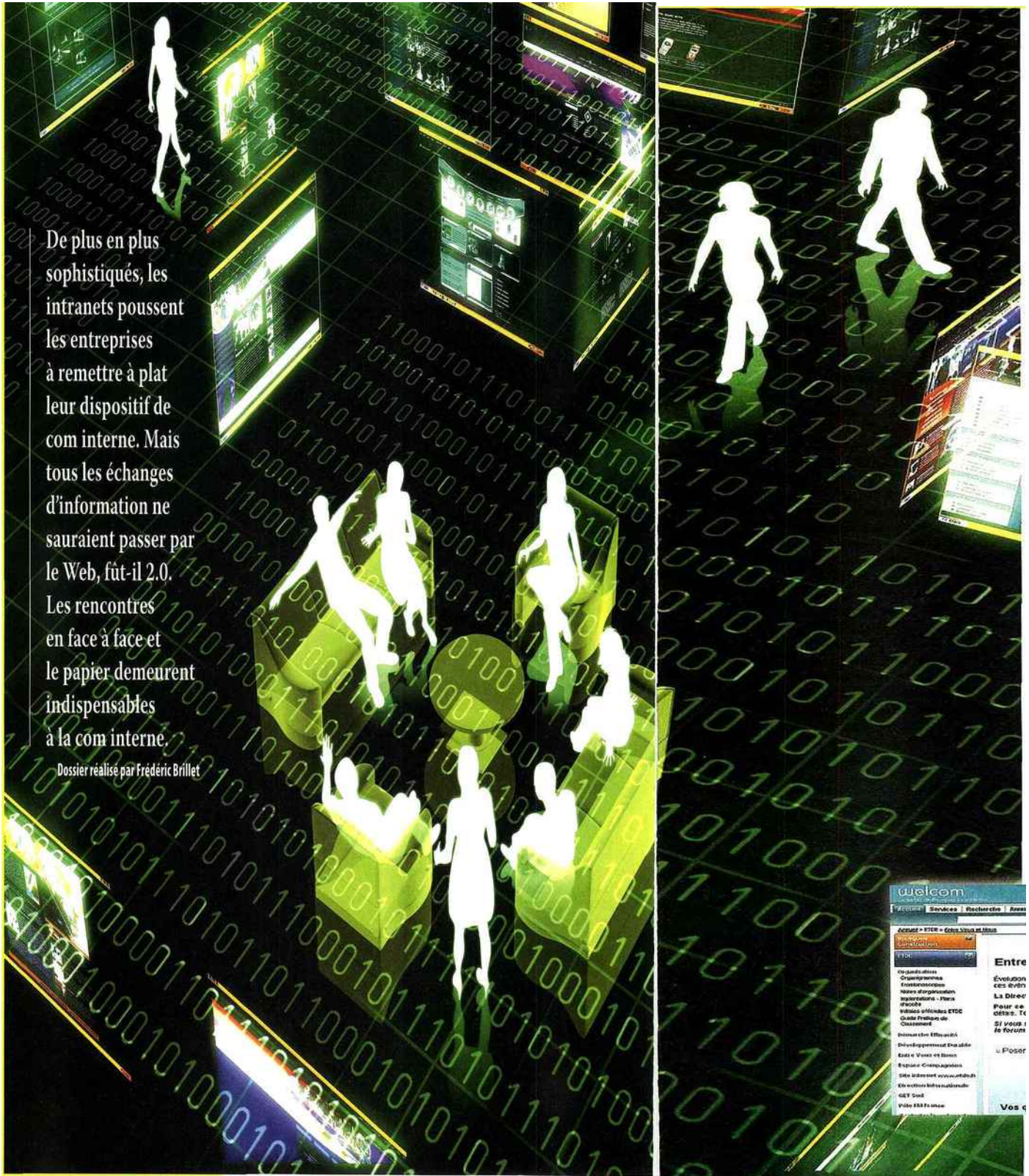


Com interne: le nouvel élan du digital

De plus en plus sophistiqués, les intranets poussent les entreprises à remettre à plat leur dispositif de com interne. Mais tous les échanges d'information ne sauraient passer par le Web, fût-il 2.0. Les rencontres en face à face et le papier demeurent indispensables à la com interne.

