

ACAD
Académie des administrateurs

PROJET DE GOUVERNANCE
POUR LA COMMUNICATION DIGITALE
AU SEIN DU GROUPE BOBST

SYNTHESE
Travail de certification de
Gabriel Migy @BOBST
Head of Group Strategic Planning

Lausanne le 20 mai 2019

1. Introduction

Le Groupe BOBST est en pleine transformation digitale, comme beaucoup d'entreprises qui veulent rester ou se profiler leader dans leur secteur d'activité. Cette transformation technologique concerne de nombreux domaines tels que les nouveaux modèles d'affaires liés à l'impression digitale et son workflow, les processus internes, la communication interne et externe, les projets IoT (*Internet of things*). BOBST a décidé d'élaborer une stratégie de communication digitale (**DigiCom**) afin de se positionner comme un acteur et un influenceur du digital (digital player) dans le monde B2B de l'industrie des machines pour l'emballage. Un projet d'élaboration d'une stratégie de communication digitale externe et interne a été lancé. L'objectif de cette stratégie est de communiquer avec une valeur ajoutée des contenus attrayants pour enrichir l'expérience du client et des responsables de marque (*brand owners*), d'augmenter notre attractivité d'employeur, de se préparer à l'évolution vers la place de travail digitale en motivant ses employés et en garantissant l'efficacité du travail. Ne pas avoir de stratégie pour la communication digitale pourrait nous priver d'importants moyens de communication avec nos clients ainsi que nous faire perdre notre leadership de société innovante.

2. Stratégie de communication digitale @BOBST (DigiCom)

Il y a **4 aspects** principaux à considérer pour l'élaboration de cette stratégie, à savoir : les capacités internes de l'entreprise ; les attentes et comportements des acteurs clés ; la stratégie de BOBST pour le futur ; les besoins futurs pour répondre aux tendances. **Deux approches stratégiques** DigiCom différenciées ont été préparées pour le Groupe : **la stratégie de communication digitale externe** et **la stratégie de communication digitale interne**. L'expertise n'étant pas encore très élevée dans le domaine de la communication via réseau sociaux, le Groupe de travail s'est entouré de consultants expérimentés dans les domaines de communication externe B2B, les réseaux sociaux internes d'entreprises et la gouvernance des nouvelles technologies.

DigiCom Externe - L'amélioration de l'image de la marque, l'augmentation des opportunités business, le positionnement de leader de l'innovation, l'augmentation de l'attractivité d'employeur, la création de nouveaux modèles d'affaires, constituent les principales opportunités. La perte de compétitivité, les pertes et vols d'informations, les dégâts d'image dus à des *fake news* et commentaires négatifs sont les principaux challenges et risques. Ils peuvent être atténués en se dotant d'une **gouvernance** et de processus de gestion de crises, en formant des ambassadeurs, en contrôlant les flux d'informations, en rapport avec BOBST sur internet et les réseaux sociaux, en mettant en place un processus d'approbation des contenus et commentaires, en ayant une capacité de réaction rapide pour apaiser les commentaires négatifs. Quatre scénarios ont été évalués pour la communication externe : 1. Hub Centralisé ; 2. Décentralisation au travers des réseaux locaux des filiales ; 3. Communication personnalisée ; 4. Communication au travers de nouveaux moyens innovants. C'est le Hub Centralisé qui a été retenu. Ce scénario consiste à se focaliser sur un seul hub puissant et confirmé (nouveau site web www.BOBST.com). On peut intégrer ensuite autant de fonctionnalités que possible (vidéos, boutique, inscription, blog,...). Des liens relais sont créés pour nous suivre sur des canaux pertinents et sur des plateformes de réseautage spécialisées. Plusieurs canaux technologiques sous-jacents au hub ont été sélectionnés tels que LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, WeChat afin de communiquer des messages avec contenus pour des cibles précises tels que clients, propriétaires de marque (*brand owners*), employés BOBST, futurs employés BOBST... Ces canaux sont les plateformes qui sont utilisées par nos ambassadeurs (équipes de communication, marketing, management, media, *brand owners* et clients) pour générer et relayer des contenus et parfois aussi pour répondre à des questions. La génération des contenus et son calendrier sont alignés sur le programme de relations publiques intégré qui est axé sur la stratégie, les objectifs et l'agenda du Groupe dans le but de renforcer l'impact et accroître la pertinence des activités. Plusieurs catégories de contenus ont été définies telles que communiqués de presse, articles, alertes, news et informations. On utilise ensuite les moyens appropriés pour les transmettre tels que les magazines, les pages web et les réseaux sociaux ...

