



## **Directions de Communication & Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication :**

**Nouveaux enjeux,  
Nouvelles pratiques,  
Nouvelles responsabilités ?**

**Kalivibe - Novembre 2002**

## **Sommaire**

<b>Chapitre 1</b>	<b>3</b>
• <b>Objectifs de l'enquête</b>	
• <b>Méthodologie</b>	
• <b>Typologie des 63 entreprises analysées : des profils contrastés</b>	<b>4</b>
• <b>Les principales conclusions de l'enquête</b>	<b>7</b>
<b>Chapitre 2 : Communication interne et nouvelles technologies</b>	<b>18</b>
<b>Chapitre 3 : Communication financière et nouvelles technologies</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 4 : Relations presse et nouvelles technologies</b>	<b>42</b>

## I . Les objectifs de l'enquête

L'étude menée par Entreprises & Médias sur " Les directions de communication et les nouvelles technologies de l'information et de la communication " est la première étude de " **benchmarking** " sur le sujet. Elle poursuit un double objectif.

Elle vise, d'une part, à faire le point sur la **réalité** des moyens actuellement mis en œuvre par les adhérents, en espérant dégager les " meilleures pratiques "(relatives) pour les mettre à disposition de tous. Elle vise, d'autre part, à analyser les **changements** induits par l'utilisation d'Internet dans notre métier, pour mieux anticiper les évolutions nécessaires, notamment en matière de positionnement de la fonction, de recrutement et d'organisation.

## II. La méthodologie

L'enquête a eu lieu de juillet à octobre 2002. Elle a comporté **deux phases, quantitative et qualitative**.

Un **questionnaire** très complet a été élaboré avec l'aide du groupe de travail Nouvelles Technologies d'Entreprises & Médias, et avec celle d'Alain Bloch, professeur au Conservatoire des Arts et Métiers. Il a été envoyé en juin à la **centaine d'adhérents** que compte l'association.

Organisé en cinq parties, dont **trois volets** portant sur les principaux champs de responsabilité des directeurs de communication - **communication interne, communication financière et relations presse** -, il comporte **95 questions**, permettant de recueillir une information détaillée sur les moyens classiques et en ligne mis en œuvre actuellement, ainsi que sur les chantiers en cours et les projets de développement dans chacun des trois volets.

Ce questionnaire a été complété par 20 **entretiens en face-à-face** avec des directeurs de la communication, avec leurs premières lignes chargées de l'interne, de la presse ou de la communication financière, ainsi qu'avec des experts extérieurs.

Les **trois parties** de l'enquête ont été rédigées de façon à pouvoir, éventuellement, être **lues séparément**, d'où certaines redondances dans les réponses à des questions symétriques.

### III. La typologie des 63 entreprises analysées : des profils contrastés

L'échantillon des 63 entreprises, qui ont répondu au questionnaire (quelque 6000 questions dépouillées) est **représentatif** des adhérents d'Entreprises & Médias. On constate un bon équilibre entre les grandes, voire les très grandes entreprises (de 15 à 100 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec des effectifs allant de 15000 à 230000 salariés, et des implantations dans vingt pays au moins) et des entreprises, organismes ou associations de taille beaucoup plus modeste. Particulièrement intéressante pour l'enquête est la bonne représentation de secteurs d'activité autres que l'informatique et les télécommunications – 32% d'industrie, 13% de distribution, transports, tourisme...-, ainsi que celle d'entreprises du secteur public et parapublic.

Les éléments de " carte d'identité " des parties I et II du questionnaire permettent déjà de dégager des profils assez contrastés :

<b>Chiffre d'affaires total (en milliards d'€)</b>	Moins de 1	De 1 à 5	De 5 à 15	De 15 à 100	Non significatif
Nombre d'entreprises (en %)	<b>21%</b>	29%	19%	<b>23%</b>	8%

<b>Effectifs (en milliers)</b>	Moins de 1	De 2 à 15	De 15 à 50	+ 50
Nombre d'entreprises (en %)	<b>9%</b>	33%	31%	<b>27%</b>

<b>Secteur d'activité</b>	Télécom, informatique, conseil	Banque, assurances, services fi., médias...	Industrie	Distribution, transport, services	Autres
Nombre d'entreprises (en%)	20%	24%	<b>32%</b>	<b>13%</b>	11%

<b>Pays d'implantation</b>	De 1 à 10	De 10 à 40	De 40 à +150
Nombre d'entreprises %	<b>35%</b>	26%	<b>39%</b>

<b>Nationalité</b>	Française	Etrangère	Franco - ...
Nombre d'entreprises (en %)	<b>84%</b>	9,5% (4 américaines, 1 allemande, 1 belge)	6,5% (espagnole, anglaise, italienne)

<b>Statut</b>	Cotée	Privée non cotée	Publique/ parapublique/ autre
Nombre d'entreprises (en %)	<b>51%</b>	25%	24%

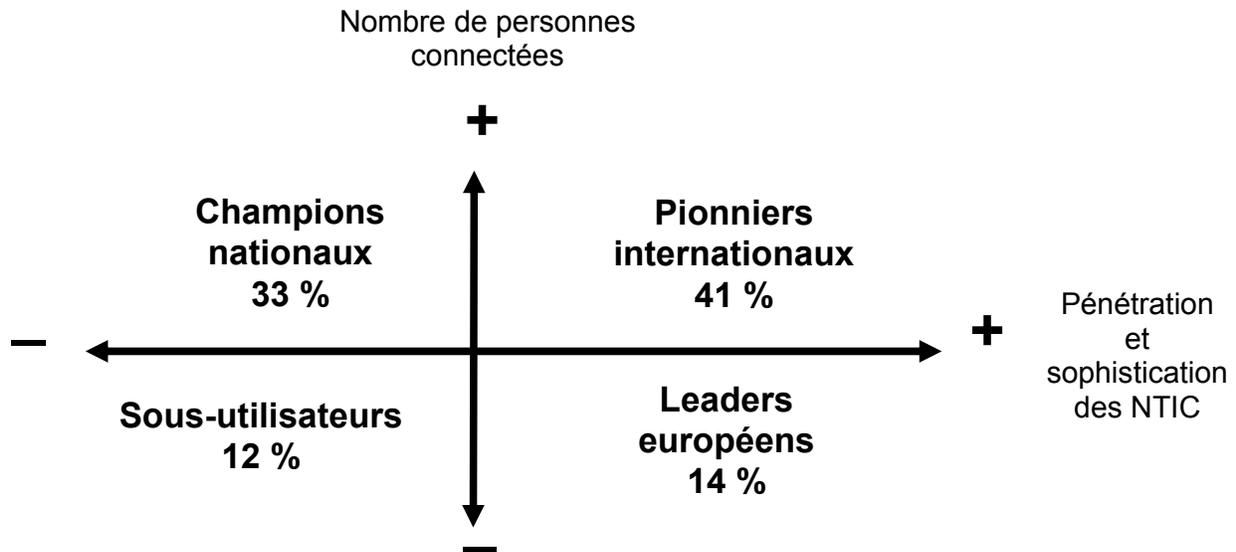
<b>Organisation</b>	Traditionnelle	Matricielle
Nombre d'entreprises (en%)	41%	59%

### Des “ pionniers ” aux “ sous-utilisateurs ”

Par ailleurs, selon le schéma ci-dessous de Michel Kalika, de l'Université Paris-Dauphine, on peut **définir le caractère plus ou moins stratégique des NTIC** dans les organisations **selon six critères** : le **secteur d'activité** de l'entreprise, sa **taille** (notamment chiffre d'affaires et effectifs), sa **localisation** (le nombre de pays dans lesquels elle est implantée), le caractère plus ou moins poussé des **partenariats** qu'elle met en œuvre avec d'autres entreprises (notion d' "entreprise étendue"), la **transversalité** de ses processus internes (groupes projets), et enfin son appétence plus ou moins forte pour les outils de **veille** technologique et concurrentielle :

D'ACCORD		PAS D'ACCORD
Télécom, services aux entreprises	<b>SECTEUR</b>	BTP, services aux particuliers
Grandes entreprises	<b>TAILLE</b>	Petites entreprises
Dispersées, marché international	<b>LOCALISATION</b>	Peu d'éclatement géographique
Privées, cotées	<b>STATUT</b>	Public, associatif
Fort	<b>PARTENARIAT, ENTREPRISE ETENDUE</b>	Faible
Forte	<b>TRANSVERSALITE</b>	Faible
Forte	<b>UTILISATION DES OUTILS DE VEILLE</b>	Forte

Si on relie ces données aux réponses fournies par le questionnaire dans son ensemble, on obtient en synthèse la typologie suivante :



1. **Les pionniers internationaux** représentent **41% de l'échantillon** : c'est le groupe majoritaire. Il se compose de grandes entreprises internationales – maisons-mères **ou filiales** - implantées (et pas seulement représentées) dans de nombreux pays, dans des secteurs d'activité tels que les télécom, l'informatique, la banque, les médias, la pharmacie, le conseil en management, ou dans des secteurs industriels intégrant une forte composante high tech (électronique, nouveaux matériaux...), comme l'automobile, le matériel de transport ou les systèmes de défense. Ce sont des entreprises privées, souvent cotées sur plus d'un marché (Paris, Londres, Francfort, New York...). Leur organisation est le plus fréquemment matricielle, la réalité géographique servant de point d'ancrage à l'activité des divisions métiers (" business units ").

C'est dans ce groupe que l'équipement qui caractérise le "**bureau virtuel**" est le plus répandu : au moins 50% de l'effectif total des salariés a un **ordinateur de bureau**, à partir duquel ils peuvent accéder à la **messagerie** et à l'**intranet**, ainsi qu'à **Internet** (40%) ; 30% disposent d'un **ordinateur portable** et d'un téléphone mobile, et 15% d'un assistant personnel numérique (de type Palm) ; l'**agenda partagé** (30%) et le **travail collaboratif** à distance sont de pratique relativement courante. Ces chiffres peuvent monter à 100% pour quasiment tous les items si l'on excepte le personnel de production, dans certaines entreprises du secteur de l'informatique et des télécoms où la culture de base est spontanément " connectée ".

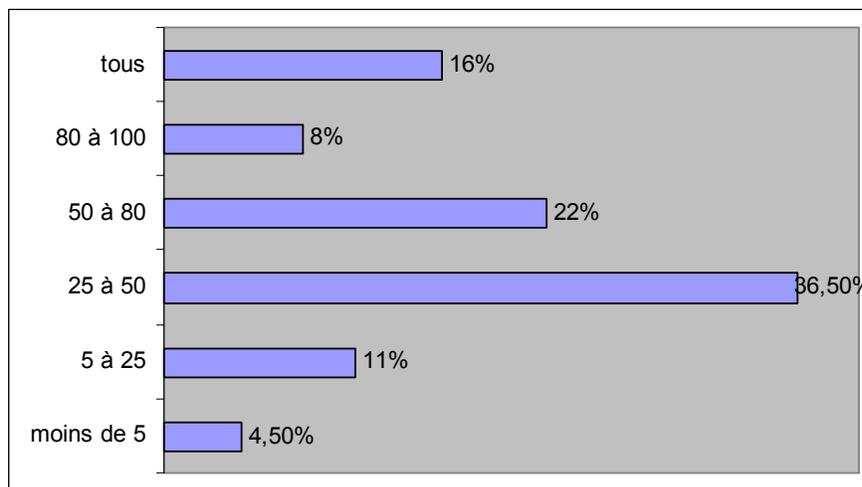
2. **Les leaders européens**, soit **17%** de l'échantillon, **partagent un grand nombre des caractéristiques des " pionniers "**, mais à l'échelle essentiellement européenne, d'une part, et dans des secteurs moins utilisateurs de personnel connecté en permanence, notamment dans les centres de production, d'autre part. Ce sont le plus souvent des sociétés privées, cotées ou non, dans des secteurs comme l'industrie agro-alimentaire, le BTP, la distribution, la restauration collective ou la gestion des déchets.
3. **Les champions nationaux** représentent **33%** de l'échantillon. Ce sont des entreprises ou des organismes publics ou parapublics, à effectifs nombreux, avec un **effet de maillage en France** ou dans certaines collectivités territoriales. La SNCF, la RATP, l'ANPE, la Poste, la Caisse des Dépôts ou EDF figurent dans ce groupe, qui reste en partie marqué par sa **culture " administrative " d'origine**, son mode de management spécifique et l'appropriation plus tardive et moins poussée des technologies de la communication. Pour la commodité du regroupement, des **institutions du secteur non-concurrentiel** opérant essentiellement en France, sont comptées ici, bien que du point de vue de la mise en œuvre des NTIC, elles soient plus proches de certains leaders européens que des entreprises publiques.
4. Quant au quatrième groupe, **les sous-utilisateurs** – soit **9%** de l'échantillon -, il se caractérise soit par l'**absence de certains outils structurants**, comme la messagerie ou l'Intranet, soit par le **taux extrêmement faible de salariés ayant accès à l'intranet** (moins de 5% de l'effectif total). Ils sont incontournables dans un secteur spécifique, qui ne requiert pas la mise en tension permanente des acteurs internes et externes. Et l'absence des outils emblématiques de la modernité ne les empêche pas d'être efficaces, rentables ou prestigieux, loin s'en faut.