Dossier réalisé par Frédéric Brilllet



Webzines et newsletters électroniques, blogs de salariés ou de patrons, forums de discussion, Web radios et Web TV... Les supports numériques prolifèrent et transforment le paysage de la communication interne. Fort de ses promesses d'interactivité, le Web 2.0 fait bouger les lignes. Après les sites plaquettes des intranets de première génération, qui se limitaient encore à la communication « top-down » sans unique, ces outils permettent en effet aux salariés « d'être à la fois émetteurs et récepteurs d'informations », observe Édouard Rencker, fondateur de l'agence Séquoia et auteur d'un ouvrage sur la question. Avec pour conséquence « une forme d'amateurisme dans le contenu et la forme, d'où un risque pour l'entreprise de voir altérer son image de marque », avertit Julien Carrette d'Euro RSCG C&O. Il n'empêche, aucun responsable de com interne ne saurait se passer de ces outils. Et l'élaboration de chartes de bonne conduite, la mise en place de modérateurs et surtout l'autodiscipline (ou autocensure ?) des salariés rassurent les firmes, qui constatent finalement très peu de dérapages. Sans surprise, les entreprises les plus en pointe dans l'usage de ces outils appartiennent généralement au secteur high-tech, se caractérisent par des tailles et effectifs importants – ce qui leur donne les moyens d'investir dans ces outils et de les rentabiliser –, avec une forte proportion de cadres familiarisés à l'usage d'Internet. C'est le cas de SFR, qui a lancé au printemps dernier son intranet 2.0 baptisé « My SFR » à l'intention de ses quelque 8 000 collaborateurs en France. My SFR innove notamment avec une plate-forme de blogs enrichie qui sert à la fois de support de diffusion des informations internes et externes, et d'expression. « SFR voulait développer une démarche



participative pour sa com interne », explique Nicolas Moulin, directeur général adjoint de TBWA\Corporate qui a accompagné son client dans cette démarche. Grâce à ce blog, les salariés peuvent poster des articles et commenter ceux des autres sur divers sujets professionnels (produits, problématiques RH ou commerciales, développement durable...). Mais aussi consulter des dépêches d'agences ou des communiqués sur l'actualité des télécoms et de l'entreprise sur lesquels ils peuvent réagir. Pour faciliter l'accès à l'information, l'ensemble des flux peut être classé par thèmes, ordre chronologique ou auteurs. Avec 235 000 visites et 85 000 visiteurs uniques en août dernier, My SFR satisfait les usagers, mais aussi la direction qui entend promouvoir en interne « la transversalité, la fluidité et la réactivité », rappelle Nicolas Moulin. Suite au succès de la plate-forme, SFR a d'ailleurs jugé inutile de poursuivre la parution de son journal interne sur papier baptisé *Texto*.

Une relation personnalisée

Avec le Web 2.0, non seulement les salariés deviennent émetteurs de messages, mais encore sélectionnent-ils ceux qu'ils veulent recevoir, sachant qu'en entreprise comme ailleurs, trop d'info tue l'info. En vertu de quoi les nouvelles plates-formes donnent donc la possibilité aux salariés de personnaliser leur relation avec leur employeur. Pour Cisco, fournisseur de solutions et d'équipements pour Internet, l'agence conseil en réputation en ligne *e-walking* a mis récemment en place une plate-forme où les salariés peuvent choisir, commenter et même noter la pertinence des informations qu'ils reçoivent sur leur page d'accueil, à l'instar de ce que proposent les journaux et magazines grand public diffusés sur la Toile et les agrégateurs de contenus comme Netvibes. Enfin, ils peuvent s'inscrire sur un réseau social interne de type Facebook pour y constituer des groupes

Sur son nouvel intranet, SFR a innové avec une plate-forme de blogs de salariés. Le succès a été tel que la parution de son journal interne est interrompue

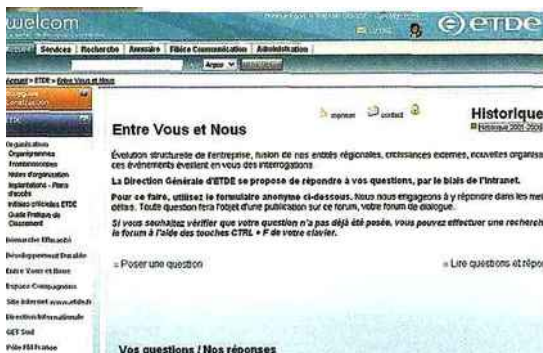
d'affinités par profils et centres d'intérêt. Cinq mois après son lancement, 450 collaborateurs sur les 650 que compte Cisco France étaient déjà inscrits sur la plate-forme.