DigiCom Interne - Les principales opportunités de cette stratégie sont la satisfaction des employés, l'amélioration de la productivité (Lean Digital Workplace), permettre de mieux vivre les valeurs du Groupe. Les challenges et risques sont la sécurité (leaks, fuites...), la confidentialité, les pertes de temps, le manque d'engagement et de participation. Se doter d'une **gouvernance** et de concepts de gestion des crises, former et augmenter de manière continue la maturité des utilisateurs, suivre l'utilisation des outils sont les principales mesures pour diminuer les risques. La communication digitale interne s'inscrit dans le cadre du projet nommé évolution vers la **place de travail digitale** qui englobe les aspects de mobilité, les applications online, l'intégration des données, les processus digitalisés et simplifiés et les outils collaboratifs (canaux et réseaux sociaux d'entreprise, le streaming vidéo, les nouvelles en ligne, la téléconférence, le partage d'écran, la configuration de réunion facile...). Le choix technologique des canaux s'est porté sur les outils de la suite MS Office 365 pour des raisons d'alignement avec la vision et stratégie informatique 2020.

3. Gouvernance pour la communication digitale @BOBST

L'objectif de cette gouvernance consiste principalement à établir des normes, des instructions et les responsabilités afin de promouvoir les comportements de communication en fonction des valeurs de BOBST, de définir ce qui doit être coordonné et le type de partage que nous souhaitons encourager, afin de protéger les marques et réputation du Groupe, de garantir la communication la plus efficace et efficiente. La gouvernance de DigiCom doit être incluse dans le cadre d'une gouvernance existante de BOBST. **Deux modus operandi** doivent être pris en compte lors de la conception de cette nouvelle gouvernance : **mode opérationnel normal** et **le mode de crises**. La gouvernance opérationnelle normale doit pouvoir répondre aux questions suivantes : quoi et comment partager? quel genre de gouvernement? qui gouverne quoi et comment? ... La

gouvernance de crises quant à elle répond aux questions suivantes : qu'est-ce qu'une crise et quel est son niveau? Qui est responsable de sa gestion ? qui communique quoi, comment et par quel canal ? La gouvernance de communication s'appuie actuellement sur 3 piliers. **A. Responsabilité du CEO** : le Conseil d'Administration du Groupe a délégué au CEO la responsabilité de l'ensemble de la communication - *investisseurs, bourses, médias, autorités, industrie, clients ...* -, Ceci est documenté dans le *règlement d'organisation de BOBST Group SA*. Le CEO définit et gère seul la délégation des responsabilités en terme de communication qui est définie dans *la directive de communication* et en cascade des *instructions de communication* sont rédigées. **B. Responsabilités des employés** : définies dans *le code de conduite*, ou l'aspect de la communication est aussi repris. **C. GTGov** : représente la gouvernance des choix et solutions IT/IS. Quatre évolutions possibles ont été identifiées pour la gouvernance de communication (incl. DigiCom) : 1. Status quo : pas de gouvernance claire pour la communication digitale ; 2. Le CEO et le Responsable de Communication du Groupe décident de tout ; 3. Engagement d'un Directeur de la Transformation Digitale au sein du Comité Exécutif ; 4. Comité d'organisation du changement DigiCom (Change Steering Committee). C'est l'alternative No4 qui a été retenue, qui n'est certes, pas la plus rapide et qui peut être pénalisée par le manque d'expertise de certains membres, mais qui est de loin la plus inclusive, la plus souple en terme de management du changement et permet de conserver les 3 piliers de la gouvernance actuelle en les faisant évoluer. Dans le contexte business B2B et de la culture BOBST c'est le meilleur choix possible. Ce comité est formé de représentants du Comité de Direction, de la Communication, du Marketing, des Ressources Humaines et du département IT. Un concept de gestion des crises est aussi en phase d'élaboration chez BOBST. Il définit les principes et l'organisation de la gestion de crise. Quatre niveaux de crise ont été identifiés : 1. Incident ; 2. Incident majeur ; 3. Crise ; 4. Désastre. Les 2 premiers niveaux sont gérés par l'organisation habituelle, les niveaux 3 et 4 de crise sont gérés par une cellule spéciale. Les aspects de la communication externes et internes sont considérées et notamment l'utilisation des réseaux sociaux sont pris en compte.