#### IV. Les principales conclusions de l'enquête

1. **Les NTIC ont fait, depuis cinq ans, une vraie percée dans les entreprises**, même chez les " sous-utilisateurs " : pour l'essentiel, l'heure n'est plus à la découverte, mais à l'adaptation et la bonne utilisation d'**outils désormais banalisés, comme la messagerie et les sites Web institutionnels**. La quasi-totalité des adhérents ont en projet l'intranet de 2<sup>ème</sup>, voire de 3<sup>ème</sup> génération. On est passé, à quelques exceptions près, des NTIC aux TIC, de l'innovation élitaire à un usage de plus en plus « démocratique ».
2. **On ne peut pas affirmer que certaines entreprises sont intrinsèquement " en avance ", quand d'autres seraient " en retard "**. Chacune ajuste son investissement dans les technologies de l'information et de la communication en fonction de son secteur d'activité, donc de la pression concurrentielle, de

son métier et de sa culture : “ **A chacun selon ses besoins** ”, telle est la seconde

- conclusion d'ensemble qu'on peut tirer de l'examen des stratégies technologiques mises en œuvre par les adhérents d'E&M. C'est encore plus vrai quand on passe à l'analyse détaillée des outils qu'ils utilisent dans leur politique de communication interne et externe.
- L'indicateur le plus discriminant est le nombre de postes connectés à l'intranet**, et a fortiori, à l'Internet. **Tout le monde n'est pas connecté** : cette donnée incontournable joue à la fois comme **un accélérateur et un frein**, surtout en communication interne.



16% seulement des entreprises ont tous leurs collaborateurs reliés à l'intranet : **52% des entreprises ont moins de la moitié de leur personnel connecté**. Il faut garder cette contrainte à l'esprit pour apprécier à sa juste mesure la bonne tenue, voire la résistance des moyens de communication dits classiques, et notamment les documents papier.

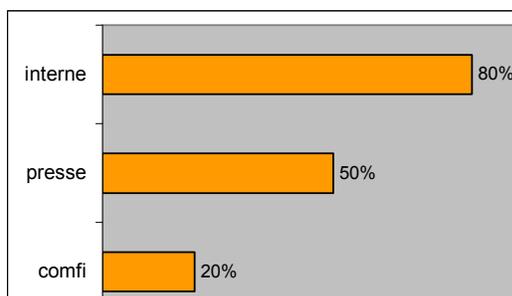
- Car aujourd'hui, l' "effet millefeuille " joue à plein : il y a **empilement, et non substitution, des supports**. Quand substitution il y a, elle n'est jamais totale. C'est ce qui ressort des questions où les entreprises devaient, pour chaque domaine de communication, à la fois **évaluer** les moyens utilisés sur un échelle allant de “ Très important ” à “ Pas important ”, et les **hiérarchiser** par ordre d'importance décroissant : les classiques résistent bien, ils sont utilisés quasiment à parité avec les moyens en ligne, malgré des différences notables selon le champ de communication concerné.

C'est en communication financière que les nouvelles technologies ont entraîné les bouleversements les plus forts et les plus contraignants : l'information devant être donnée aux marchés dans les meilleurs délais, on est pour l'essentiel passé des moyens d'information périodique aux moyens

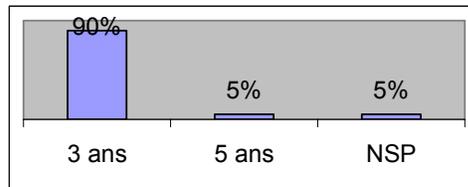
en ligne d'information permanente. Même phénomène, en moins accentué, dans les relations presse, où les nouvelles technologies permettent à la fois d'accroître la réactivité, l'anticipation et la personnalisation de l'information des journalistes. C'est en communication interne que les publications internes gardent le plus droit de cité – à 90% d'utilisation –, et ce particulièrement chez les champions nationaux et chez les leaders européens, et dans certains secteurs d'activité à forte population “sur le terrain” ou dans les sites de production. Globalement, l'intranet n'arrive qu'en 4<sup>ème</sup> position des moyens utilisés, même si **la messagerie** est désormais **le lien par excellence**, tant vers l'interne que vers l'extérieur.

6. La “**chaleur ajoutée**” est la **caractéristique essentielle des réunions, plébiscitées** quels que soient le champ de communication, le profil de l'entreprise et son secteur d'activité. Paradoxe, quand on pense que l'un des apports majeurs des nouvelles technologies est de permettre le travail collaboratif à distance et l'échange d'information sans rassemblement physique des personnes en un même lieu. Mais paradoxe apparent seulement : tout se passe comme si – les documents de travail ayant préalablement été mis en ligne – seule la réunion permettait de **se parler**, car c'est l'échange interpersonnel qui fonde la relation de **confiance**. La “chaleur ajoutée”, loin d'être antinomique ou redondante par rapport aux NTIC et à leur évidente valeur ajoutée, en est au contraire le préalable et la condition. En communication financière et en relations presse, les réunions “one to one” et “face à face” se développent d'ailleurs fortement, parallèlement aux conférences en ligne et aux sites dédiés à des communautés spécifiques.
  
7. **La mort de Gutenberg** semble programmée : 80% de réponses affirmatives en communication interne, où **devrait progressivement disparaître tout ce qui demande une mise à jour fréquente** (annuaires, documentation technique...), mais aussi les **lettres et journaux internes**, les chartes graphiques, la revue de presse papier... Cette révolution - largement achevée en communication financière (le rapport annuel au format .pdf devance le rapport annuel classique dans la hiérarchisation des outils), et bien entamée en relations presse - serait achevée “dans trois ans”, selon 90% des entreprises. Ne subsisterait que le magazine externe Groupe (trimestriel, en deux langues dont l'anglais), ce support d'image institutionnelle destiné aux clients, partenaires et leaders d'opinion ayant pour objectif de donner une vision unitaire et globale des métiers et des activités de l'entreprise. Estimation probablement optimiste (ou pessimiste), mais qui indique un changement radical à terme plus ou moins proche.

Oui à :



Disparition à :



8. L'internet et l'intranet seraient déjà, dans l'imaginaire collectif, une plate-forme multimédia intégrée d'accès à l'information. Dans la réalité – même chez les pionniers internationaux du secteur des télécoms ou de l'informatique -, **le multimédia est encore très marginal** aujourd'hui. L'**utilisation de techniques audio et vidéo** en permanence ne recueille que de 1,5 à 3% de réponses affirmatives. L'usage ponctuel, lors d'un événement particulier (crise, lancement de produit ou de marque...) ou de l'annonce des résultats, est en revanche de plus en plus fréquent, mais loin d'être généralisé.

	<b>Audio</b>	<b>vidéo</b>
<b>en permanence</b>	1,5%	3%
<b>pour un événement particulier</b>	60%	40%
<b>pour présenter les résultats</b>	70%	30%

9. **Qui rédige, met en ligne, met à jour et valide ?** Les trois champs de communication offrent des réponses homogènes, avec une écrasante majorité de réponses indiquant que ces tâches sont assurées **en interne**.

	<b>com interne</b>	<b>comfi</b>	<b>presse</b>
<b>rédaction contenu</b>	95%	90%	90%
<b>mise en ligne</b>	77%	90%	90%
<b>mise à jour</b>	77%	90%	90%
<b>validation</b>	dircom + services sources	dircom + relations investisseurs	Dircom + services sources

La communication financière et les relations presse ont, plus que la communication interne, intégré les compétences techniques leur permettant de se passer des services d'une agence Web. Sans surprise, la validation est la responsabilité conjointe de la **direction de la communication** et des services sources, les “ **content owners** ” émetteurs de l'information. L'évolution technique des moyens n'a donc pas modifié une pratique à l'efficacité éprouvée sur les outils classiques, notamment le rapport annuel, les journaux internes et les communiqués de presse.

**10. Les meilleures pratiques de mesure des moyens en ligne** se calquent sur celles des moyens classiques : mesures d'audience (nombre de connections, pages consultées...), enquêtes ou analyses qualitatives, remontées des publics cibles ou enquêtes de satisfaction.

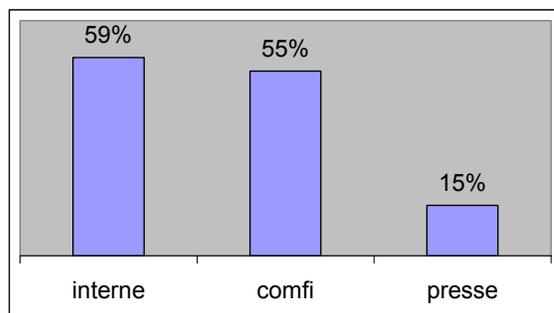
	Intranet	Lettres électroniques	Site presse	Site investisseurs/ analystes fin.
<b>Mesure d'audience (nombre de connections, pages consultées)</b>	quotidien	mensuel	mensuel	mensuel
<b>Enquête ou analyse quali</b>	mensuel ou trimestriel	trimestriel	mensuel	trimestriel
<b>Remontées des publics cibles/ enquête de satisfaction</b>	ad hoc/ 1 fois par an	ad hoc	ad hoc	1 fois /an

Mais – bien que les moyens techniques existent et soient même à la fois plus simples et moins coûteux à mettre en place que pour la mesure des outils classiques – la **mesure** de ces supports est **encore très minoritaire** : moins de 10% des entreprises, toutes filiales de pionniers internationaux d'origine américaine. Quant aux outils encore émergents – forums, sites dédiés, lettres électroniques, conférence en ligne, ... - ils sont peu ou pas évalués.

**11. Les nouvelles technologies offrent-elles une interactivité suffisante avec les publics cibles ?** Oui à 59% en interne, à 55% en communication financière et à ...15% en relations presse. Les deux premiers champs sont déjà très équipés, ou estiment en tout cas qu'ils le sont suffisamment, la presse restant décidément plus demandeur d'information à la fois rapide et personnalisée.

**10. Les nouvelles technologies offrent-elles une interactivité suffisante avec les publics cibles ?** Oui à 59% en interne, à 55% en communication financière et à ...15% en relations presse. Les deux premiers champs sont déjà très

équipés, ou estiment en tout cas qu'ils le sont suffisamment, la presse restant décidément plus demandeur d'information à la fois rapide et personnalisée.



**12. Les changements entraînés par les nouvelles technologies** sont différents selon les champs de communication considérés, comme l'indique le tableau consolidé ci-dessous.

	interne	comfi	Presse
<b>nombre de collaborateurs (a augmenté)</b>	<b>48%</b>	<b>22%</b>	<b>48%</b>
<b>formation collaborateurs</b>	<b>86%</b>	<b>58%</b>	<b>80%</b>
<b>modification circuit de décision</b>	<b>63%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>
<b>modification comportement publics cibles</b>	<b>63%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>
<b>ouverture aux syndicats</b>	<b>22%</b>		

- **Le nombre de collaborateurs a augmenté** partout : on ne constate donc pas de gains de productivité, qui entraîneraient une décroissance de l'effectif. Les nouveaux recrutés – le plus souvent, de jeunes diplômés généralistes, et non étroitement techniciens - sont notamment des **experts des nouveaux métiers du Web** : webmaster, webdesigner, webauthor familier de l'écriture hypertexte... Sans bouleverser l'écosystème des directions de communication, ils y apportent un savoir-faire pointu que ne possèdent pas (encore) les équipes en place, sauf dans les entreprises high tech.
- **Les NTIC ont fortement raccourci le processus de décision en interne**, en permettant aux collaborateurs connectés de prendre sur l'intranet une foule de décisions autrefois soumises à la validation du supérieur hiérarchique : bien paramétré au préalable, l'outil permet de gérer notes de frais, congés, réservations, achat de fournitures diverses, ... Elles libèrent donc le temps des managers qui peuvent, idéalement, se consacrer d'autant à l'animation de leurs équipes.
- Quant au **comportement des publics cibles**, l'évolution est la même pour les trois secteurs. L'environnement exerce une **pression de plus en plus forte**, surtout dans les domaines de la communication financière et de la presse, avec une **exigence accrue de réactivité et de personnalisation de l'information**. Les nouvelles technologies permettent l'actualisation permanente des informations de type " Faits et chiffres " : ce que les publics cibles exigent désormais, c'est que les

directions de communication leur fournissent explications et mise en perspective stratégique ...quasiment en temps réel. Ce rythme tendu augmente souvent les stress des équipes, d'autant que l'effectif dédié à l'intranet et au site institutionnel est en général faible : les équipes comptent de 1 à 3 personnes dans 60% des entreprises, les services presse se révélant les plus mal lotis avec 55% de cas où il s'agit d'un " fragment de collaborateur " (moins d'une personne, à temps très partiel).

	interne	comfi	presse
moins de 1	25%	35%	55%
de 1 à 3	de 2 à 5 60%	60%	42%
plus de 3	plus de 5 15%	5%	3%

**13. Les bénéfices des nouvelles technologies sont incontestables** sur 5 items structurants : productivité, efficacité, réactivité, créativité/ innovation, adhésion des publics cibles.

