérité
- Attention



Green apron cards :

Ensemble de cartes qui reprennent les valeurs citées précédemment. Le client peut s'en doter pour donner une appréciation positive au collaborateur chargé de la prestation, dans un espace réservé au dos de la carte. Une manière de valoriser le travail des équipes

The green apron tree : un arbre dans les starbucks pour les accrochés

Tout cela nous amène à conclure que Starbucks a bien compris l'enjeu qu'il y a à prendre soin de ses collaborateurs, à recruter des collaborateurs qui partagent les convictions de l'entreprise.

"Le but n'est pas seulement d'employer ceux qui ont besoin d'un travail ; c'est d'employer ceux qui partagent vos convictions" Simon Sinek ⁴¹

⁴⁰<http://www.easi-crm.com/leblogdelarelationclient/lengagement-des-collaborateurs-defi-reussi-pour-starbucks/>,

⁴¹ Sinek Simon, *Start with why*

Aujourd'hui, avec plus de 21.000 salons de café dans 68 pays, Starbucks est devenu le premier torréfacteur et revendeur de cafés sélectionné au monde. 70 millions de personnes visitent les établissements du groupe chaque semaine⁴².

Et l'histoire de Starbucks et d'Howard Schultz témoigne que pour générer du profit de manière pérenne il faut construire une culture d'entreprise forte. Récompenser pour des éléments qui produisent de la fierté dans la marque, dans la relation client et dans les valeurs auxquelles l'entreprise croit.

Le sens doit être aussi porté par des présidents, visionnaires comme nous l'explique Patrick Storhay, dans son ouvrage *Transformation, RH&digital*⁴³. Il incite sur la nécessité absolue de valeurs fortes partagées par le corps social qui doivent « être incarnées par un dirigeant charismatique ».

2.3.2 Faire de ses collaborateurs des ambassadeurs de la culture d'entreprise

Les nouvelles technologies ouvrent aux collaborateurs des chemins nouveaux dont la communication ne maîtrise pas toujours tous les secrets. Ils peuvent s'exprimer en interne comme en externe et deviennent volontairement ou involontairement, les vitrines de leur entreprise.

Le témoignage N°7 propose des pistes d'actions concrètes pour faire des collaborateurs les bons représentants de l'entreprise.

**Témoignage N°7 | Willen Gabilly, responsable Communication interne et managériale,
IBM France, Présentation des IBMers**



”L’engagement des employés est la clé de la réussite ”, Ginni Rometty, CEO IBM, l'équation est simple : l'engagement des employés se traduit par une meilleure expérience client, qui se traduit à son tour par de meilleurs résultats commerciaux.

Willy Gabilly a inauguré la série de petits déjeuners mensuels organisé par le magazine Madmagz en septembre 2014 sur la thématique :

« Comment transformer les collaborateurs en ambassadeurs de la marque à l'ère du digital ? »

Son rôle : « accompagner les employés tandis qu'ils représentent la marque, en leur apportant une compréhension globale de l'entreprise, de ses objectifs et de ses valeurs, de son marché, son écosystème, ses réussites et domaines d'expertise, dans le but de positionner IBM au rang de leader de la transformation et des services IT en France ». J'ai pour mission d'inciter les IBMers à développer de nouvelles compétences ».

Concrètement, la communication interne d'IBM travaille main dans la main avec l'équipe marque. La communication interne a pour mission de s'assurer que les collaborateurs sont porteurs des valeurs de l'entreprise et assure le passage du statut de « workforce enabler » à « IBM engager ».

Les équipes communication se dotent d'un réseau social IBM connexion afin d'identifier les experts et promouvoir la production de contenu par les collaborateurs.

⁴² Lachnitt Christophe, Donner du sens, il vous le rendra

⁴³ Storhay Patrick, *Transformation, RH&digital : de la promesse à la feuille de route*, French Edition

Elles orientent leurs actions sur des activités de «Paid-Owned-Earned» en y engageant tous les publics :

- un programme de formation et de coaching sur les nouveaux outils et usages,
- un programme Digital IBMers,
- un MOOC sur la stratégie d'IBM (Thinking Academy).

A noter que sur IBM connexion les conversations impliquant les experts génèrent de meilleurs résultats que ceux postés par les tactiques de marketing Web.

Les IBMers sont incités à s'exprimer sur les blogs en interne et en externes et on note une forte présence sur les réseaux sociaux aussi bien interne qu'externe.

2.3.3 Communiquer sur la Raison sociétale de l'entreprise et ses enjeux

**Témoignage N°8 | NovoNordisk | A global fight against urban diabetes
Engagement & Society | Engagement Strategy**

#UrbanDiabetes

Le 3^e millénaire marque un tournant décisif dans le système capitaliste mondial. Le salarié exige de la transparence. Il milite pour de nouvelles conditions de travail et veille à ce que son entreprise participe par ses actions à l'amélioration de la société.

Olivier Jay dans son intervention dans le cadre du master en communication le 19 mai 2016 nous a expliqué l'importance pour une entreprise de s'insérer dans son environnement. Il a partagé avec nous le cas de Novonordisk, laboratoire pharmaceutique qui commercialise un antidiabétique et qui a mené au niveau mondial une campagne de prévention sur le diabète, nommé «A global fight against urban diabetes».

7 villes partenaires : Mexico City, Houston, Copenhague, Shangai, Tianjin, Johannesburg et Vancouver. Des études, des villes partenaires, du matériel de prévention, production de films, un site internet ⁴⁴, un compte Facebook, un compte twitter.

Un budget de 20 millions de \$ sur 5 ans.

2.4 L'heure des liens

2.4.1 Nourrir le corps social autour d'un projet social

**Témoignages N°9 | SGI Lise Brocca, responsable communication du groupe SGI
« Fédérer tous les collaborateurs autour d'un projet utile »**



**Journée Mécénat de Compétences
26 septembre 2014**



⁴⁴ <http://citieschangingdiabetes.com/>

SGL, société d'ingénierie compte 150 collaborateurs ingénieurs spécialisés dans les domaines du bâtiment, transport, eau, énergie et environnement, ainsi que des techniciens et administratifs venant de Suisse, de France, du Luxembourg et de Belgique.

Chaque année, la communication organisait un événement festif qui rassemblait tous les collaborateurs. En 2014, son PDG a demandé à la direction de la communication d'organiser un événement autour d'un projet porteur de sens.

La communication s'est alors tournée vers le mécénat de compétences⁴⁵ et a rencontré la structure sociale Montçeau Fontaines.

Le 26 septembre 2014 à Charleroi en Belgique, 150 ingénieurs associés à des jeunes en difficultés se sont retrouvés au sein de 10 chantiers solidaires (5 ingénieurs, 10 jeunes) par chantier. Au programme du job coaching, réalisation d'espaces de tri des déchets, création d'un point vélo, isolation et mise en couleur de locaux, aménagements extérieurs, réalisation d'une fresque de 400m2

Le résultat : des liens au service de la cohésion interne.

Cet événement a été réalisé avec KOEO⁴⁶, structure exclusivement dédiée au déploiement opérationnel de programmes de mécénat de compétences entre le secteur associatif d'intérêt général et les entreprises et leurs collaborateurs. Elle s'est construite autour d'un credo : faire route ensemble.

Son fondateur Jean-Michel Pasquier, après avoir accompagné et conseillé pendant plus de 20 années des DRH d'entreprises du secteur privé et public, pour construire leur stratégie RH face à des enjeux de plus en plus nombreux et transversaux a créé KOEO en 2009. Sa certitude le mécénat de compétences est un dispositif d'avenir pragmatique dans la co-construction locale de la société civile.



Entreprises et collaborateurs, offrez ensemble vos compétences pro et perso à des associations locales !

Depuis, le service communication continue ces actions de mécénat de compétences pour animer le corps social d'SGL.

En 2015, un week-end organisé avec la fondation des orphelins d'Auteuil et le 23 septembre 2016, ces mêmes ingénieurs croiseront le chemin des réfugiés, événement organisé avec la Croix Rouge dans un centre de réfugiés provisoires situés route d'Esch au Luxembourg.

