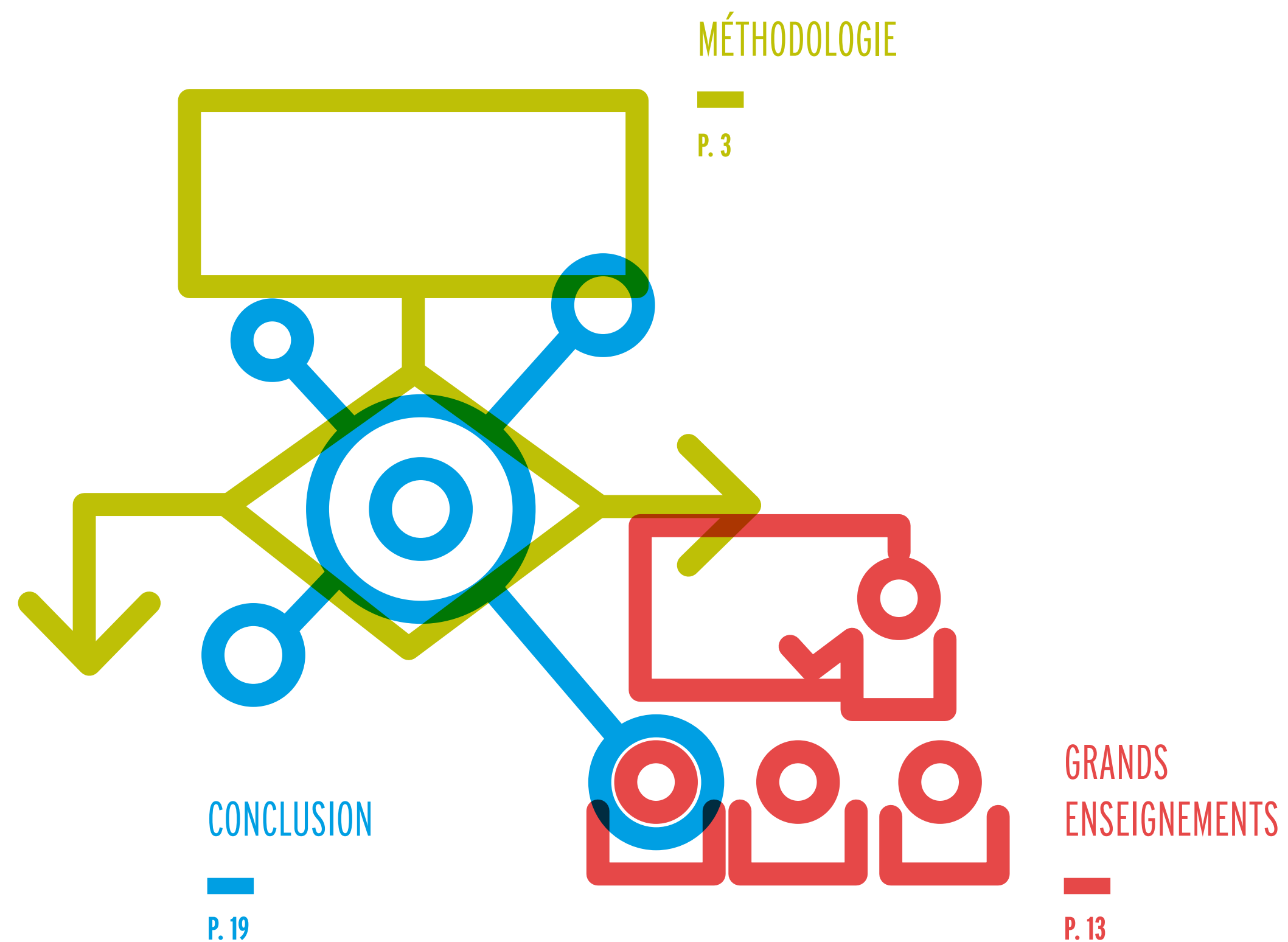


# LES NOUVEAUX ENJEUX DES DIRECTIONS DE LA COMMUNICATION

—  
PÔLE ÉTUDES & PROSPECTIVE | AVRIL 2016

proches  
AGENCE CONSEIL, INFLUENCE & MARQUE



## UNE ÉTUDE QUALITATIVE INDÉPENDANTE AVEC UN ENSEMBLE DE QUESTIONS OUVERTES SUR :

- > Le métier de Directeur de la communication aujourd'hui
- > La relation aux agences de communication
- > Le métier de Directeur de la communication demain

90 minutes d'entretiens individuels, face à face.

Réalisée de juillet à décembre 2015.