L'engouement pour ces outils s'explique également par leur capacité à servir tous les types de stratégie. La communication sur la mobilité, enjeu majeur dans les grandes organisations, s'y intéresse de plus en plus. Pour Thales, A Conseil a par exemple conçu à l'intention de cadres et techniciens une newsletter enrichie de séquences vidéo et dédiée au développement de carrière et à la mobilité interne. À l'inverse, en 2007, Euro RSCG C&O a mis en place sur l'intranet de France Télécom une émission audio destinée à valoriser la mobilité... externe. Bimensuelle, cette émission est basée sur le témoignage de salariés ayant bénéficié de l'aide de l'opérateur pour réussir leur reconversion professionnelle. Porté par la généralisation du haut-débit, le développement de séquences audio et vidéo sur les intranets aboutit progressivement à la création de Web radios ou Web TV promises à un bel avenir. Total Petrochemicals France a ainsi lancé Cadence, un programme radio accessible par intranet et téléphone pour ses 2 300 collaborateurs. De son côté, BNP Paribas Assurances envisage de lancer un site exclusivement audio vidéo complémentaire à son magazine interne montrant le dynamisme et « la richesse des expériences professionnelles vécues qui va se positionner comme une sorte de YouTube pour l'interne », explique Éric Tazartez, le président de l'agence Publicorp qui travaille sur ce projet.



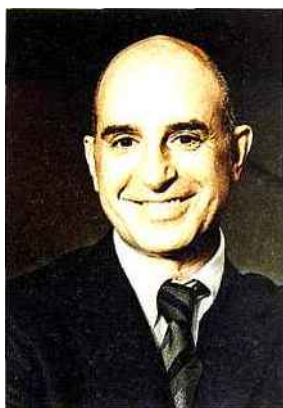
Éric Tazartez (Publicorp) travaille sur un site vidéo complémentaire au magazine interne de BNP Paribas Assurances, « une sorte de YouTube interne »

« Quand les salariés sont sceptiques ou inquiets face au changement,



Depuis 2001, les collaborateurs d'ETDE (Bouygues Construction) peuvent s'adresser directement à leur Pdg via un forum, une façon de prendre « le pouls des équipes »

le dialogue direct avec le Pdg contribue à améliorer la situation. Avant le Web 2.0, il était impossible de le faire sur une échelle aussi large et sur des périodes aussi longues.» souligne



Eric Camel (Angie) :
« Les intranets ne tuent pas la presse d'entreprise papier, mais poussent à sa montée en gamme »

Éric Camel, Pdg d'Angie. Et de pointer le succès rencontré à la SNCF par le blog interne que Guillaume Pepy a tenu en 2005 et 2006 à l'intention des cheminots. Deux fois par semaine en moyenne, le dirigeant abordait la stratégie de l'entreprise et les questions sociales sensibles dans un style très direct, plus personnel qu'institutionnel. Tout aussi significatif est l'exemple d'ETDE (filiale d'ingénierie électrique et de maintenance de Bouygues Construction), qui a ouvert dès 2001 sur son intranet le forum « Entre Vous et Nous ». Tout collaborateur peut y interpeller le Pdg Gaëtan Desruelles, qui répond personnellement dans 95 % des cas. Les questions sont posées de manière anonyme, afin de garantir la liberté d'expression et de ton des collaborateurs... Dans un contexte de forte croissance – les effectifs sont passés de 4000 à 13500 personnes en cinq ans, suite à une vague d'acquisitions – et de grandes mutations, le Pdg souhaitait en effet « disposer d'un thermomètre permettant

de prendre le pouls des équipes, connaître leurs interrogations, faire œuvre de pédagogie. C'est une façon originale de promouvoir le dialogue en entreprise et un bon moyen de tuer dans l'œuf les rumeurs », résume Jean-Luc Letouzé, dircom d'ETDE. L'absence de langage de bois et le langage direct contribuent au succès de ce forum qui a enregistré en 2007 quelque 60000 visites et 353 questions. Pour lui donner encore plus de portée, ETDE affiche chaque mois dans ses locaux les nouvelles questions et réponses, afin que les personnes non reliées au système informatique puissent accéder à ces échanges. Enfin, les thèmes qui émergent dans le forum aident la direction de la communication à orienter le contenu rédactionnel des autres supports internes.