⁴⁵Définition : Le **mécénat de compétences** est une des composantes. Il consiste à mettre à disposition des collaborateurs sur leur temps de travail pour réaliser des actions d'intérêt général mobilisant ou non leurs **compétences**. Ces mises à disposition peuvent être évaluées et donner lieu à un avantage fiscal.

⁴⁶ <http://www.koeo.net/page/koeo-une-entreprise-sociale-et-solidaire>

2.4.2 Revitaliser le dialogue social via Twitter...

Témoignage N°10 | SNCF Bénédicte Tilloy



Twitter et le dialogue social à la SNCF



En 2015, Bénédicte Tilloy, DG SNCF Transilien, ouvre un compte Twitter pour revitaliser le dialogue social avec les parties prenantes de l'entreprise (salariés, représentants syndicaux, clients). L'objectif explorer des chemins nouveaux pour communiquer, ouvrir le champ des possibles en utilisant les réseaux sociaux qui libèrent la parole et abolissent les codes.

Elle nous dit : « Sur Twitter, j'ai pu dialoguer avec les représentants syndicaux, en dehors des instances. Cela casse les à priori qu'on peut avoir les uns pour les autres et crée une proximité par de là les rôles que nous tenons ».

Au final, une expérimentation prometteuse qui a revitalisé la communication au sein de l'organisation. Une véritable opportunité pour le dialogue social.

2.4.3 Cultiver la motivation...

Témoignages N°11 | Passerelles et compétences | Retour d'expérience Isabelle Bouige Les liens au service de la performance



J'ai accompagné l'association Passerelles et Compétences dans leur réflexion sur l'intérêt de créer des liens entre bénévoles.

« La création de liens au service de la performance »

- ⊙ 1 siège à Paris et 19 antennes réparties sur tout le territoire
- ⊙ 350 Passerelles, dont 96 % de bénévoles
- ⊙ 57 % de plus de 50 ans
- ⊙ Faible connaissance initiale du monde associatif
- ⊙ 5 000 bénévoles en attente de partages d'expérience avec d'autres bénévoles⁴⁷ dont 80 % sont présents sur les réseaux sociaux.
- ⊙ 80 % des bénévoles sont salariés et ont décidé de mettre à disposition de façon libre et gratuite leurs compétences à direction d'autrui en dehors de leur temps de travail

⁴⁷ Enquête interne menée en 2014

Mise en place d'une communauté : les amis de P&C
1^{ère} étape : comprendre le contexte, qui sont ces bénévoles ?

- Ceux qui ont envie de s'y intéresser mais ne sont pas encore passés à l'acte.
- Ceux qui agissent (déjà fait une ou plusieurs missions).
- Ceux qui en parlent (les relais).

Quelles sont leurs motivations ?

D'après une étude menée en 2014, il a été dessiné le wordlee ci-dessous :



On comprend qu'avant de communiquer la communication doit souvent préparer le terrain à l'action. Et ma 1^{ère} mission a été d'abord de convaincre les 19 responsables d'antenne des avantages d'une meilleure connexion entre les bénévoles pour :

- Diffuser les compétences entre bénévoles pour une exécution plus rapide et plus efficace des missions et une montée en compétences dans le domaine de l'Economie Sociale et Solidaire.
« P & C = entrepreneur de compétences et cultivateur de connaissance ».
- Semer la confiance pour favoriser le passage à l'acte de ceux qui hésitent
- Cultiver la motivation d'avoir rejoint P&C pour faire avancer la solidarité au cœur de notre société
- Faire vivre les valeurs de P&C, valoriser les réalisations, favoriser les échanges sur les valeurs qui les rassemblent : « Faire connaître le Bénévolat de Compétences dans tous les territoires et dans tous les temps de vie » se nourrir de l'engagement entre passerelles bénévoles.
- Rassurer ceux qui hésitent à passer à l'acte, la mise en contact avec d'autres bénévoles qui auraient été confrontés à la même problématique pour favoriser le passage à l'acte.

Après des enquêtes menées auprès des responsables d'antenne et des bénévoles, la création d'une communauté sur LinkedIn a été retenue.

La cible : des cadres actifs, LinkedIn a deux fois plus de membres que Viadeo et possède la fonctionnalité : « Souhaitez vous faire du bénévolat de compétence ».

Je me suis alors entourée d'un consultant expert de LinkedIn et membre de l'association. Nous avons proposé de lancer une communauté sur la thématique du bénévolat de compétence.

L'enjeu est de faire vivre les valeurs de P&C, de favoriser les échanges qui les rassemblent pour se nourrir des engagements des uns et des autres. Cette communauté est portée par Patrick Bertrand, son président.

2.5 L'heure des dispositifs de communication engageants

2.5.1 Fédérer le corps social

Témoignage N°12 | Contestnco, Technipday
Interview de Xavier Brice cofondateur de Contest.co



Contestnco est une plateforme de concours de photos en ligne pour fédérer les collaborateurs de l'entreprise. **Objectif** : créer du lien entre les salariés en se prenant en photo sur leurs lieux de travail. Nous avons interviewé un de ses fondateurs Xavier Brice qui a partagé avec nous son expérience avec l'entreprise Technip.



Technip est une entreprise d'origine française présente dans le management de projets, l'ingénierie et la construction pour l'industrie de l'énergie mais aussi accessoirement de la chimie.

La société est présente dans 48 pays et compte près de 36.500 collaborateurs à travers le monde entier. Le groupe est implanté en Europe, au Moyen-Orient, en Asie, en Australie, en Amérique du Sud avec une présence au Brésil, la Colombie, Trinidad et le Venezuela. Sur le sol de l'Amérique du Nord, le groupe est présent aux Etats-Unis, au Canada et au Mexique.

Chaque année, la société organise une journée qui rassemble les 40.000 collaborateurs qui sont invités à s'exprimer sur les valeurs de leur société.

Propos de collaborateurs lors du Technip day 2014⁴⁸

- "Sharing the same values all over the word"
- "One technip to me is like an human body working seamlessly as a unit"
- "I believe we work together"
- "We are together, we work together, we have fun together"
- "Technip allows to grow day to day"

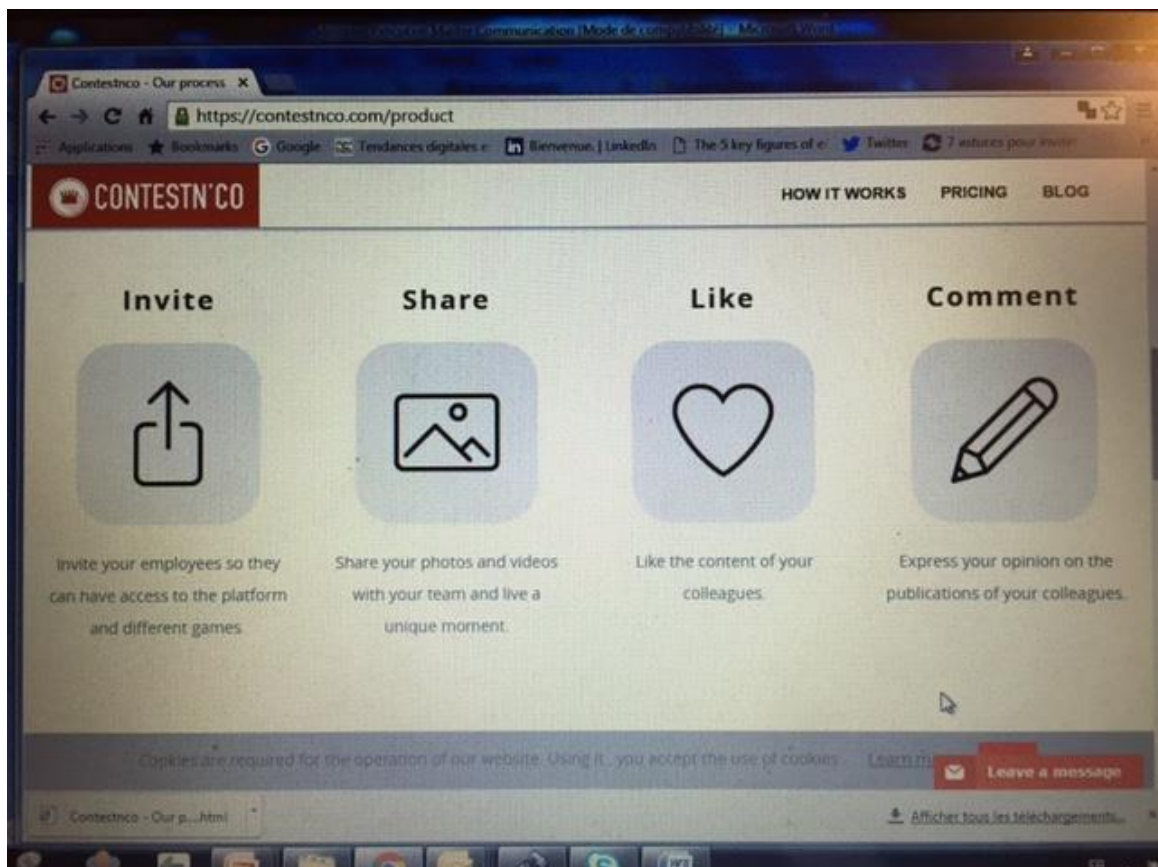
Sur 40.000 collaborateurs, 20.000 connectés sur 1 journée, 10.000 photos prises par des collaborateurs qui expriment leur fierté d'appartenance à leur entreprise.

