



INTERNET : POUR UNE COMMUNICATION EN TEMPS REEL, INTERACTIVE ET PERSONNALISEE, MAIS A QUEL PRIX ?

Cadrage : *Internet représente le support de communication « temps réel » par excellence. Pour autant, la simplicité apparente de la mise en ligne d'un contenu ou la création d'un blog, d'un compte sur Facebook ou Twitter ne doit pas faire oublier leur nécessaire adéquation avec des objectifs de communication clairement posés, le ou les cibles visées (le web permet de personnaliser ses messages), mais surtout une organisation adaptée pour assurer une mise à jour éditoriale permanente.*

Internet représente-t-il un moyen de toucher sa cible à moindre frais, rapidement, sans toucher à son dispositif de communication « traditionnel » ou au contraire, le web vient-il bouleverser un mode de communication bien établi où chaque support doit revoir son positionnement, s'inscrire dans un dispositif plurimédia, nécessitant pour l'entreprise des investissements à la hauteur de la révolution de la communication et de la mondialisation des échanges ?

1. Introduction et cadrage du sujet

De façon à amorcer le sujet, mais sans exclusive d'aucune sorte, il est précisé au début de l'atelier que la communication s'inscrit aujourd'hui plus que jamais dans un monde dual, autrement dit qu'elle est un dispositif mixte :

- Relationnel, dans ses caractéristiques sociales de relations à l'autre, d'échange et de partage :
- Instrumental, en raison de l'utilisation d'une palette très large d'outils technologiques diversifiés parmi lesquels Internet exerce un rôle croissant.

Pour l'essentiel, dans le temps imparti à l'atelier, il est proposé de faire une investigation du sujet à travers le prisme de quatre questionnements complémentaires :

- La question de la temporalité pose la question de la distinction à opérer entre l'urgent et l'important, le « clic » parfois plus rapide que la pensée (manque de recul), la décentralisation de la communication auprès d'un grand nombre de contributeurs.
- La question de la technologie incite à s'interroger sur l'équilibre à opérer entre l'humain et la technologie dans un dispositif qui bénéficie de l'apport de ces deux domaines.
- La question de l'humain introduit le sujet de la place centrale de l'homme au centre du dispositif de communication et de sa finalité. A l'instant où chacun est un *knowledge worker* potentiel pour reprendre l'expression de Peter Drucker, il importe de s'interroger sur le rôle et le champ d'intervention de chacun, dans des dispositifs de communication très décentralisés. Ce point incite aussi à redéfinir le rôle du communicant. Surtout, l'avènement des technologies du Web 2.0 met l'accent sur le sujet de l'interaction et de l'échange, qui deviennent aussi voire plus important que l'accès à l'information ou aux contenus.
- La question du coût enfin, en lien avec le titre de l'atelier, pose la double question d'une part de la traçabilité inhérente aux technologies numériques de l'Internet, d'autre part des indicateurs

financiers mais aussi qualitatifs susceptibles de mesurer l'efficacité du dispositif de communication et de permettre dans le même temps un pilotage par les indicateurs.

2. Synthèse des travaux du groupe

À partir du fil rouge évoqué en introduction, l'échange avec les participants conduit aux conclusions suivantes.