Sondage en ligne

Ces outils présentent aussi l'avantage, aux yeux des responsables de la com interne, de faciliter la mesure de l'efficacité de leur action. Ils peuvent sonder en ligne les salariés intranauts pour savoir ce qu'ils pensent de tel support ou telle initiative, suivre leur parcours de lecture sur l'intranet et, *in fine*, ajuster leur action en conséquence (cf. interview du président de l'AFCI, p. 31). Mais ces remontées n'ont pas toutes valeur égale, avertit Éric Camel : « La mesure passive de l'audience et du taux de lecture d'un webzine est un réel progrès par rapport aux études fondées sur le déclaratif



Sur l'intranet de France Télécom, Euro RSCG C&O a lancé une émission audio valorisant la mobilité... externe. Une façon de prouver que l'entreprise aidait les salariés à se reconvertir

portant sur un support papier. En revanche, les enquêtes par intranet souffrent d'un biais car ne répondent que les salariés les plus favorables ou les plus hostiles au sujet abordé par le sondage.»

Face à cette déferlante, les outils traditionnels de la com interne doivent se repositionner. Le déclin du papier est inéluctable, une part croissante de l'information « chaude » étant vouée à passer en ligne. « *Les appels d'offres en communication éditoriale posent fréquemment la question de ce qui doit revenir au papier et à l'intranet. Et plus de 50 % de notre chiffre d'affaires vient du multimédia (Internet et extranet) et du rich media (texte, vidéo, son, animation, contenus)* », constate Éric Bentot, président d'Editoria. Dans ce contexte que va-t-il rester à Gutenberg? « *Le dé-*

veloppement des intranets ne tue pas la presse d'entreprise papier, mais pousse à sa montée en gamme. Les beaux supports capables de susciter la réflexion et l'émotion vont subsister », prédit Éric Camel. Tout ne pourra pas transiter par le Web, fût-il 2.0. D'autant que les responsables en entreprises se méfient des excès du tout technologique qui peut affaiblir la dimension humaine indispensable à la com interne. En témoigne l'exemple du Club Méditerranée: « *Il ne faut pas donner de place excessive aux outils technologiques, surtout dans notre métier qui consiste à créer du lien entre les gens. Nous continuerons à donner la priorité aux échanges en face-à-face* », assure Laurent Sabbah, responsable de la com interne du voyageur.

* « *Le Nouveau Visage de la com interne* » (éd. Eyrolles).

Fusions-acquisitions : la com interne monte au créneau

Études de cas Parce qu'elles sont souvent porteuses d'incertitudes, voire d'angoisse pour les collaborateurs, les opérations de fusion ou d'acquisition requièrent, de la part des entreprises concernées, beaucoup de doigté en matière de communication.

« **D**ès l'annonce d'un rapprochement, le personnel des deux entreprises se pose des questions sur les futurs changements. S'il est prêt à admettre que tout ne peut être clarifié immédiatement, il cherche à comprendre l'esprit de la fusion et à savoir si elle relève d'une dynamique gagnant-gagnant ou gagnant-perdant entre les deux entités », remarquent Olivier Bas et Jean-Marie Besse, partners d'Euro RSCG C&O. À en faire trop ou pas assez, à communiquer de manière maladroite, les entreprises risquent d'inquiéter et de démotiver leurs collaborateurs. Voire de les inciter au départ, ce qui s'avère problématique puisque le succès repose de plus en plus sur leur capital humain. Certes, il se peut que la firme rachetée soit en difficulté et que le



repreneur envisage de changer des têtes, de supprimer des postes... Néanmoins, les salariés les plus mobiles sont souvent des cadres clés qui ont acquis une forte valeur et une certaine notoriété sur le marché du travail. Au moindre doute, ils partent les premiers car ils trouvent facilement à se recaser. Dans le pire des cas – et cela arrive dans le monde du conseil –, l'acheteur se retrouve avec une coquille vide payée au prix fort. Combien de hot-shops rachetées par de grands groupes publicitaires ont connu ce destin ?