30 Directeurs de la Communication interrogés.

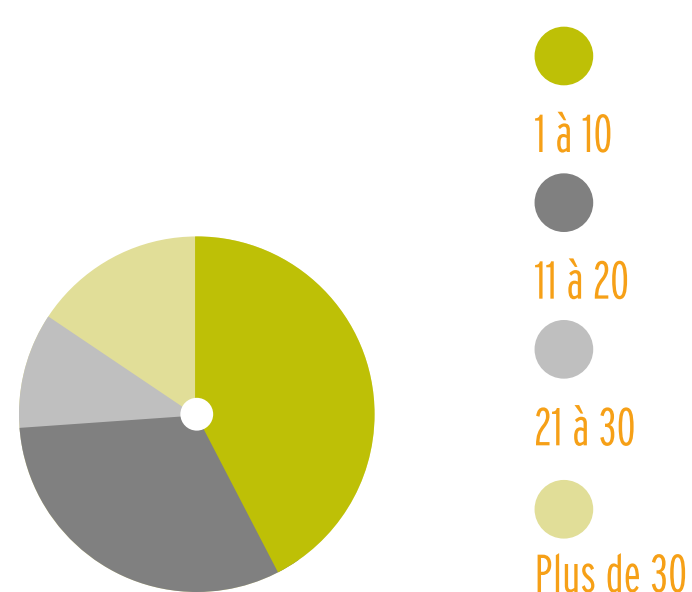


**1. PROFIL ET ÉTAT DES LIEUX**  
**LE DIRCOM,**  
**UN STRATÈGE**  
**AUX PIEDS D'ARGILE ?**

—

8 CONSTATS

## — LES PROFILS DES DIRECTEURS DE LA COMMUNICATION QUE NOUS AVONS INTERROGÉS



**COMBIEN DE  
PERSONNES  
COMPTE LE  
DÉPARTEMENT  
COMMUNICA-  
TION ?**

**Parcours d'études  
des DirCom de l'échantillon  
de l'étude :**

- > Sciences Politiques
- > Ecole de journalisme
- > Ecole de commerce
- > Universités sciences sociales/ CELSA

**Depuis combien de temps  
êtes-vous DirCom au sein  
de cette structure ?**

- > 5 ans en moyenne
- > Entre 1 et 12 ans

**Combien d'employés compte  
votre entreprise ?**

- > De 70 à 187 500 personnes
- > 35 913 employés en moyenne

# 1. — QUATRE GRANDES TYPOLOGIES D'ORGANISATION

## 1.

### L'organisation « Media »

Un service communication organisé dans une logique de newsroom avec le contenu d'entreprise au cœur.

L'objectif est d'obtenir d'abord le contenu brut avant de décider des canaux.

Ce modèle est adapté à la porosité grandissante entre les parties prenantes ainsi qu'à l'accélération du temps médiatique.

## 2.

### L'organisation « Boîte à outils »

Un service communication qui s'est construit en fonction des outils principaux qui structurent la communication (site internet, rapport annuel, relations presse, etc.) .

Le contenu n'est pas traité de manière centralisée mais en fonction de chaque outil.

## 3.

### L'organisation « Centre de services »

Un service communication organisé de manière à répondre au mieux aux différents besoins des métiers, pays, fonctions etc.

Ce modèle est adapté aux grandes entreprises complexes. Le service communication joue donc un rôle d'agence interne.

## 4.

### L'organisation « Stakeholders »

Un service communication structuré avec des experts pour chaque partie prenante. Ce modèle est principalement utilisé pour des besoins en stratégies d'influence multi parties-prenantes.

## 2. — FLEXIBLE, CURIEUX ET DIPLOMATE : LES QUALITÉS NÉCESSAIRES AU DIRCOM

**La flexibilité** : elle est nécessaire à l'appropriation de sujets variés et hétérogènes, résultants de la digitalisation des outils et du discours.



**La curiosité et l'ouverture d'esprit** : essentielles au DirCom pour sortir de son pré-carré, ces qualités vont lui permettre d'emmener plus facilement ses collaborateurs, dans son univers et ses projets.



**La diplomatie et le sens politique** : le statut d'un Directeur de la communication fait de lui un élément central d'une entreprise. Véritable interface entre les différentes parties prenantes internes et externes de l'entreprise, il doit aujourd'hui faire preuve d'un sens politique poussé, pour légitimer le rôle de sa fonction, ou tout simplement pour faire passer ses idées.

« Savoir céder quand on ne peut rien changer. »

« Il faut évangéliser la fonction communication auprès des différents managers, qui, dans la culture française, ne perçoivent pas la plus-value de l'activité. »

« Il faut être curieux », « Ne pas avoir peur de casser des silos, et de se mettre un peu en danger. »

« Il faut un sens politique. »

« Tout le jeu consiste à avoir une vision stratégique, à savoir la porter habilement en interne en recrutant des alliés capable de porter tes idées. »

« Il ne faut pas rechercher la lumière mais accepter de laisser les autres l'avoir. »

### 3. — L'INTERNE, ENTRE PRIORITÉ ET INQUIÉTUDES

Une large proportion des Directeurs de la communication interrogés affirment ne pas avoir de partie prenante prioritaire. Pour eux, tous les publics, sans exception, sont prioritaires. Ils ne peuvent pas, et ne doivent pas en négliger un par rapport à un autre.