2.1. Temporalité – relation au temps

2.1.1. Constats

- Internet ne s'arrête jamais.
 - Ce constat conduit à distinguer deux temporalités différentes. La première est la temporalité de l'entreprise avec ses impératifs de formalisation, de vérification et de validation de l'information. La seconde est celle du Web ou « n'importe qui » peut publier « n'importe quoi », dans une rapidité sans limite. Cette distinction n'est pas sans poser problème et pose la question de la capacité de l'entreprise à s'exprimer et réagir aussi vite. En clair, il est nécessaire d'apprendre à vivre en temps réel et à communiquer en temps réel.
- Communication de l'entreprise sur le web indépendante de ce que l'entreprise maîtrise.
 - Le point précédent conduit à observer que l'entreprise est confrontée à une exposition médiatique croissante dont l'origine n'est pas tant elle-même que tous les acteurs qui s'expriment sur elle, sur Internet notamment, à des titres divers (clients, prescripteurs, etc.). En quelque sorte, elle possède une moindre maîtrise de son image. Dans le même temps, il est nécessaire qu'elle prête attention à ces échos multiples qui peuvent avoir une influence sur son image.
- Quid de l'articulation entre l'information « chaude » véhiculée par et sur le web (ex : actualité de l'entreprise) et l'information « froide » (sens, réfléchi, pensée) qui vient en complément ?
 - L'entreprise est confrontée à la nécessité de s'exprimer par le biais de différents médias (chauds et froids). Elle doit donc articuler sa communication dans le cadre d'un dispositif qui intègre dans ses modalités :
 - l'information chaude ayant trait à l'actualité, factuelle, synthétique et brève d'une part, véhiculée par internet notamment ;
 - et l'information froide (celle complémentaire qui véhicule le sens, la prise de recul, la réflexion et de la mise en perspective) propres médias internes de l'entreprise (publications, etc.).
- Bruit : qu'est-ce qui est maîtrisable de ce qui ne l'est pas ?
 - En raison de la pluralité des intervenants et de leur diversité (communicants, collaborateurs, clients, prescripteurs, relais d'opinion, partenaires, fournisseurs, etc.), l'entreprise est confrontée à la nécessité d'opérer une veille permanente concernant son image en vue de percevoir les altérations éventuelles de cette dernière d'une part, mais aussi d'articuler les messages nécessaires en réponse à ceux émis à l'extérieur, d'autre part.
- Veille : Être à l'écoute permanente des signaux faibles pouvant devenir des signaux forts
 - Le bruissement permanent du Web, les multiples formes de la communication technologique et relationnelle nécessitent de porter une attention constante à ce qui émane de ce bruit de fond, de façon à distinguer les signaux faibles, les rumeurs et l'ensemble des éléments susceptibles de guider comme de piloter la communication avec plus d'acuité.

2.1.2. Recommandations

- Mettre en place un dispositif de veille et d'écoute du web

- Ceci nécessite pour l'entreprise de formaliser les mécanismes et les modalités de suivi du Web pour repérer les composantes qui interviennent sur son image. La création de mécanismes d'alerte est la résultante de cette action.
- Articuler la communication d'actualité et la communication de sens
 - La communication s'entend de plus en plus comme un dispositif construit qui articule information chaude (actualité) et information froide (sens) dans une dynamique complémentaire. Ceci nécessite une vision éditoriale globale, de façon à articuler les différents canaux utilisés les uns par rapport aux autres, dans une structuration définie et une efficience globale.
- 2.1.3. Verbatim
- « Aujourd'hui, une communication à long terme doit se bâtir sur une multitude de petites actions régulières »
 - La communication s'inscrit notamment dans un cadre global qui nécessite la formalisation :
 - d'une stratégie de communication claire ;
 - d'un dispositif éditorial d'ensemble ;
 - de mécanismes de contribution précis,
 - de plans de communication définie ;
 - d'indicateurs de mesure pertinents ;
 - d'une évaluation permanente.

2.2. Technologie et humain

La communication nécessite d'être pensée dans sa double dimension relationnelle et technologique. Ceci nécessite une approche globale et concertée portant à la fois sur :

- l'humain (les notions de publics internes et externes, les pratiques de ces derniers, les usages, etc.) ;
- la technologie à travers la pluralité des canaux et des médias utilisés (écrit, Internet, rencontres présentielle, etc.) dans une complémentarité optimisée.