Pour vous :

	interne	comfi	presse
productivité	87,5	90	75
efficacité	97	95	90
réactivité	97	100	97
créativité	72,5	85	68

## Pour l'entreprise :

	interne	comfi	presse
productivité	85	75	75
efficacité	80	80	80
adhésion des publics cibles	60	95	80
innovation	80	75	85

Mais alors que dans ce genre d'enquête, les sondés constatent souvent plus d'avantages pour leur entreprise que pour eux-mêmes, tout se passe ici comme si les NTIC amélioraient plus la situation des directions de la communication que celle, plus globale, de l'entreprise, **sauf en matière de créativité**. Encore faut-il analyser les réponses en fonction du champ de communication concerné. Les responsables de la communication financière sont de loin les plus systématiquement enthousiastes, ceux des relations presse doutant le plus de la capacité des NTIC à renforcer leur potentiel créatif : 68% de oui seulement, contre 72 ;5% en communication interne et 85% en communication financière. Le bénéfice le moins évident concerne la capacité des nouvelles technologies à renforcer **l'adhésion des publics cibles**, qui est pourtant l'une des missions essentielles d'une direction de la communication : à l'exception des publics financiers (95% de oui), les journalistes (80%) et surtout l'interne (60% seulement de réponses positives) relèvent à l'évidence d'un traitement différencié et plus sophistiqué, qui ne se résume pas à l'interactivité encore relativement fruste que permettent les contacts via le Web ou l'intranet.

### 14. projets de développement communs aux trois champs de communication ont trois objectifs clés.

- Le premier est essentiellement technique : il s'agit de faire **converger les plates-formes technologiques**, pour éviter que l'entreprise ne devienne une moderne Tour de Babel où les divisions ne parviennent plus à communiquer entre elles, notamment à la suite de fusions rapprochant des ensembles eux-mêmes hétérogènes.
- Le second porte sur le **développement de fonctionnalités communes Internet / intranet** : près de **20%** des entreprises, dans un **souci de maîtrise des coûts et de rationalisation** d'initiatives foisonnantes désormais perçues comme anarchiques, se préparent à faire dans les trois ans ce grand saut qualitatif qu'est le Content Management System (**CMS**). C'est dans ce cadre général que se développent – pour **40%** des entreprises – des projets majeurs comme **la refonte totale de l'intranet et/ou la création d'un portail Groupe**, nouvelle grande Bibliothèque dont l'ambition est de réunir tous les savoirs de l'entreprise en fédérant les sites métiers et ceux des filiales. De moindre ampleur, l'enrichissement de l'intranet et du site institutionnel concernent 80% des entreprises. Deux

autres grands chantiers : la création de sites dédiés à une communauté spécifique (actionnaires, journalistes, marketing, finance, ...) – 90% de oui – et la mise en place d'outils collaboratifs pour gérer les projets de la direction de la communication. Sont également évoqués la formation des collaborateurs, à 35% de réponses positives, le lancement de lettres électroniques destinées à des cibles particulières, notamment les cadres, la refonte de la charte graphique du site Groupe avec mise en harmonie de la charte des filiales, ainsi que bien d'autres projets dont le détail est donné dans chaque partie consacrée à un champ de communication particulier.

- D'un tout autre ordre, le troisième projet d'envergure est d'ordre « politique » : il s'agit de **redonner la priorité au contenu**.

Au cours des premières années d'existence tant du site institutionnel que de l'intranet, **la technique a souvent primé**. Les directions de la communication ont inscrit leur action dans un champ très largement pré-défini par les directions informatiques : dans bien des cas, le contenu s'est adapté à la forme des réceptacles encore rustiques dits « de première génération ». Aujourd'hui que toutes les entreprises sont équipées, les nouvelles technologies ne suscitent plus la même fascination respectueuse ; les utilisateurs ont progressé sur leur courbe d'apprentissage et sont plus exigeants sur ce qu'ils souhaitent y trouver : de l'information personnalisée, directement utile à leur travail quotidien, mais aussi l'accès à des bases documentaires dans lesquelles ils peuvent naviguer à l'infini, avec une mobilité et une vitesse extrêmes.

Qu'ils soient employés, analystes financiers ou journalistes, ils trouvent ainsi en ligne toute l'actualité de l'entreprise à la Une du site : communiqués internes, communiqués de presse, revue de presse, messages du Président ; les grands sujets du moment mis en perspective et classés par dossiers thématiques couvrant tous les métiers de l'entreprise (si elle en a plusieurs) : stratégie, conception et développement des produits, production, organisation, gestion-finance, environnement, concurrence... Il est clair que l'intranet est bien plus riche que le site Web, permettant aux collaborateurs connectés d'accéder à tous les sites de direction, aux sites-marques ou aux sites-régions, aux plates-formes techniques et achats, au site ressources humaines... « Toutes les informations de référence disséminées sur plusieurs sites sont regroupées et accessibles en un seul clic », pour citer le récent Guide d'utilisation du portail Groupe d'un pionnier international particulièrement pédagogue.

**Mais il ne suffit plus de dire « C'est sur le site », Web ou intranet**, pour avoir le sentiment du devoir accompli. Tous les interviewés insistent sur la double nécessité de donner de l'information en continu tout en explicitant sa signification. Ce qui vaut pour les publics externes de l'entreprise est encore plus vrai en interne. Il s'agit donc de redonner aux cadres, et en particulier à l'encadrement de proximité - jusqu'alors détenteurs de l'information - leur

plein rôle de « managers », pour « **donner de l'âme** » et **favoriser l'appropriation de la stratégie à tous les niveaux** de l'entreprise. C'est

ce travail décisif de mise à disposition de l'information d'abord, d'explicitation et de mise en perspective ensuite, qui fonde la **légitimité des directions de la communication à piloter le contenu des nouveaux moyens de communication**. Ces contenus, qui fédèrent des entités séparées en une communauté consciente de son identité, ancrent donc plus que jamais les directions de communication du côté des hommes et du leadership, c'est-à-dire de la parole et du sens.

## COMMUNICATION INTERNE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

L a communication interne – qui a pour cible exclusive l'ensemble des salariés de l'entreprise, quels que soient leur statut, leur métier, leur formation et leur lieu de travail - a trois objectifs essentiels :

- diffuser une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste ;
- échanger, contribuer à l'enrichissement réciproque, à la coordination et à l'interactivité entre personnes et entités ;
- enfin, faciliter l'adhésion à une ambition, à des valeurs et à des projets communs.

Elle a donc à la fois une **vocation pédagogique, mobilisatrice et fédératrice**. En quoi les nouvelles technologies de l'information et de la communication concourent-elles à la pleine réalisation de ces objectifs et de cette mission ?

Notons que peu importe ici la direction fonctionnelle à laquelle est rattachée la communication interne (direction de la communication dans 85% des cas, direction des ressources humaines pour le reste) : les pourcentages qui suivent sont établis sur une base 100 = 63 questionnaires revenus dûment remplis.

### Les Classiques et les Modernes

8 moyens de communication ont été retenus par le groupe de travail et soumis à évaluation, 4 dits "classiques" - publications internes sous forme papier, cassettes vidéo et films, journal téléphonique, réunions d'information/ séminaires – et 4 "en ligne" - site(s) intranet, lettre électronique, messagerie, forums. Les questions 11 et 12, qui visaient à en vérifier l'existence, ont produit des résultats assez tranchés.

Q11 et 12 - Quels sont les **moyens classiques (hors NTIC)** et les **moyens en ligne** de communication interne **utilisés** par votre entreprise ?

<b>Classiques</b>	OUI	NON	<b>En ligne</b>	OUI	NON
Réunions et séminaires	<b>100%</b>	-	Messagerie	97 %	3%
Publications internes	92%	<b>8%</b>	Sites intranet	94%	<b>6%</b>
Cassettes vidéo, films	68%	32%	Lettre électronique	68%	32%
Journal téléphonique	<b>18%</b>	82%	Forums	54%	46%
			Autre : Webcast	3%	

Cinq entreprises seulement déclarent être d'ores et déjà " paperless " : toutes les publications internes se font sous forme électronique. Le journal téléphonique, qui eut son heure de gloire dans les années 90, est utilisé essentiellement par les champions nationaux : il se superpose à des moyens de communication plus récents, dans le souci d'informer en temps quasi réel tous ceux qui ne sont pas connectés en permanence à l'intranet.

Citons une réalisation particulièrement originale et efficace. Cisco France est à la pointe de l'innovation avec une " **webcast** " **hebdomadaire**, sorte de journal télévisé de 4 minutes, entièrement conçu et réalisé en interne par la direction de la communication. Les sujets en sont arrêtés à l'issue du comité de direction chaque vendredi, le Directeur général enregistre le lundi, la vidéo est **mise en ligne sur l'intranet** le mardi matin. Coût minimal, mais engagement maximal du DG, qui n'a manqué aucun rendez-vous au cours des 18 mois que le programme existe. Avec un style direct et une volonté de transparence totale sur l'activité de l'entreprise, dont tous les salariés sont actionnaires, cette webcast renforce l'effet des interventions régulières du PDG du groupe et stimule la motivation commerciale et la capacité à réagir des collaborateurs.

Q13 et 14 – **Evaluez** les moyens de communication interne selon leur importance et **hiérarchisez-les** par ordre décroissant.

Moyen	Rang	Très important/ important	Type
Messagerie	1	<b>95%</b>	<b>En ligne</b>
Publications internes	2	<b>90%</b>	Classique
Réunions d'information	3	<b>87%</b>	Classique
Sites intranet	4	<b>73%</b>	<b>En ligne</b>
Lettres électroniques	5	52%	<b>En ligne</b>
Forums	6	16%	En ligne
Journal téléphonique	7	12%	Classique
Cassettes vidéo, films	8	11%	Classique

Les questions 13 et 14 ont été consolidées, parce que leurs résultats vont clairement dans le même sens, et que, de fait, elles posent la même question sous une forme différente.

1. **La messagerie**, jugée **essentielle**, arrive en tête : ce n'est pas une surprise. Tout a été dit sur la puissance démultipliée de cet outil, son instantanéité, sa souplesse, son faible coût, etc. Il permet de s'affranchir du temps (disponible 24h sur 24) et de la distance. Il peut être distinct de l'intranet, certaines entreprises adhérentes étant équipées d'une messagerie, sans disposer d'un intranet.

Chaque " abonné " reçoit **de 25 à ...250 mails par jour**, la moyenne s'établissant autour de **80-100**. Plusieurs entreprises ont défini des règles,

formelles ou informelles, pour traiter cette masse de courrier. Il y a cinq ans, dans une grande entreprise, il était admis qu'une lettre puisse demander une semaine de traitement entre son arrivée au service courrier et l'expédition de la réponse, après un séjour dans des parapheurs successifs : aujourd'hui, **plus de 80% du courrier est traité en direct par la personne qui reçoit le mail** (ou par sa secrétaire, pour les cadres dirigeants) ; elle y passe en moyenne de deux à trois heures par jour, et répond, pour 75% des cas, **dans les 48h**. On ne compte qu'une seule entreprise où la consigne formelle ait été donnée de traiter les mails **dans les 4h** à compter du moment où le correspondant en prend connaissance. Mais les interviewés - surtout dans le groupe des pionniers internationaux, qui travaillent en réseau avec des correspondants du monde entier - s'astreignent à se connecter en permanence, même en voyage, et à traiter leur courrier dans les 24 heures. Cette rapidité va de pair avec la sophistication même des nouveaux annuaires sur l'intranet, qui sont automatiquement reliés au mail et au téléphone : aucun temps perdu à chercher le numéro ou l'adresse e-mail du destinataire interne, tout est à portée de clic.

Autre utilisation appréciée de la messagerie : elle permet de " faire du **push** ", c'est-à-dire d'attirer l'attention des collaborateurs sur une information importante qu'ils ne doivent pas manquer.. Cette information, présentée par mail sous la forme d'une brève, est développée plus amplement sur l'intranet... où on ira se renseigner entre deux mails.