Un dispositif virtuel de connexion une plateforme de partage de photos

Ci-après, une «Happy selfie team»⁴⁹ et une page d'accueil de la plateforme.

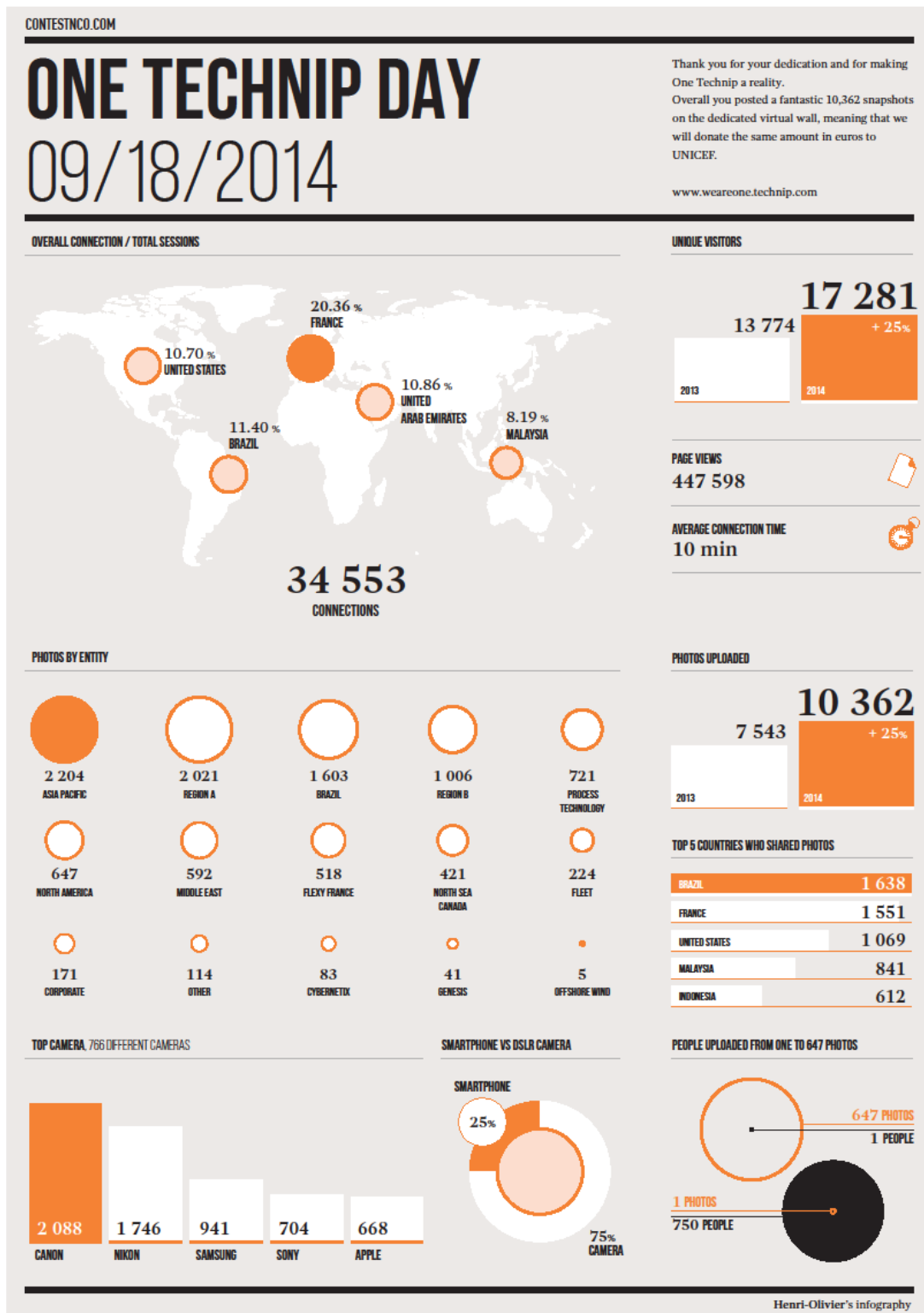
⁴⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=w2aMIRH96Z0>

⁴⁹ <http://blog.contestn.co/2015/09/16/a-saas-version-of-contestnco/>



Unite your team through your contests

Create simple contests of use and based on the interaction of employees through photography and video



Dans la 1^{ère} partie de ce mémoire, nous avons exposé les attentes et les motivations des individus dans un contexte de révolution digitale. Nous avons constaté que la communication interne était bouleversée par de nouveaux modes de travail. Nous avons identifié cinq nouveaux défis que nous avons essayé d'illustrer par des témoignages dans la deuxième partie :

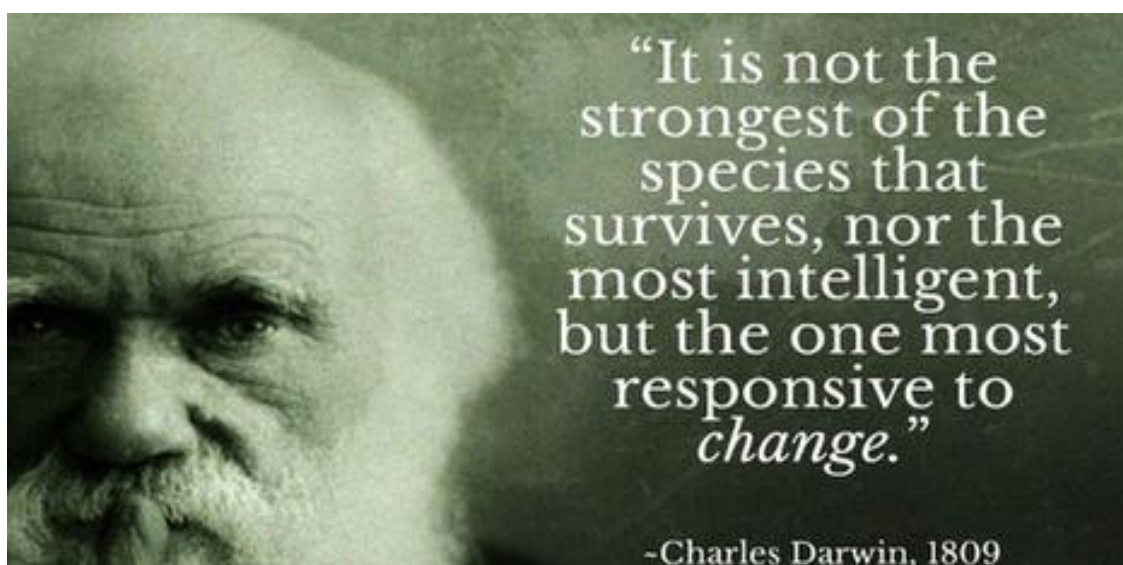
Défis de :

- Mobilité
- Intelligence collective
- Sens
- Liens
- Dispositifs de communications engageants

Cette analyse de ces cas pratiques a mis en avant la nécessité pour la fonction communication de faire évoluer ses pratiques en allant vers plus d'horizontalité, de mobilité, de responsabilité, d'authenticité, d'interactivité, de simplicité.