2.2.1. Constats

- La communication est un dispositif pluriel : technologique et humain
 - Cette double dimension incite à formaliser une véritable architecture de communication dans laquelle les différents médias utilisés ont chacun une finalité, un registre d'expression et une particularité. La valeur ajoutée de l'ensemble tient aux synergies entre ces différents éléments.
 - Dans le même temps, il est nécessaire d'équilibrer les formes de communication. À titre d'exemple, une communication froide (d'ordre technologique) doit se mixer avec des modalités de communication chaude (rencontres physiques, réunions, séminaires, etc.) pour compenser certains phénomènes d'addiction à la technologie.
- Question des compétences des acteurs concernés par les NTIC (ex : *community manager* au carrefour de la technologie, des usages du web et de compétences définies)
 - Nouvelles technologies, nouveaux usages, nouvelles formes de management. Cette trilogie pose la question centrale des compétences requises des acteurs, comme des utilisateurs. Dans le même temps, il est nécessaire de savoir raison garder pour distinguer quelles sont les nouvelles compétences, au sens strict, et quelles sont celles qui ne sont qu'une évolution des compétences déjà requises dans le domaine de la communication.
 - Cette question des compétences souligne par ailleurs la nécessité :
 - des actions de sensibilisation, de communication et de formation nécessaires pour assurer l'efficience des dispositifs mis en place ;
 - de la formalisation des bonnes pratiques, du cadre de gouvernance, des procédures communes qui clarifient les usages.

- Évolution de l'organisation de l'entreprise traditionnelle en raison des prérequis conditionnés par l'usage de technologies.
 - Les technologies du Web sont à l'origine d'une transformation des pratiques et des usages. Elles s'insèrent dans les mécanismes variés d'information, de communication, de collaboration et de gestion des connaissances, dans une diversité de pratiques. À titre d'exemple, l'apparition des réseaux sociaux au sein de l'entreprise comme l'utilisation d'applications interactives (*blogs, wikis, etc.*) posent la question des transformations nécessaires de l'entreprise pour tirer parti des potentialités offertes par les nouvelles technologies.
- L'individu est déjà utilisateur dans sa vie privée. L'entreprise n'est pas souvent au même niveau de déploiement et de pratique.
 - Alors que l'entreprise était dans un passé proche le vecteur de propagation et de l'utilisation de la technologie (exemple de la bureautique il y a une quinzaine d'années), les usages privés et domestiques de l'Internet font aujourd'hui de l'utilisateur un praticien de la technologie dans ses usages les plus variés.
 - Qui plus est, tout utilisateur peut être aujourd'hui mieux équipé chez lui, à titre personnel, qu'au bureau. La question se pose de savoir comment réduire voire supprimer cette dissociation et le retard technologique relatif de l'entreprise. Cette différenciation risque d'avoir des impacts sur les pratiques de travail, la gestion d'équipe et le management des hommes.
- L'essentiel est la prise en compte de l'utilisateur dans la facilité d'usage (ex Iphone, applications *user centric*)
 - Sans doute le point le plus important des technologies actuelles est leur facilité d'usage. L'amélioration des interfaces, la puissance des processeurs, l'augmentation du débit des réseaux, sont des facteurs décisifs de l'amélioration des outils numériques. Elles permettent de limiter - voire de supprimer - les phases d'apprentissage et d'acculturation. Ces facteurs sont essentiels pour l'appropriation et un gage de l'acceptation de la technologie par chacun.