Néanmoins pour une vaste majorité d'entre eux, l'interne est en réalité la partie prenante qui préoccupe le plus les DirCom. Expliquer le rôle de la communication, animer les équipes, gérer la politique interne de l'entreprise, les raisons de cette préoccupation sont aussi nombreuses que le travail de DirCom est complexe.

« Mon public prioritaire, c'est mes mails. »

« C'est l'interne pour faire avancer les choses. »

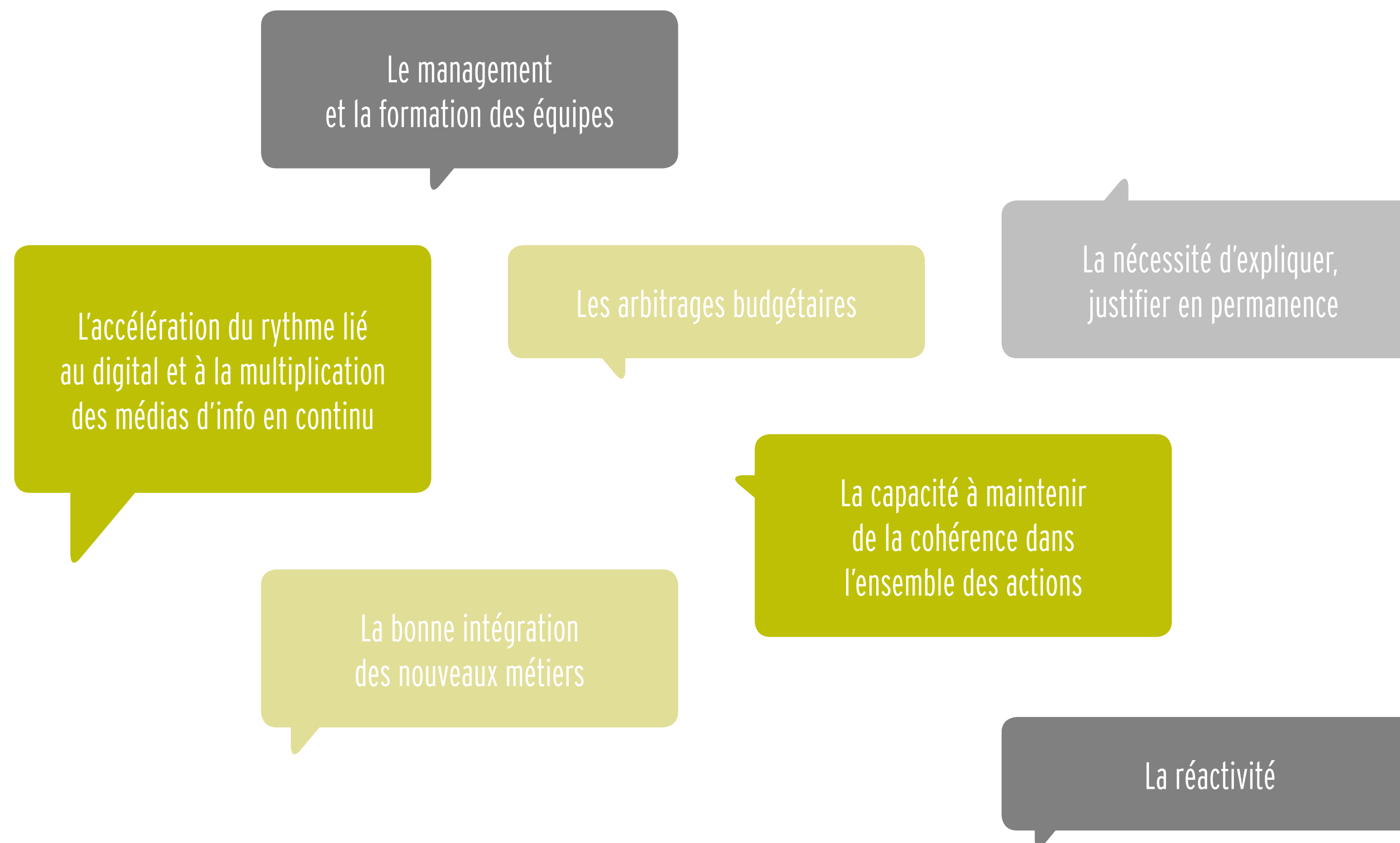
« C'est mon équipe. »

« Les gens avec lesquels je dois travailler. »

« Il faut de l'énergie et de la pédagogie interne pour expliquer les choses. »

« Une partie de l'énergie est dirigée vers l'interne et je préférerais la mettre ailleurs, à avancer ou autre. »

## 4. - LE DIRCOM, ENTRE DIFFICULTÉS CONJONCTURELLES ET MANAGÉRIALES





## 5. — SIMPLE COURROIE DE TRANSMISSION OU PRODUCTEUR DE SENS ?

La gestion de la production de l'information est un sujet central qui préoccupe les DirCom.



