



Livre blanc

sous la direction
de Christian Marcon

Dircom en 2020



Les exemplaires imprimés de ce livre blanc sont réalisés par
l'Institut d'Administration des Entreprises
Université de Poitiers
20 rue Guillaume VII le Troubadour, Bât.E1
TSA 61116 - 86073 Poitiers Cedex 9

Le contenu de ce livre blanc a été élaboré dans un cadre pédagogique et ne saurait
engager la responsabilité de l'Institut.

Sommaire

Avant propos des étudiants p 4

Remerciements des étudiants p 5

Avant propos du responsable de la formation p 6

Introduction p 7

01 p 9

Le Dircom d'aujourd'hui

1. Les compétences d'un directeur de communication
2. La formation d'un directeur de communication
3. Son rôle de directeur de communication
4. Les outils du directeur de la communication
5. La dimension managériale du Dircom
6. La fiche de poste

02 p 22

Un métier de Dircom sous influence

1. Une société en mutation rapide
2. Et 1, et 2 et 3.0 : le numérique en force et en finesse
3. Les avancées politiques au service de la communication
4. La responsabilité sociétale des entreprises, facteur de notoriété

03 p 28

Vers un Dircom manager créatif et bienveillant ?

1. Les rapports entre collaborateurs au centre du métier de communicant
2. Le Dircom : un vrai "couteau-suisse".
3. Le Dircom, un métier en pleine évolution?

04 p 37

Le métier de Dircom en transformation

1. Les outils numériques, stars incontournables
2. Se rapprocher au plus près des clients
3. Big data et data science
4. Se préparer à la communication de crise
5. Travailler en réseau
6. Ne pas négliger son personal branding

Conclusion p 44

Bibliographie p 45

Avant propos

des étudiants

Le présent ouvrage est le résultat d'un travail mené par les étudiants du Master 1 Stratégie et Management de la Communication de l'IAE de Poitiers. Il a été produit dans le cadre du cours de *Management d'un service communication* supervisé par Christian Marcon, professeur des universités et responsable de la formation.

Ce livre blanc a pour objectif de sensibiliser les étudiants aux évolutions de leur fonction de communicant. Il est important pour un futur directeur de la communication de prendre connaissance de l'ampleur de son métier et de son environnement. Pour cela, il faut prendre conscience du passé, de l'évolution de la société et des nouveaux enjeux du métier de directeur de communication.

Pendant trois mois, les étudiants ont effectué des recherches et réalisé des interviews auprès de professionnels de la communication et étudiants dans ce domaine d'activité. Par ailleurs, ils ont accompli un travail de veille afin de comprendre le fonctionnement d'un livre blanc tant sur le contenu rédactionnel, que sur la conception graphique. Ce qui leur permet d'appréhender le travail "d'équipe" au travers d'une organisation hiérarchisée.

Cet exercice d'intelligence collective a connu des hésitations, suscité des questionnements et une connivence de groupe. Pour cela, il a constitué une forme d'apprentissage, de mise en situation et a pu préparer les étudiants à ce moment tant redouté : la prise de fonction.

Remerciements

des étudiants

Les étudiants de première année en *Master Stratégie et management de la communication* souhaitent remercier Christian Marcon pour sa disponibilité et ses conseils ainsi que l'ensemble des professionnels et étudiants en communication pour leur aide précieuse et leur temps accordé.

Professionnels

Éric Audran, *Directeur d'agence* - Agence Blue Com
Ghislain Bourdilleau, *Directeur et ancien Dircom de l'Inalco et de l'Université de Poitiers* - Agence Authentik
Patricia Brousse, *Directrice* - Agence Zigzag
Julien Dubois, *Responsable EMEA Trade Marketing & Online* - Société Jacuzzi France
Catherine Furic, *Directeur de communication* - Agatha Paris
Jérémy Fuzeau, *Fondateur et Directeur* - Agence Begital
Caroline GAS, *Directrice de communication* - Les furets.com
Guillaine Goosse, *Responsable de communication et de publication* - Milieu associatif
Yann Montero, *Directeur* - Agence Rinocéros
Juan Francisco Vélez, *Chef de communication international et relations presse numérique* - Dior
Lucie Vincent, *Chargée de communication* - IAE de Poitiers
Le directeur de la communication du CHU de Poitiers
Chargé de communication digitale - Prodémial, Groupe Omnium Finance

Étudiants

Étudiante - Master 1 Communication 365 à l'ECS
Zohra Chachou - Master 2 Intelligence économique et communication stratégique
Étudiante - Master 1 Marketing et Publicité au Celsa
Johanna - Master 1 Information-Communication à l'université de Rennes 2
Valérie Duval - Master 1 Métiers de l'information communication organisationnelle à l'Université de Rennes 2

Avant propos

du responsable de la formation

Ce livre blanc est le troisième produit par des étudiants de la filière Stratégie et Management de la Communication après *Je deviens Dir'Com* en 2010 et *La communication événementielle 2.0* en 2015, tous deux disponibles en ligne ici et là.

Faire réaliser un livre blanc par une promotion d'étudiants, c'est les confronter à la difficulté d'aborder directement une question sans l'agent facilitateur qu'est l'enseignant qui a présélectionné ce qui lui semble essentiel à acquérir. Les étudiants ont donc dû appréhender les dimensions du sujet, s'organiser (ce qui n'est jamais simple pour un groupe nombreux), construire et organiser dans le temps la démarche de terrain, mettre en œuvre de la collecte d'information, du tri, de l'analyse, de la synthèse, de l'écriture collaborative...

Comme ce sont des étudiants en communication, ils ont également pensé la mise en forme esthétique de l'ouvrage et envisagé la diffusion la plus large possible pour que ce livre blanc, qui leur a donné beaucoup de travail, ne reste pas un exercice de style encapsulé dans le cadre formaté d'un cours.

A tous, je souhaite une bonne lecture, en souhaitant que ces éclairages vous aident à mieux appréhender les changements des prochaines années dans le métier de Dircom. Un Dircom au management plus créatif, plus à l'écoute de ses collaborateurs. Un Dircom en veille sur l'environnement de l'entreprise, sur les tendances et les outils innovants, impliqué dans des réseaux et conscient, également, d'être sa propre marque qu'il convient de valoriser.

Christian Marcon remercie et félicite les étudiants du Master 1 Stratégie et Management de la Communication (promotion 2016-2018), pour leur travail, leur rigueur et leur investissement tout au long de ce projet :

Justine Aguiet, Margot Allard, Zoé Bert, Anaïs Bertuit, Rémi Bidault, Quentin Brache, Charlène Druet, Manon Ducros, Sally Falhun, Laura Gagnaire, Agathe Gallo, Justin Gilbert, Pauline Guille, Alicia Lambert, Coralie Lai-Yock, Chloé Lasseur, Tiphaine Launay, Juliette Le Derf, Clara Morin, Marianne Philibert, Justine Plassard, Ana Suarez, Camille Valotaire, Esther Vayssié.

Introduction

Dircom. Quelle étiquette ! L'aboutissement d'une carrière ? De nouvelles responsabilités ? Quelles responsabilités ? Être Dircom en 2020. Un suffixe ajouté à un préfixe déjà bien complexe. Comment nous, étudiants, pouvons-nous nous projeter dans les enjeux des sociétés à venir alors que notre principal enjeu à cet instant T est de savoir vers quel emploi nous orienter ?

Aucune formation ne nous prépare à comprendre des variables inconnues. Quoique... En science, les variables inconnues sont nombreuses. Alors, appuyons-nous sur quelque chose de connu : la science physique.

La courbe évolutive d'un métier suit-elle un motif linéaire¹, sinusoïdal² ou alors est-ce une constante ? Éliminons le facteur « constant » car dans une société qui évolue constamment, les acteurs s'adaptent et suivent les tendances des marchés. Le qualificatif linéaire supposera une évolution progressive, une bonne santé économique, sans facteurs de perturbations. A contrario, la sinusoïde suppose des perturbations donc des temps faibles et des temps forts, en fonctions de la croissance et des crises économiques par exemple.

Commençons notre réflexion aux débuts de la société de consommation. Alors que dans la société monarchique française les artisans se faisaient connaître par le bouche à oreille d'une maison à une autre, pour des toilettes faites sur-mesure par exemple, l'apparition des grands magasins³ a instauré une certaine norme dans l'offre. Pour convaincre la clientèle d'acheter des modèles produits en série, il a fallu trouver un outil permettant de communiquer de Paris jusqu'aux maisons bourgeoises du sud de la France. Les premiers catalogues, distribués par voie postale, ont fait leur apparition. Il n'y avait pas encore de directeur de la communication...

Beaucoup plus proches de nous, les années 60, marquées par le plein emploi et un pouvoir d'achat croissant, ont été celles des affiches dans le métro, des flyers dans les boîtes aux lettres, des publicités dans les journaux et des premiers spots télévisés, outils de communication phares des responsables de communication. Une communication de masse pour une consommation de masse.

Dans notre société actuelle, la communication est ciblée et personnalisée. Une forme retour au sur-mesure dans le produit et, par conséquent, la communication. Un premier motif de la sinusoïde.

Les technologies, la question environnementale, la société, et tous les facteurs d'environnement aujourd'hui primordiaux pour le bon fonctionnement de l'entreprise doivent être appréhendés et compris par des personnes compétentes capables d'être en veille sur leur métier et de s'adapter à toutes les problématiques. La communication d'une entreprise, qu'elle soit institutionnelle ou informative, vers l'interne et vers l'externe doit être capable de cela : utiliser les outils adéquats pour une compréhension optimale du message.

Dans une entreprise, quels sont les collaborateurs compétents pour établir la stratégie de communication ? Une équipe : le chargé de communication externe, le chargé de communication interne, le *community manager*, le graphiste, le chargé des relations presses, avec un responsable pour chapeauter le tout : le directeur de la communication.

1 La courbe linéaire peut croître ou décroître selon un facteur directionnel.

2 La courbe sinusoïdale émet un motif périodique comportant une phase positive et une phase négative.

3 Printemps, Les Galeries Lafayette, le Bon Marché.

Aujourd'hui, le directeur de la communication a un rôle double : l'élaboration et la mise en oeuvre de la stratégie de communication de l'entreprise et la conduite de son service. Le directeur de la communication a donc également un rôle de manager. Le type de management adopté influe sur le bien-être et donc la productivité de ses subalternes.

En cette période moins propice à l'acte d'achat massif, pour conquérir l'acheteur il faut plus que jamais être pertinent dans le choix des vecteurs de communication, suivre les habitudes de sa cible et anticiper les tendances. Pour être efficace dans l'expression du message que l'entreprise veut transmettre, il faut articuler des compétences, une solide formation et l'expérience du terrain. 2020, c'est demain. Quel sera la mission du communicant en 2020 ? Quels seront les aspects dominants des fonctions du Directeur de la communication, alias le Dircom ? Comment son métier s'intégrera-t-il dans l'évolution de la société et dans l'entreprise ? Comment évolueront les outils de communication ? Comment s'organisera le travail dans un service de communication ? Autant de questions qui ont donné naissance à ce livre blanc.

Pour comprendre l'évolution du métier, il faut se pencher en premier lieu sur la fonction de directeur de la communication aujourd'hui. Ensuite, pour définir le portrait du Dircom en 2020, il faut comprendre les enjeux de la société et ses évolutions. Nous questionnerons encore la dimension managériale de la fonction et de l'arrivée de nouveaux métiers. Au final, il s'agira de comprendre comment le métier de directeur de la communication s'adaptera aux évolutions de la société.



Le rôle du directeur de la communication est d'accompagner dans la définition de la stratégie, d'aiguiller et de proposer des outils, des leviers qui vont être adaptés au budget et d'ensuite permettre la coordination interne des équipes, de basculer sur l'équipe, les projets, pour qu'ils mettent en place les stratégies.

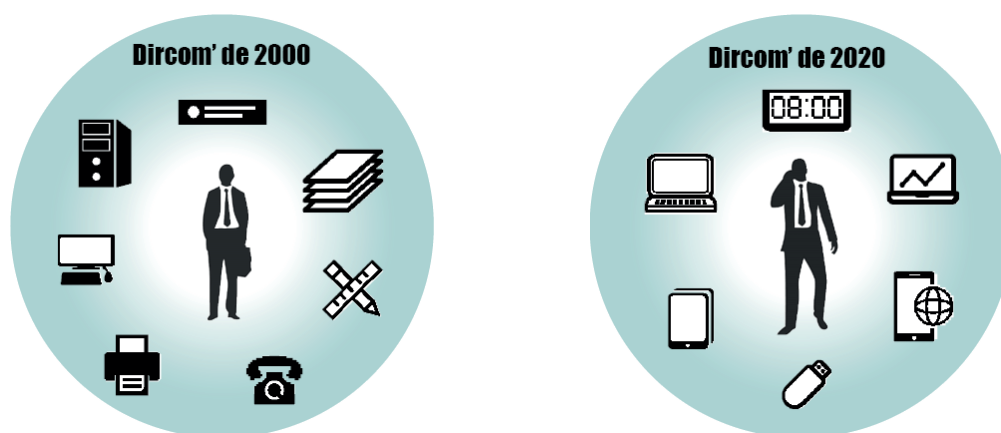
Jérémy Fuzeau, directeur de l'agence Begital



01

Qu'est ce qu'un Dircom aujourd'hui ?

Cette première partie repose essentiellement sur les interviews que nous ont accordées treize professionnels de la communication, directeurs de communication en organisations ou directeurs d'agences de communication. C'est à partir de leurs vécus, de leurs connaissances et expériences que nous nous sommes efforcés de définir les compétences, formations et outils qui caractérisent le Dircom d'aujourd'hui.