2. **Les publications internes** sont estimées " **très importantes** " ou " importantes ", et arrivent **nettement en 2ème rang**. Journal interne, livret d'accueil, annuaires, spécifications techniques, brochures institutionnelles et commerciales... : malgré sa mort annoncée, Gutenberg est encore très présent. Ceci tient au fait qu'à quelques exceptions près, tout le personnel des entreprises (même chez les pionniers internationaux) n'est pas encore raccordé à l'intranet ou à la messagerie : **en moyenne** (mais que signifie ici la notion de moyenne, quand l'outil fait la différence entre le tout ou rien), **50% seulement du personnel est connecté**. Qu'on pense au personnel de production ou « sur le terrain » dans les usines, les hôtels ou les agences bancaires... La Poste, par exemple, compte 320 000 salariés, dont 70 000 disposent d'un ordinateur de bureau : comme il est impensable de développer une communication à deux vitesses, il faut conserver les publications internes à l'efficacité éprouvée, qui ont en outre le mérite de servir de repère dans des périodes de changement culturel fort. Les champions nationaux et certains leaders européens fortement utilisateurs de main d'œuvre non connectée sont particulièrement attentifs à **ne pas brûler les étapes de la modernité** en supprimant trop rapidement les supports papier.
3. D'où aussi, ce qui conforte l'importance des outils classiques, le maintien des **réunions** dans toutes les entreprises : quel qu'en soit le type, elles arrivent nettement devant l'intranet comme moyen de *communication* – et non pas *d'information* - interne. Le rassemblement physique des personnes crée de l'émotion, de la " **chaleur ajoutée** ", perçue comme faisant défaut aux outils en ligne, qui ne font jamais que relier les hommes à des machines et non à

4. d'autres personnes. D'ailleurs, plus les nouvelles technologies progressent, plus le besoin de partage se fait sentir, et plus les collaborateurs sont " en réunion "... au grand dam de certains. Le paradoxe n'est qu'apparent.
  - Tout d'abord, le travail collaboratif en ligne sur un dossier trouve sa limite lorsqu'il faut prendre une **décision** sur laquelle il est souhaitable d'obtenir un certain consensus. Tous les éléments nécessaires à l'appréciation ont été envoyés par mail ou ont été discutés sur des forums, mais il arrive un moment où il faut bien parler en direct et en face à face avec d'autres gens ...
  - D'autre part, on répond d'autant plus rapidement à un mail, par nature sec et factuel, qu'on en connaît l'auteur ou les co-destinataires : l'efficacité des réunions tient en partie à ce qu'elles permettent de mieux se comprendre et de recadrer, le cas échéant, le contexte culturel de l'activité épistolaire.
  - Enfin, et tout le monde est d'accord sur ce point, **la technique ne fait pas tout** : ce n'est pas parce qu'une information a été mise en ligne – " C'est sur l'intranet " - que les collaborateurs l'ont lue, et a fortiori comprise. Aussi les réunions restent-elles importantes pour faire régulièrement le point et enrichir le sens de nouvelles importantes.
5. Car, s'il faut hiérarchiser les outils, **l'intranet** n'arrive qu'en **4<sup>ème</sup> position** des outils utilisés aujourd'hui, 27% estimant ce média " peu " ou " pas important en fonction de leurs contraintes actuelles de culture et d'organisation. Ce moyen de communication promis à un avenir certain sera plus amplement analysé par la suite.
6. Les **forums** ne semblent importants qu'à 16% des entreprises. On peut voir là un effet du manque d'entraînement au travail collaboratif à distance, à moins que ce travail ne se fasse déjà largement par mail ou par d'autres moyens encore traditionnels.
7. La **lettre électronique** (il peut y en avoir plusieurs) apparaît le plus souvent comme une sous-rubrique de l'intranet, ou comme un média destiné à une population ciblée, notamment les **cadres**. Ce qui, joint à son caractère encore novateur, expliquerait qu'elle ne soit importante que pour 52% des entreprises. De même pour la vidéo, clairement positionnée comme un outil intégré dans un dispositif de communication qui l'englobe et la dépasse.

Q15 et 16 – **Comment sont mesurés** l'usage et l'efficacité des moyens classiques et en ligne, et à **quelle fréquence** ?

Si les outils sont connus et éprouvés – **mesure d'audience, enquête qualitative, remontées des salariés** -, la question portait essentiellement sur la

**fréquence** de mesure des moyens mis en œuvre. La question prévoyait une réponse

“ Occasionnellement ” signifiant “ à chaque occasion, ad hoc ”. Mais le mot a visiblement été pris au sens de “ de temps en temps ”, voire “ de loin en loin ”...

Il s’agit à l’évidence d’un domaine où la majorité des entreprises “ peut mieux faire ”, pour mesurer les écarts entre ce qui est perçu intuitivement et l’opinion réelle des salariés, entre les supports mis en œuvre et les comportements, entre les investissements et leur justification. Notons que quasiment tous les pionniers internationaux mesurent systématiquement leurs actions de communication, à une fréquence pertinente, et que les moyens dont ils disposent sont étroitement liés à leur efficacité, qui doit être aussi démontrable que possible.

### Les pratiques actuelles

- Les moyens classiques

	Publications internes	Cassettes vidéo	Journaux téléphoniques	Réunion, séminaires
Mesure d’audience	75% occasion.t/ 10% 1 fois par an/ 15% ts les 2 ou 3 ans	occasion.t	mensuel	50% chaque réunion/ 25%occas.t
Enquête qualitative	25% ts les 3 ans/ occasion.t	occasion.t	occas.t	25% occasion.t
Remontées des salariés	-	occasion.t		25% chaque réunion

- Les moyens en ligne

	Sites intranet	Lettres électroniques	Messagerie	Forums
Mesure d’audience (nombre de pages consultées)	occasion.t/ trimestriel	trimestriel	-	occasion.t
Enquête qualitative	occasion.t	trimestriel	-	-
Remontées des salariés	quotidien		-	occasion.t

- Les meilleures pratiques de mesure des moyens en ligne

	Sites intranet	Lettres électroniques	Messagerie	Forums
Mesure d’audience (nombre de pages consultées)	quotidien/ mensuel	mensuel	-	quotidien/ ad hoc
Enquête qualitative	trimestriel	trimestriel	trimestriel	ad hoc

Remontées des salariés	quotidien			ad hoc
------------------------	-----------	--	--	--------

### La mort de Gutenberg programmée à trois ans ?

Q 17 et 18 – D’après vous, l’intranet est-il appelé à faire disparaître les autres supports plus traditionnels ? Si oui, dans quel délai ?

**OUI 80%**                      **dans les 3 ans : 90%**  
**NON 20%**                      **dans les 5 ans :10%**

La réponse est “ **oui, partiellement** ” à **80%**, le “ oui, complètement ” ne recueillant que 12,5% des réponses, dont font probablement partie les entreprises qui sont déjà passées au tout-numérique, plus trois optimistes (pessimistes ?).

Il ne s’agit d’ailleurs pas de disparition de tous les supports, mais bien de leur transformation pour cause de mise en ligne de l’information. **Réduction des coûts, raccourcissement des délais** : il semble certain que **le papier semble voué à disparaître, mais à la fois plus progressivement que prévu par les optimistes et plus rapidement qu’envisagé par les sceptiques**. Les opinions - qui n’ont de valeur prédictive que celle des projets actuellement dans les cartons énumérés aux questions 39 et 41 - convergent à **90%** sur un **déla**i de **trois ans**.

**Rien de systématique, cependant** : l’évolution dépendra largement du taux d’équipement des publics internes, en commençant par les cadres (lettres électroniques). Seraient donc supprimés à terme :

- les notes et circulaires administratives
- le livret d’accueil
- les lettres d’information et journaux internes, y compris les journaux d’usine (certains journaux de type magazine, bimensuels ou trimestriels, pourraient perdurer sous une forme à revoir dans 15% des entreprises)
- les chartes graphiques
- la majorité des publications “ techniques ”
- les procédures de sécurité
- les cassettes vidéo
- le journal téléphonique
- ...

bref, **tout ce qui requiert de fréquentes mises à jour** ou emprunte un circuit de distribution chronophage.

Q19 et 20 – Combien de sites intranet existe-t-il dans votre entreprise, et comment sont-ils organisés ?

	Moins de 10	De 10 à 80	Plus de 80
<b>Nombre de sites intranet dans l’entreprise</b>	<b>38%</b>	<b>52%</b>	<b>10%</b>

<b>Organisation</b>	Par métier/ fonction	Par division	Par secteur géographique
Nombre d'entreprises	68%	50%	62%

- Il y a une extrême dispersion de l'échantillon dans la tranche de 10 à 80, rendant difficile la fixation d'une tranche intermédiaire. **Au-delà de 80 sites** (jusqu'à 250), on trouve **les très grandes entreprises**, ainsi que celles où la créativité de certaines communautés d'utilisateurs les a amenés à " se bidouiller un site " auquel ils accèdent par un code excluant de fait les autres intranutes.
- L'un des défis actuels des directions de la communication (et des directions informatiques) est donc de **remettre de la cohérence dans ce foisonnement d'initiatives en pilotant le contenu du site " Portail " de l'entreprise** . Ce site **fédérateur** se distingue du site intranet proprement dit sur quatre points essentiels : pour citer le guide d'utilisation publiée en mai 2002 par la direction de la communication d'un pionnier international à l'occasion du lancement du portail Groupe,  
« le Portail Groupe est un **point d'entrée privilégié** sur les sites intranet du Groupe et concerne toutes nos activités ; il ne crée pas de lui-même de nouveaux contenus, il sélectionne et agrège des informations déjà publiées sur les sites intranet ; c'est un outil de travail permettant un accès plus rapide à la bonne information. Le Portail est **personnalisable** : **vous pouvez le paramétrer en fonction de vos centres d'intérêt et créer ainsi votre propre portail** . ; c'est enfin un outil de connexion à l'entreprise à partir de l'extérieur. »
- Les portails sont à l'entreprise ce que les **Grandes Bibliothèques** sont à la Cité, ils tentent de rassembler en un lieu unique et sans cesse renouvelé tout le savoir, notamment technique, qui fonde le savoir-faire de ces grands ensembles virtuels. Parallèlement à cet effort quasi-prométhéen se développe, comme en contrepoint, une autre tendance lourde, la personnalisation de « **mon portail** », comportant « **mes liens** » et « ma mise en page ». Quand on sait que certaines entreprises particulièrement riches en événements publient jusqu'à trois « Une » par jour (au risque que le collaborateur qui ne s'est pas connecté manque un de ces **fragments fugaces**), et que la **langue universelle des sites** est de plus en plus **l'anglais** (même pour des entreprises d'origine française), on mesure la responsabilité des directions de la communication, chargées de piloter le contenu de sites qui ne doivent pas devenir le lieu de ce que Dominique Wolton a appelé « des solitudes interactives ».

Q 20 à 23 - Qui assure le contenu rédactionnel, la mise en ligne et les mises à jour des sites intranet ? Qui valide ?

	<b>En interne</b>	<b>En externe par</b>
--	-------------------	-----------------------

		Précisez le service concerné	Une Web agency	Une Agence de communication	Une SSII
Le contenu rédactionnel est assuré par	<b>Oui 95%</b>	Dircom + qqs. Pigistes externes	5% Oui	5% Oui	-
La mise en ligne est assurée par	<b>Oui 77%</b>	Dircom + Dir. services informatiques	Oui 20%	Oui 1,5%	Oui 1,5%
Les mises à jour sont assurées par	Oui 77%	Dircom + services sources " content owners "	Oui 20%	Oui 1,5%	Oui 1,5%

- **Qui rédige ?**

Le contenu rédactionnel est massivement – à **95%** - assuré **en interne** et avec des pigistes, ce qui est un pourcentage bien supérieur à celui du journal interne sous sa forme papier. Ce dernier avait une certaine inertie, voire une inertie certaine quand il s'agissait d'un mensuel ou d'un magazine bi- ou trimestriel, il pouvait donc être sous-traité à une agence qui le livrait clés en main. Dès lors que l'information doit être servie " chaude ", les directions de communication sont de plus en plus amenées à publier quasiment en temps réel, du moins ces informations qui relèvent d'un premier traitement du type brève, avec ou sans photo d'illustration : la rédaction par une Web agency ou une agence de communication n'est assurée que dans 10% des cas. Aussi ont-elles été amenées à former des correspondants internes au style Web, en veillant, par exemple, à ce que la plupart des assistantes de direction soient formées non seulement aux outils bureautiques, mais à des logiciels de publication en html.

- **Qui met en ligne et assure les mises à jour ?**

Dans les  $\frac{3}{4}$  des cas –77% -, il s'agit d'un effort conjoint de la direction de la communication et de la direction informatique de l'entreprise, à laquelle est le plus souvent rattaché le " webmaster ". On ne fait appel à une agence web que dans un cas sur cinq, et plus souvent dans les très grandes entreprises.

- **Qui valide ?**

Peu de différence sur ce point avec le journal interne classique : c'est toujours, en dernier ressort, la direction de la communication, en étroite relation avec les services opérationnels ou fonctionnels émetteurs du contenu.