4. Rôle du Conseil d'Administration de BOBST.

La stratégie de communication digitale et sa gouvernance font partie intégrante des responsabilités du Conseil d'Administration. La taille de l'entreprise, le modèle d'affaire B2B, son déploiement géographique, le fait d'être coté en bourse ainsi la structure familiale, demandent une grande vigilance du Conseil sur les stratégies NTIC et leur gouvernance. Les points à observer sont les suivants : **l'alignement** des dirigeants au sommet de l'entreprise (*ComEx*), leur connaissance sur le parcours numérique des concurrents; **l'importance de la transformation digitale** dans les agendas et priorités des cadres supérieurs; **la compréhension** par la direction de l'entreprise des étapes initiales de la transformation et de leur importance; **une vision claire** pour les cadres supérieurs de ce que sera l'avenir digital de l'entreprise ainsi que de la transversalité de cette démarche; **la traduction de la vision en actions mesurables** avec des indicateurs-clés (KPI), une feuille de route claire, des rôles et des responsabilités bien définis; **la compréhension des avantages** de la communication digitale, notamment pour les clients; **la création d'une dynamique** impliquant des champions afin de créer des succès dès le début; **l'exemplarité** des hauts dirigeants dans l'adoption de nouvelles technologies; **la construction des compétences** de base (HR) par des formations adéquates; **la vérification** de l'alignement sur les objectifs dans l'ensemble de l'organisation; **la revue périodique** des risques ainsi que les mesures d'atténuation. La communication fait partie des huit processus clé du Conseil d'Administration. Lorsqu'il s'agit de transformation digitale et des projets relatifs à cette dernière, comme p.e. la communication digitale et sa gouvernance, le CA doit s'assurer de la cohérence de la stratégie, de l'existence d'une gouvernance pertinente et ceci indépendamment de son niveau de compétences sur le sujet.

5. Conclusion.

Le travail de certification est un élément essentiel pour mettre en pratique les connaissances acquises lors des séminaires ACAD. Comme alumni de l'ACAD, je confirme que l'approfondissement de ce thème a été très intéressant malgré le fait que les sujets de gouvernance ne sont pas toujours faciles à définir dans un contexte d'entreprise familiale avec des organisations matricielles complexes. Tout le monde est intéressé à parler de digitalisation de l'entreprise, mais à ce jour, la maturité est encore très faible en ce qui concerne la communication numérique. Les enseignements sont multiples lorsque l'on touche à la gouvernance des nouvelles technologies. Le premier point à retenir, c'est qu'il faut être prêt à remettre en question des systèmes de gouvernance lourds et lents, peu adaptés aux vitesses de propagation de ces technologies. Le deuxième est que le recrutement de ressources compétentes est un facteur clé de réussite, essentiel pour tout projet de transformation des moyens de communication, l'évaluation des risques qu'ils génèrent et la mise en place de la gouvernance. L'élaboration de la stratégie DigiCom a mis en évidence que le Groupe devrait se doter de gouvernance pour les nouveaux moyens digitaux de communication interne et externe. Cette dernière doit définir le cadre de travail et responsabilités, établir des normes et des règles afin de promouvoir des comportements de communication en ligne avec des valeurs de BOBST. Elle devra définir ce qui doit être coordonné et le type de partage que l'entreprise souhaite encourager afin de protéger les marques du Groupe, sa réputation, sans oublier les données d'ordre privé ou professionnel. La gouvernance de la communication numérique est sensée promouvoir un environnement fournissant des messages efficaces en appui avec les objectifs stratégiques. BOBST a choisi une gouvernance évolutive qui s'adaptera au fur et à mesure de la mise en place des projets pilotes, des risques perçus et des nouvelles contraintes externes, comme par exemple, la nouvelle loi européenne sur la protection des données. (RGDP)

La stratégie de communication digitale et sa gouvernance font partie intégrante des responsabilités du Conseil d'Administration, même pour une entreprise familiale comme le Groupe BOBST.

"Imite, assimile, et ensuite innove..." Jean-Edern Hallier

Lausanne, le 20 Mai 2019

Gabriel Migy