2.2.2. Recommandations

- Approche globale à concevoir entre la technologie, les pratiques qui l'accompagnent et le management.
 - Toutes les évolutions précédemment évoquées nécessitent une réflexion d'ensemble au sein de l'entreprise pour aborder les nouveaux outils non pas de façon isolée, mais dans une perspective systémique et holistique. Les nouveaux usages ne peuvent être dissociés des nouvelles pratiques du management qui les accompagnent, comme des bonnes pratiques qu'elles nécessitent.
- Définition des compétences requises des acteurs
 - Dans de nombreuses entreprises, les compétences requises par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication ne sont pas prises en compte dans les référentiels de compétence. Ce point s'affirme comme une nécessité, dans un but à la fois de maturité de la compréhension des implications de ces technologies d'une part, comme de la définition claire des pratiques et de l'évaluation de ces dernières d'autre part.
- Mettre l'accent sur l'ergonomie, l'accessibilité des interfaces
 - La réflexion sur la qualité de l'information et son actualisation doit être complétée par une démarche complémentaire orientée vers la prise en compte croissante de l'utilisateur à travers des questionnements centrés sur les sujets de l'ergonomie et de l'accessibilité notamment applications *user friendly*).
- Développer dans l'entreprise des pratiques managériales en conformité avec les usages du web
 - Le changement des pratiques et des usages lié à l'extension de l'usage des technologies du numérique et de l'Internet pose la question de la transformation des façons de faire dans l'exercice du quotidien comme celle de l'évolution des pratiques managériales. Une relecture et une redéfinition de ces dernières doit être faite car le management de

proximité se révèle le plus souvent être le facteur central de l'acculturation technologique des utilisateurs et du respect des bonnes pratiques.

2.2.3. Verbatim

- « *La technologie est intéressante quand l'utilisateur ne la voit plus* »
 - L'augmentation croissante et la diversité des solutions technologiques utilisées pour communiquer s'inscrivent dans une période de transformation majeure et d'acculturation des utilisateurs. Dans le même temps, des différences sensibles se manifestent entre les différentes tranches de la population (en fonction de l'âge ou de la pratique notamment).
 - Dans le même temps, la simplification des technologies en matière d'usage conduit à fondre ces dernières dans le paysage pour les rendre tout à la fois multiservices et invisibles.

2.3. Coût et mesure

2.3.1. Constats

- Quelques tableaux de bord sont utilisés par l'entreprise mais ils ne sont pas toujours précis et leur usage n'est pas défini.
 - La communication n'a pas toujours eu une sensibilité forte aux indicateurs de mesure et d'usage. La raison tient au fait qu'elle a longtemps été un centre de coût (ou considéré comme telle) plus qu'un centre de profit.
 - Dans une conjoncture économique contraignante, la nécessité de la mesure des effets de la communication apparaît comme une priorité grandissante. Elle est d'une part un gage de questionnement en amont. D'autre part, elle fait entrer la réflexion sur la communication dans une culture du retour et du bénéfice des actions entreprises.
- Beaucoup de chiffres mais pour quels usages et pour qui ?
 - Les technologies de l'Internet et du numérique ont pour corollaire une traçabilité très précise de l'utilisation des outils en réseau. Ceci conduit à un double constat. Il peut être à connotation négative avec les perspectives de *Big Brother* et les risques de « flicage » éventuel. Il permet dans le même temps des possibilités nouvelles de mesure de ce qui sert ou de ce qui ne sert pas, ainsi que de compréhension des modalités de l'usage.
- Les indicateurs sont non fixés en amont du projet
 - La culture de la mesure ne doit en aucun cas s'inscrire a posteriori des actions réalisées. Elle nécessite d'être prise en compte à l'instant de la définition des actions car elle constitue dans le même temps un cadre de réflexion qui incite se poser des questions fondamentales.
- Perspectives larges de traçabilité offertes par les TIC (du suivi au flicage ?)
 - Les applications du numérique et de l'Internet sont susceptibles de permettre la mise en place d'indicateurs variés et précis (pratiques d'information, pratiques d'échange et de communication, pratiques de travail en commun sur place et à distance, pratiques de gestion des connaissances et de mutualisation, etc.). Au-delà de cette diversité se pose la question de la politique de la mesure, autrement dit du cadre éthique dans laquelle elle s'insère avec notamment la détermination des principes de gouvernance, de netiquette, qui doivent prévaloir.
- Quelle prise en compte réelle du coût de la technologie ?
 - L'évaluation du coût de la technologie, considérée comme *low cost* pour ce qui concerne Internet n'est pas toujours pris en compte dans sa dimension globale. En effet, si les outils sont d'un coût modéré, il importe de prendre en considération les pratiques des utilisateurs, comme les mécanismes de leur contribution (qui ont un coût). Pour cette raison, les problématiques de ROI doivent être complétées par les approches :
 - de TCO (*Total Cost of Ownership*) qui prend en compte l'intégralité des frais liés aux dispositifs technologiques : mécanisme de contribution, temps passé par les contributeurs, maintenance du dispositif ;