Néanmoins la réalité de traitement de l'information est très hétérogène selon les entreprises et les DirCom.



Certains ont mis en place une réelle logique média avec des comités éditoriaux pour gérer le contenu.

« J'aimerais que l'info me remonte beaucoup plus. »  
« Très souvent on doit aller la chercher. »  
« Un problème de formation des gens sur le terrain. »

« Nous utilisons principalement l'intranet pour le moment. »

« Nous avons mis en place un comité éditorial multi-supports qui se réunit tous les 15 jours et qui rassemble au moins un responsable éditorial de chaque entité, (communication, réseaux sociaux, vidéos, presse...). »

« Nous avons, en réalité, adopté une logique média. »

« Tout le monde sait que cela ne remonte pas naturellement. »  
« L'information est devenu le nerf de la guerre. »  
« J'en fait mon cheval de bataille. »  
« J'ai mis en place des plateformes et des éléments de langage spécifique. »

## 6. — UNE POSITION STRATÉGIQUE, ENCORE À CONQUÉRIR

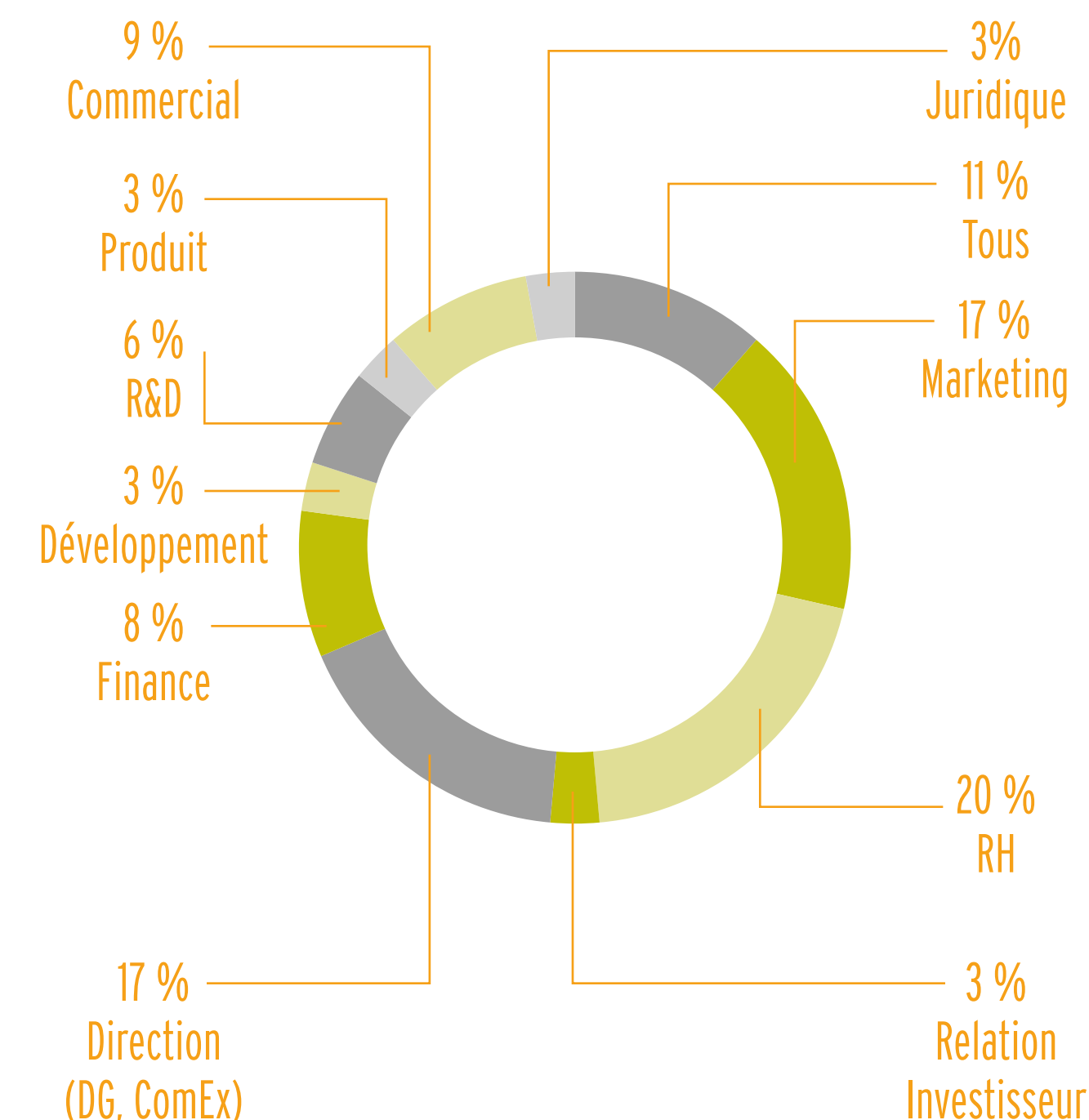
**80 % des Directions de la communication sont directement rattachées aux Directions Générales des entreprises interrogées.**

Les 20 % ont un niveau hiérarchique supplémentaire, qui les sépare des directions.