La fin du discours uniforme

Une fusion sur deux aboutit d'ailleurs à un échec, à en croire les analystes financiers qui scrutent la valeur créée pour les actionnaires suite à ces opérations. Dans la majorité des cas, les différences culturelles, l'état d'esprit des salariés, leur perception des conséquences du rapprochement – autant de facteurs sur lesquels la com interne peut influencer – jouent un rôle important dans l'échec ou le succès. Pourtant, la turbulence organisationnelle inhérente aux fusions-

acquisitions a longtemps fait passer la com interne au second plan. Les dirigeants se concentraient sur les problèmes juridiques, commerciaux et financiers. Avant de songer aux salariés, ils préféreraient rassurer les clients et les actionnaires. Le personnel devait se contenter d'un discours uniforme descendant qui ne prenait guère la peine de se ménager des relais dans le middle management. Or « *le sentiment d'éloignement des opérationnels peut engendrer des distorsions: discours contradictoires tenus par certains commerciaux à leurs clients qui les sondent, silence de managers d'unités opérationnelles face aux questions de leurs collaborateurs, mise en veille des projets ou démarches de terrain...* », soulignent Olivier Bas et Jean-Marie Besse.



agences, qui ont eu le temps de peaufiner la stratégie. *In fine*, les deux entités

ont célébré leur mariage cet été devant les salariés, avec le soutien de Publicis Consultants. Le 15 juillet dernier, les managers ont découvert le logo, la brochure institutionnelle et le livret d'accueil du nouvel ensemble. Le 17, le personnel des sièges des deux entreprises découvrait le nouvel habillage GDF Suez apposé durant la nuit sur les façades de ses bâtiments. En parallèle, les 196 500 salariés du groupe recevaient sur leur lieu de travail un kit contenant un document intitulé « Notre carte d'identité » traduit en dix-huit langues et présentant en interne le projet de l'entreprise, les chiffres clés, la nouvelle identité visuelle et la nouvelle signature du groupe (« Redécouvrons l'énergie »). Indice révélateur, les informations factuelles alternaient avec les appels à la mobilisation en interne (« Ensemble, redécouvrons l'énergie »... « Ensemble, nous avons toutes les énergies pour conquérir de nouveaux horizons ») renforcés par la récurrence des termes « nous » ou « no-

De nouveaux leviers d'action

Dans les années 90, la situation a commencé à changer. La multiplication des opérations de fusions-acquisitions a permis aux entreprises et à leurs agences d'acquérir de l'expérience et d'identifier les bonnes pratiques en la matière. Parallèlement, l'essor des intranets a donné aux firmes de nouveaux leviers d'action en matière de com interne. Le message exclusivement descendant cède aujourd'hui la place à un débat élargi au plus grand nombre, grâce aux possibilités qu'offre la technologie. GDF Suez constitue à cet égard un beau cas d'école. Le feuilleton de l'opération qui s'est étalée sur plus de deux ans a facilité le travail des responsables de la com interne et des

Olivier Bas et Jean-Marie Besse (Euro RSCG C&O) privilégient la clarté et la pédagogie : « Le sentiment d'éloignement peut engendrer des distorsions »



tre», marquant la volonté de fédérer tout le personnel. Ce kit incluait en outre une lettre signée de Gérard Mestrallet et Jean-François Cirelli, respectivement président et vice-président du nouvel ensemble, annonçant officiellement le mariage entre les deux entreprises. « *Le papier garde une valeur solennelle pour ce genre d'événement, et tous les salariés n'ont pas accès à Internet* », justifie Éric Giuily, président de Publicis Consultants. Toujours le 17 juillet, l'ensemble des collaborateurs en France se voyaient

« L'organisation d'un dialogue direct entre les salariés et le dirigeant est en passe de devenir une figure imposée »