1. Les compétences d'un directeur de communication

1.1. Des compétences communicationnelles générales et transversales

On attend du Dircom qu'il ait une bonne connaissance de l'entreprise pour laquelle il travaille. Selon les experts rencontrés, il doit donc d'abord savoir écouter afin de capter au mieux l'intention de son interlocuteur, ses valeurs, ses besoins et ses envies car il lui reviendra de refléter l'image de l'entreprise auprès des consommateurs.

Afin de pouvoir adopter une stratégie adéquate, le Dircom doit également "*savoir respirer dans l'air du temps*" nous dit Lucie Vincent, responsable de la communication de l'IAE de Poitiers. la communication est un univers en perpétuelle évolution. Le directeur de communication, premier porteur des stratégies mises en place par l'équipe, doit s'informer et se documenter sur les nouvelles pratiques et les nouveaux outils, être en veille constante sur son métier. Autrement dit : avoir une vision à 360 degrés même si l'utilisation des outils de la communication traditionnelle reste importante. Les médias tels que la télévision, la radio et la presse doivent être maîtrisés par le Dircom de la façon la plus complète possible puisqu'ils font partie du quotidien de la population.

Le temps moyen passé par un français devant sa télévision est encore de 3h47 par jours et 70,1% de la population française a utilisé quotidiennement Internet en 2016¹.

La capacité de *gestion de projet, la créativité et la pratique de la chaîne graphique* ainsi que la *compréhension de l'approche marketing* sont des compétences jugées tout aussi essentielles. Les compétences journalistiques sont également importantes puisque la relation presse est l'un des outils permettant de refléter le mieux l'image et les valeurs de l'entreprise. En effet un tiers des français lisent un journal et/ou un magazine par jour. Il est alors nécessaire pour le Dircom de connaître les règles du journalisme (communiqué de presse, dossier de presse, conférence de presse, etc.). Pour cela, le Dircom doit avoir la *“capacité à raconter de « belles histoires », le meilleur storyteller de l'entreprise doit être le directeur de communication”* nous dit Caroline Gas, chargée de communication chez Les Furets.com.

Cette histoire doit également pouvoir prendre place sur le web. En effet, le numérique est devenu le quotidien que ce soit par internet, les applications ou encore et surtout par les réseaux sociaux. Il faut alors en connaître les codes, les règles et les faux pas à ne pas reproduire.

Une mauvaise communication digitale peut porter atteinte à toute une stratégie puisqu'elle peut être diffusée, qu'on le veuille ou non, partout dans le monde.

Le Dircom doit donc pouvoir évaluer cette communication digitale et rectifier le tir si nécessaire.



Être en veille constante sur son métier et ne pas oublier le digital.
Être en vision 360, pas être juste en médias traditionnels, que communication papier ou que communication web.

**Jérémy Fuzeau, directeur de l'agence de communication web
Begital**



1.2. Les compétences managériales

D'un point de vu managérial, que nous développerons plus tard, le Dircom doit savoir et pouvoir gérer une équipe aux multiples personnalités. Il est indispensable qu'il capte les compétences naturelles de chacun afin d'en tirer le meilleur. Cela commence par le recrutement de personnes qui possèdent précisément les compétences que lui-même ne possède pas. En effet, malgré une polyvalence nécessaire, évoquée ci-dessus, le Dircom ne peut être sur tous les fronts. Recruter est généralement inévitable.

Pour obtenir l'adhésion de ses collaborateurs, l'une des responsabilités du Dircom est de créer et entretenir un bon climat au sein de l'équipe. A défaut, les messages censés être véhiculés en externe ne seront pas les bons. Des collaborateurs épanouis au sein de leur entreprise donnent une meilleure résonance à la marque, véhiculent mieux les bons messages. Être soi-même convaincu est un préalable pour convaincre les publics.

Le Dircom doit également savoir faire évoluer son équipe, tirer le meilleur de ses collaborateurs. Cela implique d'instaurer un sentiment de confiance, de bien être avec chacun. L'esprit d'équipe est primordial. Un Dircom solide est force de proposition mais sait également se remettre en question et être à l'écoute des autres.

¹ <http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/audience-internet-global-en-france-en-octobre-2016.php?id=1600>

1.3. Une personnalité éveillée, organisée et sociale

Comme déjà évoqué précédemment, le Dircom doit être curieux, ouvert d'esprit et visionnaire. Stratégies et outils cherchent toujours plus d'inventivité, de créativité mais surtout d'innovation. Copier et réutiliser des outils qui ont déjà servis est inenvisageable.

L'organisation est un trait de personnalité nécessaire au Dircom. En effet, il gère une équipe composée de plusieurs personnes qui déploient une communication.

Il faut donc être organisé pour avoir les bons interlocuteurs, gagner du temps et surtout respecter les timings.

Enfin, l'ensemble des interviewés souligne que le Dircom doit également être disponible, réactif et proactif. Il doit être le "chef d'orchestre" de son service, celui qui guide et pousse chacun à se dépasser.



Il doit être curieux, ouvert d'esprit et visionnaire, très humain, accessible, tout en étant rigoureux.

Juan Francisco Vélez, chef de communication international et relations presse numérique chez Dior



2. La formation d'un directeur de communication

Le métier de Directeur de la communication, que ce soit dans le secteur public ou privé, est un métier à responsabilité du fait de sa position dans l'entreprise. Il a généralement une équipe à charge et pilote la stratégie de communication de l'entreprise. C'est pourquoi dans la plupart des cas, même si nous verrons que ce n'est pas une obligation, le directeur de la communication a un bac +5 assorti d'une expérience conséquente dans ce domaine. En effet, il est rare que l'on devienne directeur de la communication à la fin de ses études. Quant à la question de l'embauche, selon le Cabinet de recrutement Elae, *"les diplômés les plus appréciés sont ceux issus d'écoles supérieures, de commerce, ou universitaires à condition d'avoir une option communication. Comme bien souvent le CELSA ou les grandes écoles type HEC restent une référence ouvrant bon nombre de perspectives."*⁵

Est-ce toujours une réalité aujourd'hui ? Quelle formation faut-il faire pour devenir directeur de la communication ?



Cela fait 27 ans que je suis dans la com... J'ai fait une formation beaux arts et droits à l'université de Tours puis CELSA à Paris.

P. BROUSSE



Pour nous aider à répondre à cette question, nous avons interrogé 13 personnes aujourd'hui directeur ou directrice de la communication dans le secteur public ou privé.

Qu'ont-elles en commun ? Quelles différences apparaissent ?

Premier constat : 8 personnes sur 13 ont, au moins une fois dans leur cursus, fait une licence ou un master avec l'intitulé "communication". 3 personnes ont une licence ou un master en lien avec le marketing ou le webmarketing. Une personne provient d'un master en gestion. Et enfin, une seule personne n'a aucune formation dans ces deux domaines. Pour atteindre le poste de directeur de la communication, on peut facilement conjecturer qu'il est important d'avoir fait des études en communication ou en marketing.

Mais parmi ces deux domaines, il existe évidemment de nombreuses spécialités. Faut-il mieux se spécialiser dans un domaine précis ou alors généraliser le plus possible sa formation ? En effet, les spécialités en communication sont plurielles : infographie, digital, multimédia, web-éditoriale, identité numérique, communication institutionnelle, webmaster, etc.

Il semblerait, selon notre échantillon interrogé, que les spécialités ont une importance considérable. Six personnes sur les huit issues d'une formation en communication ont, au cours de leur cursus, eu une spécialité dans le domaine. En marketing, il n'y a que très peu de spécialité étant donné que le domaine est déjà très vaste.

A part la communication et le marketing, qu'en est-il des autres domaines ?

On observe que dans de nombreux cas, la communication et le marketing n'ont pas été le premier choix. Ce sont étrangement des cursus différents qui sont choisis dès les premières années : comptabilité, hôtellerie, journalisme, commerce pour les formations techniques et droit, arts appliqués, beaux-arts et histoire pour les formations universitaires. La communication n'est donc pas forcément un domaine de prédilection après le lycée, mais plutôt un choix issu d'une réflexion plus longue. Nombreuses sont les personnes qui se disent ravies d'avoir entamé leur cursus universitaire par un autre domaine. Les raisons apportées sont généralement un très bon apport en culture générale et un temps de réflexion suffisant pour savoir vers quelle "sphère" s'orienter.

Aussi, on sait que la communication il y a une vingtaine d'années n'était pas aussi "en vogue" qu'aujourd'hui. C'est pourquoi on pouvait accéder à des postes de communicant qualifiés plus facilement et plus rapidement qu'aujourd'hui.

L'orientation vers une telle formation n'était peut-être pas aussi "naturelle" que maintenant.



J'ai fait une formation en communication, mais étrangement, celle qui m'a été la plus utile dans mon métier est ma licence d'histoire. J'ai appris la critique des sources, le positionnement, la synthèse...

G.Bourdilleau



Le choix d'un bon cursus est un atout indispensable pour accéder au poste de directeur de communication. Mais le choix d'une bonne école est tout aussi important. A l'heure où les écoles privées, malgré leur très grand nombre, ont toujours la réputation d'être un gage de qualité, les établissements publics tels que les IAE (Institut d'administration des entreprises) sont de plus en plus prisés pour accéder à des métiers dans le marketing ou la communication. En effet, selon Le Monde, depuis 2009, les inscriptions au Score-IAE-Message, un test d'aptitude aux études universitaires en gestion, ont augmenté de 52 %. « A côté des DUT, qui constituaient la majorité de nos promotions de licence, nous recevons de plus en plus de demandes de prépas et de BTS », note Christian Defélix, directeur de l'IAE de Grenoble.

Bien évidemment, les grandes écoles comme le CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication), ont des cursus spécialisés dans la communication et permettent d'accéder plus facilement à des postes qualifiés.

Mais les IAE n'ont rien à envier à ces écoles : près des deux tiers des diplômés d'instituts d'administration des entreprises, trouvent un emploi dans les deux mois suivant leur diplôme. Qu'en est-il des personnes interrogées ? Cinq personnes sont sorties d'une école privée, dont une personne du CELSA. Quatre personnes proviennent d'un IAE. Trois personnes n'ont pas mentionné leur école durant l'entretien. Finalement, on remarque que les profils sont plutôt équilibrés entre des cursus universitaires publics et privés.

3. Son rôle de directeur de communication

3.1 Le rôle du directeur de communication au sein d'une agence

Au sein de l'agence, le directeur de communication aura toujours son rôle de communicant et de manager mais un profil plus commercial va s'ajouter à celui-ci. Éric Audran, directeur de l'agence de communication Blue Com, mentionne l'importance *“de partir à la conquête de nouveaux clients, de prospecter, suspecter, de réaliser des démarches purement active en terme commercial”*. Une agence doit avant tout se créer une clientèle avant de pouvoir exercer son métier. Puis, une fois cette clientèle créée, la fidélisation doit être assurée. Tout un travail est alors mis en place : suivi des clients, rencontre des clients, présentation des stratégies. *“Tout un travail de fond est fait pour les fidéliser”* précise É. Audran.

Puis vient ensuite le vrai travail de communicant, mais cela ne concerne pas uniquement leur client. Afin de maintenir l'activité de l'agence, il faut communiquer pour l'agence. D'après Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers, son rôle en tant que directeur est *“dans un premier temps d'aller chercher du travail pour représenter l'agence dans les différents réseaux et donner de la visibilité”*. Par conséquent faire évoluer l'agence.

Jérémy Fuzeau, directeur de l'agence web Begital, parle quant à lui de sa fonction de communicant et conseiller au sein de son agence : *“J'accompagne les clients dans la définition de leur stratégie (360) cross canal, aussi bien en utilisant les médias traditionnels que les médias web. L'objectif est de les faire grandir et de leur proposer des outils, des leviers qui vont être adaptés à leur budget”*.

En clair, le rôle principal du directeur d'agence va être d'aiguiller ses clients sur une stratégie à adopter puis ensuite en informer son équipe. L'équipe mettra alors en place les projets, les outils et les stratégies adaptées et personnalisées à chaque client.

Enfin un rôle de DRH s'installe également. En effet, le management d'une équipe aux multiples facettes et personnalités s'impose. Eric Audran passe *“1/7 de son temps pour gérer la structure”* ce qui comprend : *“la coordination interne des équipes, d'un point de vue plus large, la vie de l'agence : facturations, administratif, etc”* (J. Fuzeau).

Cependant, si le métier de directeur de communication au sein d'une agence permet d'être polyvalent et d'être sur tous les fronts, il comporte tout de même certains points négatifs. Patricia Brousse, directrice de l'agence de communication Zigzag, nous parle de *“stress, les urgences et imprévus et la “non visibilité” du métier. C'est un métier difficile car tous les ans il faut se battre pour avoir un chiffre d'affaires correct”*.

L'ensemble de ces points répertorie de manière globale le travail réalisé par le Dircom en agence de communication. Malgré la possibilité d'en apprendre beaucoup chaque jour et de prendre en charge des clients différents, le métier de Dircom au sein d'une agence demande avant tout une polyvalence, de nombreuses connaissances et la capacité à savoir bien s'entourer.

3.2. Le rôle du directeur de communication au sein d'une organisation

Le rôle du directeur de communication au sein d'un service communication d'une entreprise n'a pas la même ampleur. Le Dircom se concentre davantage sur la base même de la communication dont il est le couteau suisse *"il va analyser et diagnostiquer pour ensuite établir une stratégie de communication en déployant tous les moyens possibles"* (étudiante en Master 1 Marketing et Publicité au Celsa).

Guillaume Goose, responsable de communication et de publication dans le milieu associatif, parle de son rôle polyvalent : *"Mon rôle reprend toutes les tâches de communication de base, de la gestion de site web à la gestion des réseaux sociaux, les rapports d'activité, la relation avec l'équipe créative (graphisme), la participation à des salons ou des représentations, l'organisation des events (surtout des colloques), la rédaction des communiqués et les revues de presse"*.