A présent, nous allons aborder une série des « **Comment** » qui attendent les communicants chargés de réinventer la communication face à des dirigeants souvent frileux et réticents. Nous leur proposerons une méthode pour être les servants leaders à l'écoute du corps social et accompagner le changement.

*DirCom « Soyez révolutionnaires, soyez les acteurs du changement, de l'avenir »
Pour reprendre les paroles du Pape François aux jeunes lors des JMJ de 2015⁵⁰*



⁵⁰ Journée mondiale de la jeunesse

3. Dir Com' Engagez-vous ! Soyez disruptifs

Nous présentons dans cette troisième partie nos recommandations pour engager des processus de communication disruptifs au service de l'engagement des collaborateurs à travers une approche en trois étapes :

- **Evaluer la maturité digitale de la communication des organisations** : les transformations envisagées nécessitent de se poser pour analyser où se situe l'organisation en terme de mobilité, d'intelligence collective et de dispositifs de communication innovants.
- **Acculturer les organisations à la transformation digitale** : le défi de la communication interne est d'embarquer tout le corps social dans cette transformation avec un sentiment d'urgence qui devra être partagé avec la direction générale et le corps social.
- **Engager des processus digitaux** : pour être crédible, la communication interne ne doit pas rester dans le concept mais démontrer concrètement la nécessité du changement pour l'entreprise. Elle doit engager des programmes de transformation visant à simplifier la vie des collaborateurs, à favoriser leur mobilité et la fluidité des échanges.

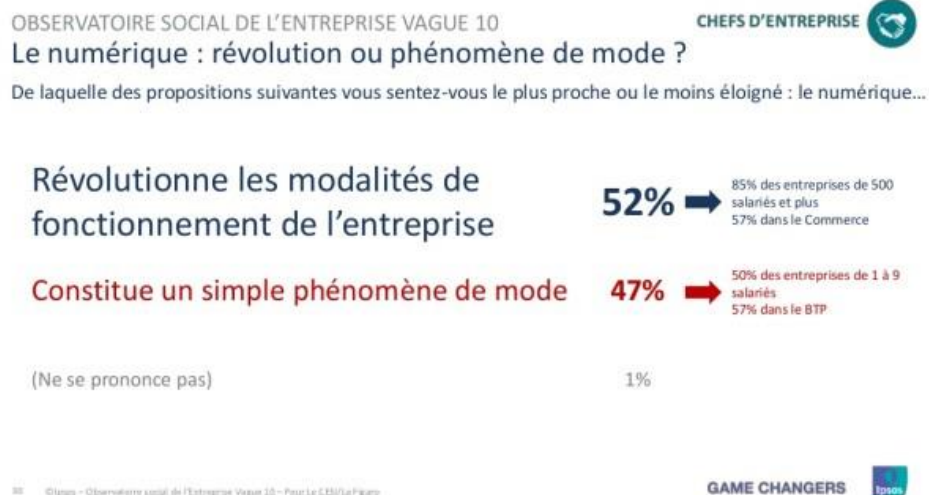
3.1 Evaluer la maturité digitale de la communication des organisations

L'étude ci-dessous nous révèle combien il est important pour les Dir'Com d'être les « poils à gratter » de l'organisation pour faire prendre conscience aux dirigeants de l'urgence à engager des pratiques de communication et de travail disruptives au service de l'engagement des collaborateurs.

Une révolution digitale qui n'est ni un frein, ni une opportunité pour 62%⁵¹ d'entre eux d'après une étude publiée par l'IPSOS, le CESI et Le Figaro en mai 2016⁵².

Cette étude a porté sur 1.000 salariés du secteur privé et 404 chefs d'entreprise, elle révèle que les enjeux de la transformation digitale ne sont pas essentiels pour les dirigeants qui n'ont pas encore fait le lien entre innovation, expérience client et expérience collaborateur.

Un simple phénomène de mode pour 47% d'entre eux :



⁵¹ Ropars, Fabien, Blog du modérateur, 10 mai 2016

<http://www.blogdumoderateur.com/?s=transformation+digitale>

⁵² <http://www.ipsos.fr/decrypter-societe/2016-05-09-transition-numerique-entreprises-revolution-ou-phenomene-mode>

L'engagement du COMEX, nous confiait Sébastien Bazin doit être exemplaire pour faire bouger tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'imposer une vision mais d'insuffler une nouvelle dynamique qui repose sur la confiance et la transversalité.

Comment s'y prendre pour impliquer les dirigeants qui par leur conviction donneront le cap ?

Likeminds, société de conseil en outils de communication disruptifs est le fruit des recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire. Likeminds propose un outil : le décodeur de la transition digitale interne dont l'objectif est de faire prendre conscience aux dirigeants de la maturité digitale de leurs pratiques de communication.



3.1.1 Partager une vision avec la direction

Ce décodeur, grille de lecture qui permet de réaliser un audit des pratiques de communication et de travail à l'ère collaborative est un moyen pour la direction de la communication de susciter un dialogue avec la direction générale sur l'urgence de transformer ses méthodes de travail et de communication.



Décodeur de la transition digitale interne⁵³

⁵³ <http://www.likeminds.fr/notre-approche/>

3 axes sont explorés

1– L'ère de la mobilité : créer la « worklife » de son entreprise, des lieux qui tissent des liens et favorisent l'innovation au sein de l'organisation

2– L'ère de la collaboration mobile qui oblige la communication interne à passer de l'énonciation à la conversation pour mobiliser

3– L'ère du digital : des dispositifs de communication innovants, activateurs d'engagement, cultivateurs de confiance et entrepreneurs de connaissances

L'objectif est de situer son organisation par rapport à la mobilité, à l'intelligence collective, aux outils digitaux utilisés et de définir des priorités d'actions.

Exemples de questions posées dans le cadre de cet entretien découverte avec la direction de la communication :

1– L'ère de la mobilité

- **Votre espace de travail a-t-il été conçu :**

- En fonction des usages des collaborateurs
- En fonction des statuts des collaborateurs

- **Dans votre espace de travail, on peut :**

- Se concentrer
 - Oui
 - Non
- Communiquer à distance
 - Oui
 - Non
- Se ressourcer
 - Oui
 - Non
- Collaborer
 - Oui
 - Non

- **Votre société a-t-elle instaurée le télétravail ?**

- Oui
- Non

- **Si oui, avez-vous testé ou certains de vos collaborateurs le télétravail dans des tiers lieux ?**

- Oui
- Non
- Si oui, pourquoi ?
 - Par curiosité
 - Etre avec d'autres télétravailleurs
 - Me poser entre 2 RDV
 - Etre dans un environnement bien équipé
 - Resauter
 - Envie d'innover
 - Envie de rencontrer de nouvelles personnes