également offrir un petit déjeuner durant lequel ils suivaient en direct par l'intranet ou dans une salle une session où les deux dirigeants expliquaient les tenants et aboutissants de la fusion et répondaient aux questions posées en face-à-face, en vidéotransmission ou par mail. « *En période de fusion-acquisition, l'organisation d'un dialogue direct entre les salariés et les dirigeants est en passe de devenir une figure imposée avec le Web 2.0* », commente Éric Giuily. Le lendemain, GDF Suez organisait une garden party pour ses collaborateurs en face du Stade de France, puis les invitait à assister au meeting d'athlétisme annuel qui vient d'être rebaptisé du nouveau nom. S'agissant d'un rapprochement amical, l'événement a pu être célébré de manière festive en y associant tout le personnel, ce qui est difficilement envisageable en cas d'OPA hostile. Le 22 juillet, jour officiel de la fusion, les collaborateurs parisiens inauguraient le nouveau siège,


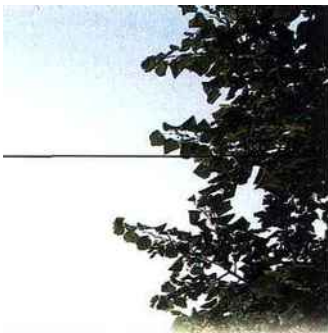
baptisé K8, et se voyaient remettre le livret d'accueil. Mais le rôle de la communication interne ne s'arrête pas là. Dans les mois qui viennent, elle devra travailler à harmoniser les cultures d'entreprise et à maintenir l'adhésion et la motivation des collaborateurs, qui vont subir, dans leur quotidien, de nombreux changements organisationnels.

« Ce qui compte, c'est la rapidité »

Parce que les opérations de rachat dans la communication portent généralement sur des effectifs modestes, l'accompagnement des salariés y est moins structuré que dans les grands groupes. On chercherait en vain la trace d'un plan

détaillant les messages à diffuser six mois à l'avance ou d'agences rétribuées pour gérer le processus. Tout se fait de manière informelle en privilégiant

le dialogue direct. Ainsi, au fil des acquisitions, de *01 Informatique* à *la Tribune*, Alain Weil, s'est-il fixé deux règles : « *M'appuyer sur les talents de l'entreprise rachetée en lui confiant des responsabilités importantes dans le groupe, et jouer la transparence en expliquant au plus vite la stratégie et le rôle qui reviendra à chacun.* » En vertu de quoi le patron du groupe NextRadioTV, au lendemain de la signature du rachat de *la Tribune*, organisait une réunion avec la rédaction pour présenter son projet et répondre aux questions. Malgré la taille du groupe qui compte désormais 800 collaborateurs (en incluant ceux rattachés à News Participation, son holding personnel), il n'envisage pas de créer un journal interne pour fédérer le nouvel ensemble. « *Ce qui compte, c'est la rapidité. Les salariés reçoivent par mail les communiqués émanant du comité de direction. Aux managers ensuite d'expliquer les décisions ou informations annoncées.* »



**TOUS LES MÉTIERS
POUR REDÉCOUVRIR L'ÉNERGIE**

GDF SUEZ est présente sur l'ensemble de la chaîne de l'énergie, en électricité et en gaz naturel de l'avisant à l'aval : de l'achat à la distribution, du développement et de la gestion de grandes infrastructures à la commercialisation de services énergétiques ou liés à l'environnement. Premier commercialisateur de gaz naturel et conquérant électricien en Europe, cette nouvelle entreprise propose des solutions énergétiques innovantes, fondées sur un mix d'énergies équilibré et diversifié et de services associés. GDF SUEZ a l'ambition de faire redécouvrir l'énergie en tant que source de progrès et de développement. Une énergie accessible au plus grand nombre, plus sûre, mieux consommée, plus respectueuse de l'environnement et de son environnement.

GDF SUEZ
REDÉCOUVRONS L'ÉNERGIE

www.gdfsuez.com



PHOTOS SIPA - DR

**Pas de journal interne ni d'opération de com,
Alain Weill (NextRadioTV) s'adresse en personne
aux collaborateurs des entreprises qu'il rachète**

**Événements divers, appels à la mobilisation en interne,
lettre des deux présidents... GDF et Suez ont célébré
leur mariage à l'été 2008. Pour Éric Giuily (Publicis
Consultants), « le papier garde une valeur solennelle »**