Dans une entreprise privée, le rôle reste le même : réaliser ou superviser la communication événementielle, la communication digitale ou print. Certains ont un profil plus digital ou encore plus graphique selon leurs compétences et l'entreprise dans laquelle ils évoluent. Pour Ghislain Bourdilleau, ancien directeur de communication à Inalco et à l'Université de Poitiers, le directeur de communication a quatre rôles principaux : *" la stratégie, la mise en place et suivi du plan de communication, son évaluation et son management"*.

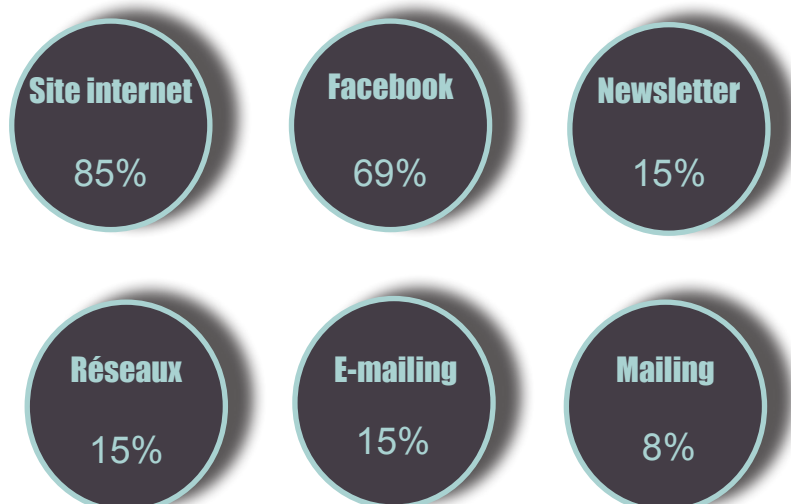
Certaines entreprises nées récemment ont pour objectif de se faire aimer après avoir réussi à se faire connaître. Ainsi, pour Caroline Gas, chargée de communication chez Les Furets.com, l'objectif premier est de *"transformer la marque en une marque que les gens aiment, en laquelle ils ont confiance et déclencher le réflexe de choisir LesFurets"*.

Désormais, le rôle d'un directeur de communication au sein d'une entreprise est moins administratif que communicatif. Il conçoit une vraie stratégie de communication, collabore sur cette dernière avec son équipe et la met en place.

4. Les outils du directeur de la communication

Dans le métier de directeur de la communication, les nouvelles technologies de l'information bouleversent les usages et les spécificités du métier. Les directeurs de la communication doivent donc assumer de nouvelles missions et gérer une communication multisupports. Quels sont les outils indispensables utilisés par les professionnels pour communiquer vers l'extérieur, c'est à dire vers le client potentiel, les partenaires, les fournisseurs ? Les treize interviewés nous ont partagé les outils qu'ils utilisent pour la promotion de leur entreprise.

Outil digital de promotion de l'entreprise



Communiquer vers les parties prenantes externes nécessite d'établir une stratégie en amont qui soit cohérente. Pour l'établir, le Dircom doit rédiger un plan de communication.

4.1. Le plan de communication

Le directeur de la communication pilote la stratégie de communication, d'où découle le plan de communication. Celui-ci précise la stratégie de la communication de toute l'organisation, les objectifs lors d'une campagne spécifique et les moyens qui seront mis en oeuvre. Il existe plusieurs méthodes pour réaliser ce travail, mais la plupart du temps celui-ci comprend les points suivants :

- le diagnostic ou l'audit de la situation
- les objectifs
- les cibles
- le message
- les actions/outils de communication
- les moyens humains ou financiers
- l'évaluation

Pour que la communication fonctionne, le directeur de la communication doit répondre à trois exigences : connaître et comprendre son public, intéresser son public et dialoguer avec tous ses publics. En effet, on ne communique plus à son public, mais avec lui.

Les moyens pour communiquer sont de plus en plus nombreux et transversaux. Cela signifie aussi que l'information a explosé. En effet, chaque jour, c'est 145 milliards d'e-mails qui sont échangés - 2,5 milliards d'internautes (+ 566% depuis 2000) - 140 000 sites Internet ouverts et chaque minute, 72h de vidéo sont ajoutées sur YouTube. Face à cet amas d'informations, les internautes se recentrent sur leurs propres intérêts. Pour sortir de ce bruit ambiant, il faut donc créer de l'inattendu, du désir, de l'attention personnalisée. Il faut développer une personnalité, un style attachant, voire proposer un écho à des aspirations...

4.2. Les outils de communication

Après avoir défini le coeur de la stratégie, c'est seulement maintenant (et non pas avant) que l'on peut se pencher sur les outils. *Quel dispositif de communication sera le plus pertinent pour m'adresser aux utilisateurs potentiels ?*

La palette des outils à disposition de la communication est vaste, chacun avec ses spécificités (et donc ses spécialistes), ses points forts et ses points faibles par rapport aux objectifs. Il faut savoir choisir les meilleurs outils et concevoir le dispositif multicanal le plus efficace pour atteindre les objectifs en fonction de du planning et du budget.



Le plus gros moteur de visibilité et de communication c'est le bouche à oreille.

Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers



Le bouche à oreille, selon Yann Montero serait le plus gros moteur de visibilité et de communication. Pourtant, aujourd'hui le Dircom fait face à une palette d'outils de plus en plus étoffée :

Publicité / Multimédia / Relations médias / Sponsoring / Promotion des offres Événementiel / Expositions / Relations publiques / PLV / Jeux-concours / Brochures Visites de sites Digital / Réseaux sociaux

Tous ces outils ne serviraient-ils finalement à rien ?

En 15 ans, les budgets de communication ont considérablement augmenté et sont passés à des budgets 2/3 média et 1/3 hors média à 1/3 média 2/3 hors média.

Les organisations cultivent donc davantage le rapport direct avec les cibles, avec principalement, le marketing direct et la production éditoriale en grande hausse.

A travers les entretiens, on observe que les outils régulièrement utilisés sont les outils du numérique tels que les réseaux sociaux (avec en premier lieu Facebook) ou le site internet servant de vitrine à l'organisation. Certaines organisations, en fonction de leur domaine d'activité, n'ont pas encore mis en place de stratégie numérique. Toutefois, elles restent conscientes de la pertinence d'une bonne stratégie sur le web et ont comme projet de la mettre en place à l'avenir. Le débat se situe finalement sur un autre sujet : l'avènement du numérique a-t-il "tué" le format "print" ?

Parmi les professionnels qui ont répondu à cette question, trois seulement avouent encore faire du print, c'est à dire de l'impression (affichages, carte de visite, flyers, plaquette). Principalement pour des raisons de coût, mais comme le précise Yann Montero, directeur de l'agence Rhinoceros, le numérique permet aussi de conserver les données : *"On utilise de moins en moins les supports papiers, on a une plaquette mais c'est vrai que je la distribue de moins en moins pour une raison simple, c'est que j'utilise beaucoup après un rendez-vous une trame de présentation d'entreprise que j'envoie avec les devis et je préfère fonctionner de cette manière-là. On a restreint le périmètre de l'utilisation de papier."*

Mais le directeur de la communication du CHU de Poitiers possède un point de vue intéressant sur ce sujet puisqu'il contraste avec la vision "tout numérique" que l'on peut être tenté d'avoir : *"Je sais que pendant longtemps, on a dit que le web tuerait le papier, et en fait c'est faux, c'est un plus, un complément. Ça permet d'avoir des réactions beaucoup plus pertinentes et réactives, et des actions plus mesurées. C'est plus facile d'évaluer des actions avec des supports web et digitaux car c'est leur particularité par rapport au papier. Après, l'un n'a pas tué l'autre, ils se sont complétés."*

Le consensus des Dircom est clair, les outils ne sont pas une fin en soi. Un bon outil est un outil cohérent avec la stratégie et le plan de communication initial.



La palette d'outils n'est pas ce qu'il y a de plus déterminant. Ce qui est important c'est de bien savoir à un moment qui ont rejoint, quand, à quel moment et pour dire quoi. Et une fois que l'on a répondu à ces questions là, on va se dire c'est ce support là qu'il nous faut.

Directeur de communication, CHU Poitiers



5. La dimension managériale du Dircom

Le directeur de communication a un rôle clé dans le développement de son entreprise. Lorsqu'on évoque la fonction du directeur de communication, on pense tout de suite à la mise en œuvre de la politique de communication de l'entreprise, aidé de l'équipe de communication, et en étroite collaboration avec la direction. Mais au-delà de son rôle de stratège, sa fonction de manager est omniprésente et même primordiale au bon développement de son service et plus globalement celle-ci a une influence évidente sur les performances de l'organisation.

Le directeur de communication doit avant tout prendre en charge l'organisation interne de son service : manager une équipe qui peut comporter, en fonction de la taille de l'entreprise, jusqu'à une vingtaine de personnes, aux parcours multiples ainsi qu'aux personnalités et compétences diverses. Il s'agit généralement de chargés et assistants de communication, d'infographistes, d'attachés de relations presse, de rédacteurs et journalistes.

Les métiers étant hétérogènes au sein du service, le directeur de communication doit pouvoir s'y adapter, favoriser le développement des compétences de chacun, animer et encadrer des équipes et également savoir optimiser ou actualiser des process existants pour améliorer le bon fonctionnement du service de communication.

5.1. Le directeur de communication, un véritable chef d'orchestre

On observe aujourd'hui, à l'ère de la digitalisation, une véritable transformation de la fonction communication. Les Dircom sont passés d'un statut d'émetteur, garant de tous les messages de l'organisation, à celui de « facilitateur connecteur », véritable manager au service de ses interlocuteurs et collaborateurs.

Dans ce sens, pour Patricia Brousse, directrice de l'agence de communication Zigzag, être un bon manager, *“c'est savoir être avant tout, le chef d'orchestre d'une équipe, c'est savoir révéler les talents, développer les compétences des autres (et bien sûr ses propres compétences)”*.

Delphine Penalva, Directrice de communication chez Solocal⁶, met l'accent sur l'importance d'un bon accompagnement managérial dans un milieu où les profils sont de plus en plus diversifiés : *“Certains métiers sont en mutation, d'autres se créent. Ce qui est certain c'est que les activités ayant pour objectif de favoriser les modes conversationnels, relationnels ou participatifs sont promises à un bel avenir. Savoir s'entourer de nouveaux savoirs est essentiel et, surtout, savoir accepter d'être entouré de collaborateurs meilleurs que soi, quel que soit leurs âges et parcours. C'est un vrai changement de culture managériale et un challenge intellectuel très stimulant en tant que Dircom.*

L'image du chef d'orchestre pour définir notre métier me paraît juste : on s'attache à la mise en cohérence stratégique, à l'impulsion globale, à l'articulation d'un talent à un autre. Notre création de valeur vient de notre capacité à mettre en mouvement toutes les équipes vers la réalisation du projet d'entreprise.”

Une capacité à révéler et mettre en mouvement les talents de l'équipe certes, mais également et surtout à instaurer un climat de confiance et de bien-être pour que les collaborateurs puissent donner le meilleur d'eux-même. Il faut avant tout que le directeur de communication soit légitime dans ce rôle de chef d'orchestre et qu'il installe une confiance qui soit mutuelle avec son équipe. Ainsi pour Julien Dubois, responsable EMEA Trade Marketing & Online de la société Jacuzzi France, manager c'est également *“savoir faire émerger les initiatives dans une équipe, ne pas les brider. Au contraire donner des opportunités et de l'autonomie.”*

5.2. Un management participatif et adapté

La façon de manager sera forcément différente selon le Dircom et l'équipe qu'il doit manager, mais de manière générale, les directeurs de communication interrogés prônent un style management horizontal et participatif où l'autonomie et la créativité peuvent régner. Ce style de management horizontal consiste d'ailleurs à faire évoluer le rôle du Dircom de manager à celui de « facilitateur », en impliquant davantage son équipe. Cette approche va favoriser la recherche d'idées nouvelles et inciter aux initiatives. En d'autres termes, il passe du statut d'encadreur à celui d'accompagnateur.

C'est notamment le cas de Catherine Furic, Directrice de la communication de la marque de bijoux Agatha : « *Chez Agatha, nous sommes dans une structure à pyramide inversée. Chaque collaborateur peut mener un projet dans la mesure où celui-ci répond aux besoins et est rentable pour l'entreprise.* »

Tout comme Catherine Furic, Guillaîne Goosse, responsable de communication et de publication dans le milieu associatif, se tourne vers ce style management qui met en lumière les idées de chacun : « *Je vais préférer un management horizontal. Ce que j'aime dans ce style de management c'est que chacun a une vraie place dans l'entreprise. On est plus des simples salariés à qui on refile tel ou tel projet ; on fait partie d'un tout, tout en pouvant briller de manière individuelle.* »

Le management participatif et collaboratif est aujourd'hui très utilisé par les directeurs de communication. Mais on peut aussi aisément constater, dans diverses structures, que le manager a souvent tendance à adopter le même style de management, celui qui correspond le mieux à sa personnalité, à ses croyances... Or il est primordial que le management soit adapté à la situation, aux circonstances de l'intervention (un nouveau projet, une urgence...) et au type de personnalité des collaborateurs. Cette adaptabilité est également un trait évoqué par de nombreux Dircom interrogés.



Il y a des gens qui sont très autonomes, qui ont juste besoin de savoir où tu veux les emmener, et qui vont t'aider à construire le chemin. D'autres auront besoin d'être rassurés, besoin d'être encadrés. Moi j'adapte toujours mon management en fonction des personnes que j'ai en face et j'essaye toujours d'alterner entre le côté décontracté sympathique et le côté beaucoup plus sérieux et dirigiste mais toujours en gardant à l'esprit que chacun est différent et que chacun réagit par rapport à des stimuli différents.

Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers



La prise en compte du contexte et des différentes personnalités jouera donc un rôle important dans l'efficacité du service ; la difficulté principale du Dircom sera de mettre en place un management qui permettra la mise en avant du talent et des compétences de chacun sans pour autant perdre l'objectif à atteindre.