**65 % des Directeurs de la communication interrogés siègent au Comité Exécutif de leur entreprise.**

Les 35 % restant n'y siègent pas mais travaillent étroitement avec la Direction Générale de leur entreprise.

**En large majorité, ils affirment qu'une présence au sein de la direction est primordiale pour leur travail. La relation de confiance avec le dirigeant, un prérequis indispensable pour exercer la fonction de Directeur de la communication.**



**Avec quels départements de l'entreprise vos interactions principales ont-elles lieu ?**

## 7. — LE DIRCOM, UN STRATÈGE AUX PIEDS D'ARGILE ?

Malgré la reconnaissance stratégique et la professionnalisation, les Directeurs de la communication ont le sentiment de devoir se battre pour imposer leurs idées et se sentent obligés de refaire leurs preuves en permanence.

Cette tendance tend cependant à s'inverser sous l'impulsion des Directions Générales ainsi que de la jeune génération.

Les entreprises de la nouvelle économie sont celles qui intègrent et respectent le plus la fonction communication. Elles perçoivent parfaitement les problématiques de réputation et d'image de marque posées par les réseaux sociaux.

« Elle n'est pas très bien vue. »

« Je dois me battre assez souvent pour faire comprendre le rôle de la fonction. »

« Nous avons eu des sujets sensibles sur lesquels nous avons été plutôt bons. »

« La perception du management et de la fonction communication est donc plutôt positive dernièrement. »

« Le Directeur de la communication est tout de même considéré, au comité exécutif, comme le centre le moins important car nous n'apportons pas de profit. »

## 8. — UNE PERCEPTION COMMUNE ET INÉGALE DES AGENCES

**Des attentes communes** : l'écoute, le conseil personnalisé, l'excellence dans l'exécution, la créativité.

**Un manque de compréhension et d'analyse** : pour les DirCom, les agences ne vont pas assez en profondeur. Elles ne cherchent pas suffisamment à comprendre leurs enjeux.

**Une attitude perçue de manière extrêmement négative** : les recommandations inadéquates des agences aux problématiques des entreprises, souvent issues de cas déjà traités. Une posture comparée à une forme d'arrogance.

**Une collaboration nécessaire pour des raisons variées** : les DirCom sont à la recherche d'experts, ne veulent pas « mettre tous leurs œufs dans le même panier », et souhaitent réduire leurs coûts.

« De vraies partenaires. » « des agences formidables qui sont à l'écoute, comprennent nos enjeux et font de vraies propositions » « qu'elles nous challengent », « des propositions originales. »

« Sans rentrer vraiment dans notre usine à gaz », « sans chercher à comprendre et à savoir qui nous sommes vraiment. »

« Certaines agences ne vont pas assez en profondeur. »  
« rien d'original » « très arrogantes. »  
« Un recyclage, et un copié-collé d'actions précédentes qu'elles ont déjà réalisées. »

« Assez hautaines avec un petit côté "je sais tout" »  
« C'est exécrable. »

« J'aimerais beaucoup voir les agences nous présenter des cas dans lesquels tout n'a pas été un succès. »



## 2. LA FONCTION ET SES ÉVOLUTIONS

# **MENACES ET OPPORTUNITÉS**

—  
3 TENSIONS SCHIZOPHRÉNIQUES À ASSUMER

# 1. — DIRCOM, COUTEAU SUISSE OU PORTE-VOIX DE L'ENTREPRISE ?

Les nouveaux impératifs  
d'un métier de création  
et de production :

- > L'image de marque  
et la cohérence
- > L'urgence permanente
- > La protection de la réputation  
de l'entreprise et la dimension  
influence
- > Être dans le « faire »

« Le DirCom est la personne en charge du rayonnement de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe. »

« Je suis le capitaine des pompiers (...) j'ai mes brigades de pompiers qui vont éteindre les feux un peu partout. »

« Donner de la cohérence à l'ensemble des messages qui sont émis par l'entreprise » « Je dois répondre à plein de questions toute la journée. »

« Notre plus grosse mission : partager notre aventure en temps réel à tous les moments de vie, retranscrite sur tous nos canaux. »

« Promouvoir mon entreprise, son activité, les gens qui la composent de manière sexy .» « Je dirais que c'est "Faire". On est dans le "faire". »

## 2. — LÂCHER PRISE ET CO-CRÉATION : UN VŒU PIEU ?

- > Les DirCom ont le sentiment d'être contraints au « lâcher prise » en raison de l'essor digital. Néanmoins ils ne savent pas vraiment comment s'y prendre.
- > La co-création, dans la vaste majorité des cas, est très peu pratiquée ou ressemble davantage à un premier niveau d'engagement (« like », « commentaires », etc.)

