



LA FONCTION COMMUNICATION EN 2030



- **Engagée dans la cohérence des messages internes et externes de l'entreprise, la fonction Communication veille également à leur alignement avec ses actions.**
- **Une fonction qui invite et accompagne l'engagement et la transformation au sein de l'entreprise et auprès de ses parties prenantes élargies.**
- **Des compétences qui évoluent en conséquence : expertise, soft skills et vision stratégique caractérisent les profils de la fonction communication.**

UNE FONCTION STRATÈGE ET CHEF D'ORCHESTRE ENGAGÉE DANS LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

A horizon 2030, la fonction Communication s'engage et joue un rôle central dans la définition de la stratégie de l'Entreprise Full-RSE. Elle prend position et priorise les engagements de l'entreprise au-delà des contraintes réglementaires, contribuant à sa différenciation stratégique. Face aux effets de mode et aux crises de plus en plus nombreuses à gérer, la fonction Communication garantit la cohérence des messages internes et externes de l'entreprise et leur alignement avec ses actions. Ce rôle de vigie implique une transversalité de la fonction, qui la caractérise déjà aujourd'hui, un dialogue plus que jamais nécessaire avec l'ensemble des directions de l'entreprise. Acteur du changement, la fonction Communication ne se contente pas d'accompagner mais incite à la transformation en communiquant une vision et des valeurs auprès des collaborateurs et des différentes parties prenantes externes avec lesquelles l'entreprise interagit.

PASSAGE DU RÉCIT AU DISCOURS DE PREUVE

Dans un environnement de plus en plus dématérialisé, le récit est indispensable à l'engagement des collaborateurs et des parties prenantes. Cela étant, tenue de répondre à une forte demande de clarté et vérité, la fonction Communication doit plus que jamais inspirer confiance grâce à un discours de preuve qui témoigne d'un travail de mesure et de collecte de données consciencieux. Elle doit rendre compte de l'impact des activités de l'entreprise, de la capacité de celle-ci à tenir ses engagements. La raison d'être ne peut plus être uniquement déclarative mais doit faire pendant à des réalisations concrètes.

DE LA RSE À L'IMPACT

Cette démarche de démonstration implique une évolution de la notion de RSE (connotation de conformité, d'obligation) et le glissement vers la notion d'engagement (volontaire), d'impact (avéré), voire d'activisme (prise de position). Pour éviter l'archipélisation des sujets RSE et donner un sens à la vision et aux actions de l'entreprise, il est nécessaire de prioriser les engagements et de travailler à la singularité du récit.

DES PROFILS POLYVALENTS RÉUNISSANT EXPERTISE, *SOFT SKILLS* ET VISION STRATÉGIQUE

Pour maîtriser ce discours de preuve, la fonction Communication requiert des compétences techniques : mener un travail de veille et de prospective, développer des outils de mesure, conduire un *reporting* régulier. Pour embarquer les collaborateurs et l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans une dynamique de transformation, elle fait aussi appel aux *soft skills*, à des profils dotés de qualités humaines nécessaires à l'animation des équipes, promptes à susciter l'engagement et diffuser une culture de la responsabilité. Pour enrichir sa vision stratégique, favoriser le dialogue avec les parties prenantes et anticiper les évolutions de la société, la fonction Communication ne recrute pas uniquement des techniciens ou des experts de la fonction, mais une variété de profils aux parcours diversifiés.

À L'HEURE DU TRAVAIL HYBRIDE ET DE L'ENTREPRISE ÉLARGIE, LA COMMUNICATION PEUT-ELLE ENCORE CRÉER UN SENS COMMUN ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPIERS ?

À l'heure du télétravail, la fonction Communication renforce sa communication interne et managériale pour consolider une culture d'entreprise à même de susciter l'engagement des salariés. Elle doit animer un collectif et créer du lien au-delà d'un lieu de travail. Répondre à la quête de sens des collaborateurs devient un enjeu RH et Communication tout comme l'adhésion des parties prenantes au projet d'entreprise devient un enjeu de développement de l'entreprise. La fonction doit générer sens et confiance et susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle diffusera d'autant mieux cette culture de la responsabilité par l'exemplarité, en engageant sa gouvernance.