5.3. L'utilisation du team building

Dans le but de fédérer ses collaborateurs, préparer une mission ou répondre aux éventuels problèmes internes, le directeur de communication pourra participer à la mise en place de méthodes spécifiques et actions de communication interne (séminaires, incentive, team building, etc.).

Parmi les méthodes utilisées pour créer de la cohésion et développer l'appartenance au sein d'un équipe, le team building, souvent cité, est devenu une mode ces dernières années.

Pour un grand nombre de directeurs de communication, le team building, quelle que soit la structure et le secteur d'activité, peut être un outil intéressant s'il répond à un besoin précis, identifié lors de la préparation.

L'originalité de l'activité n'est pas un but en soi. Ce n'est jamais pour récompenser, on parlerait alors d'incentives, mais plutôt pour trouver une manière de décompresser et ressouder l'équipe lorsqu'il y a des problèmes de communication en interne ou un projet important à monter.

« Nous avons recours au team building même en milieu associatif. Ce n'est pas exclusif au privé. Je trouve que les team building sont constructifs et ont du sens lorsqu'ils proviennent d'une volonté salariale. En revanche il faut qu'ils soient bien menés.

Je trouve la méthode Bono⁷ très efficace pour mettre les choses à plat et essayer de donner du sens aux conflits qui peuvent déchirer une équipe. Au contraire je n'ai jamais compris l'intérêt des jeux de rôles pour un team building». Guillaîne Goosse, responsable de communication et de publication dans le milieu associatif.

Pour d'autres, la mise en place d'une activité de team building n'est pas forcément une nécessité. Tout dépend encore une fois de l'objectif. Pour Lucie Vincent, chargée de communication de l'IAE de Poitiers *« beaucoup d'entreprises sautent sur ses nouvelles recettes alors qu'une entreprise doit avant tout avoir une gouvernance, une stratégie et que tout le monde partage cette stratégie. Si cela n'existe pas, le team-building n'est pas une solution ».*

L'approche budgétaire du team building peut également être un frein pour de petites entreprises ou également ne pas correspondre au profil des salariés. *« On en fait très peu. L'équipe constituée ici n'est pas forcément réceptive au team building. On a un profil, un peu plus âgé, avec pour la plupart des personnes qui sont là depuis 15 – 20 ans.*

Donc ils sont installés dans une logique et il est compliqué d'en sortir ». Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers

Du point de vue général des directeurs de communication, le team building est un outil permettant de mettre en place des conditions favorable au travail d'équipe, qui facilitera la résolution des potentielles difficultés mais ne résoudra pas le véritable problème.

La fonction managériale du directeur de communication a considérablement évolué et s'est adaptée également aux interlocuteurs. Après avoir été restreint à un rôle porté sur l'émission et la maîtrise des contenus, le Dircom est aujourd'hui un facilitateur et un animateur de liens. D'une logique de production de discours, il est passé à une logique de conversation, de partage et de proximité.

7 Edward de Bono, Six Thinking Hats (Six chapeaux pour penser), 1985, puis repris et corrigé sous le titre Les six chapeaux de la réflexion en 2005, Editions Eyrolles. Une méthode de management personnel ou de groupe, développée par Edward de Bono, permettant de traiter les problèmes dont une des conséquences est d'éviter la censure des idées nouvelles, dérangeantes, inhabituelles.

6. La fiche de poste

La présente fiche de poste a été réalisée à partir des informations récoltées lors des interviews. Cette étude montre un Dircom âgé en moyenne de 35-40 ans, diplômé d'un bac +5 d'une formation spécialisée en communication. C'est une personne organisée, ouverte d'esprit et créative. Il convient de mentionner que si la fonction de directeur de communication n'est bien sûr pas réservée aux hommes, le métier est majoritairement représenté par les hommes et le métier d'assistant de communication par les femmes.

Fiche de poste type d'un Dircom

35 - 40 ans

FORMATION

Bac +5 dans une formation spécialisée en communication

Possibilité de faire ce métier après une formation en marketing ou en gestion

Cursus : Grande école comme le CELSA

Mais les IAE prennent de plus en plus d'importance dans le domaine

De nombreuses spécialités

Métier de management plus que de technicien

Importance de la culture générale dans le métier et dans la formation

COMPETENCES

Outils : Adobe (Indesign, Photoshop, Illustrator), Pack Office, outil de veille

Anglais

Qualité d'écriture et aisance à l'orale

Savoir établir un budget prévisionnel

Organisé
Ouvert d'esprit
Curieux
Humain
Créatif
Visionnaire

Mettre en place une stratégie de communication et ses outils

Savoir diriger et faire évoluer une équipe

Recruter de nouveaux clients

Organiser le travail selon les compétences de chacun

Avoir un rôle de conseil auprès de la direction

Planifier le budget annuel de la communication

Définir la stratégie média et fixer les orientations stratégiques de l'entreprise

Points à retenir

- Le Directeur de communication doit avoir une vision à 360° et maîtriser l'ensemble des outils de communication
- Le Directeur de communication doit être ouvert d'esprit
- Le Directeur de communication est un "chef d'orchestre"
- La communication (et le marketing) sont des domaines très peu choisis à la fin du BAC
- Les formations permettant d'avoir des connaissances en culture générale sont très utiles pour devenir un bon directeur de communication
- Le poste de directeur de communication est différent s'il se situe au sein d'une agence ou d'un service.
- Le directeur de communication d'une agence possède également un profil commercial.
- Le Dircom est aujourd'hui passé d'un statut d'émetteur, garant de tous les messages de l'organisation à celui de « facilitateur connecteur »
- Si le management participatif est utilisé par une majorité de Dircom, il sera avant tout primordial de s'adapter à la situation et aux personnalités de chaque collaborateur.
- Le plan de communication est le point de départ de toute stratégie. Il faut s'appuyer régulièrement sur lui pour pouvoir décliner la stratégie à travers les outils.
- Pour encore beaucoup d'organisations, la stratégie digitale est un complément aux autres outils plus traditionnels, comme le print.
- L'erreur tentante en communication est de décliner une stratégie par rapport à un outil. Mais c'est en fait l'inverse qui est le plus pertinent : la palette d'outils répond à la stratégie.

02

Un métier de Dircom sous influence

« L'avenir de la Communication sera digital ou ne sera pas »¹

1. Une société en mutation rapide

Après des années de croissance forte marquées par la progression massive de la consommation, la période actuelle est davantage celle de marchés en tension et de compétitions agressives dans lesquelles les outils de communication sont devenus une arme de premier plan. L'information est continue, la communication permanente, quitte à saturer la capacité d'attention des cibles.



En communication, le gros problème du manager d'après des statistiques, c'est qu'il est dérangé toutes les 2 à 7 minutes donc à partir de là, pour se concentrer sur un travail, c'est quand même très compliqué et le télétravail c'est génial pour ça.

Ghislain Bourdilleau, directeur de l'agence Authentik et ancien Dircom de l'Inalco et de l'Université de Poitiers



Le début des années 2010 a vu l'essor des influenceurs sur internet², admirés de leur communauté. Les entreprises et les marques utilisent ces leviers d'influences comme moyen de publicité, certes pas gratuite, mais bénéficier d'une visibilité ciblée, à plus grande échelle et en très peu de temps augmente la conscience de marque et du produit dans l'esprit du consommateur.

En parallèle, les sociétés occidentales sont qualifiées de « sociétés de consommation » et, en extrapolant le propos, de « société de la communication ». Le développement de diverses plateformes médiatiques ; radio, télévision, presse écrite et numérique, internet, réseaux sociaux et mobile etc. laissent place à une nouvelle forme de communication interpersonnelle. En un sens la société communique de manière exponentielle et les individus consomment cette communication au quotidien, dans les transports, à la maison, en vacances...

Au risque de la manipulation ?

La majorité des Français perçoivent la communication d'entreprise comme un moyen de les manipuler et de les inciter à la consommation.

Cette manière de retargeter en permanence, lasse le consommateur. Les individus se méfient de l'excès de communication et perdent confiance très facilement dans les marques.

1 Magazine LLLLITL spécialisé dans la publicité, le marketing et la création, article *Les 10 métiers qui ont le plus d'avenir dans la communication*, 11 mars 2015.

2 Plateformes sociales : Youtube, Instagram, blog

La cote de crédibilité des entreprises est en baisse et sa communication décrite comme « *mensongère* », au service des intérêts de l'entreprise et déformant la réalité.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène. Tout d'abord, un amalgame entre la communication d'entreprise et la communication de crise. La communication de crise, souvent reprise par les personnalités politiques, est assimilée à cet effet manipulateur. La deuxième raison est la difficulté pour les communicants d'appliquer leurs discours et mettre en place les bonnes actions.

2. Et 1, et 2 et 3.0 : le numérique en force et en finesse

Les utilisateurs de la webosphère ont connu dans les années 90 un Internet dit statique, où l'information était à direction unique, de l'émetteur au récepteur. Les années 2000 ont vu apparaître les premiers sites de vente en ligne et l'essor des blogs, forums et des réseaux sociaux, que l'on appelle plus communément le web 2.0. L'internaute parle. L'internaute agit. L'internaute est acteur de sa consommation.

Nouveau venu, 3.0, est le web de la mobilité, des objets connectés et du big data, de la consommation nomade et traçable : l'algorithme de Google se souvient des recherches effectuées précédemment et propose du contenu publicitaire en fonction de celles-ci. Le retargeting est centré sur l'utilisateur et la connaissance de son client, de sa cible.

L'arrivée du numérique a ainsi bouleversé les habitudes de consommation et généré un rapport différent avec les médias. Les entreprises doivent donc repenser leur stratégie et se positionner sur les lieux de consommation médiatique de leur clientèle.



Le digital bouleverse. Il faut savoir l'utiliser, le canaliser et savoir ce qu'on veut en tirer. C'est une manière de communiquer beaucoup plus humaine et transparente. Avant les plans étaient rédigés à l'année, dorénavant, l'objectif est de gérer la marque et de l'activer au quotidien. Il n'est plus possible de planifier les choses plusieurs mois à l'avance. Concernant les ressources, on a de moins en moins de budget, il faut apprendre à être malin et le digital le permet.

Caroline Gas, chargée de communication chez Les Furets.com



2.1. Les métiers de la communication à l'heure du numérique

L'émergence massive du numérique influe sur la productivité de l'entreprise et touche directement les métiers de la communication. Certains métiers sont considérés comme iconiques et ancrés dans la fonction communication : chargé des relations publiques, presse, responsable de la communication externe ou interne, attaché de presse etc. D'autres émergent : les métiers de l'Internet et du big data. L'essor du digital a donné naissance à de nouveaux postes et de nouvelles compétences. La société tend à développer des métiers aux services de l'utilisateur et de son bien être, de son expérience web dans l'objectif de faciliter son confort sur les plateformes internet.

Le métier de la communication le plus coté aujourd'hui dans les entreprises est celui de *data scientist* qui possède les plus hautes responsabilités dans la gestion de l'analyse du *big data*³. Il est un spécialiste des chiffres et des programmes informatiques dans la société pouvant influencer les prises de décisions.

Les métiers tels que consultant web analytique, chargé de communauté et e-réputation sont également des profils prisés par les entreprises, au même titre qu'un large ensemble de profils en gestion de projets digitaux.

A contrario les métiers généraux et moins spécialisés de consultant IT, administrateur réseaux, intégrateur web, développeur multimédia, chef de projet technique web sont en nette perte de vitesse.



Depuis 20 ans, très grande évolution : PAO, internet et son explosion, les réseaux sociaux. On appelle ça les révolutions de la communication.

Éric Audran, directeur de l'agence BlueCom



2.2. Une modification des espaces de travail lié à l'essor d'internet

Hyper-connecté

L'accessibilité à la connexion Internet partout et en permanence rend l'employé plus autonome et lui permet de réaliser certaines tâches en dehors de l'espace physique de son entreprise. Internet permet d'organiser son travail d'une nouvelle façon, favorisant le travail à distance. Par exemple, la mise en place du *real time bidding*⁴ ou enchère en temps réel bouscule les pratiques habituelles du média planning. Les offres sont plus personnalisées et la relation au consommateur est repensée.

Ce phénomène amène à réinventer tous les fondamentaux du métier allant de la relation client à la communication générale. Le numérique engage la création de nouveaux outils, notamment en terme de conversation. L'écart entre l'émetteur et le récepteur paraît s'amenuiser et la transmission de l'information se fait plus rapidement et plus facilement.

Les nouvelles pratiques introduites par le web nécessitent de former ses collaborateurs. Par exemple, le marketing collaboratif⁵, les échanges directs avec les cibles, la gestion des communautés et également la gestion des contenus sont des nouvelles fonctions en pleines expansions.

A bas les cloisons, échangeons !

L'aménagement des lieux de travail dans les différents services est un élément important dans la vie de l'entreprise et de ses salariés. Certaines dispositions sont plus pertinentes pour inclure les équipes dans les réflexions. Le choix de la disposition des espaces est un des facteurs déterminant pour améliorer la performance des collaborateurs.

3 Données massives

4 Technique utilisée dans la publicité en ligne, elle consiste à acheter ou vendre des espaces publicitaires aux enchères en fonction des formats souhaités, selon la cible et le budget.

5 Marketing collaboratif ou co-marketing consiste à faire participer le consommateur dans l'élaboration du produit pour le faire correspondre parfaitement à ses attentes. Mis en place le plus souvent, sur une plateforme d'interaction entre les consommateurs et des acteurs de l'entreprise.

Dans le tertiaire, une organisation efficace des différents bureaux se fait en fonction du flux d'information et des décisions. L'objectif est que le flux d'information circule bien. C'est pourquoi de nombreuses entreprises en France ont adopté l'organisation en *open-space*. Cette configuration permet de dynamiser l'espace de travail, de le rendre moins froid et d'abattre les cloisons qui limitent la communication et la cohésion d'équipe.