Q25 à 29 – Des **techniques audio et vidéo** sont-elles utilisées dans le site intranet de votre entreprise ? si oui, **dans quelles circonstances ?**

Techniques utilisées	Audio	Vidéo
<b>En permanence</b>	<b>1,5%</b>	<b>3%</b>
Pour un événement particulier	14%	38%
Pour présenter résultats	<b>14%</b>	<b>38%</b>

Techniques réalisées	En interne	En externe	Les deux
Nombre d'entreprises	25%	20%	<b>55%</b>

- L'intranet a certes vocation à devenir une plate-forme multimédia, utilisant couramment l'image et le son. Mais ce n'est **pas encore une réalité banale**, même dans les grands groupes high tech.  
Les techniques vidéo - associant l'image et le son, notamment à l'occasion d'événements particuliers de type crise, lancement de produits ou de marques –sont plus utilisées que les techniques audio seules. Les webcasts, utilisées notamment à l'occasion des résultats de l'entreprise, associent souvent plusieurs niveaux de messages : celui du groupe (Président, Directeur général, directeur financier), celui du dirigeant de la zone régionale et/ou celui du pays - ils frappent d'autant plus que le média est moins utilisé.
- **Ces techniques audio et vidéo sont volontiers sous-traitées** : elles sont réalisées en interne à 25% (et plus volontiers chez les champions nationaux, qui avaient autrefois des services audiovisuels intégrés), à l'extérieur pour 20%, avec un mix d'interne et d'externe dans la majorité des cas pour des événements récurrents (résultats du groupe en vidéo pour le journal de l'intranet).

Q30 – Existe-t-il des **services pour le personnel** associés à l'intranet ?

Il y a une très grande dispersion des réponses à cette question, qui reflète l'irréductible **hétérogénéité** des intranet : certains offrent encore relativement peu de services, d'autres, **toute une panoplie à forte valeur ajoutée**.

La plupart permettent de gagner un temps considérable sur la gestion administrative, entendue au sens large du terme, en fournissant des informations à jour

- sur les établissements et sites de l'entreprise : plan d'accès, salles de réunions avec réservation possible en ligne, horaires des navettes...
- sur les interlocuteurs : annuaires internes et externes, trombinoscope, organigrammes...
- sur les déplacements : calcul d'itinéraires, réservation de chambres d'hôtel, de billets de train ou d'avion...
- formulaires à télécharger (bons de commande)

- gestion en ligne des congés, des notes de frais, des entretiens d'évaluation et des augmentations des collaborateurs (le système étant paramétré pour éviter les choix aberrants), information sur le plan d'actionnariat salarié...
- la vente au personnel d'objets institutionnels ou de produits de l'entreprise (chez les constructeurs automobiles, par exemple, aide en ligne pour acheter ou revendre un véhicule)
- commande de fournitures, tirage de documents, traitement des factures...
- brouillant la ligne séparant le professionnel du personnel : accès à des services de documentation de type SVP, bourse interne (maisons de vacances, séjours de jeunes à l'étranger, ...)
- le e-learning – déjà pratiqué par quelque 25% des entreprises – notamment les “ pionniers internationaux ” et les “ champions nationaux ”, dans des domaines comme les langues vivantes, par exemple – semble promis à un bel avenir.

Q 31 - Considérez-vous que votre intranet offre **une interactivité suffisante avec les publics cibles ?**

**59% oui**      41% non

Plusieurs interviewés soulignent que si l'interactivité leur semble bonne avec les salariés effectivement connectés à l'intranet, c'est avec tous ceux qui ne le sont pas que le “ fossé numérique ” risque de se creuser si l'entreprise ne se soucie pas de réduire cet écart.

D'où, par ailleurs, la nécessité des réunions, à tous les niveaux de l'entreprise.

Q32 et 33 - **Ces nouveaux outils** de communication interne **améliorent-ils, pour la direction de la communication ... ?**

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
<b>Votre</b> productivité	1,5%	11%	87,5%
Votre efficacité	-	3%	<b>97%</b>
Votre réactivité	-	3%	<b>97%</b>
Votre créativité	<b>12,5%</b>	<b>15%</b>	72,5%

**... et pour l'entreprise**

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
<b>La productivité de l'entreprise</b>	-	15%	85%
L'efficacité de l'entreprise	3%	17%	80%
L'adhésion des salariés à la politique de l'entreprise	12%	28%	<b>60%</b>

L'innovation dans l'entreprise	3%	17%	80%
--------------------------------	----	-----	-----

- Des scores élevés sur les 4 items, mais **les NTIC seraient paradoxalement plus bénéfiques aux personnes qu'à l'entreprise**. L'agenda partagé, la gestion de process et le e-learning améliorent incontestablement l'efficacité et la réactivité personnelles : 97% de oui. Un oui moins enthousiaste sur la productivité de l'entreprise, sans doute parce qu'il est difficile de la quantifier objectivement. En revanche, seulement 3 personnes sur 4 estiment que les nouvelles technologies favorisent leur créativité (difficulté liée à la courbe d'apprentissage ?), alors qu'elles favoriseraient la créativité / innovation dans l'entreprise.
- Quant à l'adhésion des salariés à la politique de l'entreprise –objectif majeur de la politique de communication interne – les avis divergent assez nettement : 60% estiment que les NTIC la renforcent, presque 30% ne se prononcent pas et 12% ne sont pas d'accord. C'est que l'adhésion est la résultante subtile d'une politique de communication qui ne passe pas seulement par des outils d'information en ligne, aussi sophistiqués soient-ils : il y faut de la "chaleur ajoutée" et du sens, ce qui remet le management au centre des dispositifs de communication.

Q34 - L'utilisation de ces nouveaux outils de communication a-t-elle modifié l'organisation de votre service ou de l'entreprise ?

Changements entraînés par les NTIC	Oui	Non
Nombre des collaborateurs	48%	<b>52%</b>
Formation des collaborateurs	<b>86%</b>	14%
Modification des circuits de décision	<b>62%</b>	38%
Modification du comportement du public ciblé	<b>63%</b>	37%
Ouverture aux syndicats	22%	78%

- Sur **le nombre des collaborateurs**, les réponses sont partagées. Les NON traduisent essentiellement le fait que les nouvelles technologies n'ont pas entraîné mécaniquement l'embauche de nouveaux collaborateurs dédiés. Aucune entreprise n'a supprimé de poste de communication du fait des NTIC : il n'y a pas d'effet "productivité", mais plutôt remplacement de certains profils par d'autres, plus adaptés.

- **La formation des collaborateurs** : les entreprises qui ont embauché ont privilégié le recrutement de collaborateurs plutôt jeunes et généralistes (profil université, école de commerce ou d'ingénieurs). Une formation technique n'est pas un pré-requis, au contraire, semble-t-il. Mais il est essentiel d'être à l'aise avec les nouvelles technologies, et la formation continue (e-learning ou stage à l'extérieur) est déterminante pour faire évoluer " ceux qui ne sont pas tombés dedans à la naissance ", ce qui est le cas pour les plus de 35 ans dans les entreprises non high tech. Le développement des outils, lié à celui de la culture de communication, entraînant, à terme, la nécessité pour tous les salariés de maîtriser ces outils, au moins à un niveau courant. Un profil recherché aujourd'hui, essentiellement par braconnage dans les agences, celui de " web author ", rédacteur-graphiste capable de " mettre en pages " de la matière hypertextuelle sur l'intranet.
- **La modification des circuits de décision** : une foule de micro-décisions, qui requéraient jusqu'ici l'intervention d'une tierce personne, se font aujourd'hui en ligne (cf. Q.30), si l'intranet le permet. Les NTIC raccourcissent donc les circuits de décision, en permettant l'appropriation de plus en plus générale des objectifs et des process à tous les niveaux de l'entreprise. Elles vont ainsi contribuer à généraliser un style de management plus tourné vers la recherche du résultat par l'animation des équipes que vers la recherche du pouvoir par la détention de l'information.
- **La modification du comportement du public interne** : il est devenu beaucoup plus exigeant sur la qualité de l'information fournie et sur la réactivité de l'équipe de communication. La " culture du papier " tolère un certain délai entre l'événement (les résultats de l'entreprise, par exemple) et son commentaire. Aujourd'hui que tout ou partie des collaborateurs peut lire quasiment en temps réel ce qui est affiché sur le site institutionnel de l'entreprise ou dans la revue de presse électronique, il est inconcevable que le " management de proximité " réagisse tardivement. Aussi les entreprises les plus réactives veillent-elles à fournir à leurs cadres un argumentaire solide assez à l'avance (un jour au moins) pour qu'ils puissent s'en pénétrer et organiser la dissémination de l'information à leurs collaborateurs.

Parallèlement, ceux-ci deviennent plus actifs dans leur propre recherche et gestion de l'information : face à la surabondance des données, chacun – sous peine de paralysie par excès – doit **mobiliser sa capacité de discernement pour identifier ses centres d'intérêt**, puis trier et stocker l'information utile à son activité. Les salariés ne sont plus seulement consommateurs, ils deviennent acteurs du système d'information de l'entreprise. D'où la tendance à une **page d'accueil** complètement **personnalisée**, dont chaque intranaute aura préalablement défini les caractéristiques (métier, pays, langue...).

Devant cet éclatement potentiel de la notion même de " communication institutionnelle ", c'est-à-dire portant sur ce qui est commun à tous, le défi des directions de communication dans les années à venir va porter sur

l'identification et l'affichage volontariste à l'écran des éléments fédérateurs de l'identité collective, et plus particulièrement sur la mise en valeur des rubriques comportant les messages incontournables de l'entreprise.

- **L'ouverture aux syndicats** : dans un certain nombre de grandes entreprises – et plus particulièrement chez les champions nationaux - les syndicats disposent d'un **site sur l'intranet**, où ils peuvent communiquer avec les salariés plus rapidement que par les circuits traditionnels et les panneaux d'affichage. Ce qui ne signifie pas que leur pouvoir en soit nécessairement renforcé. En effet, les entreprises mettent un certain nombre de limites à l'utilisation d'un outil sur lequel les centrales syndicales sont encore réservées. Le code du travail ne dit pas un mot sur l'intranet, et l'expression des syndicats dans ce média pose d'ailleurs un problème de trop-plein juridique, car elle relève à la fois du droit du travail, du droit de la presse et du droit de l'informatique. Beaucoup d'accords spécifient que **seuls les syndicats centraux, et non les sections locales, sont habilités à utiliser l'intranet pour communiquer**. Ils peuvent mettre sur les sites " tout document d'origine syndicale ", au sens large, mais n'ont pas le droit de mettre de liens vers d'autres sites. Notons qu'il est aussi chronophage pour les militants que pour les directions de la communication de faire vivre l'intranet, et l'animation du site consomme un nombre d'heures de délégation considérable. Autre risque perçu par les syndicats : la pente naturelle étant de tout faire par mail avec une liste de diffusion à jour, on risque de tomber dans le militantisme virtuel et de perdre le contact avec le militant réel...

Q 35 - Quel est le **budget annuel total** consacré à la **gestion de l'intranet institutionnel** (hors salaires et frais de fonctionnement) ?

- Pudeur (pour les très gros joueurs) et discrétion obligent, seules 32 entreprises sur 63 ont renseigné cette rubrique. Les extrêmes vont de zéro cent en 2002 pour une société publique qui prévoit de forts investissements en 2003, à 600 K€ pour une grande banque qui vient de reconfigurer l'intranet groupe pour donner accès à la messagerie à tous les salariés de l'entreprise. 9 entreprises ont un budget inférieur ou égal à 90K€, le reste s'étage de 100K€ à 500K€, pour une valeur moyenne de 320K€.

Q 36 - Quel est l'**effectif moyen dédié** ?

Effectif moyen dédié	Moins de 1	De 2 à 5	Plus de 5
Nombre d'entreprises	25%	60%	15%

- L'effectif moyen tourne autour de 3 à 4 personnes, avec une **forte intensité de " demi-postes "** : 0,65 ( sic) ou 3,5 personnes sont de règle, sans compter les "**temps partiel**" non précisés autrement que par "plusieurs personnes à temps partiel". Les responsabilités, souvent

partagées, en période de création ou de refonte, avec des prestataires extérieurs, ne justifient probablement pas l'affectation de postes pleins et clairement définis.

Q 37 à 41 – Quelles sont vos **chantiers en cours** et vos **projets de développement** en matière de NTIC ?

Type d'action	Chantiers en cours	Projets de développement
Création de l'intranet / de sites métiers	20%	<b>28%</b>
Enrichissement des sites existants	<b>60%</b>	10%
Création site Portail / refonte totale contenu	18%	<b>72%</b>
Mise en place du " bureau virtuel " / intégration process	15%	<b>23%</b>
Formation des collaborateurs (dont e-learning)	14%	<b>35%</b>
Lancement de lettres électroniques	12,5%	35%
Rédaction chartes " nétiquette "	16%	<b>20%</b>
Boutiques en ligne	7%	15%
Extension moteur de recherche	-	12%
Magazines vidéo	-	14%

Dans les chantiers en cours, l'enrichissement de sites existants (souvent de première génération) se taille la part du lion, à 60% de oui, mais les projets de développement sont d'envergure : 72% d'entreprises envisagent de créer un site Portail et/ou de refondre significativement le contenu en mettant en place un système de gestion de contenu (CMS). Loin derrière, la formation des collaborateurs et le lancement de lettres électroniques, essentiellement destinées aux cadres, est également à l'ordre du jour. Les autres projets mentionnés sont assez hétérogènes, allant de la mise en place d'une Bourse interne de l'emploi à la création d'un magazine vidéo, de la mise en œuvre d'un CRM efficace pour le marcom (marketing communications) à la création de boutiques en ligne pour les salariés et la rédaction de chartes de « nétiquette », pour tenter de discipliner un système qui aujourd'hui, ne penche pas spontanément du côté de l'ordre.