UNE FONCTION QUI S'INSCRIT DANS UN ÉCOSYSTÈME ÉLARGI

Chief Culture Officer, Chief Consistency Officer, Chief Experience Officer, Chief Purpose Officer, Directeur/trice des Dialogues et Impacts, etc. La fonction Communication Full-RSE s'affirme dans un rôle global et s'inscrit dans un écosystème élargi qui s'étend au-delà des frontières de l'entreprise. Elle travaille avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise et une multiplicité de parties prenantes extérieures (clients, partenaires, fournisseurs, associations, ONG, collectivités locales, etc.). Dans ce positionnement, la fonction Communication se veut résolument engagée, ouverte, polyvalente et exemplaire. ●



LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

La méthode prospective de design fiction à l'œuvre dans cet atelier a permis de dresser un portrait-robot de la fonction Communication à l'horizon 2030. Sans surprise, les mots-clés qui ont émergé dans la dernière décennie avec la RSE se retrouvent mis en exergue dans ce portrait : engagement et impact. Le plus intéressant est cependant la montée de l'idée d'activisme.

Actuellement, de par le monde, et non seulement en France, nous vivons un temps activiste, un temps des mouvements. Ces mouvements activistes transforment la pratique des affaires au niveau mondial et ce dans des champs très divers. Le dernier rapport de l'Observatoire Cetelem¹ met ainsi en avant le fait que nous vivions le temps du consommateur activiste, un consommateur engagé qui souhaite que ses combats soient entendus et reconnus. Cela suppose-t-il que les entreprises et leurs marques adoptent une posture d'activiste ? Le débat est ouvert et il incombe à la fonction Communication encore une fois de ne pas faire prendre des vessies pour des lanternes. Il ne suffira pas aux entreprises en 2030 d'avoir une posture d'activiste, il faudra aussi qu'elles montrent des résultats de leurs actions en termes de changement climatique, culturel et social.

Ce passage du discours à la preuve doit s'accompagner pour la fonction Communication d'un travail délicat de mesure. Pour convaincre les parties prenantes, elle devra mesurer ce qui est vraiment important pour ceux qui souffrent et non ce qui apparaît positif pour l'image de l'entreprise. Trop souvent, en effet, les entreprises communiquent des mesures qui n'ont pas de sens dans la vie quotidienne des individus.

C'est bien là que se situe le problème si cette fonction veut générer de la confiance et susciter l'engagement à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Montrer l'activisme de l'entreprise ou de la marque est une belle ambition pour la fonction Communication si elle ne tombe pas dans le piège de l'hyper-quantification. Il est parfaitement légitime et souhaitable de communiquer des indicateurs de RSE et/ou d'activisme, les plus objectifs et précis possibles. Mais, il ne faut jamais occulter le sens - ou le non-sens - qu'ont pour les parties prenantes ces indicateurs. C'est cela, pour moi, le grand défi de la fonction Communication à l'horizon 2030.

BERNARD COVA, KEDGE BUSINESS SCHOOL



LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

La communication, levier d'engagement, de performance et de transformation de l'entreprise

Le développement des entreprises peut-il se concevoir autrement que durable ? En intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux au cœur de leurs modèles économiques, les entreprises ont entamé une profonde transformation que la fonction communication a vocation à accompagner en déployant leur raison d'être et en assurant l'engagement des parties prenantes.

À commencer par celui des collaborateurs. La réussite d'une entreprise est avant tout la traduction de leur investissement au service d'un projet commun et de valeurs partagées. C'est pourquoi la communication veille, aux côtés des directions des ressources humaines, à leur adhésion à la culture d'entreprise, qu'elle enrichit en permanence au moyen, notamment, de récits fédérateurs.

Viennent ensuite les interlocuteurs externes, clients, fournisseurs, actionnaires, associations, pouvoirs publics, etc. En expliquant sans relâche le sens des actions de l'entreprise, il s'agit d'inspirer ses différents publics et de renforcer la confiance qu'ils lui accordent. Réputation et singularité s'affirment définitivement comme des actifs stratégiques. Chargée de protéger cette réputation et de construire cette singularité pour affirmer l'identité de l'entreprise, la communication se porte garante de la cohérence entre le discours et les actes, et veille au respect des engagements pris.

Si le travail réalisé avec l'Institut de l'Entreprise, PwC France et Maghreb et la FNEGE montre combien la RSE s'avère un sujet stratégique devant être porté au plus haut niveau des entreprises, il souligne également à quel point la communication est essentielle pour activer les leviers de mobilisation et obtenir l'impact requis pour l'évolution de nos sociétés.

Dans une entreprise ayant intégré la RSE à l'ensemble de sa stratégie, la communication est plus que jamais la clé de l'engagement, sans lequel il n'est pas de performance.

ALEXANDRE TELINGE, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL, ENTREPRISES & MÉDIAS