Les entreprises cherchent aussi à encourager les échanges dans la partie travail avec des bureaux ouverts et une transparence⁶ des cloisons. Elles veulent faciliter la convivialité en installant des salles de repos, *lounges*, des espaces de restauration, des éléments de cohésion et de partage tels que les baby-foot ou du tennis de table.

2.3. Un client 2.0

Les outils développés par le web 2.0 impactent la société et l'entreprise. Grâce aux sites internet, les Français s'informent de plus en plus et de mieux en mieux sur les produits et les services des entreprises. Ils échangent leurs avis et des retours d'expériences sur des plateformes dédiées, des pétitions en lignes ou sur les médias sociaux de l'entreprise en question. Cette facilité d'expression peut mettre en péril la réputation en ligne (e-réputation) de l'entreprise. Les réputations se font et se défont rapidement et les traces des altercations restent sur la toile.

Les cellules de communication de crise se développent en entreprise pour ralentir et prévenir ce type de débordements. Le *community manager* gère aussi la réputation de son entreprise sur le net. Il est le garant de la bonne relation « virtuelle » entre les internautes et l'entreprise.

3. Les avancées politiques au service de la communication

« Le secteur de la communication enfin reconnu par les pouvoirs publics⁷ »

Le Mardi 21 Février 2017 a été signé le contrat de la filière Communication Bercy. Ce contrat marque la reconnaissance officielle par l'État du domaine de la communication dans but d'inciter le développement de ce secteur et donc de stimuler la croissance économique. Cela permet dorénavant de rendre accessible une « communication responsable » aux très petites, petites et moyennes entreprises.

Dans son article⁸ Margaux Salvador énumère les sept propositions faites par le contrat.

1. Former les futurs talents et développer l'emploi ;
2. Créer un observatoire de la communication pour suivre la dynamique du secteur, et rendre compte de son impact économique réel ;
3. Stimuler les investissements publicitaires des entreprises de taille intermédiaire, des petites et moyennes entreprises et des « Jeunes pousses » ;
4. Faire la communication de la communication en faisant mieux connaître le rôle du secteur ;
5. Effectuer un bilan et un comparatif de l'environnement réglementaire existant ;
6. Améliorer la responsabilité et l'éthique de la filière
7. Engager une réflexion et des actions sur les métiers pour anticiper la transformation du secteur en tenant compte notamment de l'impact du numérique.

La politique encourage les entreprises à effectuer une transition numérique.

6 Les cloisons en verres

7 Citation tirée de l'article "Le secteur de la communication enfin reconnu par les pouvoirs publics" disponible en ligne sur le blog J'ai un pote dans la com. Écrit par Margaux Salvador le 3 Mars 2017.

8 Voir note ci-dessus

La stratégie numérique pour la France présentée par l'État en 2014 induit une prise de conscience à propos des métiers de l'économie qui sont en train d'évoluer. Il est alors nécessaire de suivre le mouvement, si l'entreprise ne veut pas se laisser distancer par ses concurrents.

4. La responsabilité sociétale des entreprises, facteur de notoriété



La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est de plus en plus prise en compte par les organisations. La RSE est une démarche volontaire des entreprises pour trouver un équilibre entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux⁹ de la société, dans leurs interactions avec les parties prenantes. Une stratégie dans laquelle les entreprises communiquent sur leur éthique, leur responsabilité et leurs engagements pour l'environnement et le développement durable, tout en restant connectées à leurs produits et services.



Au niveau des outils c'est la première grosse évolution. Au niveau des tendances, on en a eu beaucoup sur ce qu'ils appellent le greenwashing. Mais je pense qu'aujourd'hui on revient de plus en plus à la vérité du produit, et à ce que j'appelle le réel bénéfice produit, c'est-à-dire qu'on voit que l'embellissement du message n'est pas forcément le mieux perçu par les consommateurs, et qu'on retourne de plus en plus à des informations de vérité sur le bénéfice produit, sur des choses concrètes.

Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers



4.1. Une communication perfectible

Les réglementations incitent les entreprises à communiquer de façon à être transparentes sur les questions sociales et environnementales de leur activité. La société est aujourd'hui noyée sous l'information et se sent « désabusée » vis-à-vis des discours de marques, que cela concerne la communication *corporate* de l'entreprise aussi bien que la communication informative sur ses activités.

9

Cela recoupe la santé, le bien-être et le développement durable

Mobiliser et accompagner les salariés est l'une des clés du succès. Les internautes n'hésitent pas à faire part de leur ressenti sur les réseaux sociaux.

4.2. La RSE, en interne et en externe

La communication responsable est devenue un réel enjeu stratégique en termes de crédibilité, légitimité, transparence et de redevabilité¹⁰. Cette communication a pour objectif une meilleure compréhension des activités de la société ; elle est à destination du public mais aussi des salariés.

En interne, la communication RSE incite les salariés à adopter de nouveaux comportements en cohérence avec les convictions de l'entreprise. Cette communication doit être transversale pour que les différentes positions hiérarchiques puissent accéder à l'information. Cela implique donc de développer des outils accessibles à toutes les équipes : réseau social interne, séminaire, magazine d'entreprise etc. Ces outils ont un impact fort sur le sentiment d'appartenance des employés, leur implication dans la vie de l'entreprise et leur productivité.

En externe, la communication responsable se dessine comme un élément distinctif de la concurrence. Sur ce crédo, il faut là aussi trouver des outils de communication respectant les valeurs éthiques. Par exemple, pour tourner une campagne publicitaire à un endroit déterminé, il faut faire attention au transport, au respect de l'environnement dans lequel les équipes vont se retrouver etc.

Communiquer sur la RSE mais ne pas la respecter induit un décalage entre le discours et l'acte lui-même. Les valeurs sont biaisées. Cela peut vite faire l'objet d'articles viraux sur le net et une perte de confiance chez le consommateur.

Points à retenir

Une société basée sur l'économie et la consommation engendre une concurrence dans tous les secteurs de marché donc une nécessité d'être performant sur ses outils.

- Les télécommunications, le télétravail, la téléphonie mobile, la télévision, la radio, la presse et les réseaux sociaux répondent chacun aux problématiques de leur époque. Les individus consomment du média de manière quotidienne et ce rapport aux leviers communicationnels diffère en fonction de leurs habitudes.
- Le numérique bouleverse les entreprises en interne et en externe. D'une part chez les salariés, d'une autre part sur la place que prend le consommateur qui devient internaute et qui fait partie de communautés.
- L'État reconnaît le secteur de la communication ce qui permet de stimuler l'économie du pays et favoriser son développement.
- La responsabilité sociétale des entreprises un levier apprécié des consommateurs. Les convictions de l'entreprises doivent être entendues par son audience interne et externe ce qui induit la création de nouveaux outils.

03

Vers un Dircom manager créatif et bienveillant ?

Les mutations remarquables de la société et la prise en compte de l'importance de la RSE au sein des entreprises obligent le Dircom à lui aussi s'adapter à ce contexte qui évolue au rythme du 2.0 et bientôt du 3.0.

1. Les rapports entre collaborateurs au centre du métier de communicant

1.1 Le style de management du Dircom

L'arrivée des générations X et Y s'est accompagnée de changements au niveau managérial. D'un management directif pratiqué par les Baby-Boomers, nous sommes passés à un management plus participatif avec la génération X et un management inspiré de l'holocratie¹ avec la génération Y, laissant place à plus de liberté et de flexibilité.

C'est essentiellement l'aspiration à un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui est à l'origine de ce changement au niveau de l'organisation. Entrent également en jeu les nouveaux outils tels que les réseaux sociaux. L'on vient alors à se questionner sur l'opposition entre management directif et participatif. Il semble d'abord pertinent de présenter les différents styles de management existants afin de choisir celui qui est le plus adéquat pour le directeur de communication.

Tableau 1.1 : Les quatre grands styles de management

	Directif	Persuasif	Délégratif	Participatif
Base	Procédure	Procédure	Confiance et esprit d'équipe	Analyse en commun
Communication	Faible	Forte	Forte	Forte
Structure	Fixe et strict	Autonomie	Relation de confiance	Implication et responsabilisation
Décision	Manager seul	Basé sur des avis	En consultation	En groupe
Manager	Ferme	Modèle du groupe	Permissif	Leade
En un mot	Structure	Explications	Responsabilisation	Implication
En une action	Imposer	Convaincre	Associer	Encourager

La génération Y prône un management basé sur la relation, la proximité, l'échange, la transmission... Le manager doit être capable de construire une relation de proximité avec ses salariés, laissant place à un dialogue plus ouvert qui autorise davantage de communication. Depuis quelques années, on abandonne donc peu à peu le management de style directif au profit d'un style plus participatif. Mais au-delà de l'implication des salariés dans les décisions de l'entreprise, une tendance émerge depuis plusieurs années déjà, c'est celle de la collaboration.

Le style participatif et le style collaboratif sont deux notions voisines qu'il faut pourtant bien distinguer. Le management participatif a pour but de laisser aux salariés un certain pouvoir, tandis que le management collaboratif va beaucoup plus loin que ça. Le management collaboratif commence par une refonte de la hiérarchie. Terminé le modèle pyramidal : on laisse place aujourd'hui à une hiérarchie horizontale. Le principal problème du système classique pyramidal est que les informations descendent mais ont beaucoup plus de difficultés à remonter. Avec un système horizontal on favorise le partage des connaissances et des ressources.

Ainsi, le management collaboratif, permet de créer une véritable relation de confiance entre dirigeants et salariés. La personnalisation de la relation et la valorisation de l'individu sont au coeur de ce style de management, qui met en avant l'intelligence humaine.



En plaçant plus de confiance en son équipe, les travailleurs auront plus confiance en leur hiérarchie et envers eux-mêmes. Du coup, ils auront tendance à aller au delà de leur limites.

Guillaine Goosse, responsable de communication et de publication dans le milieu associatif



Aujourd'hui, les salariés attendent de leur dirigeant qu'il instaure un climat de convivialité au sein de l'entreprise. Ce climat favorise l'essor d'un style collaboratif dans le mode de management et permet la cohésion du groupe.

Un bon management commence en premier lieu par la prise en compte de la nécessité de passer de la gestion des ressources humaines à la communication, soit de l'outil à la stratégie. La mise en place d'une communication interne efficace vient avant toute chose de la manifestation d'une prise en compte des salariés, et de la volonté de créer une culture et une identité fortes de l'entreprise ou de l'agence. Ces changements auront le bénéfice d'atténuer les écarts dans l'entreprise, et ainsi d'être source de bien-être entre les collaborateurs.



Il est important pour les individus de sentir qu'ils font partie de l'entreprise et que l'entreprise est une famille pour eux.

Larry Page, fondateur et PDG de Google



L'enjeu principal est donc d'instaurer la confiance au sein de l'équipe et de l'entreprise. Pour maintenir cette cohésion au sein de son équipe, il est nécessaire pour le dirigeant de prendre en compte la personnalité et les compétences de chacun. En somme, s'adapter à chaque profil.

De plus, en fonction de sa propre personnalité, mais également de l'identité de l'entreprise, il est demandé au manager d'avoir un type de management qui se conforme à l'image que l'on veut donner à l'entreprise.

Les approches du management collaboratif



S'il est tentant de dire que le meilleur type de management est le participatif ou le collaboratif, il est bon de rappeler que le directeur de communication doit, au-delà de s'adapter à chaque individu, s'adapter au contexte. Certaines situations plus urgentes peuvent nécessiter un management plus directif de la part du directeur de communication. A l'inverse, si son équipe est rodée, il pourra adopter un style plus déléguatif, mais deviendra plus persuasif si l'esprit d'équipe tend à passer avant le travail.

Un bon manager serait donc un manager qui sait s'adapter à la situation, à l'équipe et à l'individu, en pratiquant différents styles de management.

1.2. Les outils au service d'un Dircom plus humain

Si le manager utilise un management plus humain, il a à sa disposition plusieurs outils pour favoriser la communication interne et la cohésion d'équipe.

- Le *team building*

La volonté de mettre l'humain au cœur du management n'est pas totalement nouvelle. Les entreprises organisent depuis plusieurs décennies des événements internes comme des séminaires d'entreprises par exemple. Le *team building*² fait partie de ces outils permettant de favoriser la cohésion en interne, notamment dans les grandes entreprises, qui semble avoir le vent en poupe.

2 Team building (renforcement d'équipe en français) : concept d'origine anglo-saxonne qui s'est répandu en France dans les années 90.

Le *team building* a pour but de renforcer la cohésion d'équipe et de créer un environnement favorable au travail. I

I peut prendre la forme d'activités de groupe, qu'elles soient culturelles, sportives, créatives ou artistiques, de jeu de management, ou encore de formations courtes.

A travers ces pratiques, les salariés pourront apprendre à régler les problèmes en interne, mieux gérer leur stress ou bien tout simplement apprendre à se connaître grâce à des tests de personnalité. Le mot d'ordre du *team-building* est : la communication.

Nous sommes allés à la rencontre de professionnels de la communication pour leur demander ce qu'ils pensaient de cet outil. Certes y recourent, d'autres non. Cela dépend des contextes.



La mise en place du *team building* doit être bien menée sinon ça peut être extrêmement lourd ! Je trouve la méthode Bono très efficace pour mettre les choses à plat et essayer de donner du sens aux conflits qui peuvent déchirer une équipe. Ce n'est pas tant s'amuser qui est important mais travailler sur les disparités et les problèmes qui viennent gâcher notre quotidien au travail.

**Guillaine Goosse, responsable de communication et de publication
dans le milieu associatif**



“Dans notre agence on en fait très peu, principalement pour des questions de coût. Le premier frein c'est l'approche budgétaire, et le deuxième frein c'est la réceptivité par l'équipe qui n'est pas forcément sur une typologie réceptive au *team building*. Nous avons des profils un peu plus âgés, la plupart des personnes sont là depuis 15 - 20 ans. Ils sont donc installés dans une logique dont il est compliqué de sortir.”

Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers



Tenant sur le papier, le *team building* reste tout de même un outil qui peut être difficile à mettre en place. Destiné à renforcer, ou à créer, des liens au sein de l'équipe, il peut s'avérer inefficace si la volonté de changement ne vient pas des salariés eux-mêmes.



Les *team building* sont constructifs. Ils ont du sens lorsqu'ils proviennent d'une volonté salariale.

**Guillaine Goosse, responsable de communication et de publication
dans le milieu associatif**



- Le management *one-to-one*

Si le *team building* est, semble-t-il, un assez bon outil au service de la cohésion de groupes réceptifs, il ne faut pas pour autant en oublier l'individu. La relation entre le directeur de communication et chaque membre de son équipe doit reposer sur un pilier central : la confiance.

Certains managers sont devenus adeptes du management *one-to-one* qui repose sur cette notion de confiance, nécessaire à la création d'une relation fructueuse et impossible sans une bonne communication. Le management *one-to-one* repose avant tout sur la croyance et la volonté d'une amélioration de chacun. Le *one-to-one* permet de faire le point sur la motivation et les attentes de ses collaborateurs. Il s'agit d'un moment de communication et une occasion de faire des retours sur ce qui peut être amélioré et ce qu'il faut poursuivre.

En fin de compte, appliquer un management *one-to-one* c'est essentiellement être à l'écoute et ouvert aux échanges avec ses collaborateurs.

Les managers ont à leurs dispositions des outils adaptés à cette approche managériale, notamment les entretiens individuels obligatoires dans le secteur public et fréquents dans les grandes entreprises. Ils peuvent alors donner lieu à un rapport annuel d'évaluation du salarié, transmis à la hiérarchie, afin de qualifier son travail et de mettre en place les solutions adéquates.

- Le *feel good management*

Une bonne entente au sein d'une structure passe par le bien-être au travail. De plus en plus recherché, cette notion de bien-être a pris une place importante dans les entreprises, au point de faire naître de nouveaux métiers. On peut citer comme exemple de ces "métiers du bonheur" celui de *feel good manager*, ou *chief happiness officer* (CHO). Ces nouveaux managers du bien-être ont pour mission d'organiser des événements afin de créer une bonne atmosphère de travail et de favoriser une bonne entente entre collègues. Petits-déjeuners au bureau, cours de cuisine avec un chef, activités sportives... tous les moyens sont bons pour resserrer les liens et forger l'esprit d'équipe. Le but est de réduire le taux d'absentéisme, le *turn-over*³, et les *burn-out*⁴, ces maladies chroniques du monde professionnel. Car un employé heureux est un employé plus productif.

Cependant, l'embauche d'un *feel good manager* ne doit pas être un moyen pour le dirigeant de se décharger de cette fonction. C'est un outil qui doit être installé en plus du management du dirigeant, pour l'appuyer. En l'absence d'un *feel good manager*, le directeur de la communication doit intégrer le besoin de son équipe à se sentir, littéralement, bien dans son poste, sa mission, son entreprise.

En lien avec ce mouvement, un travail est mené autour de l'aménagement des espaces de travail au service d'un style de vie au travail. On retrouve ici, par exemple, l'organisation en open-space déjà évoquée. Elle possède des avantages comme des inconvénients, mais elle reste un outil que les managers proposent souvent dans leur entreprise, ou agence, en vue de créer un climat spécifique de travail. Du point de vue des collaborateurs, ce format d'espace permet d'accroître la communication grâce à l'absence de cloisons et de murs. De même, il est un bon moyen d'appréhender de manière plus sereine les rapports hiérarchiques entre employés en favorisant le management horizontal. En revanche, il possède l'inconvénient de rendre l'espace de travail plus bruyant, entraînant chez les employés une baisse de l'attention et de la capacité à se concentrer. Enfin, un manque d'intimité peut naître chez certains employés, accompagné du sentiment d'être surveillé.

D'autres pratiques émergent : la mise en place de mobilier de bureau qui favorise le travail en petits groupes avec des espaces semi-clos ou encore des espaces qui isolent du bruit.

3 Terme anglophone signifiant rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel.

4 Syndrome d'épuisement professionnel, traduisant un état dépressif.

Des espaces d'innovation peuvent également voir le jour pour favoriser la créativité et l'inventivité au sein de l'entreprise, en complément des salles de repos aménagées avec des baby-foot, des consoles de jeux ou encore des distributeurs de nourriture qui existaient déjà.

Ces nouvelles pratiques doivent être envisagées par les managers, en particulier dans un service de communication qui nécessite de la créativité de la part de ses employés.

2. Le Dircom : un vrai “couteau-suisse”.

Afin de s'adapter au contexte évolutif du secteur de la communication et d'améliorer la communication externe, le directeur de communication doit également adapter la communication interne. Pour faire cela, il est censé faire preuve de plusieurs connaissances et compétences.

2.1. Les connaissances à avoir

Le directeur de communication doit avoir une connaissance élargie du contexte dans lequel évolue son entreprise et des différents enjeux qui ont une influence sur la stratégie de l'entreprise. A ce titre, la veille et plus généralement l'intelligence économique sont devenues nécessaires pour nourrir l'entreprise en informations au niveau de sa stratégie et de sa prise de décision. S'il doit être globalement informé, le directeur de communication a surtout besoin de savoir ce que font ses concurrents, ce qui se dit sur son entreprise ou ses produits. Il doit aussi avoir une vision large et s'efforcer d'anticiper les événements susceptibles de porter atteinte à l'image de l'entreprise ou aux campagnes de communication lancées sur la même période.

Dès lors, qu'il s'agisse de veille ou de *community management*, une solide connaissance du numérique est indispensable.

2.2. Les compétences requises

Un secteur en constante évolution comme celui de la communication nécessite de la part du directeur de communication d'avoir des compétences bien spécifiques dans sa boîte à outils. Parmi les compétences dont il doit disposer, nous en avons sélectionné quatre qui paraissent primordiales.

- La polyvalence

Place à la polyvalence ! Le directeur de communication se doit d'être bon partout et non plus spécialisé dans un seul domaine. Être un « touche-à-tout » permet de comprendre et de se faire comprendre de ses collaborateurs. Le directeur de communication doit pouvoir traduire la demande d'un annonceur à son équipe créative ou web, par exemple, en utilisant le langage adapté à chaque métier. Et inversement, il doit être en mesure d'expliquer les spécificités techniques à l'annonceur en utilisant un langage que ce dernier comprendra.

En sommes, un bon directeur de communication doit pouvoir passer d'un service à un autre en adaptant son langage à son interlocuteur.



Aujourd'hui le métier de la communication évolue très vite, cela veut donc dire que le Dircom devient un couteau suisse multi-compétent : il doit savoir faire tout et vite.

Éric Audran, directeur de l'agence BlueCom, à Poitiers



- Le sens de la médiation

Un directeur de communication polyvalent est aussi un meilleur médiateur. En effet, en étant multi-tâches, il passera plus facilement d'un service à un autre, et sera plus à même de communiquer les problèmes que rencontrent les membres de son équipe.

Cette médiation entre les différents acteurs internes de la structure est nécessaire à la bonne mise en oeuvre de la communication interne, indispensable pour maintenir un environnement convivial et favorable au travail.

- Un esprit visionnaire

Autant que le chef d'entreprise, le directeur de communication doit avoir une vision de l'avenir. Il doit anticiper les changements importants (technologiques, économiques, légaux...) et les tendances futures. La veille, déjà évoquée plus haut, est indispensable pour avoir cette vision globale de l'environnement qui l'entoure.



Avec l'avancée technologique, la communication évolue aussi, forcément. Le chargé de communication doit être au courant de ces changements technologiques pour être créatif et innovant

Juan Francisco Vélez, chef de communication international et relations presse numérique chez Dior



- La capacité d'adaptation

L'arrivée de nouveaux outils et des NTIC oblige le directeur de communication à sans cesse s'adapter et à intégrer de nouveaux métiers au sein de son entreprise ou agence. Les réseaux sociaux, les nouvelles applications et l'utilisation croissante des outils numériques ont vu l'émergence de métiers jusque là méconnus : chef de projet web, *community manager*, responsable communication numérique, social media manager, webmaster, etc.

Si certaines agences refusaient de faire du web, elles ont bien été obligées, pour la plupart d'entre elles, de revoir leur organisation interne et de développer de nouveaux services pour répondre à la demande des annonceurs et de coller au mieux à leurs besoins.

3. Le Dircom, un métier en pleine évolution ?

D'ici 2020, en dehors de l'évolution probable de l'organisation interne, il n'y aura pas de changements remarquables dans les missions du directeur de la communication si l'on en croit les professionnels interrogés. Néanmoins, on constatera une continuité dans la dynamique déjà amorcée et dans l'évolution des métiers de la communication.

Ainsi, chaque métier va intégrer au fur et à mesure, si ce n'est déjà fait, les nouveaux outils de la communication interne. Le numérique - principale évolution de ces dernières années - ne concernera plus seulement quelques métiers, mais sera au centre de la communication dans sa globalité. Si le numérique ne fera pas disparaître des métiers mais les fera évoluer, il risque en revanche de mettre certains supports de communication en difficulté. C'est le cas notamment du print qui est peu à peu en perte de vitesse, bien qu'il tienne bon dans certains secteurs comme celui du Luxe. En témoigne le remplacement progressif de l'affichage print par de l'affichage dynamique, qui multiplie les possibilités en matière de communication.



Rien ne disparaîtra car tout est un éternel recommencement

Catherine Furic, directrice de communication chez Agatha, Paris



La communication doit parler aux gens ; elle tend à s'humaniser, non pas par des biais humains, mais par des biais technologiques.

Etudiante en Master 1 Marketing et Publicité au Celsa



Autre évolution importante : l'internalisation grandissante des métiers de la communication au sein des services de l'annonceur. Les professionnels de la communication viennent à penser que les agences de communication seront de moins en moins sollicitées à l'avenir. Elles seront toujours opérationnelles d'ici 2020, mais il faudra s'attendre à ce que cela change dans une dizaine ou une quinzaine d'années. Les annonceurs sont de plus en plus tentés de développer leur propre service communication, afin de tout produire en interne et de contrôler toutes les étapes du processus de production jusqu'à la distribution de A à Z.

A défaut de pouvoir tout internaliser, les annonceurs cherchent avant tout à supprimer les intermédiaires et à s'adresser directement à un corps de métier spécifique pour réduire les coûts au maximum.



Je crois que nous passerons de moins en moins par le biais des agences pour essayer de contacter les créatifs où les photographes. On va essayer soit d'aller directement vers eux, soit de développer les projets "in-house".

Juan Francisco Vélez, chef de communication international et relations presse numérique chez Dior



Finalement, les changements que connaît le secteur de la communication va contraindre le directeur de communication à intégrer de nouvelles fonctions en interne, à être innovant et créatif, plus réactif que jamais face aux nouvelles tendances, et donc être curieux de tout. Être avant-gardiste cela passe aussi par l'instauration d'une bonne communication interne à l'initiative d'un manager à la fois rigoureux, réactif, souple et disponible. Un manager qui saura fédérer son équipe autour d'un projet commun, en prenant en compte les compétences de chacun et en adaptant sa communication à chaque interlocuteur, et ce dans un délai très court. Car la vraie difficulté pour le directeur de communication c'est cette course permanente après le temps, pour répondre aux demandes de plus en plus pointues des annonceurs qui suivent le progrès technologique.



Le rôle du Dircom va être d'arriver dans un temps hyper court à faire travailler les gens ensemble

Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers



Points à retenir

- On constate que le management est en pleine évolution, d'un style plus autoritaire vers un management plus collaboratif, centré sur l'humain.
- Au sein des équipes, le développement de la confiance et l'encouragement ont une importance majeure.
- Pour renforcer la collaboration et la cohésion d'équipe, le Dircom a recours à plusieurs outils, du team building au management bienveillant, et parallèlement peut recourir à des éléments matériels, tels que l'open space et l'amélioration des espaces de travail.

04

Le métier de Dircom en transformation

1. Les outils numériques, stars incontournables

Les compétences en management d'un Dircom ne sont pas les seules à changer. Comme le souligne Julien Dubois, responsable *EMEA Trade Marketing & Online* de la société Jacuzzi France, « il faut être hyper à l'écoute de ce qu'il se passe sur le marché ». Jérémy Fuzeau, Directeur de l'agence de communication Begital ajoute que « les outils changent et il faut faire de la veille, s'enrichir de son secteur et sur les outils digitaux ».

Si l'on est réaliste, cela fait maintenant 10 ans que de nouveaux leviers de communication voient le jour à un rythme rapide. Caroline Gas, chargée de communication chez LesFurets.com précise que c'est « le consommateur qui a changé du fait de sa prise de pouvoir ». Bien évidemment, la principale raison de cette prise de pouvoir est l'avènement du web social grâce auquel les consommateurs génèrent du contenu (*User Generated Content* - UGC) sur la marque, sans que cette dernière puisse gérer quoique ce soit. Cela permet à la marque de bénéficier de contenu gratuit et contribue à créer un réel impact positif même si personne n'est à l'abri d'un éventuel "bad buzz".

Qu'ils soient directeur d'agence, étudiant, responsable ou chargé de communication, chacun nous a affirmé qu'il serait très important de maîtriser le digital en 2020, et ce à partir de maintenant. Le chargé de communication digitale de Prodémial, du Groupe Omnium Finance, est convaincu qu'il est « inévitable de passer au stade du digital et des datas », Caroline Gas confirme en ajoutant que « c'est indispensable ».