## COMMUNICATION FINANCIERE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

**C'est dans le domaine de la communication financière que les nouvelles technologies ont opéré les bouleversements les plus forts et les plus contraignants.**

La déréglementation et l'internationalisation des marchés financiers ont en effet été d'autant plus intenses qu'elles ont été accompagnées par des bouleversements techniques considérables dans les moyens de communication. L'information financière a aujourd'hui à sa disposition des outils qui n'existaient pas il y a dix ans, ou que leur coût réservait à un nombre limité d'utilisateurs ; l'émergence, puis l'explosion d'Internet ont donné naissance à de nouveaux besoins, qui sont autant de contraintes nouvelles pour les responsables de la communication financière.

Dans la responsabilité globale du directeur de la communication, la communication financière a **trois caractéristiques** propres. Tout d'abord, elle ne concerne que la **moitié de l'échantillon** des adhérents qui ont répondu au questionnaire, soit **32 entreprises sur 63**, toutes leaders internationaux d'origine française. Certes, les entreprises communiquent toutes sur leurs "résultats", même les champions nationaux et les filiales de sociétés étrangères. Mais les enjeux sont différents selon qu'elles font, ou non, appel au marché des capitaux, et selon qu'elles sont, ou non, en première ligne dans la diffusion de l'information.

La seconde caractéristique est qu'une société cotée en bourse a des **obligations légales d'information** : le **choix des moyens** est donc **fortement contraint**. Ainsi, le rapport annuel, la publication semestrielle ou trimestrielle des résultats, ou l'assemblée générale des actionnaires sont-ils des exercices imposés, qui ne sont pas, sur la forme comme sur le fond, laissés à la libre appréciation de l'entreprise, comme c'est le cas en matière de relations presse, ou même de communication interne.

Enfin, "à marché global, information globale ; à marché continu, information continue", selon la formule de la COB, qui rappelle que "**l'information doit être donnée au marché dans les meilleurs délais**". On est ainsi passé **des moyens "classiques" d'information périodique aux moyens "en ligne" d'information permanente**.

**Le site institutionnel est donc devenu incontournable** : c'est la première source d'information de la communauté financière, disponible de partout à tout

moment, et généralement dans deux langues, dont **l'anglais**. La partie du site spécialement dédiée à la communication financière comporte quasiment toujours les éléments suivants : **cours de bourse en direct, données historiques, rapport annuel au format .pdf, lettre aux actionnaires, communiqués de presse** et autres publications à caractère technique, commercial et pédagogique.

Q 42 et 43 – Quels sont les **moyens classiques** (hors NTIC) et les **moyens en ligne** de communication financière **utilisés** par votre entreprise ?

Moyens classiques	OUI	NON	Moyens en ligne	OUI	NON
Rapport annuel	100%	-	Lettre électronique aux actionnaires	80%	20%
Lettre aux actionnaires	90%	10%	Assemblée générale en ligne	50%	<b>50%</b>
Réunions d'information analystes	100%	-	Site Internet analystes	<b>100%</b>	-
Communiqués financiers	<b>100%</b>	-	Site Internet actionnaires	<b>90%</b>	10%
Réunions d'information investisseurs	100%	-	Forums	10%	90%
Journal téléphonique	10%	<b>90%</b>	Rapport annuel format .pdf	100%	-
Assemblée générale	100%	-	Cassettes vidéo	-	-
Cassettes vidéo, films	15%	85%	Autres : Webcast	<b>15%</b>	75%
<i>Autre</i> : " One to one "	70%	30%			
<i>Autre</i> : Conférence téléphonique	70%	30%			
<i>Autre</i> : Visites de sites	20%	80%			

Les communiqués "classiques" envoyés par fax semblent relever de l'histoire ancienne, tout comme le journal téléphonique et les films, remplacés par les webcasts. Les forums sont encore très peu actifs, et l'assemblée générale en ligne n'est utilisée que par une entreprise sur deux.

Q44 et 45 – **Evaluez** les moyens de communication financière selon leur importance **et hiérarchisez-les** par ordre décroissant.

Moyen	Rang	Indispensable/ Très important	Type
Communiqués financiers	1	100%	En ligne
Rapport annuel .pdf	1	100%	En ligne
Réunions info analystes	1	100%	Classique
Réunions info investisseurs	1	100%	Classique
Site Internet analystes	1	100%	En ligne
Assemblée générale	1	100%	Classique
Rapport annuel papier	2	90%	Classique
Site Internet actionnaires	2	90%	En ligne
Lettre actionnaires papier	2	90%	Classique
Lettre électronique actionnaires	2	90%	En ligne
Conférence téléphonique	2	75%	Classique
Réunions “ One to one ”	2	75%	Classique
Visites de sites	3	50%	Classique
Assemblée générale en ligne	3	50%	En ligne
Webcast	4	25%	En ligne
Journal téléphonique	4	25%	Classique
Forums	4	20%	En ligne
Cassettes vidéo	5	11%	Classique

- Il ressort des réponses aux questions 44 et 45 qu'il est **impossible**, en matière de communication financière, **de hiérarchiser strictement les moyens sur une échelle décroissante**. Il semble plutôt qu'il y ait **4 grandes catégories d'outils** : les Indispensables (1 / oui à 100%), les Très importants (3 / oui à 90%), les Importants (3 / qui vont bientôt passer dans la catégorie 2) et ... “ Ceux dont on peut déjà ou encore se passer ”.
- **Le communiqué** intégralement et effectivement diffusé est le vecteur privilégié de l'information permanente. Il sera traité plus en détail dans la partie “ Relationspresse ”.
- A noter que le **rapport annuel au format .pdf ou sur disquette** devance le rapport annuel papier. Il facilite grandement le travail des utilisateurs, qui y trouvent données financières et tableaux comparatifs, avec la possibilité de charger toutes ces informations dans leur propre modèle d'analyse. C'est à l'évidence beaucoup plus rapide que de devoir tout retaper, avec les risques d'erreur que cela comporte. Il est en outre beaucoup moins coûteux, puisqu'on économise les frais d'impression et de distribution. Le rapport annuel version papier est essentiellement destiné aux actionnaires individuels, et il reste le seul document institutionnel d'envergure imprimé quand tous les autres sont passés au format électronique.

Q 46 et 47 – **Comment sont mesurés** l'usage et l'efficacité des moyens classiques et en ligne, et **à quelle fréquence** ?

### Les pratiques actuelles

- Q46 – Les **moyens classiques**

	Mesure d'audience	Enquête quali	Remontées des actionnaires	Remontées analystes investisseurs	Evolution cours de bourse
Rapport annuel		.	occasion.t	occasio.t	-
Lettre actionnaires	25% ts les 2 ans/ occasion.t	occast.	occasion.t	occas.T	non pertinent
Réunions information analystes	Occasion.t	occasion.t		mensuel	non pertinent
Réunions info. Investisseurs	occasion.t	occasion.t		mensuel	non pertinent
Communiqués financiers	occasion.t			trimestriel	
Assemblée générale	annuel	occasion	occasion.t	occasion.t	
Cassettes vidéo, films					
Journal téléphonique				occasion.t	

Globalement, les entreprises – quand elles mesurent – ne le font **pas systématiquement**, à moins qu'elles ne le fassent **très systématiquement**, si on prend le mot "occasionnellement" au sens de "**à chaque occasion**", c'est-à-dire après chaque réunion d'analystes, d'investisseurs, etc. Les acteurs importants sont clairement identifiés et sont traités en "one to one". Le cours de bourse est jugé "non pertinent" comme critère de mesure, car c'est plutôt un résultat qui dépend de bien d'autres facteurs que la communication financière

- Q47 – Les **moyens en ligne**

	Mesure d'audience	Enquête quali	Remontées des actionnaires	Remontées analystes/ investisseurs	Evolution cours de bourse
Lettre électronique actionnaires	occasion.t/ trimestriel	trimestriel		-	occasion.t
Assemblée générale	occasion.t	trimestriel		-	-
Site Internet analystes					
Site Internet actionnaires					
Rapport annuel .pdf					
Forums					
Cassettes vidéo, films	occasion.t			-	occasion.t

- **Les meilleures pratiques de mesure des moyens en ligne**

	Mesure	Enquête	Remontées des	Remontées	Evolution

	d'audience	quali	actionnaires	analystes/ investisseurs	cours de bourse
Lettre électronique actionnaires	chaque lettre	trimestriel	chaque lettre	chaque lettre	non pertinent
Assemblée générale en ligne	1 fois/an	trimestriel	1 fois/an	1 fois/an	-
Site Internet analystes	trimestriel	trimestriel		trimestriel	
Site Internet actionnaires	trimestriel	trimestriel	chaque jour/ Non pertinent	trimestriel	
Rapport annuel .pdf	1 fois/an	1 fois/an	1 fois/an	1 fois/an	
Forums	trimestriel	ad hoc		ad hoc	
Cassettes vidéo, films					

Q 48 et 49 – D’après vous, **les nouvelles technologies vont-elles faire disparaître les autres supports plus traditionnels ?** Si oui, dans quel délai ?

**OUI 20% dans les 2 à 3 ans**

**NON 80%**

Cette réponse est quasiment le miroir inversé des réponses obtenues aux mêmes questions en communication interne, probablement parce que **les nouvelles technologies ont déjà numérisé tous les supports qui pouvaient l’être**. Mais le rapport annuel ou la lettre aux actionnaires, par exemple, ne disparaîtront pas complètement, du fait des obligations légales qui existent actuellement. La communauté financière étant connectée à 100%, on ne trouve en communication financière **aucun des blocages – culturels ou d’équipement – qui freinent la diffusion des supports électroniques** en communication interne. Les supports voués à se renforcer sont les réunions, notamment celles dites “one to one”, ainsi que certaines visites de sites (notamment pour les actionnaires individuels), qu’une vidéo sur le web ne semble pas pouvoir tout à fait remplacer.

Q 50 à 52 – **Qui rédige, assure la mise en ligne, la mise à jour ?**

	En interne par		En externe par		
			Une Web agency	Une Agence de communication	Une SSII
Le contenu rédactionnel est assuré par	<b>Oui 90%</b>	Direction financière + dircom	-	Oui 10%	-
La mise en ligne est assurée par	<b>Oui 90%</b>	Direction financière + dircom et Dir. Informat.	Oui 10%	-	-
Les mises à jour sont assurées par	<b>90%</b>	Direction financière + dircom	10%	-	-

Dans le domaine de la communication financière, il n’y a **quasiment aucun recours à l’extérieur**, sauf dans 10% des cas. Tout se passe comme si ce type d’information était **trop important et trop constamment urgent pour être sous-**

**traité** : les compétences conjointes de la direction financière (service Investor Relations) et/ou de la direction de la communication suffisent à élaborer un contenu à la fois “ technique ” et hautement politique, tandis que la direction informatique se mobilise rapidement sur la mise en ligne et les mises à jour...

#### Q53 – Qui valide l’information mise en ligne ?

Outre la direction de la communication, il y a deux intervenants clés dans la validation de l’information financière : la **direction financière** et le **service juridique**, du fait du caractère officiel des informations émises par une société cotée. S’il s’agit d’un communiqué, le processus de diffusion doit être correctement maîtrisé, pour éviter que les intervenants sur le marché aient eu connaissance de l’information par d’autres sources que l’entreprise. Concrètement, au sein de la société émettrice, il ne doit y avoir qu’une seule source de validation finale et de diffusion, c’est-à-dire une seule personne habilitée à donner le feu vert : elle est généralement responsable des Investor Relations, qu’elle soit hiérarchiquement rattachée à la direction financière ou à la direction de la communication.

#### Q54 à 57 – Des **techniques audio et vidéo** sont-elles utilisées en communication financière ?

Techniques utilisées	Audio	Vidéo
En permanence	1,5%	3%
Pour un événement particulier	60%	40%
Pour présenter résultats	<b>70%</b>	<b>30%</b>

- La **conférence téléphonique**, ou “ conference call ”, non prise en compte dans les outils testés par le questionnaire, est pourtant mentionnée par **70%** des interviewés comme un outil **d’usage “ fréquent ”**, **en particulier lors de la présentation des résultats ou d’un événement particulier** (de type “ **crise** ”).