2– L'ère de la collaboration mobile

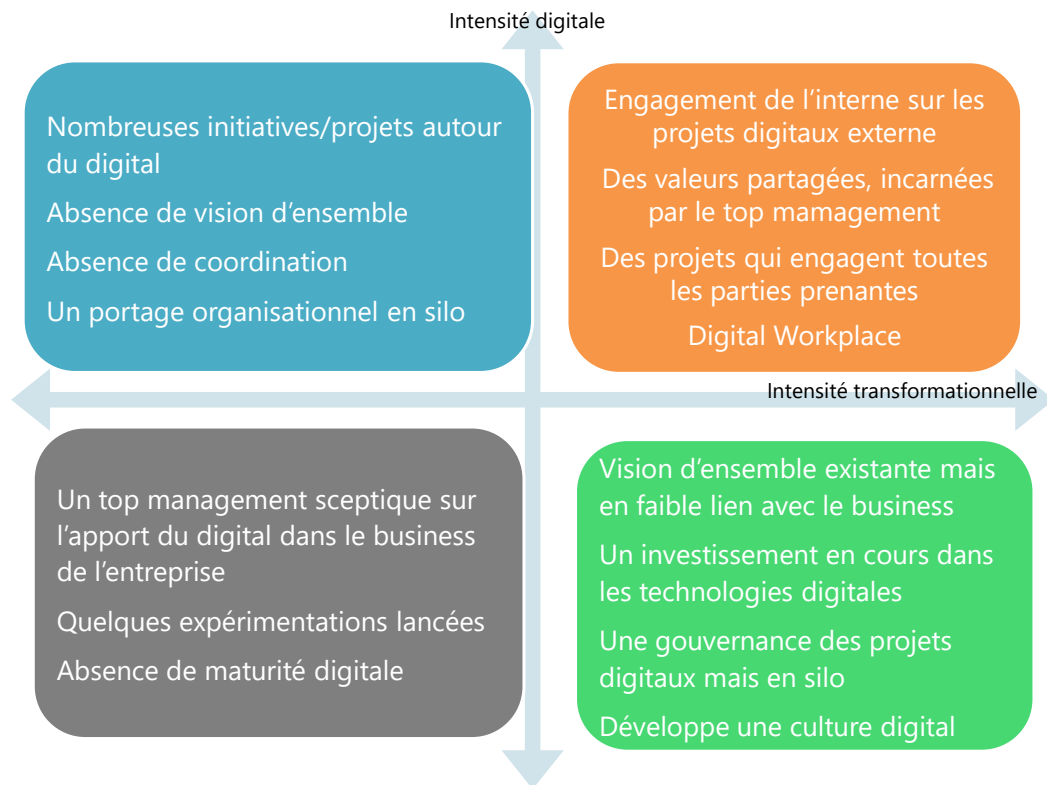
- **Les collaborateurs ont-ils un smartphone ?**
 - Oui
 - Non
- **Les collaborateurs ont-ils un ordinateur portable ?**
 - Oui
 - Non
- **Avez-vous ou vos dirigeants ont-ils des craintes quant à l'horizontalité des échanges dans l'entreprise ?**
 - Oui
 - Non
- **Existent-ils des groupes projets transversaux ?**
 - Si oui, lesquels
 - Non
- **Votre entreprise a-t-elle déjà lancée des approches collaboratives ?**
 - Débat participatif
 - Concours d'idées
 - Boîte à idées
- **Avez-vous un Chief Digital Officer ?**
 - Oui
 - Non

3– L'ère des dispositifs de communication engageants

- **La communication interne est pour votre direction générale ?**
 - Essentielle
 - Importante
 - Secondaire
- **Comment évalueriez-vous la communication interne de votre entreprise dans son rôle d'accompagnement au changement des collaborateurs vis-à-vis ?**
 - Des nouvelles pratiques de travail
 - Des nouveaux outils collaboratifs
 - Commentaires
- **Comment évalueriez-vous la communication interne de votre entreprise pour :**
 - Donner du sens, développer une culture commune ?
 - Commentaires
- **De quels dispositifs de communication digitaux disposez-vous pour communiquer avec vos collaborateurs en interne ?**
 - Réseau social d'entreprise
 - Intranet
 - Newsletter
 - Applications dédiées
 - Blogs de dirigeants, managers
 - Conférences téléphoniques/live chats
 - Autres
- **Avez-vous des remarques à faire sur les outils de communication interne en général dans votre entreprise ?**

L'idée est de pouvoir situer ensemble l'organisation sur le schéma ci-dessous et partager une vision avec ses principaux dirigeants et les principales fonctions transverses.

La communication interne est légitime pour piloter ce type de projet car la culture d'entreprise, les modes de communication sont les premiers impactés mais elle doit également et surtout embarquer la fonction ressources humaines, la fonction innovation, la direction des systèmes d'information, la direction financière et la direction des achats.



3.1.2 Partager une vision avec les collaborateurs

Si l'implication des principaux dirigeants est déterminante pour engager de nouvelles pratiques de travail et de communication innovantes, il faut aussi que la communication interne embarque tout le corps social dans cette révolution et notamment le middle management. Dans l'étude mentionnée précédemment, on découvre que pour 52 % des salariés des entreprises interrogées, la révolution digitale est vécue comme une opportunité, comme une révolution en marche.

OBSERVATOIRE SOCIAL DE L'ENTREPRISE VAGUE 10

La transition numérique au sein de son entreprise

On parle aujourd'hui beaucoup des évolutions que vont connaître les entreprises en raison de l'impact de la transition numérique sur leur activité (par exemple en termes de gestion de la relation client, de politique marketing, d'organisation du travail et du management ou encore de formation). Au sein de votre entreprise, diriez-vous que la transition numérique est un sujet...

■ Stratégique ■ Essentiel mais pas stratégique ■ Important mais pas essentiel ■ Secondaire ■ Nsp



Likeminds propose d'interroger tous les collaborateurs sur leurs pratiques de communication et sur leurs attentes. L'objectif est de les amener à partager la vision des dirigeants. Les douze questions ci-dessous constituent une base de travail à affiner en fonction des structures et les interviews seront menées en face/face ou à distance en fonction des organisations.

Position et rôle face à l'ère collaborative en interne

1. De manière générale, que pensez-vous des démarches collaboratives ?

- Essentielles aux nouveaux de fonctionnement de l'entreprise
- Utiles, mais l'efficacité est encore à prouver
- Inutiles, c'est une perte de temps

2. Quel est le positionnement de votre organisation vis-à-vis de la transition digitale de votre organisation ?

	Vous-même	Les collaborateurs	La DG
Engagé			
Réservé			
Mitigé			
Opposé			

3. Pour vous, la transition digitale de votre organisation s'inscrit comme ?

(Plusieurs réponses de même niveau sont possibles)

- Possibilité de travailler autrement
- Nouvelles perspectives pour la fonction communication
- Façon de réinventer les business model
- Cultivateur de confiance
- Cueilleur de compétences
- Entrepreneur de connaissances
- Accélérateur d'innovation
- Créateur de liens au sein de l'organisation

4. Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour accompagner la transition digitale de votre organisation ?

- Oui
- Non

5. Si oui, quelles actions ont été mises en place ?

- Journées de télétravail mises en place
- Espace de coworking à l'intérieur de l'entreprise
- Tiers lieux : télécentres, dans lesquels je peux aller travailler
- Conférences téléphoniques, Live Chats, Visioconférence
- Blog de dirigeants, de managers
- Journal interne interactif, co produit avec les collaborateurs
- Projets transversaux qui rassemblent des collaborateurs pluridisciplinaires
- Débat, Innovation participative
- Réseau social d'entreprise
- Des intranets ouverts aux commentaires, des blogs
- Création de communautés d'intérêt
- Formation des collaborateurs à l'usage des R&S
- Lancement d'un programme de salariés ambassadeurs
- Autre (précisez)

Si non :

- Pour quelles raisons
- Manque de moyens
- Manque d'intérêt
- Manque de temps
- Pas dans votre périmètre
- Des chantiers non aboutis

7. Si votre organisation a déjà une approche collaborative avez-vous participé ?

- Oui
- Non

8. Si vous avez participé, pour quelles raisons ?

- Convaincu (e), qu'ensemble, on est plus intelligent
- Pour partager mes idées, mes convictions
- Rencontrer d'autres collaborateurs sur de sujets transversaux
- Pour participer activement au développement de mon entreprise

9. Si non pourquoi ?

- Pas été informé (e)
- Manque de temps
- Manque de visibilité sur la finalité du projet
- Manque d'intérêt pour ce type de démarche