Ce qui arrive très prochainement, c'est la mise en place de catalogue entièrement digitaux, « en réalité augmentée avec un enrichissement en contenu additionnel, pour jongler sur plusieurs supports, avec la possibilité de le partager par e-mail » selon Julien Dubois. Ou encore la PLV digitale : « lorsqu'on souhaitera changer la PLV d'une entreprise, il suffira d'un seul clic car tout le système sera relié à un même réseau ». Enfin, des showrooms entièrement digitaux, où « le produit ne sera plus découvert au travers des catalogues, ou le produit lui-même. Il pourra s'agir de visite virtuelle, où l'on peut y affecter un environnement (vidéo 360°, lunettes 3D...). C'est là tout un nouvel agencement de lieux de ventes qui peut se créer. »

Lors de nos entretiens auprès de responsables de communication, chacun nous a fait part de sa perception des nouveaux outils d'ici 2020. Des outils qui pour la plupart sont déjà présents et tendent à se développer et devenir de plus en plus précis d'ici quelques années. Par exemple, Yann Montero, Directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers nous parle des « outils d'échange, en travail collaboratif, qu'il est important de maîtriser pour optimiser les tendances, les relations... ». Le chargé de communication digital chez Prodémial, du Groupe Omnium Finance, rejoint les dires de Yann Montero, en mettant en avant l'augmentation d'outils collaboratifs. Enfin, pour Catherine Furic, directrice de la communication chez Agatha la majorité des « outils seront tournés vers l'internet et les futurs réseaux sociaux. »

Éric Audran, directeur de l'agence BlueCom, rejoint Catherine Furic sur l'utilisation des réseaux sociaux qui « sont aujourd'hui au cœur de la stratégie de beaucoup d'annonceurs ».

Cependant, Éric Audran invite à la prudence car « pour une agence de communication, les réseaux sociaux sont compliqués à vendre car ils sont souvent intégrés en interne, et cela peut devenir un manque à gagner pour les agences du futur ».

2. Se rapprocher au plus près des clients

Le comportement des clients évolue continuellement ; ils s'adaptent aux nouvelles technologies. Les entreprises doivent s'adapter en terme de gestion relation client, et anticiper sur les évolutions à venir.

Le consommateur d'aujourd'hui est beaucoup plus exigeant. Il ne veut plus seulement être fidélisé à la marque. Il souhaite se reconnaître au travers de la marque et bénéficier d'une attention particulière. Il est donc important pour l'entreprise non seulement de connaître les besoins précis et attentes de ses clients mais surtout de leur apporter une attention toute particulière et personnalisée, ce qui suppose une CRM de qualité et ce qui explique la montée en puissance des solutions *selfcare* grâce auxquelles les clients trouvent en autonomie des aides et des réponses à leurs attentes.

D'ici 2020, les experts estiment que la fidélisation et la connaissance du client seront optimisées via de nouvelles technologies. Ainsi, selon le cabinet Gartner, plus de 26 milliards d'appareils seront connectés à Internet en 2020. Ces changements impacteront les Directions des ventes, du marketing et du Service à la clientèle. Et ces milliards d'objets connectés représenteront une nouvelle source de données à exploiter, ce qui va permettre de fournir aux services marketing des entreprises une connaissance élargie de leurs clients.

Dans la rue, nous commençons à observer qu'au passage devant certaines devantures de magasins une notification push et personnalisée est envoyée au consommateur sur son smartphone. Là encore, la conquête client y gagne en précision.

Le marketing digital et la communication qui l'accompagne semblent annoncer la disparition de la communication de masse. Une révolution en route pour les Dircom, qui n'oublient pas que la communication digitale est encore largement appuyée par de la communication dans les *mass medias*.

3. Big data et data science

Avec l'arrivée du "web 2.0" durant les années 2000, le web est passé d'une phase statique dans lequel ses contenus étaient figés et uniquement produits par des webmasters et autres développeurs, à une phase dynamique où les utilisateurs acquièrent enfin la possibilité de produire et gérer du contenu par l'intermédiaire de forums, blogs, sites de partage de vidéos et bien entendu les réseaux sociaux. Tout cela a commencé à générer des masses croissantes de données qui, à partir d'un certain niveau, ont suscité l'intérêt des entreprises de l'Internet.

Chaque jour, la planète génère plus de 2,5 trillions d'octets de données sachant que 90% de ces données ont été créées sur les deux dernières années. Le succès des géants des médias sociaux Facebook et Twitter, qui rassemblent respectivement 1.3 milliards et 650 millions d'utilisateurs actifs, est un facteur qui a exacerbé la génération de données par les utilisateurs web.

Ces données proviennent de tous les horizons ; objets connectés, images numériques, vidéos en ligne, messages postés sur les médias sociaux, signaux GPS des téléphones mobiles, d'enregistrements transactionnels d'achats en ligne ou encore des capteurs utilisés pour collecter les informations climatiques. L'ensemble de ces données représente ainsi ce qu'on appelle communément le Big Data.

Il se présente telle une solution pour permettre à tous d'accéder en temps réel à des bases de données géantes et *"vise à proposer un choix face aux solutions classiques aux bases de données, outils de gestion ou d'analyse (plate-forme de Business Intelligence en serveur SQL...)"*.

Ce sont les géants d'internet Yahoo, Google et Facebook qui ont été les premiers à déployer cette technologie. De nos jours, quatre secteurs se démarquent :

- le secteur IT (fournisseurs historiques de solutions IT tels Oracle, HP, IBM, ...)
- le secteur de l'analytique (SAS, Micro-strategy, Qliktech, Datameer, Zettaset, ...)
- le secteur web (acteurs tels Google, Facebook, Twitter, ...)
- secteurs solutions data et big data (EMC, MapR, Teradata, ...)

Le big data est également corrélé au concept de data science.



Pour faire face à la digitalisation, la data science (ou sciences des données) propose de nouvelles démarches qui s'appuient sur des outils statistiques, mathématiques, informatiques ou de visualisation de données afin de faciliter l'acquisition, l'exploitation et la diffusion des données massives. La Business Data Science (BDS) vise plus particulièrement à analyser et modéliser des données pour améliorer les performances managériales et produire des décisions efficaces (data-driven decision making).

La revue Management et Data Science



Nouvel angle d'approche pour la communication, il est à présent possible de s'approvisionner en données en prenant en compte diverses disciplines et ce de manière automatisée : les outils à disposition du *data scientist* lui permettent la veille de données, soit la récolte des informations qui paraissent utiles afin de les retraiter de façon efficace pour une action marketing et communicationnelle.

Véritable révolution dans la gestion du management, dans le marketing et la communication ? Le big data est une nouvelle réalité bien alléchante pour l'économie numérique car les décisions prises sur la base du big data sont créditées par de nombreux professionnels d'une productivité de 5 à 6% supérieure à la moyenne...

4. Se préparer à la communication de crise

En 2013, près de 50% des Dircom ne se sentaient pas suivis et soutenus par leur direction. D'après l'Union des annonceurs et son huitième baromètre de la communication d'entreprise, ils sont, en 2017, 76% à soutenir que « l'action de la direction est mieux comprise ». A savoir que si les comités exécutifs témoignent plus de confiance dans leur département de communication, c'est sûrement car de nombreux indicateurs digitaux permettent aujourd'hui de mesurer pleinement l'efficacité des campagnes.

Au cœur de cette nouvelle confiance, après des années d'essor et de scandales à larges répercussions : la communication de crise. Elle représente, avec la communication interne, externe, les relations publiques, les relations presse et la publicité, l'un des domaines de la communication institutionnelle. La communication de crise est toutefois transversale et concerne l'ensemble des domaines de la communication. Sa mise en oeuvre est bien entendu du ressort du service de communication, en concertation aussi permanente que directe avec les dirigeants de l'entreprise, qu'elle soit publique, privée ou relève de l'associatif. Elle est destinée à réduire les impacts directs de la crise sur le public par la protection de la réputation de l'entreprise.

Selon Thierry Libaert, chercheur au LASCO et directeur scientifique de l'Observatoire international des crises, une crise se caractérise par « *la présence d'acteurs pouvant être inhabituels (la presse, les élus locaux, les pouvoirs publics, les associations, la justice...) entraînant un flux inhabituel et surdimensionné d'informations.*¹ »

Bien souvent, la crise favorise amplement la circulation de rumeurs et engendre d'inquiétantes incertitudes. La raison ? De nos jours, tout le monde a la possibilité de donner son avis. Il suffit simplement d'utiliser internet et les avis fusent de toutes parts, bons, mauvais, voire extrêmes-mauvais.

Puisque les consommateurs ne veulent plus être pris pour des idiots, ils s'informent. 68% des entreprises disposaient d'une cellule de crise en 2013. Elles sont aujourd'hui 84%. Un hasard ? Pas du tout puisque le dispositif s'impose aujourd'hui comme une réelle nécessité. Si 94% des grandes entreprises en sont dotées, les plus petites structures sont néanmoins 65% à avoir sauté le pas contre 48% il y a seulement 4 ans. Un chiffre qui en dit pourtant long sur le besoin d'une cellule de ce genre. Notons qu'avec l'immense portée du web et l'instantanéité de l'information sur les réseaux sociaux, de telles évolutions ne sont pas anodines.

Puisque les publics sont de plus en plus méfiants envers les personnalités, les institutions et les entreprises, il appartient aux services de communication de s'adresser à ces publics dans une approche bilatérale. Ainsi, la communication de crise est en évolution.



Nous partons d'un postulat simple. La communication de crise se double désormais d'un nouvel obstacle : lever l'incrédulité des publics. Cette ambition, nous la retrouvons dans les principes des relations publiques. Plutôt qu'une communication de masse ou médiatique, la communication de crise devra s'adapter de plus en plus finement aux différents publics, parfaitement différenciés par strates - simples publics, parties prenantes, alliés et adversaires - et mettre fin à l'idée d'une réponse unique dans un monde unique.

Didier Heinrich, ingénieur CESI, président de l'Observatoire International des Crises (OIC) et fondateur du magazine de la Communication de Crise et Sensible.

Nathalie Maroun, Docteure en narratologie, analyste et directrice du développement de l'OIC, Maître de conférences, diplômée de l'USJ, de la Sorbonne et de la Georgetown University, enseignante et chercheuse en université en France et au Liban (CELSA, UTT, USJ, EISTI, ENA).



1

Citation tirée de "Le nouveau paysage de la crise" disponible en ligne sur le site de l'OIC, extrait de l'article Prospective : Horizon 2020, N°23 du Magazine de la communication de crise et sensible, paru en décembre 2015. Écrit par Par Thierry Libaert, Ph.D.

5. Travailler en réseau

Un réseau d'acteurs est un tissu de relations personnelles et institutionnelles créé entre des individus qui choisissent d'œuvrer dans le cadre d'un projet global ou particulier. Leurs principaux objectifs sont de favoriser les rencontres, le partage d'expérience et la professionnalisation des membres. C'est le cas par exemple du Réseaucom 86 qui existe depuis plus de 20 ans et qui organise des moments d'échanges entre professionnels, des conférences, des ateliers de formations et invite régulièrement des experts reconnus à venir rencontrer les membres du réseau. En collaboration avec l'Apacom, RéseauCom 86 a permis la création de Réseaux Com'535 qui fédère des associations de communicants. C'est aussi le cas avec le Réseau des Professionnels du Numérique de la Nouvelle Aquitaine.

Grâce à leur engagement dans des réseaux, les professionnels de la communication peuvent accroître leur visibilité, trouver des opportunités, se former, suivre l'évolution du métier, trouver des opportunités de carrière... Comme le dit Yann Montero, directeur de l'agence Rhinocéros à Poitiers : « Nous travaillons beaucoup la visibilité par rapport au réseau, c'est à dire les différents réseaux locaux, que ce soit le MEDEF, le Réseau comm 86, la CJPME, enfin tous les réseaux professionnels. »

Rien n'interdit aux réseaux de permettre à leurs membres à faire du business entre eux. Cédric Lhote - expert comptable associé au sein du cabinet Exco Valliance et issu du réseau Carbao (Club d'Affaire de Recommandation par le Bouche à Oreille), précise ainsi : « Nous sommes là pour faire du business, directement entre membres ou via des connaissances et carnet d'adresses. »

Quelles sont les conditions de succès ? Les travaux de Christian Marcon et Nicolas Moinet montrent que cinq conditions doivent être réunies pour qu'un réseau perdure : une véritable envie de s'investir de la part des membres ; une raison d'être du réseau perçue à laquelle les membres adhèrent ; des règles de participation aux activités du réseau établies clairement ; une organisation suffisante ; enfin, de la matière à échanger (information, conseils, énergie, soutien...)

Tous les partenariats ne sont pas possibles, mais dès lors que ces conditions sont réunies, les résultats sont réels et le client est inclus dans un processus d'intelligence collective. L'inscription dans des réseaux métier et/ou de business constitue indiscutablement une priorité pour les Dircom.

6. Ne pas négliger son *personal branding*

Le *personal branding* consiste à mettre en place des outils de promotion et de communication pour soi-même pour s'assurer d'une meilleure visibilité aussi bien en interne qu'en externe. Cette notion renvoie à l'idée qu'il faut sortir de l'anonymat afin de susciter l'intérêt, en valorisant sa propre identité de marque et en diffusant l'image de sa marque personnelle. Cette logique concerne ceux qui souhaitent garantir, favoriser et cultiver leur vie professionnelle et sociale.

La logique du *personal branding* n'est pas nouvelle. Les professionnels des médias et les artistes, notamment, travaillent sur le *personal branding* pour passer les étapes des auditions. Le concept a été popularisé aux USA, et certains auteurs ont étudié ce phénomène dont Peter Montoya avec ses deux ouvrages publiés en 2002 « The Brand Called you » et « The personal branding phenomenon » et William Arruda avec son ouvrage publié en 2007 intitulé « Career distinction ».

Depuis le début des années 2010, les outils de Web Social (Web 2.0) ont apporté leur contribution à cette logique. L'émergence d'Internet a fait naître de nouveaux besoins notamment celui de devenir visible.

Tout devient de plus en plus transparent, il est donc très important d'avoir la main sur son image. Le Dircom devient alors un ambassadeur et son profil personnel contribue par conséquent à la visibilité de son entreprise.