Cette procédure présente **plusieurs avantages** non négligeables :

1. la rapidité d’information entre la publication d’un communiqué et la tenue éventuelle d’une réunion d’information dans les jours qui suivent. Ce support s’avère particulièrement efficace dans la communication de crise ;
2. l’explication des faits de façon simultanée à plusieurs personnes (il n’y a pratiquement pas de limite de nombre), plutôt que de devoir subir une avalanche d’appels pendant plusieurs heures ;
3. elle est très utile pour réunir les investisseurs disséminés dans des lieux différents, sur des fuseaux horaires potentiellement différents. Les nouvelles technologies permettent de lancer des invitations par mail, de diffuser

préalablement le communiqué et les copies des transparents qui servent de support à la téléconférence, d'assurer la traduction des débats, d'enregistrer la réunion, qui peut être réécoutée ultérieurement ; l'investisseur a le choix entre communiquer avec la société (interactivité forte) ou bien seulement écouter la réunion. Plus sophistiqué encore, des prestataires extérieurs peuvent se charger du sondage des participants en temps réel, afin de permettre à la société de savoir si ses réponses ont satisfait l'audience ou s'il est nécessaire de revenir sur un point précis.

- La **vidéoconférence**, utilisée beaucoup moins fréquemment lors des mêmes événements (**30%** , contre 70%), nécessite un équipement beaucoup plus lourd que la conférence téléphonique : il faut généralement louer une salle spécialisée. Elle est utilisée pour relayer une réunion qui a lieu à Paris, par exemple, avec un public qui se trouve à New York : tout le monde verra les mêmes diapositives en même temps et pourra interroger les dirigeants de la société de la même façon.
- **Webcast et vidéo** : l'entreprise peut passer par des réseaux câblés spécialisés pour diffuser un film sur la réunion annuelle des actionnaires, la présentation animée de ses résultats, etc. , réseaux auxquels les salles de marché des brokers ou des investisseurs institutionnels sont abonnés.

**Q58 – Ces techniques audio ou vidéo sont-elles réalisées en interne ou en externe ?**

Techniques réalisées	En interne	En externe	Les deux
Nombre d'entreprises	15%	<b>60%</b>	25%

A la différence de la communication interne, peut-être plus tolérante sur la perfection de la réalisation, les techniques audio et vidéo sont massivement **réalisées en externe**. Elles participent d'une stratégie d'image délibérément mise en scène, et requièrent un professionnalisme et des équipements qu'il est plus avantageux de se procurer à l'extérieur lors des "grands shows" à destination de publics exigeants.

**Q59- Considérez-vous que votre site Internet offre une interactivité suffisante avec les publics cibles ?**

55% oui **45% non**

Ce n'est pas tant l'*interactivité* qui semble insuffisante aux 45% d'interviewés insatisfaits, que la *connaissance* des cibles, en particulier des actionnaires individuels, et la capacité de l'entreprise à leur apporter assez d'informations pertinentes à un rythme adéquat.

**Q60 et 61 - Ces nouveaux outils de communication améliorent-ils...**

	Pas	Neutre	D'accord

	d'accord		
<b>Votre productivité</b>	-	10%	<b>90%</b>
Votre efficacité	-	5%	<b>95%</b>
Votre réactivité	-	-	<b>100%</b>
Votre créativité	-	15%	<b>85%</b>

Les responsables de communication financière semblent bénéficier à plein de l'apport des nouvelles technologies, et en retirer une plus **grande satisfaction globale** que leurs homologues de la communication interne. A noter que l'item " **créativité** " est **noté positivement dans 85% des réponses**, sans aucune réponse négative, ce qui dénote à la fois une bonne compréhension de ce que ces techniques permettent et une forte proximité culturelle .

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
<b>La productivité de l'entreprise</b>	-	25%	<b>75%</b>
L'efficacité de l'entreprise	-	20%	<b>80%</b>
L'adhésion des publics financiers ciblés à la politique de l'entreprise	-	5%	<b>95%</b>
L'innovation dans l'entreprise	-	25%	<b>75%</b>

Même taux de satisfaction élevée dans les questions portant sur les bénéfices pour l'entreprise. La communication financière est une contrée heureuse, convaincue de sa légitimité et de l'efficacité de ses outils d'action : **95% pensent que les NTIC contribuent à conforter la confiance des actionnaires et des investisseurs** dans leur société, ce qui souligne à nouveau le lien étroit entre leur culture et leur métier, et indique peut-être une moindre perméabilité au doute.

**Q62 - L'utilisation de ces nouveaux outils a-t-elle modifié l'organisation** du service de communication financière ?

Changements entraînés par les NTIC	Oui	Non
Nombre des collaborateurs	22%	<b>78%</b>
Formation des collaborateurs	58%	<b>42%</b>
Modification des circuits de décision	20%	<b>80%</b>
Modification du comportement des publics cibles	<b>95%</b>	5%

L'orientation des réponses est nettement différente de celle fournie dans la partie communication interne :

- **Le nombre des collaborateurs change peu** : les NTIC rendent productif... , alors que les publics cibles demandent toujours plus

d'information, toujours plus précise, toujours plus " enrichie " (mise en perspective stratégique) et toujours plus rapidement.

- **La formation des collaborateurs n'est pas une préoccupation essentielle**, tous semblent avoir une bonne compréhension des techniques d'analyse financière et sont en phase avec la culture de l'Internet. Les " barrières à l'entrée " des services de communication financière semblent en effet plus élevées que celles des services de communication interne ou de relations presse : personne ne fait de la communication financière sans justifier d'une formation ou d'un parcours antérieurs garantissant un minimum de compétences dans un domaine considéré comme important pour l'entreprise.
- **Les circuits de décision ne sont guère modifiés** par les NTIC, sans doute parce que les décideurs sont peu nombreux et parfaitement identifiés – directeur financier, et/ou juridique, dircom – et que la communication financière, par sa nature aujourd'hui stratégique, est très proche des préoccupations des dirigeants de l'entreprise.

Q63 - Quel est le **budget annuel total consacré à la gestion du site internet institutionnel** (hors salaires et frais de fonctionnement) ?

Le site Internet institutionnel a un rôle de vitrine pour l'entreprise, et – en tant qu'outil interactif avec des publics –clés – il est indispensable. Aussi lui consacre-t-on un budget important : le minimum est de 75 000€ par an, le maximum 2 400 000€, la moyenne se situant aux alentours de **1 400 000€** par an.

Q64 - Quel est l'**effectif moyen dédié à la gestion du site Internet institutionnel** ?

Effectif moyen dédié	Moins de 1	De 1 à 3	Plus de 3
Nombre d'entreprises	35%	<b>60%</b>	5%%

Les effectifs sont nettement plus restreints qu'en communication interne, puisque l'effectif moyen tourne autour de **1,5 personne** (typiquement 1 personne au service Investor Relations et 0,5 personne à la direction de la communication).

Q 65 à 69 – Quels sont **vos chantiers en cours et vos projets de développement** ?

Type d'action	Chantiers en cours	Projets de développement

Enrichissement du site existant	<b>65%</b>	<b>85%</b>
Refonte significative contenu site	30%	<b>35%</b>
Refonte site en anglais	-	<b>30%</b>
Refonte graphique	10%	<b>25%</b>
Site presse financière	15%	-
Mini-site dédié opérations fin.spécifiques		20%
Formation des collaborateurs(dont e-learning)	10%	15%
Lancement de lettres électroniques	20%	15%
Magazine vidéo	-	20%

- Aucune dernière réalisation ne concerne la *création* d'un site institutionnel : toutes les entreprises cotées ont un site institutionnel, et ce depuis plusieurs années.
- Aussi les chantiers en cours concernent-ils massivement, à **65%**, **l'enrichissement du site existant**. L'amélioration est permanente en fonction de l'évolution des techniques permettant l'interactivité avec les publics cibles, et l'essentiel des **projets de développement** se fera sur l'enrichissement des sites, pour **85%** des sociétés. La création d'un mini-site plus particulièrement tourné vers la presse financière (en anglais) traduit bien le lien renforcé entre relations presse et communication financière.
- La **refonte significative** du site institutionnel concerne évidemment les pionniers qui sont partis tôt et qui estiment que leur site " date un peu " (tout est relatif...) ou ne tire pas assez parti d'une interactivité désormais possible. La **refonte des chartes graphiques** et la " mise aux normes " dans toutes les filiales d'une société relèvent d'une volonté claire d'harmonisation et d'affirmation de l'identité institutionnelle de la maison-mère (sauf dans les cas de stratégie multimarques délibérée). Elle concerne 10% des entreprises aujourd'hui, mais **25%** demain.

## RELATIONS PRESSE ET NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les relations presse ont beaucoup évolué ces dernières années, notamment sous une **pression de l'extérieur accrue par l'usage des nouvelles technologies** de l'information et de la communication. Peut-être moins que la communication financière, qui s'est largement dématérialisée, mais plus que la communication interne, encore freinée par le manque d'équipement en ordinateurs de tous les salariés. Aujourd'hui, tous les journalistes ont un ordinateur et ont accès au site institutionnel de l'entreprise, ce qui a modifié le métier des responsables de la presse. En effet, les **journalistes sont de moins en moins demandeurs d'informations du type " Faits et chiffres "**, affichées sur le Web et constamment mises à jour, qu'ils ont pu consulter avant de contacter le service de presse. Ils demandent donc de moins en moins de " services pratiques " - qu'on leur envoie tel communiqué datant de l'an dernier, telle photo de dirigeant ou de site, ou tel rapport annuel ou document technique : toute cette information est accessible en ligne, et immédiatement.

Le directeur de la communication, qui est le contact privilégié des journalistes de la presse généraliste et économique et financière, conserve son rôle de mise en perspective stratégique de l'information. Mais ce **rôle " à forte valeur ajoutée "** devient de plus en plus celui de toute l'équipe de presse, et ce quasiment en temps réel. La réactivité, qui a toujours été une caractéristique majeure des services de presse efficaces, s'accroît donc encore, comme se renforce l'exigence d'une très bonne coordination quotidienne entre le dircom et ses collaborateurs presse.

**L'anticipation des besoins des journalistes** devient donc la qualité essentielle de l'équipe presse. Chez les plus proactifs des pionniers internationaux, on s'attache à identifier et à rassembler tous les éléments d'information dont pourrait avoir besoin tel journaliste, pour écrire tel type de papier. Le journaliste, en effet, est pressé par le temps de l'actualité, surtout s'il écrit pour un support en ligne : il apprécie que toute la **matière soit mise à sa disposition** (c'est-à-dire envoyée par mail), **de manière plus pointue et plus " stratégique "** que ce dont il dispose en abondance sur le ou les sites de l'entreprise.

On dira que, de tout temps, les bons services de presse ont travaillé dans ce sens. Mais aujourd'hui, **les nouvelles technologies permettent à la fois la réactivité, l'anticipation et la personnalisation de l'information.** Puisque l'information " de base " n'est plus stratégique, c'est sa mise en perspective qui le devient. Et dans le commentaire qui en est fait, tant par l'entreprise que par le journaliste, joue un facteur essentiel : **la confiance.** Les responsables de la presse restent donc

nécessairement des gens de contact. Car plus l'information se " virtualise " et devient instantanée, plus il est important que ceux qui l'émettent se connaissent

et se fassent confiance. Ce n'est pas l'un des moindres paradoxes des nouvelles technologies que de remettre la " parole donnée " au centre des relations.

Q70 et 71 - Quels sont les **moyens classiques** (hors NTIC) et les **moyens en ligne** de relations presse **utilisés** par votre entreprise ?

Moyens classiques	OUI	NON	Moyens en ligne	OUI	NON
Communiqués, dossiers de presse	<b>100%</b> (90% par mail)	-	Site Internet presse	<b>95%</b>	5%
Conférences de presse	<b>97%</b>	3%	Forums	9,5%	<b>90,5%</b>
Interviews	<b>100%</b>		Extranet presse	12%	<b>88%</b>
Entretiens en face à face	<b>100%</b>	-	Conférence de presse électronique	9,5%	<b>90,5%</b>
Visites de sites/ voyages presse	86%	14%	Lettre électronique	<b>14%</b>	86%
Autres : conférence téléphonique	<b>10%</b>	90%	Webcast	<b>9,5%</b>	90,5%

Q72 et 73 – **Evaluez** les moyens de relations avec la presse selon leur importance et **hiérarchisez-les** par ordre décroissant.

Moyen	Rang	Très important/ important	Type
Communiqués, dossiers de presse	1	<b>100%</b>	Classique/ en ligne
Interviews	2	<b>100%</b>	Classique
Site Internet presse	3	<b>95%</b>	En ligne
Entretiens en face à face	4	<b>87%</b>	Classique
Conférences de presse	5	<b>87%</b>	Classique
Visites de sites/ voyage presse	6	58%	Classique
Lettre électronique	7	20%	En ligne
Conférence de presse électronique	8	18%	En ligne
Webcast	9	15%	En ligne
Conférence téléphonique	10	12%	Classique
Extranet	11	10%	En ligne
Forums	12	9,5%	En ligne

Les outils classiques restent **incontournables à 100%**, en particulier le **communiqué**, désormais diffusé non seulement par fax, mais à **90% par mail**.