10. Selon vous, quels sont les principaux freins à la mise en place de ce type d'approche collaborative ?

- Le manque de confiance dans l'écoute des collaborateurs
- Des enjeux managériaux qui font peurs à certains
- Manque de compétences dans les outils numériques
- Manque d'engagement de la Direction générale
- La résistance du middle management
- Nécessité de faire évoluer la réglementation en matière de télétravail
- Besoin d'être visible dans l'organisation pour faire carrière
- Manque de formation à ces outils de travail à distance
- Manque d'accompagnement dans ces nouvelles pratiques de travail

11. Que souhaiteriez-vous pour accompagner la transition digitale interne de votre organisation ?

- Positionner la transition digitale comme un enjeu stratégique
- La culture d'abord, la technique en support
- Disposer de moyens humains et financiers
- Repositionner la fonction communication en tant que conseil dans la conduite du changement
- Intégrer la transition digitale au plan global de communication interne
- Des outils pédagogiques autour des outils

12. Vous percevez cette transition digitale comme

- Une opportunité de développer vos compétences
- Une opportunité d'innover dans des dispositifs innovants de communication
- Une opportunité de se positionner au sein de l'organisation en conseil
- De la complexité à gérer au quotidien
- Un manque de contrôle des informations
- Une opportunité de se former pour faire évoluer les pratiques actuelles

Cette enquête pourra être à la fois quantitative et qualitative en fonction des profils des personnes interviewées. Elle va permettre d'avoir une cartographie des attentes et des perceptions des collaborateurs en fonction de leurs fonctions et de leurs aspirations.

Cette phase indispensable d'écoute, d'audit permet de préparer le terrain à l'action.

Car comme l'explique André Robitaille :

« Comme certaines plantes ne poussent que sur certains terrains, les modes et les supports de communication, les démarches et les projets ne réussissent que sur certains terreaux culturels ».

Il s'agit à présent pour la communication interne d'accompagner ces sujets de nouveaux modes de travail par la mise en place de dispositif de formation au service des collaborateurs.

3.2 Acculturer votre organisation au digital



Rendre tangible le digital, le démystifier va permettre aux salariés de s'emparer du sujet, de prendre du recul sur leurs postures managériales.

Nous partageons avec vous une démarche testée par **Likeminds** avec la société **Learn Assembly** dont la mission est de démocratiser la culture digitale et l'innovation managériale.

Cette société construit des Moocs d'entreprise et du blended learning pour faciliter l'acculturation. Elle intègre toutes les spécificités des entreprises dans la conception des cas, des exercices, des témoignages et s'appuient sur des interviews de professionnels et sur un réseau de Chief digital Officer comme Gilles Babinet.⁵⁴

La scénarisation des outils est toujours construite sur la maximisation du réel et du virtuelle au service de l'apprentissage.

Pour illustrer notre propos, ci-dessous une proposition de contenu écrit par Learn Assembly et dispensé sous forme d'un Mooc :



La culture digitale de quoi parle-t-on ?

- Une société fluide composée d'individus dotés de super pouvoirs
- Qui transforme les métiers ?

Quels sont ses principaux acteurs ?

- Qui sont les acteurs du web ?
- Qui sont les GAFA, les NATU ?

Où en suis-je avec ma vie numérique ?

- Je gère ma veille
- Je découvre les réseaux sociaux,
- Je comprends Twitter
- J'apprends à identifier mon identité numérique sur LinkedIn
- Je découvre périscope
- Je sais utiliser Snapchat

⁵⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Gilles_Babinet

Où en est mon secteur avec le digital ?

- Economie collaborative
- Objets connectés
- Impression 3D
- Big data

La société Likeminds proposera d'y ajouter 2 modules sur :

Où en est mon entreprise dans sa transformation digitale par rapport aux nouveaux modes de travail ?

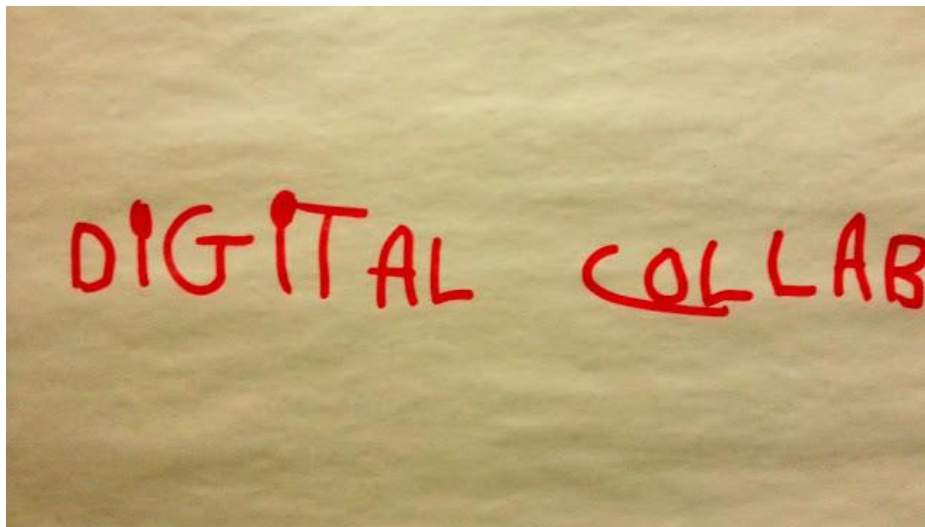
- Le télétravail : état des lieux
- Les tiers lieux : de quoi parle-t-on ?
- Retour d'expérience de télétravailleurs dans des tiers lieux

Où en est mon entreprise dans la simplification de la vie des collaborateurs ?

- Partage de documents de travail
- Gestion de projets
- Création de liens
- Connexion à distance

Si la communication interne doit accompagner l'information et la formation sur cette culture digitale, elle doit aussi donner envie, faire vivre des expériences pratiques de l'appel d'air que peut apporter le digital dans la vie professionnelle. Elle doit faire référence à la vraie vie des collaborateurs qui attendent des solutions très concrètes dans leur vie professionnelle quotidienne.

Dans cette perspective, Likeminds s'est rapprochée de Digital Collab pour proposer une solution très concrète de simplification de la vie des salariés.



3.2.1 Simplifier la vie des collaborateurs



Leur démarche est de simplifier la vie au travail avec des outils web et mobiles pour gagner en efficacité individuelle et collective et ainsi stimuler la créativité et l'innovation. Olivier Margerand⁵⁵, son fondateur rencontré lors d'un afterwork organisé par le groupe RH de l'ESCP, le 21 mars dernier et interviewé le 6 juin, explique sa démarche pour fluidifier la vie des collaborateurs.



Générer l'intérêt par la preuve, donner envie pour soi et pour son équipe, faire prendre conscience.



S'entourer de ceux qui veulent être partie prenante de cette fluidification de la communication.

Faire exprimer aux collaborateurs leurs besoins.

Partir des priorités du terrain.



Co designer avec les collaborateurs, mettre en place les outils nécessaires.

Après avoir simplifié la vie des salariés, il faut engager des programmes de communication qui favorisent la collaboration mobile.

⁵⁵ <https://www.linkedin.com/in/margerand/fr>



3.3 Expérimenter en activant des processus digitaux

A cette dernière étape du mémoire, nous avons sélectionné deux approches que la communication interne peut actionner pour être au rendez vous des attentes et des motivations des individus de la révolution digitale. **Il faut noter** cependant qu'il n'y a pas d'approche standard et que chaque organisation en fonction de sa maturité, sa culture mettra en place des processus qui lui seront propres.

L'important est que la démarche soit en cohérence avec le vécu de l'entreprise et la vision de son futur face à son risque d'ubérisation grandissant.

Dans un monde 100% digital, le travail peut être réalisé partout à tout moment. Nous vous proposons de nous concentrer sur deux solutions qui tiennent compte de ce fait incontesté décrit en début de ce mémoire « ATAWAD ».