« Nous n'avons pas le choix. Que l'on le veuille ou pas, cela a lieu, partout. Le digital nous force à lâcher prise ».

« Non, nous ne faisons pas de co-création. »

« Nous sommes en retard » « La génération qui arrive nous fait sentir que c'est important pour eux. »

« Nous sommes plus doués à l'externe qu'à l'interne en terme de co-création. »

« Nous sommes présents sur tout ce qui est e-business (plateformes collaboratives), réseaux sociaux. Et nous disposons aussi d'un FAB LAB. »

« Nous avons un Intranet sur lequel les gens réagissent, ils "like" des informations ou non, ils sont impliqués dedans et nous avons une enquête régulière sur le bien être dans l'entreprise. »

### 3. — FASCINATION ET CRAINTE DU DIGITAL ET DES RÉSEAUX SOCIAUX

- > C'est à la fois pour eux un formidable outil qu'il faut apprendre à maîtriser et une source de stress pour la réputation de l'entreprise.
- > Le digital et particulièrement les réseaux sociaux sont davantage utilisés pour de la publicité que pour gagner la bataille des idées et créer de l'advocacy pour l'entreprise.
- > On peut distinguer une différence avec les entreprises de la « nouvelle économie » qui ne montrent pas de véritable craintes vis-à-vis des différentes plateformes.
- > Le sujet du recrutement et la manière d'intégrer ces nouvelles compétences posent parfois problème.

« Les réseaux sociaux sont une véritable opportunité. »

« Nous allons recruter des personnes spécialisés sur ces questions. »

« Il est normal de ne pas craindre ces outils, mais au contraire d'en comprendre les opportunités. »

« Une dimension nouvelle que l'on intègre dans la réflexion d'évolution de nos métiers et de nos pratiques. »

« Le management doit bien sûr intégrer le digital mais je ne pense pas que cela doit devenir le driver principal. »

« Une source d'inquiétude importante. »

« Le digital fait partie intégrante de notre réflexion. »

« Une magnifique opportunité tout comme une source d'inquiétude. »

« Il faut rester très vigilant. »



## — EN RÉSUMÉ : TROIS MUTATIONS MAJEURES DU MÉTIER



### LA DIGITALISATION GLOBALE ET L'IMPORTANCE DES RÉSEAUX SOCIAUX

C'est l'élément le plus disruptif concernant leur travail. Il est à l'origine de nombreuses mutations dans la manière d'appréhender la communication.



### LA PART DES CONTENUS

Face à cette infobésité, comment faire émerger la marque à travers des contenus intéressants, différenciants ?



### LA MULTIPLICATION DES SOURCES D'INFORMATION ET L'ACCÉLÉRATION DU TEMPS DANS LA COMMUNICATION

Autre conséquence de cette digitalisation massive, l'entrée dans l'ère de l'instantanéité.

## — EN RÉSUMÉ : LES FORCES ET LES FAIBLESSES DU DIRCOM

### FORCES

- > Fonction stratégique
- > Proximité avec les dirigeants
- > Connaissance du contexte culturel et sociétal

### FAIBLESSES

- > Sentiment de devoir se battre pour imposer ses idées
- > Crainte du digital et des réseaux sociaux

### OPPORTUNITÉS

- > Lâcher prise
- > Co-crédation
- > Contribution à la valeur immatérielle de l'entreprise

### MENACES

- > Reconnaissance de l'apport stratégique
- > L'abandon du champ de l'innovation



### **3. DEMAIN**

# **LA COMMUNICATION À L'HEURE DES CHOIX STRATÉGIQUES**

## — À LA CROISÉE DE L'OPTIMISME ET DU CHALLENGE PERMANENT

### LES OPTIMISTES

Les DirCom semblent globalement optimistes quant à l'évolution de cette fonction.

Ils évoquent le fait que le rôle de cette direction devient prépondérant dans nos sociétés soumises à un flux d'information constant. Le rôle de canalisateur de flux joué par les DirCom renforcent donc leur position au sein des entreprises.

Les problématiques d'image et de réputation sont aujourd'hui au cœur même des stratégies des entreprises. Cette tendance ne fait que s'intensifier, les entreprises vont donc avoir besoin de véritables experts.

Aujourd'hui la fonction communication est créatrice de business. C'est une composante importante de la valeur immatérielle de l'entreprise.