Selon Ghislain Bourdilleau - Directeur de l'agence Authentik et ancien Dircom à l'INALCO l'évolution du poste de Dircom correspond à une " évolution stratégique". Il estime qu' au sein de la stratégie de l'entreprise « il y a la marque et le Dircom devient peu à peu un directeur de la marque".

Les 3 étapes du personal branding

MIEUX SE CONNAÎTRE

Avant d'agir dans mon environnement, je dois déjà apprendre à me connaître. Il est donc important de déterminer : mes valeurs et mes objectifs ma cible, ma personnalité mes différences mes compétences et mes talents etc...

MIEUX SE FAIRE CONNAÎTRE

Il s'agit de mettre en oeuvre une véritable démarche marketing afin de créer ma propre marque personnelle. Cette étape est fortement corrélée à l'entreprise quand cette dernière développe son business.

MIEUX SE FAIRE RECONNAÎTRE

Une fois cette marque personnelle établie, je communique sur celle-ci afin de créer de l'intérêt et se faire connaître. L'idée est d'utiliser les outils de communication adaptés à la cible que l'on souhaite toucher. Cette étape est primordiale pour développer son propre réseau et correspond à la partie visible de l'iceberg.

Points à retenir

- Pour le Dircom du futur, il n'y aura pas de changements majeurs dans les différentes composantes de son métier.
- Le Dircom de 2020 devra sans doute mieux que jamais percevoir les enjeux des nouvelles technologies
- Son métier est en mouvement depuis des années, et ne semble pas vouloir se figer à l'horizon 2020

Conclusion

Ce livre blanc, rédigé en 2017, nous fait faire un pas de trois ans dans le futur du métier de Dircom. Trois ans cela peut paraître peu, mais pour un secteur qui connaît autant de changements que celui de la communication, c'est suffisant pour remarquer une certaine évolution de la profession.

Depuis l'avènement du numérique et l'arrivée de nouveaux outils digitaux, la communication en entreprise ou en agence a connu des bouleversements qui ne sont pas prêts de s'arrêter d'ici trois ans. Pour s'adapter, il est nécessaire que le Dircom devienne un vrai couteau suisse, multi-compétent, visionnaire et adaptatif. Il va devoir prendre en compte les nouveaux outils numériques qui n'ont pas fini de se développer : arrivée de nouveaux réseaux sociaux, de nouvelles applications, ou encore numérisation de supports déjà existants (affichage interactif ou encore showroom).

Le Dircom de 2020 va également être amené à intégrer d'une façon plus certaine les questions de RSE au sein de son service ou de son agence. La prise en compte des intérêts économiques, sociaux et environnementaux a déjà commencé depuis une trentaine d'années au sein des grandes entreprises, cependant les démarches de RSE restent encore timides et les entreprises rencontrent parfois des difficultés à tenir et à mettre en avant leurs engagements.

Les intérêts sociaux sont de plus en plus présents au cœur du métier de Dircom. Souvent laissée de côté, la communication interne sort de l'ombre et reprend de l'importance. Le Dircom laissera place à la collaboration dans son mode de management. Un management davantage horizontal et des espaces de travail qui continueront d'évoluer, renforçant ainsi le bien-être au travail.

Plus qu'un communicant, le Dircom se doit d'être un bon manager mais également un bon commercial. Toujours à la recherche de nouveaux clients, il saura séduire et répondre aux besoins et aux demandes des clients qui, d'ici 2020, intégreront plus d'outils numériques dans leur stratégie. Les nouveaux métiers apparus avec l'ère du digital amènent avec eux de nouvelles compétences qu'il sera impératif d'acquérir rapidement si ce n'est déjà fait. Le digital facilite également la veille concurrentielle nécessaire pour avoir une vision élargie de la communication et anticiper les changements à venir.

L'ère du numérique, principalement à l'origine de l'évolution du secteur de la communication, a été amorcée depuis déjà plusieurs années et continuera de se développer. Nous n'observerons sans doute pas de grands bouleversements dans les trois prochaines années, néanmoins nous constaterons une continuité évidente de l'évolution du métier de Dircom.

Si ce livre blanc a pu contribuer à votre réflexion sur ce sujet, toute l'équipe rédactionnelle en est heureuse.

Nous vous invitons à partager vos propres idées et analyses sur le sujet en publiant vos commentaires sur le blog : <http://blogs.univ-poitiers.fr/c-marcon/>

Bibliographie

Babkine, A. (2013). *Le dircom face au bad buzz et la crise : 10 attitudes gagnantes*. [Blog] Le blog du communicant.

Disponible: <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2013/10/05/le-dircom-face-au-bad-buzz-et-la-crise-10-attitudes-gagnantes/> [Consulté 10 Mar. 2017].

Bahhar-Alves, N. (2016). *Data, Big Data et Communication : les enjeux de demain ?* [En ligne] Culture-rp.com.

Disponible: <http://culture-rp.com/2016/07/06/data-big-data-et-communication-les-enjeux-de-demain/> [Consulté 13 Mar. 2017].

Bart, T. (2016). *Pourquoi le one to one est l'arme absolue du manager ?* [En ligne] Management & Life Hacking.

Disponible: <https://management-lifehacking.com/pourquoi-le-one-to-one-est-larme-absolue-du-manager-214a0bb83d39> [Consulté 3 Avr. 2017].

Berlioz, D. (2014). *Le feel good management, ce n'est pas uniquement organiser des fêtes*. [En ligne] L'OBS Rue 89.

Disponible: <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-vie-de-bureau/20140619.RUE4502/le-feel-good-management-ce-n-est-pas-uniquement-organiser-des-fetes.html> [Consulté 3 Avr. 2017].

Blanchout, G. (2011). *Quel avenir pour les métiers de la communication ?* [En ligne] L'Étudiant.

Disponible: <http://www.letudiant.fr/metiers/les-metiers-qui-recrutent/quel-avenir-pour-les-metiers-de-la-communication-11594.html> [Consulté 3 Avr. 2017].

Bouzidi, H. (2016). *Les 5 grands enjeux du Big Data*. [En ligne] Blog.outscale.com.

Disponible: <https://blog.outscale.com/fr/les-5-grands-enjeux-du-big-data> [Consulté 13 Mar. 2017].

Burgelin, O. (2017). *COMMUNICATION - Communication de masse*. [En ligne] Encyclopædia Universalis.

Disponible: <http://www.universalis.fr/encyclopedie/communication-communication-de-masse/> [Consulté 13 Mar. 2017].

Calvo, C. (2014). *Les enjeux de la communication éthique RSE*. [En ligne] Les Echos.

Disponible: <http://archives.lesechos.fr> [Consulté 3 Avr. 2017].

Carillo, K. (2017). *Le big data, une révolution qui transforme l'entreprise en profondeur - HBR*.

[En ligne] HBR.

Disponible: <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2016/06/8982-le-big-data-une-revolution-qui-transforme-en-profondeur-lentreprise/> [Consulté 10 Mar. 2017].

Coheris Blog, (2015). *Le monde des NTIC change : la relation client aussi !* [Blog] Coheris Blog.

Disponible: <http://www.coheris.com/relation-client-data/tendances/relation-client/les-ntic-changent-la-relation-client-aussi/> [Consulté 13 Mar. 2017].

Coupez, F. (2015). *Protection des données personnelles et Big Data : inconciliables, vraiment ?* [En ligne] Silicon.

Disponible: <http://www.silicon.fr/protection-donnees-personnelles-big-data-inconciliables-114312.html> [Consulté 13 Mar. 2017].

- Delaporte, S. (2012). *1.4 De nouveaux outils de communications omniprésents*. [En ligne] Monde 3.0.
Disponible: <https://monde30.com/extrait-du-livre-monde-3-0/premiere-partie-de-pro-fonds-changements-sont-engages/1-4-de-nouveaux-outils-de-communications-omnipresents/> [Consulté 10 Mar. 2017].
- Digital Conseil. (2015). *Le web 2.0 est mort, vive le web 3.0 !* [En ligne]
Disponible: <https://www.digitall-conseil.fr/le-web-2-0-est-mort-vive-le-web-3-0/> [Consulté 3 Avr. 2017]
- Eveno, R. (2013). *Le numérique nous amène à revisiter tous les fondamentaux du marketing*.
[En ligne] Les Echos Business.
Disponible: <https://business.lesechos.fr> [Consulté 3 Avr. 2017]
- Gourrierc, L. (2013). *Quels usages concrets du Big Data ?* [En ligne] Journaldunet.com.
Disponible: <http://www.journaldunet.com/solutions/expert/54903/quels-usages-concrets-du-big-data.shtml> [Consulté 10 Mar. 2017].
- Guilleux, C. (2014). *Les métiers de la communication traversés par le numérique*. [En ligne] Calenda le calendrier des lettres et sciences humaines et sociales.
Disponible: <http://calenda.org/298251> [Consulté 3 Avr. 2017]
- Heiderich, D. and Maroun, N. (2014). *Article 0271: Les relations publiques de crise. Une nouvelle approche structurelle de la communication en situation de crise*. [En ligne] Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible.
Disponible: <http://www.communication-sensible.com/articles/article271.php> [Consulté 10 Mar. 2017].
- Jahnich, M. (2014). *RSE : «Quatre tendances pour la communication des entreprises»*.
[En ligne] L'Express Emploi.
Disponible: <http://www.lexpress.fr> [Consulté 3 Avr. 2017]
- Journaux, S. (2015). *L'heure du management bienveillant*. [En ligne] lesechos.fr.
Disponible: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-145492-lheure-est-au-management-bienveillant-1182752.php> [Consulté 3 Avr. 2017].
- LeBigData.fr. (2017). *Définition : Qu'est-ce que le Big Data ?* [En ligne] LeBigData.fr.
Disponible: <http://www.lebigdata.fr/definition-big-data> [Consulté 10 Mar. 2017].
- Le management collaboratif, enjeu organisationnel ou humain ?. (2012). [Blog] Eurecia Blog.
Disponible: <http://www.eurecia.com/blog/le-management-collaboratif-enjeu-organisationnel-ou-humain/> [Consulté 3 Avr. 2017].
- Le Monde, (n.d.). *De la société industrielle à la société de consommation*. [En ligne]
Disponible: <http://www.lemonde.fr> [Consulté 3 Avr. 2017].
- Les 10 métiers qui ont le plus d'avenir dans la communication. (2015). [Blog] LLLLITL *Publicité Marketing Créativité*.
Disponible: <http://www.llllitl.fr/2015/03/10-metiers-avenir-communication-marketing/> [Consulté 3 Avr. 2017].
- Libaert, T. (2017). *La communication de crise*. [Blog] Blog de Thierry Libaert.
Disponible: <http://www.tlibaert.info/blog/> [Consulté 10 Mar. 2017].

Libaert, T. (2014). *Article 0279: Bilan des crises 2014*. [En ligne] Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible.
Disponible: <http://www.communication-sensible.com/articles/article279.php> [Consulté 10 Mar. 2017].

Management & Data Science. (2017). *Les données massives: nouvel enjeu stratégique ?* [En ligne]
Disponible: <https://management-datascience.org/2016/11/05/les-donnees-massives-nouvel-enjeu-strategique/> [Consulté 10 Mar. 2017].

Michalon, C. (2012). *Le management interculturel, une boussole pour le temps présent*. [En ligne] lesechos.fr.
Disponible: http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/05/11/cercle_46759.htm [Consulté 3 Avr. 2017].

Moutot, A. (2016). *Yahoo! victime d'une nouvelle fuite massive de données*. [En ligne] lesechos.fr.
Disponible: https://www.lesechos.fr/22/09/2016/lesechos.fr/0211319146141_yahoo--victime-d-une-nouvelle-fuite-massive-de-donnees.htm [Consulté 13 Mar. 2017].

Prax, J. (2017). *Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode*. [En ligne] Communicationorganisation.revues.org.
Disponible: <https://communicationorganisation.revues.org/2024> [Consulté 3 Avr. 2017].

Puren, V. (2013). *L'UGC un outil de communication performant, mais inexploité*. [En ligne] HUB Institute - Digital Think Tank.
Disponible: <https://hubinstitute.com/2014/05/lugc-un-outil-de-communication-performant-mais-inexploite/> [Consulté 10 Mar. 2017].

Radio France, (2014). [podcast] *Les Français n'ont pas confiance dans la communication des entreprises*.
Disponible: http://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-mon-boulot/les-francais-n-ont-pas-confiance-dans-la-communication-des-entreprises_1762173.html [Consulté 3 Avr. 2017].

RéseauCom 86., (2017). *La communication interne à l'ombre de la communication externe*. Les matinées de la com. Poitiers: Parties liées. [Consulté 3 Avr. 2017].

Salvador, M. (2017). *Le secteur de la communication enfin reconnu par les pouvoirs publics*. [Blog] J'ai un pote dans la com.
Disponible: <https://jai-un-pote-dans-la.com/secteur-de-communication-enfin-reconnu-pouvoirs-publics/> [Consulté 3 Avr. 2017].

Scheffer, N. (2017). *Des dircom confortés par les comités exécutifs*. [En ligne] Les echos business.
Disponible: <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/commercial/developpement-commercial/0211733861083-des-dircom-confortes-par-le-comex-305422.php> [Consulté 10 Mar. 2017].

The evolution of leadership. (2017). 1st ed. Mind Resources Institute of Learning & Innovation, pp.8-9. [Consulté 3 Avr. 2017].

Trujillo, E. (2015). *Quel avenir pour les métiers du marketing et de la communication digitale? Microsoft RSLN*.
Disponible: <https://rslnmag.fr> [Consulté 3 Avr. 2017].

Dircom

en 2020



Ouvrage collectif

sous la direction de
Christian Marcon

Élaboré par les étudiants de Master
Stratégie et Management de la Communication
IAE de Poitiers
Promotion 2016 - 2018