- **Favoriser la flexibilité du corps social au service de la créativité et de l'innovation** : nous partagerons avec vous la solution Neo-Nomade, plateforme qui permet à des télétravailleurs d'aller télétravailler dans des tiers lieux.
- **Fluidifier la collaboration entre collaborateurs** : nous partagerons avec vous une méthode en quatre étapes pour apporter plus d'horizontalité dans l'organisation par la mise en place d'outils collaboratifs au service de l'engagement des collaborateurs.

3.3.1 Favoriser la créativité en télétravaillant dans des tiers lieux

La solution Néo-Nomade est une solution qui permet d'optimiser et d'encadrer le travail à distance des salariés.



Cette solution donne accès à un réseau de plus de 1.000 espaces de travail via un seul compte et un seul contrat.

Il est possible de choisir des espaces de travail en fonction de leur ambiance, de leur proximité par rapport à son domicile, de leur équipement. En deux clics, le salarié peut réserver.

⁵⁶ <https://www.neo-nomade.com/index.php>

Un système de gestion centralisé en temps réel permet d'avoir une visibilité des réservations par les utilisateurs. L'accès à ce réseau coûte 9 euros par mois et par utilisateur et peut être utilisé en marque blanche. En moyenne, il faut compter 25 euros par jour pour un poste en open space dans un espace de coworking.

Nous avons rencontré Agnès Daoudal, responsable des relations sociales au sein de la filiale informatique du crédit agricole qui a partagé avec nous son expérience.

L'entreprise s'est délocalisée de Montrouge à Saint Quentin en Yvelines. Ce fut alors le bon moment pour Agnès Daoudal de proposer le télétravail dans des tiers lieux.

«Néo-nomade a permis un déménagement en douceur en instaurant 2 jours de télétravail et la possibilité de travailler dans des tiers lieux tout en embarquant le corps social».

Un pilote d'octobre 2015 à mars 2016 comprenant 60 personnes puis un déploiement aux 500 collaborateurs mi-mai. Au 31 mai, 250 personnes s'étaient déjà inscrites. Ci-dessous quelques verbatim d'utilisateurs de la solution.



SILCA offre de belles alternatives aux collaborateurs qui ont du transport au quotidien. Il faut continuer la diversité de ces choix pour encourager le bien-être et l'innovation !

Très bonne initiative de passer à 2 jours au déménagement et d'inclure les tiers lieux qui apparaissent comme une bonne alternative pour certains.

Ce dispositif est rassurant par rapport au déménagement et à l'augmentation des temps de transport qui se profile.

3.3.2 Fluidifier la coopération entre les collaborateurs

L'objectif est de partager avec vous comment s'y prendre pour mettre en place un réseau social interne au service de l'intelligence collective.

1^{ère} étape- Connaître son contexte

Il faut connaître les attentes des collaborateurs en terme de communication interne et leur appétence au digital en terme d'outils souhaités (Newsletter, réseau social interne, conférences téléphoniques...).

Les attentes identifiées permettent de définir vers quel type d'outils il faudra s'orienter.

Quelques exemples d'attentes qui ont été exprimées lors de l'enquête :

- Développer les échanges
- Etre mieux informés
- Favoriser la circulation de l'information
- Résoudre les problèmes plus rapidement
- Savoir qui est responsable de quoi
- Favoriser l'entraide
- Introduire de nouvelles pratiques de travail

Le baromètre de l'observatoire des réseaux sociaux, paru le 22 juin 2016, résume aussi les principales attentes vis-à-vis d'un réseau social d'entreprise :

Visions stratégiques



2^e étape - Expérimenter

Dans cette phase, il convient de faire un audit des outils existants.

L'objectif est de cibler l'outil à expérimenter en fonction des usages attendus des collaborateurs.

Il est alors recommandé de retenir 2 outils et de tester les fonctionnalités retenues puis de faire un retour d'expérience.

Dans le cadre de ma mission en communication interne chez P&C, lors de cette phase d'expérimentation, nous avons relevé les verbatim suivants :

« Accès à l'information utile à son rôle chez P&C (actualités P&C, infos sur le bénévolat, etc) »

« Outil qui peut aider à renforcer la dimension RH, le sentiment d'appartenance à une communauté. »

« Un vrai plus *pour* avoir des points de vue sur des sujets ou réflexions. Permet une construction et une évolution de sa propre pensée »

« Opportunité
pour créer du
lien, et
décloisonner »

« Facilitation du partage
de bonnes pratiques et
des échanges »

« Groupe projets :
alimentation au fur et à
mesure intéressante »

3^e étape – Décider

- Savoir si les attentes se situent plus sur du partage d'information que sur du collaboratif.
- Se poser la question de la cannibalisation des autres outils en place.
- Du potentiel d'évolution de l'outil retenu.

4^e étape - Se donner toutes les chances de réussir

Il faut intégrer tous les membres du Comex, les dirigeants doivent montrer l'exemple et la communication doit les accompagner.

La communication va alors travailler sur les usages initiatiques qui donneront envie, elle va définir les groupes, leurs périmètres. En collaboration avec les ressources humaines, la communication va structurer un plan de formation, identifier des binômes d'animation des groupes, puis réalisera un plan de déploiement progressif.

Il sera de la responsabilité de la communication de réévaluer régulièrement l'adéquation comportements/nouveaux usages/outil retenu. **Et enfin de ne pas réduire la communication interne à cet outil.**

Nous avons à présent partagé avec vous deux approches de pratiques de communication et de travail disruptives, l'envoi de télétravailleurs dans des tiers lieux et la mise en place d'un réseau social d'entreprise. Mais d'autres démarches pourront être actionnées notamment dans le cadre de la création de liens via le mécénat de compétences.

Likeminds est en train finaliser un partenariat avec Koeo, société dont nous avons parlé dans le témoignage N°9.

L'objectif de Likeminds est de devenir le maître d'œuvre, le couteau suisse de la transformation digitale en communication interne, d'être le partenaire des Dir'Com qui ont l'ambition de mettre en place des pratiques de communication et de travail au service du corps du social de leur entreprise.



Conclusion



Vineet Nayar

Mobilité, circulation de l'information permises par la révolution digitale sont des bouffées d'oxygène qui donnent plus d'influence à tous les collaborateurs, devenus des médias potentiels pour l'entreprise. Nous passons « d'une communication de masse à une masse de communicants » pour reprendre l'expression de Bertrand Duperrin.

Il est donc urgent de considérer que « **le salarié est 1^{er} pour toucher le client** » comme nous le rappelle Jean-Marie Charpentier⁵⁷ interviewé dans le cadre de ce mémoire.

« On est dans une bascule » ajoute t-il et l'enjeu de la communication interne est d'accompagner cette révolution qui doit sans cesse articuler le physique avec le digital. Il est temps de retrouver le temps de la parole, du dialogue, des rencontres, le chemin d'une communication engageante qui place la parole des collaborateurs au cœur de dispositifs.

Cependant, au-delà de ce constat, nous entrons dans une nouvelle ère dans laquelle :

- La quête de sens est une réalité plus forte que jamais.
- L'usure liée à des pratiques managériales contrôlantes est un fait incontesté.
- La création de liens dans la vie réelle et virtuelle est source de performance.

Nous entrons dans une ère nouvelle, dans laquelle : « Ensemble, on est plus intelligent ».



⁵⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Jean-Marie_Charpentier

Likeminds | Smarter Together⁵⁸, société créée en parallèle du suivi de cet Executive Master en Communication est convaincue qu'aujourd'hui la communication interne doit jouer un rôle plus que jamais fondamental pour accompagner cette révolution culturelle et lui donner du sens.