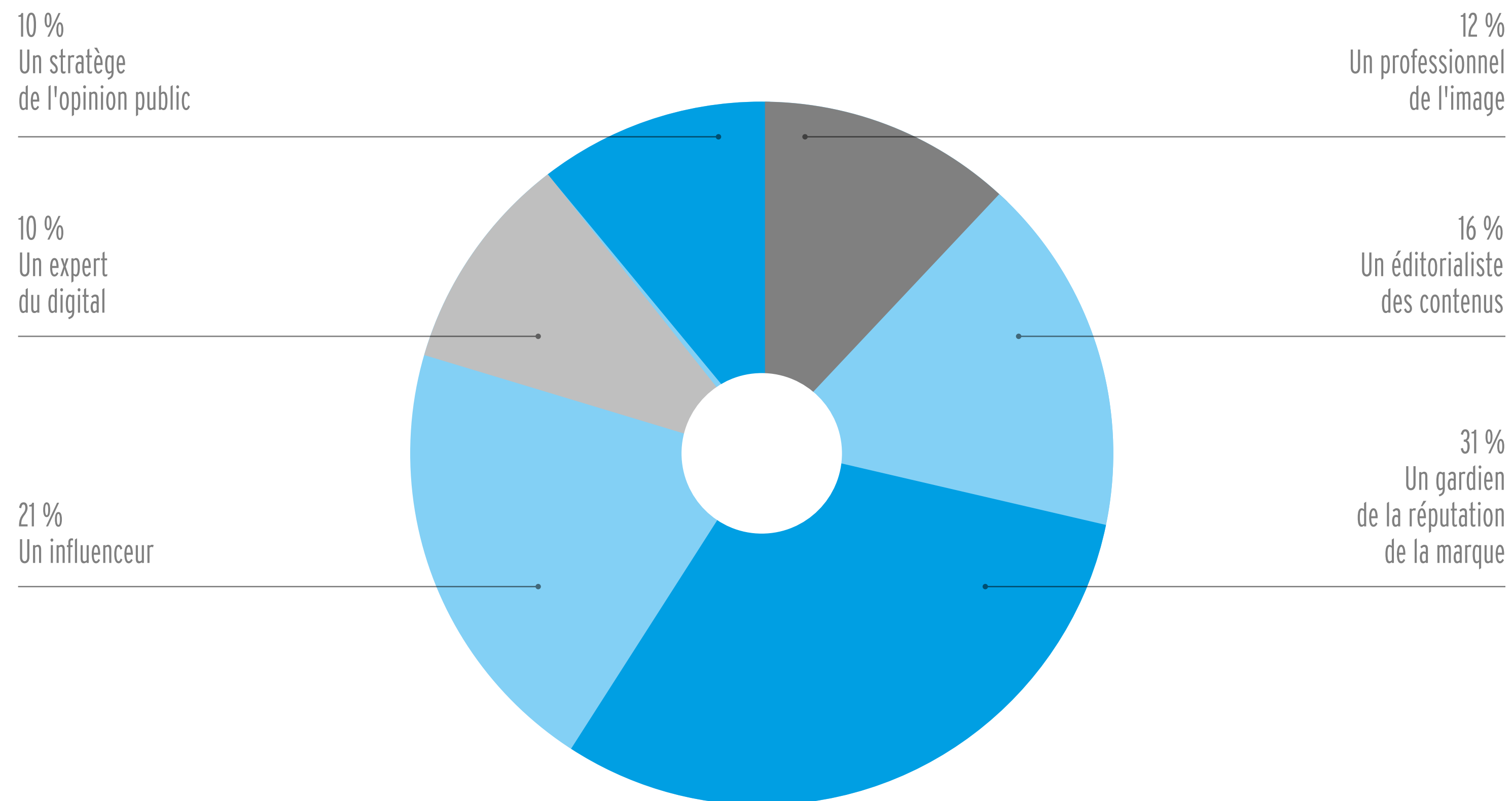
### LES « OPTIMISTES MAIS »

Ils sont optimistes mais restent tout de même très réservés quant à l'évolution de leur métier.

Pour eux, les problématiques d'infobésité et de perte de contrôle sur le flux d'information sont à prendre en compte et doivent inquiéter les DirCom.

Si ils veulent continuer à exercer leur fonction, les DirCom vont devoir opérer des changements profonds dans leur profession (formation, façon de communiquer, etc.) ainsi que dans la manière dont les entreprises et les collaborateurs perçoivent la communication au sein des différentes structures.