- comme de TBO (*Total Benefit of Ownership*) qui se réfère à la fois aux bénéfices quantifiables (exemple : efficacité de l'informatisation administrative, de l'utilisation des workflows collaboratifs) et aux bénéfices non quantifiables (exemple : participation à l'émergence d'une culture commune, sensibilisation aux nouvelles technologies, etc.).

2.3.2. Recommandations

- Systématiser le principe d'indicateurs en amont d'un projet en définissant clairement les objectifs
 - En raison du panorama contrasté de la communication dans sa double dimension relationnelle et technologique, la formalisation des indicateurs s'inscrit dans une démarche managériale de pilotage.
- Déterminer la nature des métriques utilisées (buzz sur le web, niveau de contribution, niveau d'interaction)
 - Les indicateurs employés peuvent être de différente nature (quantitative ou qualitative). Pour cette raison, il importe de définir en amont ce que l'on souhaite mesurer. Il peut s'agir d'éléments portant sur l'utilisation des contenus, leur diffusion, mais aussi sur la contribution, enfin sur les mécanismes d'interaction par rapport à ces mêmes contenus (*e-voting*, etc.)
- Définir les usages des indicateurs
 - Enfin, les indicateurs peuvent servir à différentes finalités. Ils peuvent permettre en premier lieu de piloter les dispositifs mis en place en optimisant, au regard de la fréquentation, les parcours de navigation. Un autre usage peut être aussi de motiver les contributeurs en leur apportant un retour sur l'utilisation des contenus qu'ils ont proposés. Enfin, ces indicateurs peuvent aussi servir à préciser à l'utilisateur les contenus les plus plébiscités (en matière de lecture ou d'usage, etc.).

2.3.3. Verbatim

- « Accepter d'expérimenter et investir sans visibilité sur le résultat »
 - Les technologies du numérique et de l'Internet sont tout à la fois un média de communication comme un autre et un territoire d'exploration nouveau. Ceci signifie que les leçons du passé sont à la fois extrapolables pour une part aux nouvelles situations qui sont en même temps inédites. Il est nécessaire pour cette raison d'avoir une distance critique tout en procédant à des expérimentations.

2.4. Conclusion :

- *Low cost* et *Last minute* sont l'une des données nouvelles de l'équation de communication d'aujourd'hui. Solutions traditionnelles de la communication, nouveaux outils et nouveaux usages se conjuguent dans une complémentarité complexe. Il en ressort un double constat :
 - Pour une entreprise mature, le *last minute* ne s'improvise pas. Il participe d'une réflexion approfondie sur la complémentarité des médias utilisés et de leurs modalités. À l'image de la communication de crise, le *last minute* nécessite d'être modélisé, préparé, pour être contrôlable et efficace.
 - Le *low cost* nécessite un regard approfondi, au-delà des apparences. Il peut masquer des coûts cachés qui ne sont pas visibles au premier regard, comme ceux propres ressources humaines ou aux techniques utilisées.

En forme de synthèse, deux maîtres mots ressortent de l'atelier. Il s'agit d'une part de la **capacité de l'entreprise à anticiper** les évolutions dans la mesure où l'expérience du passé l'emporte souvent sur la projection. D'autre part, la question se pose de savoir si les entreprises ou institutions ont une **capacité (ou une volonté) suffisante pour accompagner** ces mutations de grande ampleur.

Rapporteur : Michel Germain (ClubNet) - 05/07/10