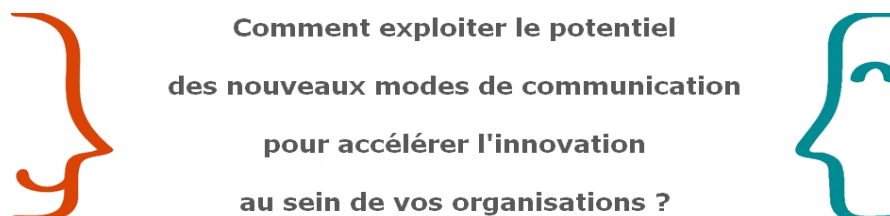
Chez Likeminds, nous pensons qu'il y a urgence, qu'il est temps pour les Dir'Com de retrouver le chemin de l'écoute, d'être des éclaireurs, de casser les silos, de construire un modèle collaboratif. Comme l'exprime Nicolas Bordas et Louise Beveridge qui pilotent cet Executive Master en Communication :



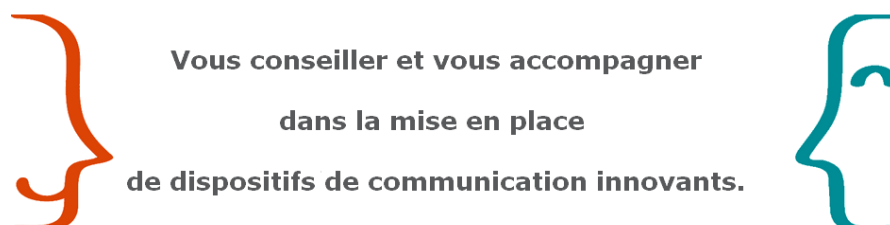
Pour y arriver Likeminds a développé une méthode le Décodeur de la Transition Digitale interne dont l'objectif est d'une part d'aider les communicants à devenir des co-acteurs de la stratégie de l'entreprise et d'autres part de gérer avec eux la mise en place de ces nouveaux dispositifs de communication.

L'équipe Likeminds vous propose :

- Des prestations de conseil pour évaluer la maturité de vos pratiques de communication



- Du suivi de projets par la mise en place avec une équipe d'experts des recommandations identifiées



⁵⁸ <http://www.likeminds.fr/>

Dir'Com, avec Likeminds, engagez-vous pour une communication interne disruptive au service de l'engagement des collaborateurs.

Soyez les artisans de la mobilité collaborative et créer des liens, ils vous les rendront !



Bibliographie

- Donner et prendre, Norbert Alter, La découverte, 2009
- Donner du sens, il vous le rendra, Christophe Lachnitt, Books on demand, avril 2015
- Employees first, customers second, Vineet Nayar, edition Diateino, mai 2011
- Homo Numericus au travail, Pierre Beretti et Alain Bloch, Economica, janvier 2016
- L'âge de l'accès, Jeremy Rifkin, La découverte/poche , avril 2005
- La lettre perdue, les racines de l'engagement, Martin Hirsch, Points, juin 2014
- La théorie de l'information, Aurélien Bellanger, Folio, mars 2014
- La vie algorithmique, Eric Sadin, l'échappée, 1er trimestre 2015
- L'idée qui tue, Nicolas Bordas, Eyrolles, avril 2015
- New, Jean-Marie Dru, Pearson, janvier 2016
- Numériques, Stéphane Richard, Grasset, avril 2014
- Petite Poucette, Michel Serres, Le pommier, mars 2012
- Société collaborative, la fin des hiérarchies, Diana Filippova, rue de l'échiquier, mai 2015
- Surfez la vie, Joel de Rosnay, L.L.L, mai 2012
- Transformation, RH & Digital, Patrick Storhay, French edition, mai 2016
- Tous digitalisés, Manuel Diaz, Dunod, octobre 2015
- Transformez votre entreprise de l'intérieur, Emmanuel de Lutz, Valérie de la Rochefoucauld, Rue de l'échiquier, août 2015

- Sources Internet :
 - Suivre posts, tweets des personnes suivantes :
 - Assael Adary, Owner, Occurence
 - Anne Brès, responsable communication interne Inria
 - Ambroisine Bourbon, directeur de programmes à Sciences Pô
 - Antoine Amiel, CEO LearnAssembly
 - Arnaud Winther, Fondateur AWPerformances
 - Arnaud Delanoy, Consultant en communication
 - Baptiste Broughton, Directeur associé LBMG Worklab
 - Bernard Gaudin, Responsable du programme « Digital for all » société Générale
 - Brigitte Dumont, Directeur de la RSE du groupe Orange
 - Camille Laval, responsable marketing et communication Madmagz
 - Cédric Falgas, Directeur Général de Stop and Work
 - Carole Denojean, consultante SIRH
 - Cyril Bladier, Fondateur business on line
 - Christophe Lauer, consultant Adobe
 - Dolores Fraguela, consultante transformation digitale
 - Emmanuel Touzeau, Directeur de la communication du groupe Axa
 - Florence Genon Catalot, Directrice de la communication Axa banque
 - Frédéric Gremillon, responsable clientèle groupe la MACIF
 - Gilles Babinet, consultant, conférencier
 - Hélène Tinlot, Responsable Programmes communication Sciences Po
 - Isabelle Cambreleng, Directrice de la communication, La Poste
 - Jacques Froissant, PDG Altaide
 - Jean-François Messier, consultant social selling
 - Jeremy Lamri, CEO MONkey Tie
 - Karine Boullier, Directrice Communication corporate Sanofi

- Nicolas Rolland, Digital Officer Axa
- Olaf de Hemmer Gudme
- Olivier Margerand, Président de Digital Collab
- Philippe Charton, Directeur chez Oonops
- Poala Cinelli, Corporate social network manager chez Michelin
- Xavier Paulik, CEO TikiLabs
- Xavier Monty, Chief Social Officer chez Sage
- Valérie Perruchot, Directrice communication J&J
- Zirye Marouf, Directeur applicatifs RH Groupe Orange
- Blogs, sites à suivre en priorité :
 - <http://www.abilways-digital.com/>
 - <http://www.afci.asso.fr/>
 - <http://bfmbusiness.bfmtv.com/>
 - <http://www.blogdumoderateur.com>
 - <http://www.leblogducommunicant2-0.com/>
 - <http://www.cio.com/>
 - <https://digitalb2b.fr/tendances-digitales/>
 - <http://www.duperrin.com/>
 - <http://www.elaee.com/>
 - <http://www.emakina.fr/>
 - <http://www.frenchweb.fr/>
 - <http://www.influencia.net/>
 - <http://www.madmagz.com/>
 - <http://www.nicolasbordas.fr/>
 - <http://www.usine-digitale.fr/>

Communication / Digital / Ressources humaines

Pourquoi réfléchir une expérience collaborateur cohérente avec celle faite au client ?

- ❑ Répondre au 1er client de l'entreprise, devenu un média potentiel
- ❑ Répondre aux attentes des collaborateurs en matière de mobilité et d'engagement
- ❑ Stimuler l'innovation et la créativité
- ❑ Retenir les talents
- ❑ Améliorer la satisfaction des clients et donc la productivité de l'entreprise

La communication interne doit accompagner les collaborateurs et les managers dans cette ère nouvelle dans laquelle la quête de sens est une réalité et l'usure liée à des pratiques managériales contrôlantes un fait incontesté. La création de liens entre les individus devient plus que jamais le socle de la confiance et de la performance. Dans cet ouvrage comprenez la révolution digitale et ses défis pour la communication interne. Découvrez à travers l'analyse de cas pratiques de nouvelles approches inspirantes et alternatives au service de l'engagement des collaborateurs. Évaluez la maturité digitale de votre organisation avec le décodeur de la transition digitale interne : www.likeminds.fr



Diplômée de l'Institut Supérieur de Gestion, Isabelle débute sa carrière en 1993 dans la distribution pharmaceutique. En 2001, elle rejoint le secteur de la santé et devient responsable de la communication digitale du laboratoire GSK. Elle suit en 2014 l'Executive Master en Communication de Sciences Po et constate que les entreprises ont le réflexe de se tourner d'abord vers leurs clients externes, délaissant souvent les collaborateurs internes. Sa réflexion l'amène à créer Likeminds | Smarter Together, agence spécialisée dans la transformation digitale des organisations. Convertie aux nouvelles pratiques de communication et de travail, elle développe le décodeur de la transformation digitale interne et accompagne les entreprises dans leur transformation digitale.