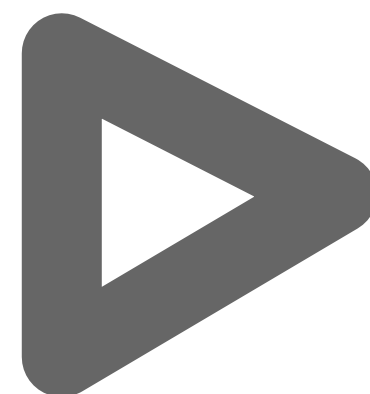
## — UNE VISION ÉCLATÉE DU DIRCOM DE DEMAIN



— **UNE PRISE  
DE CONSCIENCE  
PARTAGÉE  
DE LA NÉCESSITÉ  
D'ÉVOLUER**



**PENSER  
LA COMMUNICATION  
POUR UNE GÉNÉRATION Z  
MAJORITAIRE**



**ORGANISER  
LA CO-CRÉATION,  
POUR DE VRAI**



**BIEN APPRÉHENDER  
LES NOUVELLES  
TECHNOLOGIES  
QUI TRANSFORMENT  
TOUT, ET ACCOMPAGNER  
CE CHANGEMENT**

## — CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

- > L'avenir du DirCom se situe d'abord dans un rôle de stratège et d'influenceur.
- > Il connecte l'entreprise au monde qui l'entoure, construit sa réputation et crée la valeur immatérielle de l'entreprise grâce à la création d'un intellectuel collectif.
- > En faisant cela, il facilite le business en donnant à l'entreprise une « licence to operate » grâce à des cercles d'alliés.
- > Pour cela, un prérequis indispensable : sa connaissance du contexte culturel et sociétal à l'externe et de la stratégie business de l'entreprise.
- > Convaincant et engageant, il imagine l'entreprise comme sujet d'une histoire. Une histoire partagée qui se construit en collaboration avec le monde.
- > Ce que propose le DirCom, c'est une représentation du monde dans laquelle son entreprise joue un rôle central. C'est de cette façon qu'il fera gagner la bataille culturelle à son entreprise.

**QUI SOMMES-NOUS ?  
L'AGENCE  
DE LA BATAILLE  
CULTURELLE**



---

## L'ÂGE DE LA DÉFIANCE ÉCLAIRÉE

- > Un changement profond dans les métiers du conseil et de la communication
- > Un principe de légitimité auquel sont désormais soumis les entreprises, les marques et les institutions au même titre que les gouvernements
- > Une démocratie d'opinion dans laquelle les publics sont difficiles à convaincre et se jugent légitimes à intervenir par eux-mêmes

---

## ÊTRE INFLUENT, C'EST GAGNER LA BATAILLE CULTURELLE

- > Créer un intellectuel collectif avec les parties prenantes pour construire un leadership de pensée
- > Gagner sur une représentation du monde, sur un projet de société, sur le sens des mots
- > Conquérir le pouvoir en influençant la société civile, les médias, l'opinion publique, les réseaux sociaux



**PIERRE-YVES FRELAUX**  
Président & cofondateur

- > Président de TBWA\Corporate (2008 à 2014)
- > Spécialiste des stratégies de marque et de réputation
- > Accompagnement de grands groupes (Arcelor-Mittal, BNP Paribas, Sanofi, Pôle emploi...)
- > Conseil en stratégie auprès des dirigeants économiques et politiques



**JOSHUA ADEL**  
Associé & cofondateur

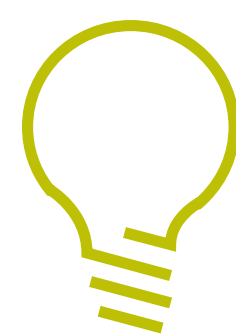
- > Directeur du pôle « Lobbying » de TBWA\Corporate (2011 à 2014)
- > Ancien collaborateur politique. Lobbyiste et consultant politique, Conseil auprès de grands groupes, institutions, fédérations professionnelles, partis politiques et ONG
- > Enseignant à Sciences-Po Lille et à l'IPJ-Dauphine
- > Chroniqueur associé à Médiapart
- > Intervenant régulier sur les chaînes infos

# 3 MÉTIERS QUI S'APPUIENT SUR LE DIGITAL



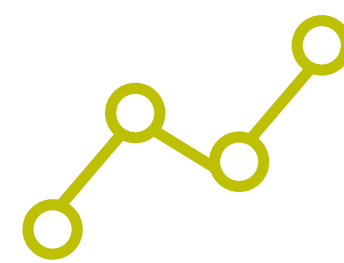
## INFLUENCE

Intelligence politique, campagnes  
de lobbying et communication  
d'influence



## MARQUE

Stratégie de communication,  
branding, publicité, relations  
médias et réseaux sociaux



## ÉTUDES

Conception et réalisation d'études  
et prospectives

L'AGENCE INVESTIT  
DANS UN LAB DIGITAL

INSIGN

SOUTENUE  
PAR LE FONDS FRANÇAIS  
EVOLEM



**PIERRE-YVES FRELAUX**

[Pierre-yves.frelaux@agenceproches.com](mailto:Pierre-yves.frelaux@agenceproches.com)

**AGENCE PROCHES**

21 rue du Faubourg Saint-Antoine  
75011 Paris

[www.agenceproches.com](http://www.agenceproches.com)

**proches**  
AGENCE CONSEIL, INFLUENCE & MARQUE