Il n’y a plus de différence entre un communiqué “ financier ” et un communiqué “ de presse ”, même s’il s’agit d’un sujet concernant les ressources humaines, par exemple : c’est le même texte, avec deux interlocuteurs pouvant le commenter, l’un à la direction de la communication, l’autre à la direction financière, au choix. Lors de sa rédaction, on prend pourtant plus que jamais en compte le fait que les grandes agences de presse, surtout celles qui ont des réseaux de transmission par écran chez les opérateurs, ne disposent que d’un temps infime (pas plus de 3 minutes en moyenne) pour retranscrire l’information en urgence sur leurs écrans. Quant aux directeurs de la communication qui ont en charge la communication des produits, il est évident que le commentaire des communiqués se fait en étroite relation avec le directeur du marketing et ou les directeurs opérationnels concernés.

**Interviews et entretiens en face-à-face** restent des moyens privilégiés des relations presse – 100% de oui -, tout comme la conférence de presse “ traditionnelle ”, qui rassemble des personnes physiques en un même lieu. Les visites de sites et les voyages de presse sont jugés “ moyennement importants ”... mais essentiels pour nouer des contacts personnels à cette occasion avec les journalistes. **88% des entreprises n’ont pas de site presse dédié** : l’onglet “ Presse ” est accessible à tout visiteur du site institutionnel, qu’il soit journaliste ou non. La **conférence de presse électronique** – devenue indispensable aux 9,5% qui l’utilisent – est un outil **encore** relativement marginal, tout comme la lettre électronique (14%) et les forums (9,5%).

**Q74 – Comment sont mesurés l’usage et l’efficacité des moyens classiques et en ligne ?**

**Les pratiques actuelles**

• **Q74 - Les moyens classiques**

	Communiqués dossiers de presse	Conférence presse	Interviews	Entretiens face à face	Visites sites
Couverture média (nb articles, émissions)	<b>Press book ad hoc</b>	Press book ad hoc	Press book ad hoc	Press book ad hoc	Press book ad hoc
Analyse qualitative des retombées médias	30% occasion.t		Occasion .t	Occas.t	30% occasion.t
Enquête satisfaction auprès des journalistes	-	<b>7% ad hoc</b>	Occasion .t		

Les outils de **mesure** existent, mais ne sont systématiquement appliqués que par une **toute petite minorité de “ pionniers internationaux ”**, notamment les filiales d’entreprises américaines, qui y consacrent un budget défini.

On peut débattre à l’infini de ce qui peut mesurer le plus objectivement possible l’efficacité des opérations de presse : nombre des articles publiés, pondération selon le prestige ou l’influence commerciale du support, analyse qualitative du contenu des papiers, nombre de journalistes présents à la conférence de presse, dont dépendrait le nombre et la qualité des retombées... Mais l’efficacité se mesure essentiellement au **poids du press book** et à la **satisfaction du “ commanditaire ”** dans l’entreprise : elle est **plus ressentie que mesurée**. C’est probablement une des caractéristiques de ce métier difficile que d’introduire une bonne dose de subjectivité dans des activités de production par ailleurs mesurables...

- **Q75 - Les moyens en ligne**

	Sites internet presse	Forums	Extranet	Conf. Presse électronique	Lettre électronique
Mesure d’audience (nombre de connections)	<b>mensuel 6,5%</b>	-	-	-	-
Analyse qualitative des retombées médias	<b>mensuel 6,5%</b>	-	-	-	-
Enquête satisfaction auprès des journalistes	-	-	-	-	-

Les entreprises qui mesurent sont les mêmes que celles qui évaluent le plus les supports de communication classiques. S’il est facile de mettre en place les outils qui permettent de comptabiliser les visiteurs du site institutionnel et ceux qui ont lu les pages “ Presse ”, il est beaucoup plus difficile de savoir si ceux, parmi eux, qui sont journalistes ont été satisfaits de ce qu’ils y ont trouvé.

- **Les meilleures pratiques de mesure des moyens en ligne**

	Sites internet presse	Forums	Extranet	Conf. Presse électronique	Lettre électronique
Mesure d’audience (nombre de connections)	<b>mensuel 6,5%</b>	-	-	<b>4 fois/an (résultats)</b>	<b>mensuel 6,5%</b>
Analyse qualitative des retombées média	<b>mensuel 6,5%</b>	-	-	-	-
Enquête satisfaction auprès des journalistes	<b>1 fois/an</b>	-	-	-	-

Les moyens en ligne sont probablement encore trop marginaux pour être efficacement mesurés – même par les pilotes volontaristes.

**Q 76 à 78 – Qui assure le contenu rédactionnel, la mise en ligne et les mises à jour ?**

	<b>En interne</b> Précisez le service concerné		<b>En externe par</b>		
			Une Web agency	Une Agence de communication	Une SSII
Le contenu rédactionnel est assuré par	Oui <b>90%</b>	Dircom + rédacteurs externes	5% Oui	5% oui	-
La mise en ligne est assurée par	Oui <b>90%</b>	Dircom + Dir. services informatiques	Oui 10%	-	-
Les mises à jour sont assurées par	Oui <b>90%</b>	Dircom + services sources "content owners"	Oui 10%	-	-

Le contenu est à **90%** réalisé **en interne** pour les entreprises qui ont répondu à l'enquête. Le pourcentage de mise en ligne et de mise à jour est peu différent de celui de la communication financière, peut-être parce que l'activité essentielle concerne les communiqués, et/ou que les collaborateurs du service de presse ont acquis une véritable compétence dans le domaine technique.

**Q 79 – Qui valide ?**

La direction de la communication et les directions ou services concernés, en particulier pour les communiqués financiers, où c'est le service Investor relations qui donne le feu vert.

A noter que la **revue de presse**, souvent livrée "brute de fonderie" par un prestataire extérieur, est validée par les service de presse et mise en ligne en interne.

**Q 80 à 83 – Des techniques audio et vidéo sont-elles utilisées dans la section relations presse du site institutionnel ?**

Techniques utilisées	Audio	Vidéo
En permanence	<b>1,5%</b>	<b>3%</b>
Pour un événement particulier	60%	40%
Pour présenter résultats	<b>70%</b>	<b>30%</b>

Les techniques audio et vidéo ne sont quasiment jamais utilisées en permanence dans les relations presse, même chez les pionniers du secteur de l'informatique et des télécoms. En revanche, elles sont utilisées assez massivement (70%) pour l'audio et relativement souvent (30% des cas) lors d'événements particuliers, notamment la présentation des résultats, le lancement d'un nouveau produit ou une crise. Les résultats sont donc identiques à ceux recueillis en communication financière.

Ce chiffre élevé prend probablement en compte les téléconférences, effectivement banalisées.

**Q84 – Ces techniques sont réalisées ...**

Techniques réalisées	En interne	En externe	Les deux
Nombre d'entreprises	15%	<b>60%</b>	25%

Elles ne sont réalisées **en interne** que dans **15%** des cas, donc le plus souvent sous-traitées à des prestataires ayant à la fois le matériel et les compétences adéquates.

**Q85 - Considérez-vous que votre site Internet offre une interactivité suffisante avec les journalistes ?**

15% oui **85% non**

Ce n'est pas suffisant, mais c'est un bon complément à tous les moyens mis en place par ailleurs, notamment les interviews et les entretiens en face à face, qui servent à la fois à échanger de l'information et à installer une confiance réciproque.

La réponse à cette question est différente de celles obtenues en communication interne à la question Q31 et en communication financière à la question 59, où l'interactivité avec les publics cibles était estimée suffisante à respectivement 59% et 55%. On peut donc se demander si la communication est décidément en avance dans ces deux domaines, ou si la "chaleur ajoutée" et la lucidité sont des éléments plus caractéristiques des relations presse.

**Q86 et 87- Ces nouveaux outils de communication améliorent...**

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
<b>Votre productivité</b>	3%	<b>22%</b>	75%
Votre efficacité	-	10%	<b>90%</b>
Votre réactivité	-	3%	97%
Votre créativité	<b>17%</b>	15%	<b>68%</b>

	Pas d'accord	Neutre	D'accord
<b>La productivité de l'entreprise</b>	-	25%	<b>75%</b>
L'efficacité de l'entreprise	-	20%	80%
La compréhension par les médias de la politique de l'entreprise	-	20%	<b>80%</b>
L'innovation dans l'entreprise	-	15%	<b>85%</b>

Les services de presse sont assez tempérés dans leur enthousiasme pour les nouvelles technologies, qu'ils en considèrent les effets sur eux-mêmes ou sur leur entreprise. Les deux blocs de réponses sont d'ailleurs proches : 75% de oui sur les items " productivité " et " efficacité " de l'entreprise ; **80%** de oui sur la **compréhension par les médias de la politique de l'entreprise**, contre 95% en communication financière (il est vrai que les journalistes sont sceptiques par nature), avec des avis très divergents sur la **créativité personnelle – 68% de oui** seulement – et l'innovation dans l'entreprise – oui à 85%. Dans des équipes déjà très réactives, peut-être les NTIC sont-elles source d'un surcroît de travail et de stress.

**Q88 - L'utilisation de ces nouveaux outils a-t-elle modifié...**

Changements entraînés par les NTIC	Oui	Non
Nombre des collaborateurs	<b>48%</b>	52%
Formation des collaborateurs	<b>80%</b>	20%
Modification des circuits de décision	<b>20%</b>	80%
Modification du comportement des journalistes	<b>95%</b>	5%

Sur cette question encore, la personnalité des équipes de presse s'affirme en propre, proche sur certains items des équipes de communication interne, et sur d'autres des équipes de communication financière. Le nombre des collaborateurs du service a augmenté, et la formation y est ou va être importante : 80% de oui, par exemple en utilisant les ressources du e-learning. Le circuit de décision n'a, lui, guère changé, proximité des dirigeants oblige. Mais le comportement des journalistes s'est modifié dans le sens d'exigences accrues, d'où le stress, moins bien vécu, semble-t-il, que dans la communication financière (voir l'item « créativité »).

**Q89 - Quel est le budget annuel total consacré à la gestion du site internet institutionnel (hors salaires et frais de fonctionnement) ?**

Les chiffres vont de 60 000€ à 2 000 000€, avec une moyenne de 1 300 000€, ce qui est assez cohérent avec les ordres de grandeur donnés à la même question par la communication financière.

**Q90 - Quel est l'effectif moyen dédié ?**

Effectif moyen dédié	Moins de 1	De 1 à 3	Plus de 3
Nombre d'entreprises	<b>55%</b>	42%	3%

L'effectif moyen dédié est de 1 personne, avec beaucoup de temps partagé, du type " 2 fois 10% d'une personne " ou " 0,3 ETP " ou " 3x 25% " de collaborateur, voire " deux personnes qui le font en plus de leurs tâches

quotidiennes ”, dont la créativité croît probablement en sens inverse de la flexibilité...

Q91 à 95 – Quels sont **vos chantiers en cours et vos projets de développement** en matière de NTIC ?

Type d'action	Chantiers en cours	Projets de développement
Enrichissement du site existant	<b>60%</b>	<b>80%</b>
Refonte significative contenu site	25%	<b>40%</b>
Refonte site en anglais	-	<b>30%</b>
Refonte graphique	10%	<b>25%</b>
Création du site presse dédié	15%	50%
Extension moteur de recherche		20%
Formation des collaborateurs(dont e-learning)	35%	50%
Lancement de lettres électroniques	20%	30%
Webcast	-	20%

Comme pour la communication interne et la communication financière, il s'agit majoritairement d'**enrichissement et de refonte du site institutionnel existant**.

- **Enrichissement du contenu** - en cours dans 60% et en projet dans 80% des cas - en développant la base documentaire (par exemple, photothèque, vidéothèque, biographies et photos des dirigeants, archives historiques, présentations de type Power Point à contenu marketing ou RH... et même création d'un musée virtuel d'art moderne !). Autre grand type de projet : renforcer l'interactivité avec les journalistes en développant les conférences électroniques et une “ **salle de presse** ” en ligne.
- Refonte du site actuel, en intégrant à ce site de 2<sup>ème</sup>, voire de 3<sup>ème</sup> génération des sites non prévus à l'origine, dédiés par exemple à la presse ou aux actionnaires individuels (dont le traitement est plus proche de celui des journalistes que celui des investisseurs institutionnels). Refonte de l'ergonomie, du style éditorial, ainsi que de la ou des chartes graphiques destinées à fédérer un ensemble sans cesse plus étoffé et plus interactif.
- Formation des collaborateurs, enfin, dont on sent bien que l'enthousiasme devant ces projets à la fois amples et nombreux risque de faiblir en l'absence d'une autre tâche d'envergure : l'enrichissement... de leurs compétences en matière de nouvelles technologies, qu'elles soient rédactionnelles (formation à l'écriture hypertexte) ou technique.